



Facultat de Ciències de la  
Comunicació **Blanquerna**



**Universitat Ramon Llull**

Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas

## **Tesis doctoral**

### **El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas**

**Aplicación de un modelo global de auditoría de  
Relaciones Públicas a la sociedad municipal  
22@ del Ayuntamiento de Barcelona**

Autor: **Joan Cuenca Fontbona**

Tesis dirigida por:  
Dr. **Jordi Xifra Triadú**

Tutor: Dr. **Klaus Zilles**

Barcelona, 2010



*Nadie debe sentirse sorprendido por lo mucho que queda todavía inexplicado respecto al origen de las especies y variedades, si se hace el cargo debido de nuestra profunda ignorancia respecto a las relaciones mutuas de los muchos seres que viven a nuestro alrededor.*

Charles Darwin<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> DARWIN, C. *El Origen de las Especies por medio de la selección natural*. Madrid: Espasa Calpe, 1921. Vol. 1. p. 6.



# **El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas**

**Aplicación de un modelo global de auditoría de  
Relaciones Públicas a la sociedad municipal  
22@ del Ayuntamiento de Barcelona**



# Índice

|  |     |
|--|-----|
| <b>Índice de figuras</b>   | 13  |
| <b>Agradecimientos</b>   | 15  |
| <b>Presentación y justificación del estudio</b>  | 21  |
| <br>   |     |
| <b>CAPITULO 1 La investigación en la organización</b>  | 31  |
| <b>1.1 La investigación aplicada y estratégica</b>   | 35  |
| <b>1.2 Las auditorías: un instrumento de la investigación aplicada y estratégica de la organización</b>                      | 40  |
| <b>1.3 La auditoría del sistema de relaciones</b>  | 46  |
| 1.3.1 Las relaciones: un recurso intangible  | 49  |
| 1.3.2 Las variables del sistema de relaciones  | 51  |
| <br>   |     |
| <b>CAPITULO 2 La evolución de la medición de la actividad de Relaciones Públicas en la Teoría de las Relaciones Públicas</b> | 59  |
| <b>2.1 El primer período (1850 – 1920): no investigación</b>   | 65  |
| <b>2.2 El segundo período (1920 – 1960): investigación de la Opinión Pública</b>   | 68  |
| <b>2.3 El tercer período (1960 – actualidad): medición de las relaciones con los públicos. Indicadores de medida</b>         | 73  |
| <br>   |     |
| <b>CAPITULO 3 Las auditorías de Relaciones Públicas en la Teoría de las Relaciones Públicas</b>                              | 107 |
| <b>3.1 Los modelos de auditoría para diagnósticos de entorno</b>   | 114 |
| 3.1.1 Investigación de la Opinión Pública  | 119 |
| 3.1.1.1 Ámbito del análisis  | 119 |
| 3.1.1.2 Indicadores  | 121 |
| 3.1.1.3 Técnicas de análisis y procesos  | 122 |

|  |            |
|--|------------|
| 3.1.2 Investigación de <i>issues</i>                                     | 124        |
| 3.1.2.1 Ámbito del análisis  | 124        |
| 3.1.2.2 Indicadores  | 126        |
| 3.1.2.3 Técnicas de análisis y procesos                                  | 127        |
| <b>3.2 Los modelos de auditoría para diagnósticos de percepciones</b>    | <b>132</b> |
| 3.2.1 Auditoria de Cultura de Empresa                                    | 134        |
| 3.2.1.1 Ámbito del análisis  | 134        |
| 3.2.1.2 Indicadores  | 136        |
| 3.2.1.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos                         | 138        |
| 3.2.2 Auditoria de Identidad Corporativa                                 | 140        |
| 3.2.2.1 Ámbito del análisis  | 140        |
| 3.2.2.2 Indicadores  | 144        |
| 3.2.2.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos                         | 146        |
| 3.2.3 Auditoria de Imagen Corporativa                                    | 159        |
| 3.2.3.1 Ámbito del análisis  | 159        |
| 3.2.3.2 Indicadores  | 161        |
| 3.2.3.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos                         | 163        |
| <b>3.3 Los modelos de auditoría para diagnósticos de la comunicación</b> | <b>171</b> |
| 3.3.1 Auditoria de Comunicación Interna                                  | 177        |
| 3.3.1.1 Ámbito del análisis  | 177        |
| 3.3.1.2 Indicadores  | 179        |
| 3.3.1.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos                         | 180        |
| 3.3.2 Auditoria de Comunicación Externa                                  | 189        |
| 3.3.2.1 Ámbito del análisis  | 189        |
| 3.3.2.2 Indicadores  | 190        |
| 3.3.2.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos                         | 192        |
| <b>3.4 Los modelos de auditoría para diagnósticos sociales</b>           | <b>195</b> |
| 3.4.1 Auditoria de Responsabilidad Social Corporativa                    | 197        |
| 3.4.1.1 Ámbito del análisis  | 197        |
| 3.4.1.2 Indicadores  | 198        |
| 3.4.1.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos                         | 199        |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Primeras conclusiones. Un modelo de auditoría global de Relaciones Públicas. La hipótesis del estudio</b>  | 203 |
| <br>  |     |
| <b>CAPITULO 4 Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona y el clúster de las empresas TIC</b> | 213 |
| <b>4.1 El encargo/briefing: problema, situación y asunto</b>  | 215 |
| <b>4.2 Los antecedentes</b>   | 218 |
| 4.2.1 Cuestiones previas  | 218 |
| 4.2.2 Datos sobre la sociedad municipal 22@. Entorno/ambiente   | 222 |
| 4.2.2.1 Visión  | 222 |
| 4.2.2.2 Misión  | 222 |
| 4.2.2.3 Valores – Ejes de identidad   | 222 |
| 4.2.2.4 Cultura de empresa y estilo de dirección (Políticas de <i>management</i> )  | 222 |
| 4.2.2.5 DAFO (Macro-entorno)  | 223 |
| 4.2.2.5.1 Oportunidades   | 223 |
| 4.2.2.5.2 Amenazas  | 223 |
| 4.2.2.6 DAFO (Análisis interno)   | 224 |
| 4.2.2.6.1 Puntos fuertes  | 224 |
| 4.2.2.6.2 Puntos débiles  | 224 |
| 4.2.2.7 Mercado (aproximación a los actores del entorno)  | 225 |
| 4.2.2.7.1 Competencia   | 225 |
| 4.2.3 Datos sobre la orientación al marketing y la comunicación de la sociedad municipal 22@  | 227 |
| 4.2.3.1 Estructura formal del departamento de marketing y comunicación  | 227 |
| 4.2.3.1.1 Competencias del departamento de marketing y Comunicación   | 227 |
| 4.2.3.1.2 Eje vertebrador del plan de comunicación  | 227 |
| 4.2.3.2 Eficiencia funcional  | 227 |
| 4.2.3.2.1 Colaboración externa  | 228 |
| 4.2.4 Datos sobre las fuentes de investigación de la comunicación   | 229 |
| 4.2.4.1 Sistemas de información de comunicación   | 229 |
| 4.2.4.1.1 Documentos de trabajo de referencia   | 229 |
| 4.2.4.2 Sistemas de planificación de comunicación   | 229 |
| 4.2.4.2.1 Servicios que ofrece la sociedad municipal 22@  | 229 |
| 4.2.4.2.2 Notoriedad de la sociedad municipal 22@   | 230 |
| 4.2.4.2.3 Imagen corporativa global de la sociedad municipal 22@  | 230 |

|   |            |
|---|------------|
| 4.2.5 Datos sobre los públicos. Mapa de públicos internos y externos  | 232        |
| 4.2.5.1 Público empresarial del clúster TIC   | 233        |
| 4.2.6 Datos sobre las funciones de marketing y comunicación.  |            |
| Mapa de comunicación  | 235        |
| 4.2.6.1 Objetivos generales de marketing  | 235        |
| 4.2.6.2 Datos sobre la política de comunicación   | 235        |
| 4.2.6.2.1 Recursos  | 235        |
| 4.2.6.2.1.1 Equipo de marketing y comunicación  | 235        |
| 4.2.6.2.1.1 Presupuesto   | 235        |
| 4.2.6.2.2 Estrategia de comunicación  | 236        |
| 4.2.6.2.3 Objetivos de comunicación   | 238        |
| 4.2.6.2.4 Mensajes  | 239        |
| 4.2.6.2.5 Acciones  | 239        |
| 4.2.7 Datos sobre la evaluación   | 241        |
| 4.2.7.1 Control de resultados   | 241        |
| 4.2.7.2 Sistemas de innovación en comunicación  | 241        |
| <b>4.3 Metodología para una auditoría global de relaciones públicas</b>   | <b>242</b> |
| 4.3.1 Objetivos   | 242        |
| 4.3.1.1 Objetivos generales   | 242        |
| 4.3.1.2 Objetivos específicos   | 242        |
| 4.3.2 Definición de la muestra  | 244        |
| 4.3.2.1 Interlocutores de 22@Barcelona (actores internos)   | 244        |
| 4.3.2.2 Muestra del clúster TIC (actores externos)  | 244        |
| 4.3.3 Indicadores de medida del modelo hipotético de auditoría de Relaciones Públicas   | 245        |
| 4.3.3.1 Confianza   | 247        |
| 4.3.3.2 Entendimiento/acuerdo mutuo   | 250        |
| 4.3.3.3 Satisfacción  | 251        |
| 4.3.4 La metodología de investigación. La entrevista en profundidad como herramienta de indagación. Procesamiento de los datos          | 254        |
| 4.3.4.1 Primera fase: La aportación del proyecto 22@Audit: los antecedentes   | 254        |
| 4.3.4.2 Segunda fase: El análisis de la calidad de la relación entre la sociedad municipal 22@ y el público empresarial del clúster TIC | 255        |
| 4.3.5 Resultados esperados  | 258        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>4.4 Análisis de los datos y resultados obtenidos</b>                                     | 259 |
| 4.4.1 Cuestiones previas  | 259 |
| 4.4.2 Datos de las entrevistas  | 260 |
| 4.4.3 Diagnóstico   | 284 |
| 4.4.3.1 Sobre el estudio  | 284 |
| 4.4.3.2 Sobre la calidad de las relaciones entre la sociedad municipal 22@ y el clúster TIC | 287 |
| 4.4.3.2.1 Notoriedad  | 288 |
| 4.4.3.2.2 Tipo de relación entre la sociedad municipal 22@ y el clúster TIC                 | 291 |
| 4.4.3.2.3 Valoración global   | 294 |
| 4.4.3.2.4 Confianza, acuerdo mutuo, satisfacción  | 296 |
| 4.4.3.2.5 Proceso de ajuste   | 299 |
| 4.4.4 Resumen del diagnóstico   | 301 |
| <br>  |     |
| <b>CAPITULO 5 Conclusiones finales</b>  | 305 |
| 5.1 Cuestiones previas  | 307 |
| 5.2 Conclusiones finales  | 308 |
| <br>  |     |
| <b>Bibliografía</b>   | 313 |
| <br>  |     |
| <b>Documentación anexa</b>  | 331 |
| Anexo 1. Cuestionario al público empresarial del clúster TIC                                | 333 |
| Anexo 2. Archivos sonoros y transcripciones   | CD  |
| Anexo 3. Base de datos con las respuestas   | CD  |
| Anexo 4. Auditoria de Márqueting y Comunicación de 22@Barcelona (22@Audit)                  | CD  |



## Índice de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| F1. Taxonomía de la investigación aplicada y estratégica en la investigación científica social       | 39  |
| F2. Origen de la auditoría en las organizaciones   | 45  |
| F3. Las variables del sistema de relaciones  | 54  |
| F4. Medición de la actividad de Relaciones Públicas: primer período (1850 – 1920)                    | 67  |
| F5. Medición de la actividad de Relaciones Públicas: segundo periodo (1920 – 1960)                   | 72  |
| F6. <i>A formula for successful public relations practice</i>  | 76  |
| F7. Conceptualización del modelo simétrico bidireccional   | 79  |
| F8. Adaptación del modelo de coorientación de Broom (1977) a la organización y a uno de sus públicos | 86  |
| F9. Tipos de consenso coorientacional  | 88  |
| F10. Medición de la actividad de Relaciones Públicas: tercer período (1960 – actualidad)             | 104 |
| F11. Auditorías para diagnósticos de entorno: indicadores y técnicas                                 | 131 |
| F12. Métodos de análisis de la identidad corporativa   | 147 |
| F13. Método de la Telaraña: después de la discusión con los directivos                               | 149 |
| F14. Estrella de Lux   | 151 |
| F15. Dimensiones para la clasificación de los tipos de clima organizativo                            | 155 |
| F16. Imagograma empresarial  | 168 |
| F17. Auditorías para diagnósticos de percepciones: indicadores y métodos                             | 170 |
| F18. Esquema de relaciones y mediaciones   | 181 |
| F19. Auditorías para diagnósticos de la comunicación: indicadores, métodos y técnicas de análisis    | 194 |
| F20. Auditorías para diagnósticos sociales: indicadores y métodos                                    | 201 |
| F21. Modelo hipotético de auditoría global de Relaciones Públicas                                    | 211 |
| F22. Estructura del guión de las entrevistas   | 256 |



## **Agradecimientos**

## **Agradecimientos**

Una tesis es un proyecto magno en muchos sentidos, no únicamente por el hecho de conseguir pavimentar una serie de folios con cierto sentido, sino que es una parte vital de quien acepta el reto. Influye en los estados de ánimo, en las decisiones profesionales y domésticas, en la madurez en todos los sentidos. La tesis constituye un pasado, pertenece perennemente al presente, y edifica un ideal de futuro. Es un propósito importante.

Las cosas importantes de la vida las hacemos con una gran dosis de voluntad, creyendo en nuestras posibilidades, esforzándonos y contando con la ayuda de muchas personas. Y, para llevarlas a cabo, la inspiración y la imaginación no son fruto de la casualidad, sino del trabajo, el sacrificio, la investigación, la dedicación y, por encima de todo, de la incalculable ayuda de estas personas que contribuyen a superar errores y obstáculos. Puedo certificar que sólo así conseguimos nuestro objetivo.

En los albores de esta travesía intelectual pensé que era imposible conseguir componer un mapa que no había visto nunca antes. Ansiaba aportar alguna luz para medir de alguna forma una disciplina social, humanística, para muchos agnósticos apócrifa, para muchísimos otros creyentes, una realidad científica. Las Relaciones Públicas. Estas personas, todas ellas, me alentaron a hacerlo.

Lo primero que deseo hacer pues, antes de penetrar en las entrañas del asunto que esta tesis ocupa, es expresar lo único que de veras pienso que no puede medirse y que no es sino el agradecimiento a todas estas personas que han estado cerca, muy cerca y que sin las cuales este trabajo de investigación de doctorado no hubiera llegado a su fin. Ellas posiblemente ni lo saben porque la modestia cimienta recato, pero toda contribución, por pequeña, insignificante o ridícula que les haya parecido, de alguna forma, más o menos explícita ha tenido su hueco en este trabajo de síntesis. A veces para aclarar alguna idea que no sabía cómo expresar, otras para valorar una obra, o bien para agudizar mi capacidad de indagar nuevos caminos.

Para empezar doy las gracias a todos y cada uno de los exalumnos con los cuales durante estos años -ya son más de veinte- he tenido el honor de compartir enseñanzas y distracciones, de los que he aprendido en cantidad y calidad, y quienes me han animado y no han dejado de expresar siempre su apoyo.

Un reconocimiento a los grandes profesionales de esta disciplina con los que he compartido este proyecto de investigación en su fase más incipiente: Agustí de Uribe – Salazar, Isabel Atkinson, Cristina Espallargas, Mercè Ribera, Montse Solsona, Salvador Aumedes y Jordi Ballera. A todos ellos y ellas gracias por su atención, sus respuestas y por sus preciadas aportaciones de todo tipo.



Gracias a la diligencia de cada una de las personas que dirigen la Biblioteca de la Facultad de Comunicación Blanquerna: son brillantes en su trabajo y extremadamente atentas.

Por sus valiosos comentarios e inestimables préstamos y obsequios bibliográficos, gracias a la Dra. Kathy Matilla, Dra. Pilar Medina, Dr. Carlos Ruíz, Dra. Susana del Cerro, Dr. Arceo Vacas, Dr. José M<sup>a</sup> Ricarte, en paz descanses buen amigo, Montserrat Guillén, Pablo Capilla, Silvia Morón, Sònia de Jaime, Enric Mur, Ivette García y Lali Mirapeix, grandes profesionales de la docencia y la gestión, buenos amigos, y mejores personas.

Mi reconocimiento especial es para el Dr. Jordi Colobrans, él me condujo en este recorrido intelectual en tiempos de tesina y por todos los momentos presenciales y virtuales compartidos.

Un agradecimiento a mi amigo Josep Miquel Piqué por su iniciativa, interés y sensibilidad al permitir presentar el caso de la Sociedad Municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona en este trabajo de investigación.

También al responsable del clúster TIC de 22@Barcelona, Sr. Raúl Sánchez, por su disposición, transparencia y activa participación en los diferentes encuentros durante el proceso de investigación. A la Jefe de Gabinete, mi amiga Georgina Rosàs, por sus gestiones y por su riguroso seguimiento y sugerencias al estudio. Y, a la Sra. Gemma Batlle, clúster *manager* de BDigital por prestar toda la información imprescindible para la labor de esta tesis.

Merced por la predisposición y comprensión de todas las personas responsables de las empresas del clúster TIC que han abierto generosamente sus puertas para poder llevar a cabo el trabajo de campo de esta tesis y han hecho un hueco en sus apretadas agendas: Sr. Francesc Mateu, *general manager* de Androme; Sr. Miquel Àngel Prats, director del CETEI; Sr. Paul Reverter, director general de Cometatech; Sr. Eugeni Bofill, socio de Comunicación Digital; Sr. Santiago Sánchez, director general de Conzentra; Sr. Joan Carles Lozano, *general manager* de Columbus; Sr. Enric Renau, presidente ejecutivo de DEP; Sr. Joan Gatnau, *product manager* de Genos; Sr. Xavier Monzó, director de la delegación de Catalunya del ICA; Sr. Pere Martínez, director general de Itechgrup; Sr. Josep A. Plaza, director de Kialti; Sr. Josep Ma. Ribes y Sr. Juan Pérez, directores de La Salle Technova; Sr. Quim Cardona, director de Lavinia; Sr. François-Eric Perquel, *chairman* de Medysif; Sr. Oriol Verdura, director de sistemas y nuevas tecnologías CIO de Migjonser, Grup Serhs; Sr. Juanjo Giménez, director general d'Opentrends; Sr. Fernando Núñez, *general manager* de Pildo Consulting; Sr. Carlos Cosials, *innovation management, corporate business development* de T-Systems; y Sr. Victoriano Martín, director general adjunto de Unitronics.

Mi más sincero agradecimiento al decano de la Facultat de Comunicació Blanquerna Dr. Miquel Tresserras, y a los doctores Francesc Barata y Josep Gallifa, por presidir el

tribunal de tesina y por sus valiosos consejos para esta tesis, también a la gestión de 3r ciclo de la Facultad, y gracias al Dr. Klaus Zilles por su generosa tutorización.

Gracias también al Dr. Albert Sáez por presidir el tribunal y, en particular, por la confianza que depositó en mi hace ya algunos años y hasta hoy, y que supuso mi ingreso profesional y docente en esta Universidad.

Agradezco también a los doctores Miquel Altarriba, Maria Rosa Collell, Mònika Jiménez, Ferran Lalueza, Antonio Castillo y Josep Rom su inmediata y magnánima predisposición a revisar el documento y a ser miembros del ilustre tribunal examinador de esta tesis. No se puede ser más afortunado.

Por estar cerca y por sus opiniones, a mi adorada Charo Barrero y a mi buen amigo auditor de cuentas Josep Maymí, cultivadores de los más diversos saberes. Nuestras discusiones en torno al doctorado siempre fueron para mí un revulsivo intelectual y me ayudaron a mantener viva la tensión. Gracias a los dos por tan estimable ayuda.

Gracias a mis padres y a toda mi familia, por su seguimiento, inquietud, preocupación constante y apoyo incondicional, personas, todas ellas, muy importantes en mi vida. Y gracias a mi querida cuñada M. Àngela por haber invertido su valioso tiempo en revisar el texto y mejorar enormemente su calidad.

Gracias a mis hijos por ser ellos los que dan mayor significado a mi vida, y que me han alentado con sus miradas, sus sonrisas y su ingenuidad.

Gracias a Montserrat, mi esposa, por servirme de alambique para destilar las enseñanzas recibidas y por su amor, paciencia, compañía e infinita comprensión, siempre y por encima de cualquier adversidad. Montserrat, *T'estimo*.

Por último, gracias a mi director, el Dr. Jordi Xifra. Recuerdo aún nuestra primera y larga conversación, aquel día volviendo a Barcelona en tren de un congreso en Alicante. Durante el trayecto departimos sobre la materia y, cómo no, tuvimos tiempo de hablar de muchas otras cuestiones que nada tenían que ver. Los dos coincidimos en algunos de nuestros gustos más variados, gastronomía, viajes, literatura, etc. Algunos de ellos pendientes de compartir.

Esa misma tarde le propuse la dirección de este trabajo y su respuesta fue volcarse inmediatamente para ayudar y dirigir una labor que, en esos momentos únicamente era una nube de ideas desordenadas.

Siempre he tenido un gran aprecio, admiración y respeto a Jordi por muchas razones y porque, aún y la distancia laboral y geográfica que nos separa, lo he tenido cerca cuando lo he precisado, conduciéndome en este recorrido intelectual y vital.

Mil gracias, en especial, por su tiempo, por contribuir a poner orden a decenas de ideas sobre una profesión extraordinaria y por ayudarme a conocer un poco más sobre las Relaciones Públicas.

*Gràcies, Jordi.*

Joan Cuenca Fontbona  
Barcelona, 2010



## **Presentación y justificación del estudio**

## Presentación y justificación del estudio

Una cita a ciegas es lo que fue el encuentro que tuve hace algunos años con los estudios de Relaciones Públicas. Tal vez, como decía el profesor José M<sup>a</sup> Ricarte, “porque sí está claro de qué va la cosa, pero lo que no está tan claro es cómo se hace la cosa. Y, sobre todo, qué hay que hacer para hacerla bien”<sup>2</sup>.

Únicamente era consciente de los comentarios de mi familia y amistades, que expresaban y repetían la facilidad que tenía para las relaciones y la comunicación.

A medida que avanzaba en la academia el desconocimiento acerca “de qué va la cosa y de cómo se hace la cosa” se fue dilucidando, pero ese proceso, afortunadamente, era proporcional a la aparición de nuevas incógnitas, nuevas cuestiones y nuevas inquietudes.

La principal pregunta que siempre protagonizaba cualquier debate sobre esta materia, que presidía las lecturas sobre la cuestión, presente en muchas de las clases recibidas en la licenciatura, en el programa de doctorado y en otros entornos académicos y, posteriormente, en el escenario profesional era: ¿de qué forma se podía justificar una actuación de Relaciones Públicas?

Creía que responder a esta pregunta supondría entender mejor la filosofía de la comunicación de Relaciones Públicas ya que, aunque mi conocimiento había avanzado un poco, continuaba siendo complejo explicar su naturaleza y su propósito. Si esta primera suposición era cierta, pensaba que la respuesta ayudaría a enriquecer con más recursos didácticos el aforo en las clases que impartía en la universidad, y facilitaría afrontar nuevos retos profesionales que aportaran un valor añadido a la organización.

Tenía una idea que podía responder a esta pregunta inicial pero que se debía contrastar. Una hipótesis de trabajo que era necesario comprobar y que motivó este trabajo de síntesis que a continuación se presenta: si era capaz de medir la actuación de Relaciones Públicas obtendría los argumentos para justificar esta actividad.

Mi ignorancia e ingenuidad hacían presuponer con esta hipótesis que las Relaciones Públicas era una disciplina que se podía medir. La intuición, pero también el sentido común, me indicaban que debía de existir alguna forma para valorar la actuación de este objeto de estudio. Éstos fueron los estímulos de la primera parte de la investigación que se expone a continuación. Las primeras lecturas que inicié basaban sobre teoría económica y sociología y, de hecho, éstas me ayudaron a ir más allá de la intuición y el sentido común, y a conocer la necesidad de que todo debía de ser medido para poder apreciar su beneficio, y para obtener elementos que ayudaran a mejorar su cometido.

---

<sup>2</sup> MATILLA, K. *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC, 2009. p. 13.

A estas reflexiones coincidió un encargo académico. Consistió en preparar e impartir unas sesiones para una escuela de negocios de Barcelona que trataran las auditorías de Relaciones Públicas: un instrumento de investigación que valoraba la actuación de las Relaciones Públicas, según las anotaciones del mismo encargo.

Hasta ese mismo instante desconocía que la noción auditoría se pudiera aplicar a la comunicación. Y me planteé las siguientes cuestiones: ¿La auditoría de Relaciones Públicas era el instrumento que medía la actuación de las Relaciones Públicas?, ¿qué era, en qué consistía y qué medía exactamente la auditoría de Relaciones Públicas? y, ¿este instrumento de investigación proporcionaba la información que justificaba la actuación de las Relaciones Públicas? Así pues, ese compromiso hizo que concentrara esfuerzos en reunir información sobre la auditoría, bien entendida y de obligado cumplimiento, principalmente en círculos económicos, pero de *praxis* reducida en el ámbito de las Relaciones Públicas, según mis primeras indagaciones.

Estas reflexiones personales y la anécdota del encargo docente, fueron las razones principales que me indujeron a desarrollar la temática de las auditorías de Relaciones Públicas para llenar de contenido este trabajo de investigación de doctorado. Desde esta primera decisión, pero también conforme iba avanzando en las lecturas, fui descubriendo que el asunto elegido iba dando respuestas a la primera pregunta planteada. También a las planteadas posteriormente. Y, aunque se abrían nuevos retos y enigmas por afrontar que me confundían, tuve la agradable sensación de que esta práctica de análisis me aportaba un enriquecimiento intelectual inenarrable.

Decididamente era la mejor oportunidad para profundizar en las teorías que aportan los autores que han tratado esta materia en la literatura especializada, tanto desde el ámbito académico, como desde el profesional.

El propósito inicial, confirmado una vez concluida la tesis, iba dirigido a realizar un trabajo de síntesis que recogiese las diversas aportaciones sobre el marco conceptual de la auditoría de Relaciones Públicas, es decir, de qué teorías se desprende este instrumento de investigación; su origen y su evolución histórica; las variables que se miden en una auditoría de Relaciones Públicas; las definiciones y los tipos de auditorías en este ámbito; y los diversos modelos de medición citados por los autores que han tratado este asunto en sus respectivas obras, y en qué teorías se han inspirado. Toda esta labor con el único objetivo de obtener evidencias que se pudieran contrastar con la hipótesis planteada al inicio.

Durante la redacción de esta tesis se recibió el encargo de otra tarea profesional. Entre los meses de mayo y julio de 2008, se llevó a cabo un trabajo de campo que permitió aplicar algunas proposiciones de los modelos de auditoría que se estaban estudiando y, de esta manera, se tuvo la oportunidad de comprobar su grado de validez. La propuesta de estudio, que se denominó "22@Audit", fue un análisis de los planes de marketing y comunicación y de eventos de la sociedad municipal 22@Barcelona, del Ayuntamiento de Barcelona.

Contando con la base de las conclusiones obtenidas en este trabajo de síntesis y también con las que se obtuvieron del trabajo experimental de "22@Audit", la ambición de este trabajo se acrecentó, y en un ejercicio más que audaz, se propuso un modelo hipotético de auditoría global de Relaciones Públicas. Un modelo que compilaba toda la documentación estudiada; que se centraba en el objeto de la actividad de Relaciones Públicas, las relaciones; que pretendía hacer más sencillo el análisis de la calidad y eficacia de esta disciplina; y que procurara un examen íntegro de las Relaciones Públicas y no parcial, como se observaba que resultaban las diferentes aportaciones acopiadas.

La propuesta que se ha expuesto, conclusión principal de lo que se ha aprendido con la primera parte de este trabajo de investigación, analiza las principales cualidades de la relación entre una organización y sus públicos. Este modelo de auditoría hipotético se quiere ubicar en el nuevo modelo bidireccional de motivación mixta de las Relaciones Públicas, formulado por Dozier y Grunig y explicado en este documento, en que los actores tienen el objetivo de encontrar un equilibrio satisfactorio para ambas partes.

Consecuentemente, si en primera instancia esta tesis ha querido constituirse en una primera aproximación al estado de la cuestión de las auditorías de Relaciones Públicas, contrastar el modelo hipotético, que concluye esta primera parte del documento y que se esquematiza al final del tercer capítulo, ha querido ser el motivo del trabajo empírico de la tesis. El ejercicio exploratorio ha consistido en aplicar el modelo propuesto como hipótesis del trabajo y ha procurado detectar y exponer los puntos débiles del modelo, pero también destacar su grado de validez.

Para llevar a cabo esta labor, se propuso a los máximos responsables de la sociedad municipal 22@ el proyecto de estudiar la calidad de las relaciones que mantiene su institución con uno de sus públicos vitales. La aprobación de la propuesta fue inmediata y se determinó, además, que el *stakeholder*<sup>3</sup> a estudiar fuera el colectivo empresarial que configuraba el clúster de las empresas TIC.

Como podrá comprobarse con la lectura del índice de este documento, se ha estructurado este discurso en cinco capítulos para poder alcanzar estos dos cometidos principales.

Puesto que el encargo académico al que se ha hecho referencia explicaba cómo la auditoría de Relaciones Públicas es un instrumento de investigación que persigue valorar la actuación de esta disciplina en la organización, se pensó que era necesario conocer si la auditoría de Relaciones Públicas derivaba en realidad de un ejercicio de investigación o no, y si era así, dónde se ubicaba en la geografía de la investigación.

---

<sup>3</sup> *Stakeholders* es un término anglosajón que significa públicos vitales. Son personas, instituciones o grupos que pueden influir en la imagen de la empresa por ser parte de la Opinión Pública y estar interesados en causas sociales, o ecológicas, en la calidad del producto o la corrupción, entre otras. Definición que la autora C.S. Soláγγελ Ardila Londoño aportó en la ponencia "Stakeholders: grupos de interés empresarial" pronunciada en la II Conferencia hemisférica de Relaciones Públicas celebrada en Medellín, Colombia en abril de 2003.



Es por esta razón que en el primer capítulo y en primera instancia se ha trabajado en el concepto investigación, porque era necesario saber a qué nos referimos cuando se habla de investigación y, específicamente, cuando se habla de investigación en las organizaciones.

Bernays explica, a principios del siglo pasado, que las Relaciones Públicas es una aplicación de las ciencias sociales, por esta razón desde el inicio se ha centrado el discurso en describir la investigación científica social, dejando de lado la investigación de las ciencias naturales y la tecnología. Weber, por su parte, explica que la investigación social cuenta con una capacidad de comprensión más grande de los fenómenos y elementos sociales, como las relaciones humanas, el entorno, los individuos, la comunicación, las propias actuaciones y a la incidencia e influencia de éstas en el ambiente o su interacción con él, etc., sujetos, todos ellos, que están íntimamente ligados a la disciplina de las Relaciones Públicas que describe Bernays.

A continuación, el capítulo aporta información acerca del origen etimológico e histórico del concepto auditoría. Esta información, junto a la descripción tipológica que se hace de la investigación científica social y, en el marco de las teorías de la racionalización del trabajo, de la productividad y de la gestión de la calidad, ha ayudado a situar el ejercicio auditor como una práctica de investigación científica e iniciática de cualquier planteamiento estratégico de la organización.

Estas primeras teorías han permitido conocer la génesis y la tradición auditora en el ámbito de la economía y las finanzas. Pero, puesto que el interés se centraba en estudiar modelos que midieran la actividad que generan las Relaciones Públicas, a continuación se ha analizado la noción "relación". Porque éste es el concepto que se repite en muchas de las definiciones de Relaciones Públicas, de las cuales expongo alguna, y porque, según estas definiciones, la noción "relación" es la esencia y deber de esta disciplina.

Este análisis se ha encaminado a recoger las aportaciones de autores que van más allá de la medición de los datos financieros y que departen sobre la articulación del espacio simbólico, sobre los recursos intangibles y sobre su medición particular.

Al final del capítulo esta información ha permitido definir la relación que mantienen las organizaciones con sus públicos como un recurso intangible, y explicar los inconvenientes que limitan la construcción de una teoría sobre la auditoría de Relaciones Públicas. También ha permitido exponer las medidas indirectas que proponen los autores estudiados para valorar cualquier sistema de relaciones. Medidas que se basan en el estudio de las variables que participan de cualquier sistema de relaciones: el espacio o el ambiente, la comunicación, el emisor y el receptor y el problema, situación o asunto.

Pero esta información no era suficiente. Faltaba conocer las contribuciones que se habían hecho, a propósito de la medición de las actividades de Relaciones Públicas, a lo largo de su historia. Se quería saber si realmente había alguna teoría al respecto, si la

manera de medir esta actividad se había estudiado en algún momento, y qué aportaciones concretas se habían hecho.

Para describir una cronología de estas aportaciones se ha recurrido al trabajo de James E. Grunig y Todd Hunt que define, utilizando el marco histórico como referencia, cuatro modelos de Relaciones Públicas que explican cómo se practicaba esta disciplina en cada momento y su extrapolación a la actualidad: el modelo de agente de prensa / *publicity*, el modelo de información pública, el modelo asimétrico bidireccional y el modelo simétrico bidireccional.

El interés por este trabajo se centró específicamente en que los modelos también relatan el ejercicio de la investigación en Relaciones Públicas y aportan sensibilidad en la valoración de la eficacia de esta disciplina en cada modelo y a lo largo de la historia.

La documentación recabada sobre la evolución histórica de la medición de la actividad de Relaciones Públicas ha permitido dibujar diversos esquemas del objeto de estudio. También ha facilitado la exposición de las contribuciones que diversos autores han hecho acerca de modelos de medición, de indicadores de medida, y de técnicas de análisis más característicos que se han desarrollado en cada momento.

Obedeciendo al marco de referencia que brinda el trabajo de Grunig y Hunt, se ha dividido el capítulo en tres apartados que corresponden a tres períodos particulares del estudio de la medición de la actividad de Relaciones Públicas.

El primero de ellos abarca el período desde 1850 hasta 1920, época que se ha denominado con el nombre de no investigación, ya que no existe una voluntad clara de medición de una actividad que, en esos momentos además, era incipiente.

El segundo período se inaugura con la figura de Edward L. Bernays, para muchos, decano de esta disciplina y promotor de su práctica científica. El intervalo entre 1920 y 1960 se ha designado como la época de la investigación de la Opinión Pública, porque todos los esfuerzos de académicos y profesionales se centran en investigar los comportamientos y las actitudes de los públicos en general, no únicamente en beneficio de la planificación de las Relaciones Públicas de una organización, sino también en el ámbito de la política y el marketing.

El tercer apartado de este capítulo se inicia en 1960, puesto que es a partir de entonces, según el mismo trabajo de Grunig y Hunt, que aumenta la importancia y la complejidad de las Relaciones Públicas. La característica del período estriba en el interés por la medición de las relaciones con los públicos, y por la propuesta de indicadores de medida, fundamentados principalmente en las teorías de la sociología, la psicología social y el *management*.

La información que se ha incluido en este segundo capítulo muestra que la naturaleza de las diversas aportaciones es diferente. Unas aportaciones se referían a modelos y otras a métodos; otras propuestas, al análisis de variables concretas del sistema de

relaciones; unas más, a indicadores de medición o a técnicas de medición, etc. Así pues, faltaba poner algún tipo de orden y se pensó que el empleo de categorías y niveles de discurso permitiría valorar mejor las diferentes aportaciones estudiadas.

Para establecer un discurso más comprensible se ha recurrido al trabajo de Otto Lerbinger de 1977. El autor ordena por primera vez las variables del sistema de relaciones estudiadas y distingue cuatro tipos básicos o usos de la investigación de Relaciones Públicas en el mundo corporativo y sin ánimo de lucro, denominándolas, por primera vez, con la palabra auditoría: procesos de seguimiento de un ambiente creado, la auditoría de Relaciones Públicas, la auditoría de comunicación y la auditoría social.

Así pues, ordenados y circunscritos en este contexto tipológico, la tercera parte de este trabajo de investigación enumera, clasifica y particulariza los modelos, indicadores y técnicas que coexisten para medir la actividad de Relaciones Públicas.

Hasta este punto se ha concentrado el marco teórico concerniente a las auditorías de Relaciones Públicas y las primeras conclusiones que han permitido diseñar el modelo global de auditoría de Relaciones Públicas. El cuarto, y último capítulo, gravita en torno a la aplicación del modelo hipotético que se plantea.

La disertación que se relata en el cuarto capítulo es el detalle del encargo y el beneficio que se ambiciona con el trabajo de campo. Este capítulo, en realidad, centra el objeto de estudio, cuestión capital en metodología de investigación. Así, la calidad de las relaciones, medida por razón de las variables cognitivas más estudiadas en las diversas contribuciones sobre la medición de la actividad de Relaciones Públicas -la confianza, el acuerdo o entendimiento mutuo y la satisfacción-, entre la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona y el colectivo de empresas que forman el clúster TIC del barrio de Poblenou de Barcelona, es, sobre la base de su concreción, el asunto definido a experimentar.

Acto seguido, se sintetiza la información del proyecto "22@ Audit". Esta información configura el corpus de los antecedentes necesarios para ejecutar el modelo hipotético. Estos antecedentes incluyen, como precisa el modelo, datos sobre el entorno en el que concurre la interacción; detalles sobre los actores partícipes y sus identidades; y una amplia reseña del mapa de comunicación que estimula la relación de 22@Barcelona con sus públicos vitales. Una información que, desde la presentación del proyecto 22@Audit en 2008, se ha ido actualizando para tener constancia de los cambios estratégicos y operativos que hubiera sufrido la institución, mediante nuevas lecturas corporativas y diversas reuniones con sus responsables, y con el objetivo de reducir el error del estudio.

La metodología y las técnicas de investigación que se han adoptado para la aplicación del modelo de auditoría global de relaciones públicas se explican a continuación. Se detallan los objetivos generales y específicos del estudio. Por un lado interesa obtener un conocimiento empírico de la calidad de las relaciones establecidas y, por otro lado,

su imbricación con los planes de marketing y comunicación y eventos de la sociedad municipal.

La definición de los sujetos de la investigación, una muestra de los responsables decisores de 22@Barcelona y del público empresarial del clúster TIC, el detalle de las operaciones ligadas a las diferentes fases de la investigación, las técnicas de investigación elegidas para el estudio, y los resultados esperados al finalizar el proceso, se desgranar siguiendo el recorrido de este mismo capítulo.

Se detallan también ahora los pormenores de los indicadores de medida que presiden el modelo hipotético de auditoría. El capítulo incluye una serie de aportaciones teóricas que explican cada uno de estos constructos subjetivos que, hipotéticamente tienen una relación semántica con el objeto de estudio, la relación. Se habla del término confianza como la médula de las conductas que influyen decisivamente en la interacción; del acuerdo mutuo como la congruencia y grado de convencimiento recíproco de un discurso determinado; y de la satisfacción como un sentimiento, resultado de una emoción que se fundamenta en el cumplimiento de las expectativas y requerimientos preestablecidos, que permiten obtener un resultado valorado en cierto grado de complacencia y gozo.

Además de algunas cuestiones previas que aclaran el enfoque de la investigación, el penúltimo apartado de este cuarto capítulo incluye la compilación, ordenación y síntesis de los datos y resultados obtenidos en las entrevistas en profundidad llevadas a cabo a la muestra seleccionada, pregunta a pregunta y con sus múltiples respuestas, en un ejercicio que ha integrado el método cuantitativo y el cualitativo.

Inmediatamente se interpretan los datos en lo que se ha denominado el diagnóstico del caso. Se califica la calidad de las relaciones entre la sociedad municipal 22@ y las empresas del clúster TIC analizando sus antecedentes: la notoriedad, la consideración sobre el tipo de relación que se mantiene y la valoración global recíproca que se percibe; preguntando a propósito de la confianza, entendimiento y satisfacción que aprecian cada una de las partes; y observando las cuestiones y sus razones, que causan el ajuste o el desajuste que consta en la interacción. Este apartado se resume mediante una breve lista que incluye los puntos y hallazgos más críticos, especialmente útiles para la sociedad promotora del estudio, 22@Barcelona, y facilitadora del siguiente y último capítulo a que aspiraba llegar esta tesis doctoral: las conclusiones a propósito del grado de validez y consistencia del modelo hipotético que se ha experimentado con este ejercicio práctico.

Las conclusiones de esta tesis doctoral ilustran hasta qué punto el modelo puede ser una fuente de la que fluyan los argumentos que validan una actuación de Relaciones Públicas, y la información estratégica que aporta para perfeccionar la médula de un plan de Relaciones Públicas específicamente, y de comunicación en general.

Las conclusiones exponen las ventajas del modelo y de los indicadores de medida que se esgrimen pero también las limitaciones que este ejercicio reduccionista supone,

siguiendo punto por punto la cadencia que destina el cuestionario planteado a la muestra y su consecuente diagnóstico, y dejando la puerta abierta a nuevas investigaciones.

Únicamente falta decir, en esta primera parte, que las conclusiones de este trabajo de investigación me han ayudado a comprender un poco más esta disciplina, a dotar de contenidos y de mayor nivel científico la actividad como docente e investigador universitario que llevo a cabo, así como también mi trazo profesional, ahora colmado con más recursos y de mayor rigor.



*Nada tiene tal poder de ampliar la mente como la capacidad de investigar de manera sistemática y fiel todo lo que llega a tu observación en la vida.*

Marco Aurelio. *Meditaciones*<sup>4</sup>

CAPITULO 1  
**La investigación en la organización**

---

<sup>4</sup> MYERS, D.G. *Psicología Social*. 4ª ed. México: Mc-Graw-Hill, 1995. p. 23.





## CAPITULO 1

### La investigación en la organización

La incertidumbre, el desconocimiento y en ocasiones, simplemente, el antojo han inducido persistentemente a la humanidad, a lo largo de toda su historia, a tener una actitud de búsqueda y de descubrimiento. Esta cualidad investigadora es la que ha favorecido la explicación de todo aquello que le era ignorado y el disfrute de estadios más productivos y satisfactorios.

La investigación tiene su origen en la curiosidad innata de los seres humanos, es decir, en su deseo de conocer cómo y por qué son las cosas y cuáles son sus razones y motivos<sup>5</sup>. Este ejercicio se ha desarrollado constantemente para conocer cualquier realidad de nuestro entorno físico o natural y social.

Según lo que antecede, toda indagación sobre algo no conocido es investigación. En ocasiones estas exploraciones se han desplegado con imaginación e intuición, pero muchas otras lo han hecho mediante la aplicación metodológica de un conjunto de actuaciones sucesivas interrelacionadas: el método científico.

La investigación científica es la que se sirve del método científico y es, en esencia, un proceso que tiende a conceptualizar la realidad objeto de investigación, es decir, a obtener conocimientos, ideas o representaciones intelectuales de la realidad, que sean expresión lo más exacta posible de ella y contribuyan a engrosar el acervo teórico de las ciencias<sup>6</sup>.

Para la organización, el concepto investigar está íntimamente ligado a la noción de I+D+i<sup>7</sup>, que, en un sentido amplio, es un conjunto de actividades que tienen por objetivo obtener nuevos y mejorados bienes o procesos productivos con vistas al mercado.

Esta definición se asocia a la aproximación más comúnmente aceptada sobre el significado de Investigación y Desarrollo (I+D) que contiene el Manual de Frascati<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> SIERRA BRAVO, R. *Técnicas de Investigación Social*. 10ª edición. Madrid: Paraninfo, 1995. p. 27.

<sup>6</sup> SIERRA BRAVO, R. *Técnicas de Investigación Social*. p. 41.

<sup>7</sup> I+D+i significa Investigación, Desarrollo e innovación.

<sup>8</sup> En junio de 1963 la OCDE celebró una reunión de expertos nacionales en estadísticas de investigación y desarrollo (I+D) en la Villa Falconieri de Frascati, Italia. Fruto de sus trabajos fue la primera versión oficial de la Propuesta de Norma Práctica para encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental, más conocida como el "Manual de Frascati". El Manual es esencialmente un documento técnico y constituye uno de los pilares de las acciones desarrolladas por la OCDE para que se comprenda mejor el papel de la ciencia y la tecnología mediante el análisis de los sistemas nacionales de innovación y trata exclusivamente de la medición de los recursos humanos y financieros dedicados a la investigación y al desarrollo experimental (I+D), a menudo denominados "datos de entrada" (inputs) de la I+D. El Manual de Frascati no es solo una referencia para las encuestas de I+D en los países miembro de la OCDE. Gracias a las iniciativas de la OCDE, de la UNESCO, de la Unión Europea y de diversas organizaciones regionales, constituye la norma para las encuestas de I+D en todos los países del mundo. En el 2002 se publicó la sexta edición actualizada del Manual.

publicado por la OCDE<sup>9</sup> en 1963<sup>10</sup>, que en ese momento incluía únicamente las ciencias naturales e ingenierías: Tecnología e innovación Tecnológica.

Pero la realidad que rodea a la organización es mucho más amplia. Investigar, innovar y competir tiene muchas más acepciones que las que ofrece esta definición. La investigación en la empresa es tan significativa en el ámbito de las tecnologías como también lo es en el escenario social, porque en ambas interesa intervenir de manera positiva.

Investigar para la organización también significa observar y escuchar para conocer y estar atento al entorno, a la coyuntura, a las personas, a las propias actuaciones y a la incidencia e influencia de éstas en el ambiente. Investigar significa estar conscientemente sujeto a controles internos y de gestión y a otros análisis organizativos, cuyo objetivo consiste en garantizar un uso óptimo de los recursos, así como una gestión correcta de los mismos<sup>11</sup>. El Manual de Frascati incorpora las ciencias sociales y las humanidades<sup>12</sup> en su tercera edición, en 1976.

Nevado Peña (2007) explica que "aunque hasta la fecha la atención que la sociedad ha prestado tradicionalmente a la investigación y al desarrollo ha sido escasa, en estos últimos años se han hecho importantes progresos en este campo, tanto desde el sector público como privado, y principalmente en los países más avanzados"<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> La OCDE es la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

<sup>10</sup> NEVADO PEÑA, D. *Consultor para la Dirección General*. Madrid: Wolters Kluwer España, 2007. p. 911.

<sup>11</sup> SOY, C. *Auditoría de la información*. Barcelona: Editorial UOC, 2003. p. 13.

<sup>12</sup> SANCHO, R. "Versión española de la sexta edición del Manual de Frascati: Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental" [En línea]. *Revista Española de Documentación Científica*. Vol. 26 (2003), nº 3. p. 365 – 666.

<<http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/200/255>> [Consulta: 9 febrero 2008].

<sup>13</sup> NEVADO PEÑA, D. *Consultor para la Dirección General*. p. 912.

## 1.1 La investigación aplicada y estratégica

La investigación científica tiene con frecuencia el objetivo de obtener información relevante para intervenir de manera positiva en la realidad que nos rodea. Esta es una afirmación especialmente válida en el ámbito de las ciencias sociales desde que Weber destaca, en sus fundamentos metodológicos, que las ciencias sociales cuentan con una enorme capacidad de comprensión de los fenómenos. La investigación sociológica, a la que hace referencia Weber, parte de un problema de la realidad social y, mediante un procedimiento adecuado, da respuestas concretas con razonable fiabilidad<sup>14</sup>.

Los tipos de investigación científica social son distintos según se atienda a diferentes aspectos de la propia investigación. Así pues, según la finalidad de ésta, existen dos grandes temas definidos en el Manual de Frascati:

La investigación básica, que incluye todos aquellos trabajos teóricos o experimentales que tienen por objeto adquirir nuevos conocimientos sobre fundamentos de fenómenos o hechos observables sin una finalidad aplicativa. Este tipo de investigación analiza propiedades, estructuras y relaciones, con objeto de formular y contrastar hipótesis, teorías o leyes, siendo los científicos los que habitualmente la desarrollan con la libertad, además, de fijar sus propios objetivos.

Normalmente es un tipo de investigación que se desarrolla en el sector de la enseñanza superior, pero también, en cierta medida, en la Administración Pública. De todas formas, las organizaciones del sector privado también llevan a cabo investigación básica con la finalidad de prepararse para las siguientes generaciones. En el Manual de Frascati tal tipo de investigación se define como "investigación básica orientada". La investigación básica orientada puede distinguirse de la investigación básica pura del modo siguiente:

- La *investigación básica pura* se lleva a cabo para hacer progresar los conocimientos, sin intención de obtener a largo plazo ventajas económicas o sociales, y sin un esfuerzo deliberado por aplicar los resultados a problemas prácticos ni transferirlos a los sectores responsables de su aplicación.
- La *investigación básica orientada* se lleva a cabo con la idea de que producirá una amplia base de conocimientos susceptibles de constituir un punto de partida, que permita resolver problemas ya planteados o que puedan plantearse en el futuro.

La investigación aplicada, es otro tipo de investigación original emprendida con el objeto de adquirir nuevos conocimientos, aunque dirigido a un fin práctico. Este tipo de investigación se emprende para determinar los posibles usos de los resultados de la investigación básica o para determinar nuevos métodos o formas de alcanzar objetivos

---

<sup>14</sup> WEBER, M. *Economía y Sociedad*. 10ª reimpresión. Madrid: Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V., 1993.

específicos predeterminados. La investigación aplicada implica la consideración de todos los conocimientos existentes y su profundización y, a continuación, desarrolla ideas y las convierte en algo operativo en un intento perseverante de solucionar problemas específicos<sup>15</sup>.

Sánchez Andrés (2000) propone considerar que la investigación básica orientada se instituya como una nueva categoría de investigación científica social. En su opinión, "el binomio investigación básica e investigación aplicada viene siendo insuficiente en los últimos años para afrontar las demandas de la sociedad respecto al progreso en el conocimiento. El resultado es la revisión del paradigma para postular otro, algo más complicado, que se puede resumir en el trinomio ciencia básica pura, ciencia básica orientada (o inspirada en la aplicación) y ciencia aplicada pura para el desarrollo<sup>16</sup>. Esta nueva conceptualización se fundamenta en el creciente interés del mundo occidental en la utilización del conocimiento para la consecución de innovaciones incorporables al tejido productivo"<sup>17</sup>.

Y en un ejercicio de diferenciación entre tipos de investigación, Sierra Bravo (1995) especifica que, de los cuatro oficios principales que cumple una investigación -conocer, explicar, prever o predecir y actuar-, los dos primeros constituyen el objeto de la investigación básica, y los dos últimos son aplicaciones de ella y, por tanto, entran en el campo de la investigación aplicada<sup>18</sup>.

La investigación aplicada habitualmente se desarrolla en las organizaciones. En opinión de Rossi y Freeman "es una actividad política y de gestión, un input de la que surgen las decisiones tácticas y las asignaciones para la planificación, diseño, implantación y continuación de los programas"<sup>19</sup>. Entendido de esta manera, cualquier programación o esbozo requiere de una primera etapa de análisis para poder proceder eficazmente en el desempeño práctico y diario al que está sometida cualquier entidad.

Este análisis puede ser considerado como el punto inicial de cualquier proceso<sup>20</sup>. Y, como testifican Cutlip y Center (2001) entre otros, no será únicamente el primer paso, sino también el más difícil. Los autores revelan que, en muchos casos, no se sabe cómo diseñar o bien usar una investigación desarrollada en un momento dado, y en otros

---

<sup>15</sup> Manual de Frascati. Propuesta de Norma Práctica para Encuestas de Investigación y Desarrollo experimental. (2002). 6ª edición. Fundación Española Ciencia y Tecnología (FECYT). (OCDE 2003) pp. 81 – 83.

<sup>16</sup> Sánchez Andrés se inspira en la publicación de Donald E. Stokes. *Pasteur's Quadrant. Basic Science and Technological Innovation*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 1997.

<sup>17</sup> SÁNCHEZ ANDRÉS, J.V. "Investigación básica orientada y el futuro de la Universidad". *El País* [Barcelona] (23 de octubre de 2000), nº 8556, p. 44.

<sup>18</sup> SIERRA BRAVO, R. *Técnicas de Investigación Social*. p. 32.

<sup>19</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones Públicas eficaces*. p. 414.

<sup>20</sup> MARTÍNEZ, D; MILLA, A. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2005. p. 13.

casos, la colisión se produce ante la opinión de muchos individuos que consideran que la investigación, en general, no es necesaria<sup>21</sup>.

Con la ayuda de la investigación se pueden presentar y defender soluciones avaladas por la evidencia. En este contexto podemos definir a la investigación aplicada como la recogida sistemática de información, que describe y comprende cualquier situación. Es un ejercicio que permite reducir la inseguridad en la toma de decisiones y es, asimismo, una herramienta estratégica que facilita comprobar las hipótesis sobre cualquier aspecto vital para la organización y su influencia en el entorno, en vistas a su estabilidad y supervivencia.

La investigación aplicada es propia de las organizaciones que incorporan en el desarrollo de su misión la mentalidad de la planificación estratégica.

Albrecht (1996) explica que la planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido<sup>22</sup>.

La estrategia, por su parte, está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos a través de la utilización de unos medios<sup>23</sup> y, como explica en 1965 Ansoff, pionero de la gestión estratégica y de la planificación corporativa, "de lo que se trata es de producir un patrón de adjudicación de recursos que ofrezca las mejores posibilidades para responder a los objetivos de la empresa"<sup>24</sup>.

Se deduce de estas dos últimas definiciones que antes de poder proyectar es necesario saber y entender. No se pueden ignorar las circunstancias que hacen a la organización ser lo que son y actuar como actúan<sup>25</sup>.

De todas formas, el uso de este tipo de investigación científica no es exclusivo de la etapa iniciática de cualquier proceso. La investigación aplicada está presente en diversos momentos del proceso. Por esta razón se ha detallado a continuación, para

---

<sup>21</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones Públicas eficaces*. p. 413.

<sup>22</sup> ALBRECHT, K. *La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós, 1996. pp. 74 - 77.

<sup>23</sup> MATILLA, K. *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de la Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español*. Tesis Doctoral. [En línea] Barcelona: Universitat Ramon Llull, 2007. p. 15 <<http://www.tdx.cat/TDX-1001107-131810>> [Consulta: enero 2008].

<sup>24</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management. Ideas de los líderes más influyentes del pensamiento empresarial*. Barcelona: Euroliber, S.A. edición especial para Actualidad Económica, 1994. p. 11.

<sup>25</sup> CUENCA, J. "La investigación en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Investigación aplicada y formativa: La auditoría de Relaciones Públicas". En CARRETÓN, M.C. *Las Relaciones Públicas en la sociedad del conocimiento*. España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP), 2010. pp. 417-435.

evitar confusiones, una taxonomía particular de la investigación aplicada que obedece a las aportaciones de diversos académicos. A cada tipología se la ha bautizado teniendo en cuenta el momento del proceso en que actúa, los objetivos específicos que persigue, y la materia prima que analiza en cada caso.

Todas estas exploraciones son de naturaleza estratégica porque ayudan en la toma de decisiones:

- Se denomina *investigación formativa* aquella que se realiza antes de que empiece un programa<sup>26</sup>. El concepto, prestado de la pedagogía, también puede definirse como "la enseñanza a través de la investigación" porque está encaminada al aprendizaje (en el sentido estricto de la palabra) que implica la comprensión del mundo y la comprensión de sí mismo en permanente interrelación<sup>27</sup>. De ahí el origen y objetivo didáctico de esta clase de investigación en el ámbito empresarial, donde lo fundamental es describir el estado de la cuestión de la problemática que se desea tratar.
- Después de desplegar la investigación formativa para poder planificar, es necesario emplear la investigación para supervisar el programa. A este tipo de control se le denomina *monitorización*. Sin lugar a dudas, es necesario que el programa se revise por muchos motivos, pero el principal propósito es el de poder realizar los ajustes oportunos<sup>28</sup>, para optimizar la eficiencia del proceso integral mientras se está planificando y durante su ejecución.
- Por último, las *investigaciones evaluativas* tienen por objeto apreciar y enjuiciar el diseño, ejecución, recursos destinados, efectos, utilidad y el grado en que alcanzan los objetos pretendidos, con el fin de corregir las deficiencias que pudieran existir e introducir los reajustes necesarios<sup>29</sup> en vistas a un próximo ejercicio. Esta clase de investigación se realiza al final de cualquier proceso, y se limita a medir el impacto del programa y a preguntar si se han alcanzado los objetivos o las finalidades, es decir, ejemplifica su eficacia.

---

<sup>26</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000. p. 189.

<sup>27</sup> RESTREPO GÓMEZ, B. *Conceptos y aplicaciones de la investigación formativa, y criterios para evaluar la investigación científica en sentido estricto* [En línea]. Bogotá: CNA, 2002, pp. 12 – 13.

<[http://www.cna.gov.co/cont/doc\\_aca/index.htm](http://www.cna.gov.co/cont/doc_aca/index.htm)> [Consulta: 4 marzo 2008].

<sup>28</sup> BROOM, G.M.; DOZIER, D.M. *Using research in public relations: applications to program management*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, 1990. p. 50.

<sup>29</sup> SIERRA BRAVO, R. *Técnicas de Investigación Social*. p. 36.

Taxonomía de la investigación aplicada y estratégica en la investigación científica social

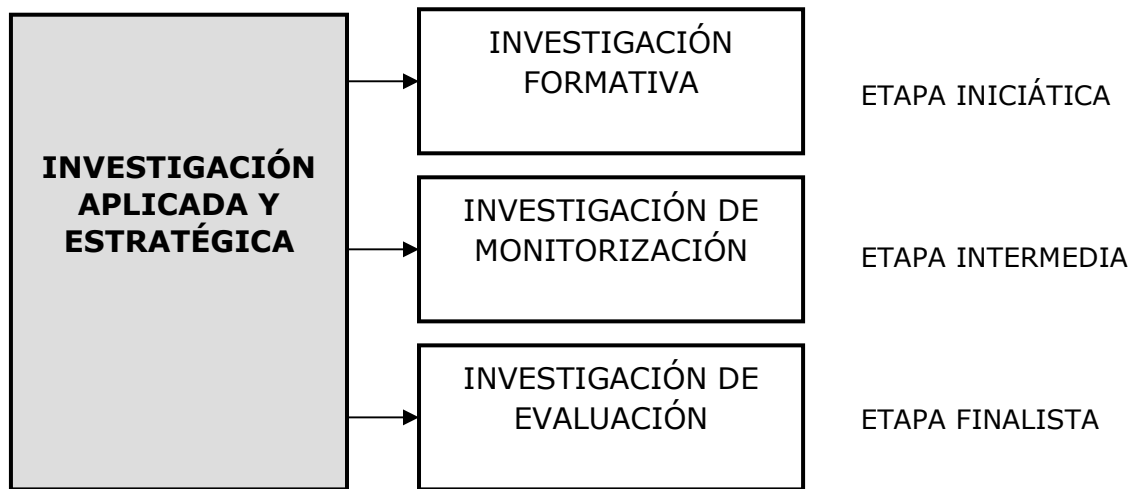


Figura 1. Cuadro de elaboración propia.

## 1.2 Las auditorias: un instrumento de la investigación aplicada y estratégica de la organización

Sir Arthur Charles Clarke<sup>30</sup> explicó una vez que el hombre de las cavernas se moría de frío aún durmiendo sobre yacimientos de carbón. Y tal y como opinan O'Dell, Grayson y Essaides (2001) "este fenómeno se está repitiendo actualmente, con verdaderas reservas de saber desaprovechadas e inertes que se hallan en el entorno y en el propio interior de toda organización".

Todo lo que una organización no conoce se traduce en un sobreesfuerzo posterior. En realidad todo es más costoso, incluso esta falta de conocimiento puede llegar a hundirla. Únicamente las entidades que investigan metódicamente, con determinación y de forma proactiva, sobre qué es lo que saben o necesitan saber, y lo aprovechan para aumentar su eficiencia, sobresalen<sup>31</sup>.

En 1911 Taylor aporta tres normas para organizar el trabajo en una organización, y la primera de ellas se resume en separar la programación del trabajo y su ejecución. Este autor destacaba que toda tarea, antes de ser realizada, debía ser objeto de estudio y de análisis para descubrir qué herramientas y qué secuencias de movimientos eran los más idóneos dadas sus características. La originalidad de su aportación consistió en aplicar el método científico a problemas que hasta entonces habían escapado al dominio de la ciencia y en haber mostrado que el empleo de este método conducía, en la práctica, a resultados remuneradores<sup>32</sup>.

También desde mediados del siglo pasado este estímulo de superación empresarial que permite la investigación figura en los principios de la nueva teoría de gestión de la calidad, conocidos con los términos de "Mejora Continua", aportado por Deming<sup>33</sup>, o de "Gestión de la Calidad Total de la Empresa", de Juran<sup>34</sup>. Ambos autores explican la necesidad de realizar diversos análisis, entre ellos la medición y la evaluación de todos los procesos operativos y de gestión, como parte de la implantación de los programas de eficiencia y competitividad empresarial.

Y, más adelante, Peter Drucker, en su obra de 1974 *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, identifica también la medición entre las cinco operaciones

---

<sup>30</sup> Sir Arthur Charles Clarke, más conocido como Arthur C. Clarke fue un escritor y científico británico, autor de diversas obras de divulgación científica y de ciencia ficción y co-guionista de *2001: Una odisea del espacio*.

<sup>31</sup> O'DELL, C; GRAYSON, C.J. JR.; ESSAIDES, N. *Si tan solo supiéramos lo que sabemos*. Madrid: Griker & Asociados, 2001. p. 20.

<sup>32</sup> TAYLOR, F.W. *Management Científico*. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A., 1984. pp. 10 – 11.

<sup>33</sup> NEAVE, H.R. *The Deming Dimension*. Knoxville Tennessee: SPC Press; distribuido en el Reino Unido por la British Deming Association, 2 Castle Street, Salisbury, Wilts SP1 1BB, 1990 citado por KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. pp. 47 – 48.

<sup>34</sup> JURAN, J.M. *Juran on Planning for Quality*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1988 citado por KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. pp. 88 – 90.



esenciales, propias de la labor del directivo, que resumen los fundamentos de la gestión. Drucker propone estudiar, controlar y evaluar los aspectos más relevantes de la empresa -o bien de un área de ésta- si se desea conocer bien su funcionamiento o desarrollo e interpretar el rendimiento<sup>35</sup>.

De estas principales aportaciones se han derivado desde entonces diferentes herramientas y experiencias en investigación que han ayudado a la obtención de información para prevenir, planificar y/o corregir los diferentes procesos de la organización.

Garrido (2004) explica que esta función preventiva es propia de un trabajo de investigación aplicada y también de un análisis correctivo como el que subyace en el core del instrumento de investigación denominado genéricamente auditoría<sup>36</sup>.

Piñuel recurre a la etimología para explicar que el término auditoría o "audit" deriva del verbo latino "audire" que significa escuchar y a menudo se utiliza también con el significado de "método de revisión periódica"<sup>37</sup>. En sus inicios, la auditoría tenía que ver y consistía en "oír las cuentas" y la posterior recitación verbal de los detalles de recibir dinero, terreno, animales, granos, seguido por la recitación de los desembolsos o entregas de los mismos, para llegar a un saldo que le debía el funcionario o súbdito a su patrón o a su Rey<sup>38</sup>.

Hay incluso indicios arqueológicos de que la función de auditoría se remonta a la Dinastía Xi'an de la China Imperial, cerca del año 2.000 a.C. Posteriormente y a lo largo de la historia únicamente la monarquía y la iglesia emplean este tipo de análisis y analistas: los primeros auditores. Esto es debido a que exclusivamente estas instituciones tienen una actividad suficientemente grande para demandar su revisión, y también los recursos para merecer protegerla.

Con estos datos observamos que el resguardo y la preservación de una serie de bienes es el origen de la auditoría. Un análisis contable muy sencillo de las riquezas, que fue desarrollado hasta el siglo XVII por personas sin educación aparente, pero que tenían la habilidad singular de reconocer errores o faltas numéricas.

Hasta finales del siglo XVIII esta función se dedica a intentar apercibir, divulgar y castigar el fraude y el engaño. Su enfoque era muy rudimentario porque entonces no

---

<sup>35</sup> DRUCKER, P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann; New York: Harper and Row, 1974 citado por KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. pp. 55 – 56.

<sup>36</sup> GARRIDO, F.J. "Auditorías de Comunicación". En LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.). *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel, 2004. p. 73.

<sup>37</sup> PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997. p. 127.

<sup>38</sup> WESBERRY, J. "La Auditoría Interna en su Combate a la Corrupción y el Fraude" [En línea]. *Estado de Puebla: Cuentas Claras. Publicación Mensual del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla*. Año 1. (enero 2004), nº 8.

<<http://www.ofspuebla.gob.mx/archives/claras/CC8ene04.pdf>>. [Consulta: 13 octubre 2007].

existía ningún tipo de normativa ni disciplina profesional. Es durante el siglo XIX que surge una auditoría moderna y más efectiva, donde el deber del auditor interno es el de identificar la causa del problema, y el de recomendar la acción correctiva correspondiente<sup>39</sup>.

Todos estos apuntes explican la génesis de este ejercicio, pero no especifican si la auditoría es una práctica iniciática o finalista del proceso de revisión periódica. Por esta razón también se ha recurrido a la Real Academia Española, para poder obtener una definición actual del concepto auditoría, para comprobar si su noción responde actualmente al mismo ejercicio de análisis que se ha practicado a lo largo de la historia, y para conocer en qué momento del proceso se aplica.

Para esta institución una auditoría es "la revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas o criterios objetivos a que aquellas deben someterse"<sup>40</sup>.

Observamos que el origen histórico, la etimología y también la definición de esta actividad nos la reseñan como un estudio sistemático, es decir, metódico y reiterado, pero en ningún caso estas fuentes proporcionan indicios sobre la ubicación temporal. En este único sentido también la definición de la Real Academia Española parecería ambigua y probablemente incompleta, puesto que deja abierta la posibilidad de que la aplicación de esta práctica exista en diferentes momentos de un proceso. Este detalle no ayuda a determinar cuál o cuáles de las investigaciones desarrolladas en una organización de esta naturaleza son las verdaderas auditorías. También podría derivarse de la misma definición que todos estos tipos de investigación descritas son auditorías.

Otra cuestión relevante a destacar de la definición que ofrece la Real Academia es que el mismo enunciado precisa que la auditoría es un ejercicio de evaluación del cumplimiento de unas reglas u objetivos. Con esta concreción se podría pensar que la auditoría es el ejercicio final de cualquier proceso, con el único objetivo de obtener el conocimiento de este acatamiento o del valor que aporta a quien lo desarrolla.

Van Riel (1997) se incluye en esta misma cuestión puesto que explica que el término "audit" está relacionado con la palabra latina "auditor", que significa "juez". Y es que, según el mismo autor, un "audit" no es únicamente un mero proceso descriptivo, sino que también lo es de evaluación<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> WESBERRY, J. "La Auditoría Interna" [En línea].

<<http://www.ofspuebla.gob.mx/archives/claras/CC8ene04.pdf>>.

<sup>40</sup> Diccionario de la lengua Española [En línea]. Madrid: Real Academia Española. 22ª edición, 2001.

<[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=auditoria](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=auditoria)>. 2001. [Consulta: 7 abril 2008].

<sup>41</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 1997. p. 67.

A pesar de todo pensamos que la acción de evaluar que supone una auditoría no ha de confundirse con la investigación de la evaluación. La auditoría es, en realidad, una doble actividad de investigación diacrónica que describe y diagnostica una situación concreta, que contiene diferentes ángulos de análisis y que sigue en el tiempo, no se detiene. Entre estos ángulos de análisis hay el estudio del entorno, la influencia en este entorno, las personas, los medios, las actividades y otros recursos, etc. que permiten tomar decisiones globales.

En cambio, la investigación de evaluación es un balance de los resultados de una actividad específica que tiene un término teórico: llegados a un punto determinado, se ha convenido en hacerla finalizar. No describe la actividad en su cometido, únicamente la valora para su posterior ajuste, continuidad o desaparición.

Una de las primeras formulaciones teóricas del concepto evaluación la encontramos en Weiss (1972), quien reconoce que "evaluación" es una palabra ambigua pero que está relacionada con un método específico de investigación: la investigación de evaluación, que está constituida por un conjunto de herramientas y técnicas que intentan hacer el proceso de valoración más exacto y objetivo. Weiss además asegura que el propósito de esta investigación es tanto medir los efectos de un programa, como contribuir a la toma de decisiones en el desarrollo del mismo y mejorar futuras programaciones<sup>42</sup>.

Rossi y Freeman, autores fundamentales en materia de evaluación, utilizan indistintamente los términos investigación evaluativa y evaluación para referirse al mismo concepto. Lo definen como la utilización de las metodologías de la investigación social para "juzgar y mejorar la planificación, la verificación, la efectividad y la eficacia de programas sociales"<sup>43</sup>.

Volviendo al hilo argumental respecto al desempeño de la auditoría, mediante estas primeras reflexiones se puede señalar que la auditoría es un tipo de investigación aplicada, que se ejecuta en un momento en que es necesario un alto en el camino y que es útil para obtener la fotografía de todos los procesos que se emprenden, circulan y se consumen en una organización.

Si este ejercicio tiene esta misión, parecería propio del principio de cualquier planteamiento porque determina y describe el estado de la cuestión, partiendo de los antecedentes presentes en ese preciso momento. Cualquier auditoría, ya sea financiera o contable, de marketing o bien de comunicación, etc. parece que se referirá siempre a este tipo de ejercicio.

---

<sup>42</sup> ARMENDÁRIZ, E. *Las relaciones públicas y su evaluación*. Madrid: Fragua, 2010. p. 37.

<sup>43</sup> ROSSI, P. H.; FREEMAN, H. E. *Evaluación. Un enfoque sistemático para programas sociales*. México: Trillas, 1989. p. 14.

Las principales teorías sobre las mediciones en la organización están enfocadas a lo que los expertos consideran los aspectos más relevantes de una sociedad: las áreas técnicas, financieras, de producción y de comercialización<sup>44</sup>.

Los procesos en general, la contabilidad, la calidad, las tecnologías de la información y el marketing, entre otros, tienen sus propios dispositivos que verifican su función. Algunos, muy asentados y con metodologías relevantes y de carácter universal propuestos y supervisados por organismos oficiales reguladores. Otros, aún en evolución, pero, decididamente percibidos como creíbles e incontestables.

Todas estas investigaciones persiguen un mismo cometido: conocer y comprender qué está sucediendo.

La economía de cualquier organización, por ejemplo, está sumamente regulada y establecida de forma normativa con una serie de leyes y profesionales acreditados con el propósito principal de preservar este activo empresarial y garantizar la solvencia y productividad de la organización. Este tipo de inspección tiene sus propios principios, su propia metodología y bibliografía actualizada, según lo marquen las leyes que promulga el Gobierno referente. No es un ejercicio de desempeño moral o de buena voluntad particular, se trata de una actuación de obligado cumplimiento. La práctica de la auditoría contable o financiera está regulada y sumamente estandarizada<sup>45</sup>.

Es por esta razón que cuando nos referimos a la auditoría de una empresa, la mayoría la asocia a la auditoría de las cuentas anuales. El Ministerio de Economía y Hacienda del estado español define a la auditoría contable como: "la actividad consistente en la revisión y verificación de documentos contables, siempre que tenga por objeto la emisión de un informe que pueda tener efectos frente a terceros". Este informe de auditoría refleja la opinión técnica según la cual las cuentas anuales expresan la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la empresa o entidad auditada, así como el resultado de sus operaciones y los recursos obtenidos y aplicados en el período examinado, de acuerdo con el Código de Comercio y demás legislación que le sea aplicable. También comprende la verificación de la concordancia del informe de gestión con dichas cuentas<sup>46</sup>.

Este tipo de auditoría constituye una garantía de la transparencia de la información económico contable<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida aplicados a la gestión de las relaciones públicas*. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), 2004. p. 12.

<sup>45</sup> SOY, C. *Auditoría de la información*. p. 16.

<sup>46</sup> Ver la "Ley 19/1988, de 12 de julio, de auditoría de cuentas (modificada por las siguientes leyes: 4/1990, de 29 de junio; 12/1992, de 1 de junio; 3/1994, de 14 de abril; 2/1995, de 23 de marzo; 37/1998, de 16 de noviembre; 44/2002, de 23 de noviembre; 62/2003, de 30 de diciembre; y 16/2007, de 4 de julio)". Capítulo I, artículo 1. ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas) del Ministerio de Economía y Hacienda.

<sup>47</sup> SOY, C. *Auditoría de la información*. pp. 13 - 14.

De la misma manera, la existencia de indicadores de medida<sup>48</sup> en las organizaciones empresariales es más frecuente en estas áreas técnicas, comerciales, de producción y de finanzas<sup>49</sup>.

Origen de la auditoría en las organizaciones

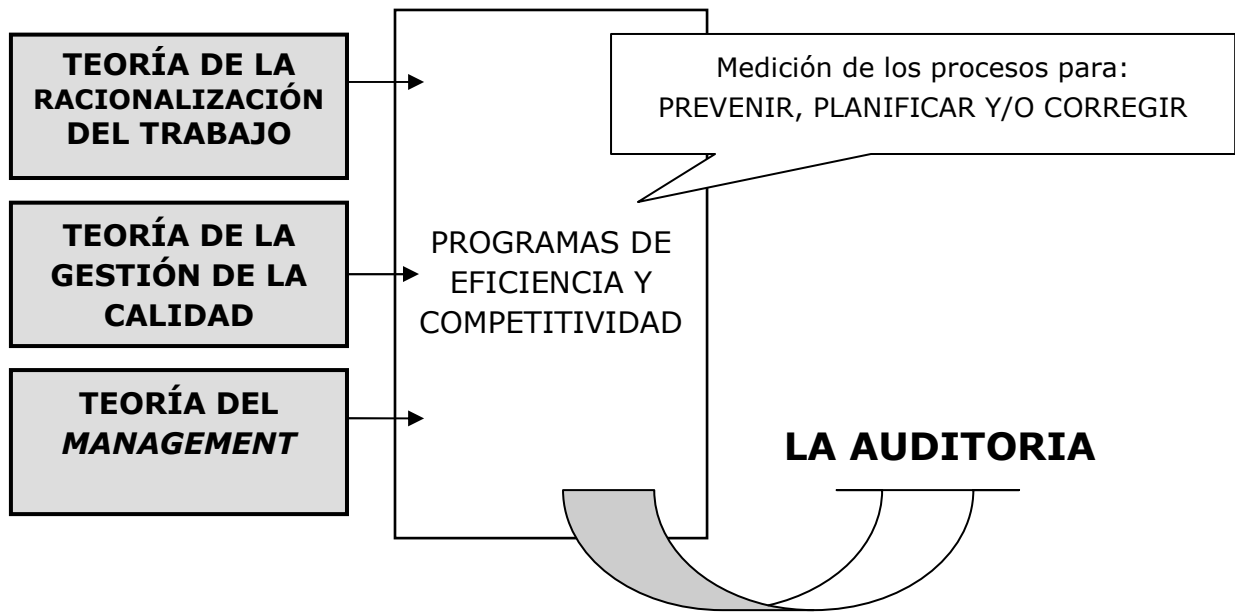


Figura 2. Cuadro de elaboración propia.

<sup>48</sup> Los indicadores de medida son los factores que permiten medir el rendimiento y el desempeño de un objeto de estudio. Es una magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Se miden en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones. En ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. pp. 25-26 y 55.

<sup>49</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. p. 11.

### 1.3 La auditoria del sistema de relaciones

Los resultados de las investigaciones de Eccles (2007) explican que los indicadores principales del rendimiento de una empresa no se encuentran únicamente en los datos financieros. Para este autor, la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la cuota de mercado, u otras medidas de este tipo, reflejan a menudo la situación económica de una empresa y sus perspectivas de crecimiento mejor que los beneficios contabilizados<sup>50</sup>.

También Mintzberg (2008) opina que "creer que una empresa se puede medir sólo en números es un error. A menudo cuentan más los intangibles, difíciles de cuantificar, pero que acaban pesando en la cuenta de resultados"<sup>51</sup>.

Hay diversas aportaciones en esta línea, pero aún y así, la realidad es que los empresarios miden las utilidades, el crecimiento, los gastos o la facturación material de sus organizaciones.

Algunas empresas que se han propuesto calcular estas áreas inmateriales han tenido serias dificultades ante la falta de métodos adecuados; en otros casos, existe la profunda convicción de que este tipo de escenarios no pueden ser medidos<sup>52</sup>.

Eusebi Nomen (2005), director de la Cátedra ESADE de Análisis de Activos Intangibles, expone en sus trabajos que es más fácil llegar a un consenso social sobre el valor de los activos materiales que el de los inmateriales. La razón gravita en la existencia de un límite cuantitativo en las utilidades percibidas en los activos materiales, y la carencia de tal límite intrínseco en el caso de los inmateriales<sup>53</sup>.

Pero curiosamente, a pesar de esta razón, si bien es cierto que desde que existe la conciencia de que un recurso intangible aporta valor a la organización<sup>54</sup>, coexiste el temor de que éste posea un límite y se extinga.

Sobre este mismo debate, los doctores Robert Kaplan y David Norton lideraron un estudio a partir del 1990, que se concretaría con el título de "Cuadro de Mando Integral (*The balanced Scorecard*)" en 1996, en el que recapitulan la medición de las actividades de la empresa del futuro mediante evidencias según las cuales, los enfoques existentes

---

<sup>50</sup> ECCLES, ROBERT G. "Manifiesto sobre la medida del rendimiento". En Harvard Business Review. *Como medir el rendimiento en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1999. p. 29.

<sup>51</sup> AMIGUET, LL. "HENRY MINTZBERG, gestor de organizaciones, flamante doctor honoris causa por Esade" *La Vanguardia* [Barcelona] (8 agosto 2008), nº 45550, p. 60.

<sup>52</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. pp. 33 – 34.

<sup>53</sup> NOMEN, E. *Valor razonable de los activos intangibles*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2005. pp. 32 – 33.

<sup>54</sup> LÓPEZ, I. "Observatorio español de intangibles". En VILLAFANE, J. (coord.). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006. p. 19.

sobre esta medición, basados casi exclusivamente en los datos contables y financieros, se estaban quedando obsoletos.

Los autores manifiestan que los cálculos financieros razonados desde los activos tangibles o físicos se están utilizando en exceso, y demuestran que los activos intangibles se están convirtiendo, en estos momentos, en algo mucho más decisivo<sup>55</sup>.

Desde la misma óptica de análisis, Hiroyuki Itami (1991) consigna tres razones sobre la capacidad de estos recursos intangibles, a los que este autor llama invisibles:

*"Invisible assets are the real source of competitive power and the key factor in corporate adaptability for three reasons: they are hard to accumulate, they are capable of simultaneous multiple uses and, they are both inputs and outputs of business activities"*<sup>56</sup>.

Según lo que acontece y considerando, al mismo tiempo, una de las principales ideas que deja asentada Arboleda Naranjo conforme "únicamente se puede mejorar aquello que se puede medir"<sup>57</sup>, parece que la clave deberá estar en descubrir las evidencias que miden cualquier patrimonio intangible.

Noguero (1995) explica que el concepto relación ha sido motivo de diversos estudios en profundidad por parte de la filosofía, desde los escolásticos a los marxistas, desde Kant a William James<sup>58</sup>.

En este mundo, en principio, nadie vive aislado. La afiliación es una tendencia humana básica que lleva a buscar la compañía de otras personas<sup>59</sup>. Formamos una sociedad y entre sus miembros se hila un tupido tejido de situaciones, muchas de ellas involuntarias o incluso inadvertidas: este tejido es el sistema de relaciones. Estas relaciones pueden ser deliberadas y patentes: la relación del alumno con el profesor, de una chica con sus amigas, del matrimonio entre sí, del responsable de sección con el empleado, etc. Pero otras, muy variadas, pueden producirse sin que nos demos cuenta y ser percibidas como encantadoras o bien irritar terriblemente.

Todo lo que hacemos influye y afecta a otros de algún modo. Ninguna acción es puramente individual: todas admiten implicaciones relativas. Es decir, la vida es continua relación.

---

<sup>55</sup> KAPLAN R.; NORTON, D. "The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance". En *Harvard Business Review: Como medir el rendimiento en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1999. p. 199.

<sup>56</sup> ITAMI, H. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1991. p. 12.

<sup>57</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. p. 33.

<sup>58</sup> NOGUERO I GRAU, A., *La función social de las Relaciones Públicas: historia, teoría y marco legal*. Barcelona: EUB 1995. p. 13.

<sup>59</sup> MORALES, J.F; MOYA, M. "Procesos interpersonales". En MORALES, J.F. (coord.). *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill, 1998. p. 410.

Este escenario elemental a propósito de los individuos es igualmente básico, aunque mucho más complejo, para las organizaciones. Las organizaciones desarrollan numerosas y complejas relaciones con su entorno, y se relacionan continuamente de los modos más imprevisibles.

En este marco explica Castillo (2009), cada organización busca establecer un diálogo con la sociedad para poder explicar cuáles son sus objetivos y pretensiones<sup>60</sup>.

Pero se quiere acentuar el aspecto “de los modos más imprevisibles” porque las formas evidentes de relación son las que atiende habitualmente la estructura propia de la entidad que se trate. Si pensamos en la universidad, es esencial que sus relaciones particulares fructifiquen en poder impartir conocimiento e investigar. Así pues, la academia naturalmente se establecerá del modo más idóneo para este desempeño: contratación de profesorado y personal no docente cualificado, homologación de las titulaciones, adquisición de material y equipos tecnológicos, confección de calendarios, fijación de exámenes, etc.

Pero no será suficiente. La universidad se está relacionando también por muchos otros conductos y estos pueden pasar inadvertidos: la influencia que tiene esa universidad sobre la comunidad más próxima, el impacto en la revalorización de los establecimientos comerciales o bien del hábitat más cercano, la convivencia que se establece entre esta organización y las instituciones locales, etc.

Éstas podrían ser formas de buena o mala relación; es decir, aquella universidad, aún cumpliendo bien sus fines propios -enseñar e investigar-, estaría influyendo de manera positiva o negativa, procurando o molestando, ayudando o perjudicando a diversos públicos en otros órdenes.

Parece, pues, que convendrá atender toda la incalculable gama de situaciones provocadoras de buena o mala relación. Porque de estas realidades probablemente seguirán consecuencias que podrán reforzar o perjudicar a la entidad.

---

<sup>60</sup> CASTILLO, A. *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona: UOC, 2009. p. 177.



### 1.3.1 Las relaciones: un recurso intangible

En las últimas décadas se ha ido consolidando la certeza de que es en los intangibles donde radica el valor diferencial entre las compañías líderes y las compañías poco desarrolladas<sup>61</sup>. Un reciente estudio de la Fundación de Estudios Financieros (FEF) muestra que en el 65% de las compañías del Ibex35 los activos intangibles aportan valor a la empresa<sup>62</sup>.

Sin embargo, este valor es confuso e incierto, ni el mismo estudio de la FEF detalla cuál es el tributo específico que los intangibles proporcionan a la organización.

Nomen plantea que el primer problema que hay que resolver es el de llegar a un consenso sobre la definición de lo que es un activo intangible. Es por esta razón que basa su trabajo de investigación en revisar toda una serie de definiciones sobre este concepto y advierte que el requisito de ausencia de materialidad es común en todas ellas. Posteriormente, partiendo de esta información de base, el autor propone una definición de activo intangible desde una óptica utilitarista como aquel "activo que carece de propiedades físicas o normativas que limiten cuantitativamente las utilidades percibidas en el activo"<sup>63</sup>.

El trabajo de investigación de Nomen se centra en el análisis de los activos intangibles bajo la perspectiva económica y contable. Y, desde esta óptica, desarrolla una taxonomía de estos recursos separando a aquellos que cualifican como activos intangibles dentro del marco contable, de los que no están cualificados en este mismo marco.

Una de las ideas interesantes que se desprende de este mismo estudio es la diferencia que Nomen describe entre activo y recurso. Habitualmente, para designar el valor y la contribución de un sujeto intangible a una organización, esta organización utiliza sin distinción el concepto activo y el concepto recurso. En economía todo activo es un recurso, pero sólo los recursos que cumplen los requisitos establecidos por el Consejo de las Normas Internacionales de Contabilidad (ISAB) se pueden considerar activos a efectos económico-financieros. El requisito consiste en ser un recurso del que se esperan obtener beneficios económicos en el futuro y ser un recurso controlado por la empresa<sup>64</sup>.

La relación entre dos (o más) personas también es un fenómeno susceptible de ser analizado<sup>65</sup> y de ahí se deducen asimismo, las relaciones de los miembros de una

---

<sup>61</sup> NOMEN, E. *Valor razonable de los activos intangibles*. p. 13.

<sup>62</sup> LÓPEZ, I. "Observatorio español de intangibles". p. 19.

<sup>63</sup> NOMEN, E. *Valor razonable de los activos intangibles*. p. 32.

<sup>64</sup> NOMEN, E. *Valor razonable de los activos intangibles*. pp. 35 – 36.

<sup>65</sup> CORRALIZA, J.A. "Procesos psicosociales y marcos físicos". En MORALES, J.F. (coord.). *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill, 1998. p. 44.

organización con sus públicos. De hecho, la trascendencia de establecer y valorar los vínculos y contactos entre los diversos actores se aprecia tempranamente en las primeras teorías sobre gestión empresarial. Es precisamente en la Teoría de la Calidad Total, difundida por Juran en 1951, que la gestión se plantea indisolublemente vinculada a las relaciones humanas<sup>66</sup>.

De todas formas, desde el punto de vista económico, estas relaciones entre la organización y sus públicos, según Nomen, únicamente pueden aspirar a ser un factor de las denominadas rentas emprendedoras o "schumpeterianas" (en honor a Joseph Schumpeter)<sup>67</sup>. Estas rentas derivan de invertir esfuerzos en disciplinas, acciones y herramientas que estimulan y facilitan estos vínculos y reportan beneficios a la organización, pero no dejan de estar sujetas a cierta incertidumbre.

Nomen manifiesta que el valor de los activos inmateriales no es tan evidente como lo pueda ser el valor de un inmueble o el del capital monetario. Así mismo, el autor deja patente que su trabajo no se ocupa del análisis de las relaciones porque las considera fuera del marco contable.

Así pues, se observa que las relaciones con los clientes, las relaciones con la comunidad, con los proveedores y distribuidores, las relaciones con los medios de comunicación o con la competencia, etc. son vitales para la organización, pero son un recurso intangible sobre cuyas ventajas futuras se carece de certeza y control y esta catalogación puede complicar su medición. Ésta puede ser una primera razón que podría limitar la construcción de una teoría sobre la auditoría del sistema de relaciones.

Sobre este mismo aspecto, otro debate germinal es el que instruyen Broom, Casey y Ritchey (2000). Los autores, después de revisar la literatura sobre el concepto "relación", llegan a la conclusión que la ausencia de una definición válida para esta noción embarga el desarrollo de medidas operativas que sean capaces de valorar el provecho de estas relaciones. Sin una definición consensuada del concepto a los académicos y profesionales les es complejo considerarlo como objeto independiente de estudio. Ésta es una segunda razón que también puede condicionar la construcción de la teoría sobre la auditoría del sistema de relaciones.

Estos son dos de los motivos que han inducido a los investigadores a usar medidas indirectas para valorar el sistema de relaciones. Estas medidas se basan en el estudio de las variables que participan de cualquier sistema de relaciones<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> JURAN, J.M. *Quality Control Handbook*. 5ª edición. Singapur: McGrawHill, 1998. Citado por KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 89.

<sup>67</sup> NOMEN, E. *Valor razonable de los activos intangibles*. p. 31.

<sup>68</sup> BROOM GLEN M., CASEY S. "Concept and Theory of Organization – Public Relationships". En LEDINGHAM J.A., BRUNING, S.D. (coord.). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2000. p. 3.

### 1.3.2 Las variables del sistema de relaciones

Una de las variables que se analiza para juzgar el sistema de relaciones es el espacio o ambiente en el cual se desarrolla. Y es que las relaciones espaciales entre las personas, las distancias que se establecen entre ellas al comunicarse y, en general, las relaciones que mantienen con el espacio, con el ambiente, son auténticos sistemas de comunicación. El espacio, explica Serrano (1984), comunica<sup>69</sup>.

La bibliografía sobre la psicología social entiende a la relación, en una de sus acepciones, como el acto de llenar un espacio. Esta disciplina estudia el sistema de relaciones como la interacción entre dos puntos en un mismo espacio.

Este espacio que rodea al sistema de relaciones no es sólo el mero continente de la acción; es también el lugar que se crea con la acción. Es un escenario saturado de factores que influyen y envuelven el momento preciso en que se establece la interacción entre actores, y la duración e intensidad de este lapso.

El conjunto de las influencias del ambiente sobre los individuos es complejo, es múltiple y sobrepasa la capacidad analítica de las ciencias sociales. Aún y así, el actual corpus de conocimiento permite comprender y detectar algunos de los efectos que las condiciones ambientales estimulan en el universo de las relaciones sociales: la calidad de vida, las actitudes ideológicas del entorno, la riqueza o pobreza informativa de un ambiente, etc.<sup>70</sup>.

Otra inferencia es la acción que interviene en el ambiente y que se despliega en el sistema de relaciones, es decir, la comunicación que se establece entre los participantes.

La comunicación es un proceso complejo y heterogéneo de participación, es una actividad<sup>71</sup>, es un concepto amplio y polisémico que muchos autores, también en el marco de la psicología social, lo han identificado con el concepto interacción. La identificación de ambos conceptos puede venir determinada por la función esencial que determina la comunicación dentro del proceso de interacción.

La comunicación no únicamente nos une, comunica o ayuda a establecer relaciones con los otros, sino que también gracias a ella cambiamos las relaciones con los otros y el mundo, así como igualmente a causa de ella las rompemos y, por tanto, nos incomunicamos con los otros, pero donde también interpretamos, significamos y dotamos de sentido a nuestra vida.

---

<sup>69</sup> SERRANO, S. *De l'amor als signes*. Ripollet (Barcelona): Promociones Publicaciones Universitarias, 1984. p. 100.

<sup>70</sup> CORRALIZA, J.A; LEON, J.M. "Aspectos ambientales de la conducta y facilitación social". En MORALES, J.F. *Psicología Social*. p. 410.

<sup>71</sup> SERRANO, S. *De l'amor als signes*. p. 127.

Como explican Gil y Vitores (2009) se trata del proceso compartido que nos hace seres humanos y, por tanto, nos iguala, pero también es el espacio donde se producen las diferencias y construimos nuestra diversidad<sup>72</sup>.

En prácticamente todas las definiciones sobre interacción social se asume, de manera implícita o explícita, que la influencia recíproca es posible gracias al intercambio de comunicación<sup>73</sup>.

Según lo que se ha expuesto, observamos que espacio/ambiente y acción/comunicación son dos dimensiones que se han de razonar en correlación porque se estimulan recíprocamente.

Canto (1998) considera que el proceso de comunicación que se establece en cualquier contexto viene determinado por la dinámica que se erige entre dos o más emisores y receptores<sup>74</sup>.

La cuestión concerniente a los actores protagonistas de toda relación, el público, desde finales del siglo XIX ha merecido múltiples estudios de teóricos de la sociología y de la psicología social y ha sido definido desde diversos puntos de vista, especialmente desde el ámbito político y desde la investigación de la opinión pública. En 1937 el sociólogo de la escuela de Chicago Herbert Blumer definió a los actores de toda interacción como un grupo de individuos o público que se encuentra enfrentado a un problema o a una cuestión, que está dividido por sus ideas respecto a la manera de hacer frente al asunto, y que discute sobre esta contrariedad.

Por su lado y en la misma época, el filósofo John Dewey (1938) definió al público de una forma parecida explicando que es un grupo de personas que se enfrenta a un problema similar, reconoce que el problema existe y se organiza para hacer algo respecto al propósito<sup>75</sup>.

Las características básicas del público son su diversidad, diversos públicos determinados por diversos criterios; heterogeneidad, es decir, que los miembros de un público tengan elementos en común no quiere decir que sean necesariamente homogéneos en los restantes aspectos; solapamiento e interconexión, así pues los distintos públicos a los que pertenece un mismo individuo pueden mantener intereses contrapuestos, lo que dificulta en ocasiones la previsión de las opiniones y comportamientos de los integrantes de cada público; dinamismo, los públicos no son entidades estáticas e invariables, sino que están experimentando continuos cambios (composición, actitudes,

---

<sup>72</sup> GIL, A.; VITORES, A. *Comunicació i discurs*. Barcelona: Editorial UOC, 2009. p. 33.

<sup>73</sup> CANTO ORTIZ, JESÚS M. *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Málaga: Ediciones Aljibe S.L., 1998. p. 131.

<sup>74</sup> CANTO ORTIZ, JESÚS M. *Psicología de los grupos*. p. 131.

<sup>75</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. pp. 234 – 235.

opiniones y comportamientos), lo que también puede ocasionar que varíe su posición con respecto a la organización<sup>76</sup>.

Grunig (1976, 1978, 1983, 2000), inspirándose en la denominada corriente del interaccionismo simbólico de Blumer y en la psicología progresista de Dewey, desarrolla una teoría innovadora sobre los públicos participantes del proceso de la comunicación, focalizada en su conducta. Esta teoría quiere explicar la naturaleza y los factores que influyen en el comportamiento de los públicos: la teoría situacional de los públicos.<sup>77</sup>

Para el autor, existen cuatro factores importantes que afectan a las conductas de los públicos en interacción: (1) el nivel de reconocimiento del problema, (2) el grado en que una persona ve delimitado su comportamiento ante el problema por factores medio ambientales que están fuera de su control, (3) la presencia de criterios de referencia, es decir, el conocimiento o experiencia previa que tiene el público ante una situación concreta, y (4) el nivel de implicación o grado de conexión entre el público y la situación. Grunig manifiesta que estos son los factores principales que determinan la manera y el grado en que las personas se comunican respecto a un asunto<sup>78</sup>.

Grunig concluye su investigación con el enunciado de tres tipos de públicos que se repiten en cualquier sistema de relaciones: el público latente, que está en una situación indeterminada y esto ocasiona que no reconozca la situación como problemática. El público consciente del problema, pero inmóvil ante esta circunstancia y, finalmente, el público activo que se organiza para discutir y hacer algo respecto al problema o situación que reconoce perfectamente.

Recientemente el autor ha hecho una ampliación de su teoría y ha incluido, en esta ocasión, cómo las actitudes y las conductas de los públicos pueden afectar a las relaciones que establecen las organizaciones, y cómo este efecto es trascendente para su planificación estratégica<sup>79</sup>.

Se ha observado que la teoría situacional indica cómo los públicos se forman en torno a un motivo que estimula la relación. Esta precisión revela otra variable del sistema de relaciones: el problema, situación o asunto.

Myers (1995) explica que toda situación influye profundamente en los individuos. Pero también los individuos influyen en la situación. Los dos componentes interactúan. El autor afirma que la gran verdad con respecto al poder de la influencia del problema sólo

---

<sup>76</sup> Para ampliar la información respecto a los públicos, su visión psicológica, la concepción de los públicos en la perspectiva directiva de las relaciones públicas, su clasificación, los métodos de análisis y segmentación, los públicos desde las perspectivas no directivas de las relaciones públicas y otros conceptos paralelos se recomienda la lectura de MÍGUEZ, M.I. *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC, 2010.

<sup>77</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. pp. 241 – 257.

<sup>78</sup> PAVLIK, J.V. *La investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 1999. pp. 99 – 100.

<sup>79</sup> KROHLING KUNSCH, MARGARIDA M. "Planejamento de relações públicas". En CASTILLO, A. (coord.). *Comunicación organizacional*. Málaga: Aynadamar, 2005. p. 75.

es la mitad de la verdad si la separamos de su verdad complementaria: el poder de las personas. Los públicos y las situaciones interactúan, al menos, de tres formas: (1) los individuos varían en la manera en que interpretan y reaccionan ante una situación determinada. (2) las personas eligen muchas de las situaciones que las influyen y (3) las personas ayudan a crear sus situaciones<sup>80</sup>.

Observamos que los públicos difieren en el grado en que son conscientes de la situación y en la intensidad por hacer algo respecto a la misma, aspectos coincidentes con la teoría situacional de Grunig. Y los múltiples escenarios particulares que puede estimular esta inferencia se extienden, en palabras de Grunig, desde la ausencia de comunicación entre los actores, hasta cualquier efecto activo de comunicación que éstos crean necesario de abordar<sup>81</sup>.

Advertimos que los públicos (en amplitud y perfil) y los temas (problema, situación o asunto) que competen a estos públicos y a las organizaciones (públicas, políticas y privadas) también son dos elementos fundamentales del sistema de relaciones.

El ambiente, la comunicación, los actores y las situaciones o problemas, son las variables o medidas indirectas que Broom y Casey destacan que los investigadores usan para estimar el sistema de relaciones.

#### Las variables del sistema de relaciones

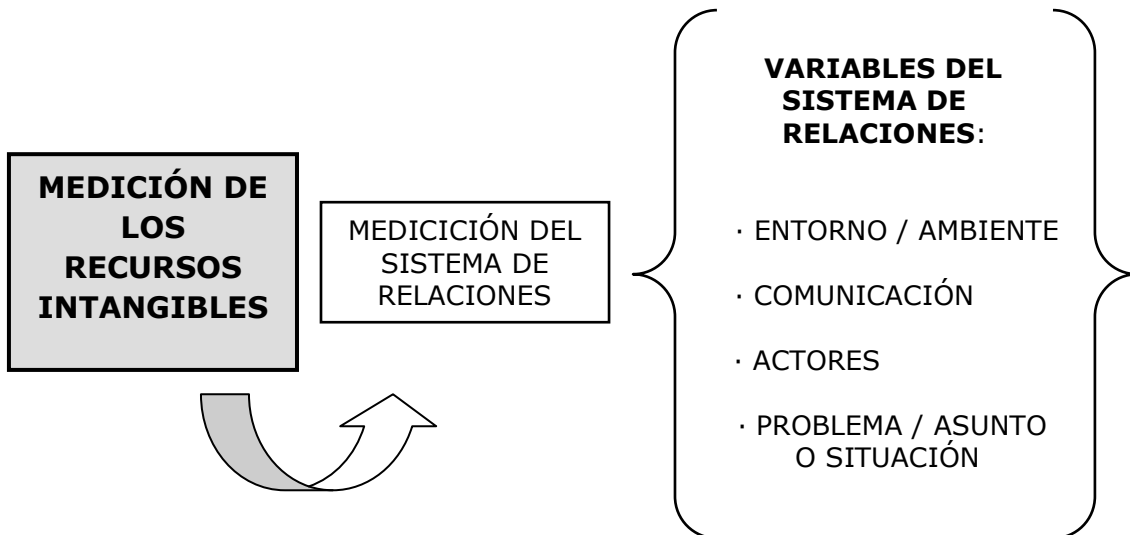


Figura 3. Cuadro de elaboración propia.

La tesis de estos autores será la base que este trabajo de síntesis utilizará para iniciar la construcción de una teoría sobre la auditoría del sistema de relaciones y, asimismo, sobre la auditoría de las relaciones que se establecen entre una organización y sus públicos.

<sup>80</sup> MYERS, D.G. *Psicología Social*. pp. 215 – 217.

<sup>81</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 241.

En primer lugar se puede plantear que la auditoría del sistema de relaciones es un instrumento de investigación, que estudia y evalúa las variables que participan del sistema de relaciones.

Este instrumento de investigación se utiliza, como especifica Xifra (2006)<sup>82</sup>, en el seno de la disciplina científica que gestiona el sistema de comunicación, mediante el cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización y sus públicos: las Relaciones Públicas<sup>83</sup>.

De la definición de Relaciones Públicas y de este primer planteamiento sobre la auditoría del sistema de relaciones, se desprenden diversas cuestiones:

- En primer lugar, que las Relaciones Públicas son las responsables de gerenciar la variable comunicación que puede estimular la interacción entre los actores de un sistema de relaciones.
- Que es preciso el uso del método científico para analizar cualquier variable del sistema de relaciones para que esta interacción sea beneficiosa.
- Y, por último, que la auditoría de las relaciones entre una organización y sus públicos examina los desvíos, las disfunciones, etc. del sistema de relaciones que impiden el logro de la eficacia de la interacción<sup>84</sup>.

La disciplina de las Relaciones Públicas trata con un recurso intangible: el sistema de relaciones<sup>85</sup>. La razón de intimar con este recurso poco visible y de difícil comprensión explicaría que su medición haya sido compleja, o incluso desestimada de antemano.

Pero Simon (1994) explica que hay seis grandes ventajas que se obtienen del apoyo de este tipo de investigación en el ámbito de las Relaciones Públicas:

1. La investigación proporciona información acerca de las actitudes y la opinión del público.
2. La investigación proporciona información objetiva para la programación.
3. La investigación actúa como un sistema de "alarma preventiva".

---

<sup>82</sup> XIFRA, J. *Les Relacions Públiques*. Barcelona: UOC, 2007. p. 50.

<sup>83</sup> OTERO ALVARADO, M. T. "Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo". En: ARCEO VACAS, J.L. (coord.). *Las Relaciones Públicas en España*. Madrid: McGraw Hill, 2004. p. 280. Esta definición se consensuó en el foro constituido en junio de 2003 en Vic (Barcelona) por una decena de profesores de distintas universidades públicas y privadas españolas, con docencia en asignaturas de Relaciones Públicas.

<sup>84</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC, 2008. p. 94.

<sup>85</sup> PAVLIK, J.V. *La investigación en Relaciones Públicas*. p. 19.

4. La investigación permite asegurar el apoyo interno para la función de Relaciones Públicas.
5. La investigación aumenta la eficacia de la comunicación.
6. La investigación lubrica la maquinaria de las Relaciones Públicas<sup>86</sup>.

Comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, justificar esfuerzos y conectar con el entorno son algunas de las justificaciones que el profesor Xifra (2005) aporta cuando expone por qué es esencial investigar el sistema de relaciones antes de diseñar un nuevo plan de Relaciones Públicas<sup>87</sup>.

En el próximo capítulo se procurarán exponer las razones de la ausencia de la investigación en los planes de Relaciones Públicas durante un cierto tiempo y los motivos por los que, actualmente, no se concibe un programa de Relaciones Públicas que no contemple la investigación como aparato fundamental de este ejercicio profesional. Una de las razones que cabe avanzar es que las relaciones públicas como disciplina científica ha tenido un desarrollo posterior a su actividad profesional puesto que antes se ejerció la profesión y después vino la formulación de teorías. En definitiva, como anota Castillo, la teoría surge como respuesta a la necesidad de conocer el para qué, el cómo y el porqué de las actividades propias de la profesión<sup>88</sup>.

Una cuestión previa que parece necesario precisar es que hasta ahora se han estado empleando indistintamente los conceptos de investigación y de auditoría. En opinión del profesor Xifra "la noción auditoría es un eufemismo de la palabra investigación. La auditoría, en realidad, es una herramienta metodológica de investigación, con unas características y con unos propósitos concretos"<sup>89</sup>.

Matilla (2008) acopia la diferencia que Kunsch hace entre los dos conceptos, focalizada también en sus finalidades y características. Para Kunsch la auditoría trata de un método que analiza y evalúa las actividades de Relaciones Públicas que se pretenden diagnosticar<sup>90</sup>.

Y Simon instruye que la auditoría de Relaciones Públicas es un instrumento de investigación que se usa específicamente para describir, medir y valorar esta actividad y amplía las anteriores aportaciones explicando que esta auditoría es la que proporciona pautas para la planificación futura de las Relaciones Públicas de una organización<sup>91</sup>.

---

<sup>86</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas: teoría y práctica*. México, D.F.: Limusa, 1994. p. 195.

<sup>87</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós, 2005. pp. 94 – 95.

<sup>88</sup> CASTILLO, A. *Relaciones Públicas*. p. 11.

<sup>89</sup> Entrevista realizada al doctor Jordi Xifra en mayo de 2008 en la Universidad de Girona.

<sup>90</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 94.

<sup>91</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. p. 203.



A continuación, se estudiarán las aportaciones que se han hecho a propósito de la investigación de la eficacia de las actividades de Relaciones Públicas a lo largo de su historia, la génesis de la noción auditoría y su aplicación práctica, los indicadores de medida de las variables del sistema de relaciones propuestos, y los modelos, métodos y técnicas de análisis más característicos en cada momento.



*Cuando puedes cuantificar aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, sabes algo sobre de ello. Pero si no lo puedes medir y no lo puedes expresar en números, tu conocimiento es escaso e insatisfactorio.*

Lord Kelvin<sup>92</sup>

## CAPITULO 2

### **La evolución de la medición de la actividad de Relaciones Públicas en la teoría de las Relaciones Públicas**

---

<sup>92</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones Públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000, 2001. p. 511.



## CAPITULO 2

### **La evolución de la medición de la actividad de Relaciones Públicas en la teoría de las Relaciones Públicas**

Walter K. Lindenmann (2005) ha destacado que entre los profesionales de las Relaciones Públicas existe aún la creencia que, hasta prácticamente finales de los años 90, pocos trabajos orientados al estudio y medición de las Relaciones Públicas se habían desarrollado.

Sin embargo, Lindenmann aclara que el interés por valorar la actividad de las Relaciones Públicas ha sido una cuestión ampliamente debatida durante más de 60 años. Durante este período de tiempo se han hecho muchas aportaciones y desarrollado diversos estudios sobre medición. También se ha experimentado con numerosos y sofisticados instrumentos de medida y se han consensuado un conjunto de normas y criterios mínimos para saber cómo medir la actividad de las Relaciones Públicas y, de esta manera, conocer su efectividad<sup>93</sup>.

Un trabajo de referencia, que relata el ejercicio de la investigación en Relaciones Públicas y la sensibilidad de medir la eficacia de esta disciplina a lo largo de la historia, ha sido el que desarrolló James Grunig (2000).

En 1976 Grunig inició una investigación que se fundamentó en analizar los comportamientos de las organizaciones en términos de Relaciones Públicas, con el objetivo de determinar una taxonomía para esta disciplina que facilitase su explicación y medición.

Más tarde, conjuntamente con el profesor Todd Hunt, se concentró en investigar por qué las organizaciones practicaban las Relaciones Públicas de la manera en que lo hacían. En este segundo análisis, los autores sondean la historia de esta materia y es este marco de referencia el que les permite definir cuatro modelos de Relaciones Públicas que explican cómo se practicaba esta disciplina en cada momento y su extrapolación a la actualidad.

El trabajo de Grunig y Hunt ha ayudado a desvelar el origen de esta disciplina y los motivos de su evolución y progreso. También a comprender la práctica de las Relaciones Públicas en las organizaciones de hoy en día.

Los modelos que, en opinión de Jordi Xifra, "han supuesto una verdadera revolución científica de las Relaciones Públicas"<sup>94</sup> son: el modelo de agente de prensa / *publicity*, el

---

<sup>93</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2005. p. 3.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.  
[Consulta: octubre de 2008].

<sup>94</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 30.

modelo de información pública, el modelo asimétrico bidireccional y el modelo simétrico bidireccional<sup>95</sup>.

Los profesores Grunig y Hunt incorporan en su trabajo la reflexión sobre la naturaleza y el uso de la investigación en Relaciones Públicas en cada uno de los cuatro modelos que correlacionan con la historia de esta disciplina. Esta intuspección define el tipo de investigación utilizada en cada modelo de Relaciones Públicas comprendido en un momento histórico, qué métodos se desarrollan a tal efecto y cuál es el objeto de estudio.

En su opinión “la investigación es un elemento importante de las Relaciones Públicas modernas”, aunque, a su vez, manifiestan que hay que hablar con un gran número de profesionales para encontrar a uno que realmente esté utilizando la investigación propia de esta disciplina. Esta realidad permite que sea relativamente fácil identificar con qué modelo encaja cada profesional de Relaciones Públicas, según si utiliza o no la investigación y qué tipo de investigación emplea<sup>96</sup>.

El modelo de agente de prensa/*publicity*, que Grunig y Hunt establecen en el intervalo entre 1850 y 1900, se caracteriza por efectuar una propagación de la información de la organización, a menudo incompleta y distorsionada, usando métodos de persuasión muy intuitivos. En cambio, la intención del modelo de información pública, propia del período entre 1900 y 1920, es la difusión de información de manera objetiva.

En estos dos primeros modelos la información que fluye circula en una sola dirección: desde la organización a los públicos. No son modelos que incorporen el análisis ni la monitorización de ningún tipo de actuación, ni tampoco la inquietud por examinar los resultados de la función de las Relaciones Públicas.

Los profesionales del modelo asimétrico bidireccional de Relaciones Públicas que practican a partir de 1920 utilizan el conocimiento, los métodos y las técnicas de las ciencias sociales, con el objetivo de persuadir a los públicos a favor de la organización a la que representan. Y, finalmente, los representantes del modelo simétrico bidireccional, que emerge en la década de los años 60, persiguen la comprensión mutua entre las organizaciones y sus públicos, utilizando prioritariamente, las teorías de la comunicación para planificar y evaluar la función de Relaciones Públicas.

En estos dos últimos modelos, la información fluye en ambas direcciones: desde la organización a los públicos y viceversa. La respuesta de los públicos en ambos modelos es cuidadosamente valorada, aunque de forma distinta: en el modelo asimétrico bidireccional se analiza para ajustar aún más la variable comunicación del sistema de relaciones con fines persuasivos a favor de la organización y, en el modelo simétrico bidireccional, para mejorar el diálogo entre la variable actores, persiguiendo la comprensión y beneficio mutuos.

---

<sup>95</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 30.

<sup>96</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. pp. 72 – 77.

Para identificar si la organización actual desarrolla siempre y únicamente uno de los modelos, consecuencia de su comportamiento y actitud, o bien se registra una visión circunstancial y, por tanto, una mezcla de los modelos en función del problema o situación específica en que esta organización se encuentre, Xifra aclara que los discípulos de Grunig -Cupp y Nelson- y también su mujer, Larissa, demostraron con nuevos estudios que los modelos se utilizan simultánea o sucesivamente.

Xifra (2003) explica también que la Teoría de Juegos enunciada por John von Neumann y Osakar Morgenstern en 1944 en el marco de las ciencias económicas, ayuda a entender esta discusión. Esta teoría parte de la hipótesis de base según la cual las relaciones sociales actúan como juegos de estrategia, por lo que sus actores implicados son jugadores de un juego en el que han de decidir estratégicamente y conseguir un equilibrio de los intereses de las partes implicadas<sup>97</sup>.

Shirley Harrison (2002) nos define una de las clasificaciones más conocidas de los tipos de juegos:

- Los juegos de suma cero son juegos en los que, si un jugador lo hace bien, el otro lo tiene que hacer mal; es decir, si el jugador A consigue 10 puntos, el jugador B, pierde 10 puntos. La suma de sus ganancias y pérdidas siempre será igual a cero. Se trata, por lo tanto, de un enfrentamiento en el que un jugador lucha contra el otro y ambos tienen intereses totalmente opuestos.

- Los juegos de no – suma cero permiten que todos los jugadores ganen algunos puntos ya que la cooperación entre jugadores se valora más que ganar o perder, pues el objetivo del juego es que todos los jugadores obtengan algún tipo de recompensa<sup>98</sup>.

Así, parece que el modelo asimétrico de Relaciones Públicas se ajustaría a los juegos de suma cero, ya que la empresa gana cuando logra el cambio de actitud y comportamiento de los públicos. Y el juego de no – suma cero, que implica el diálogo y la cooperación, constituirían la esencia de las Relaciones Públicas de acuerdo con las premisas del modelo simétrico.

Esta teoría sugiere que según la situación o el problema a afrontar, los actores podrán decidir estratégicamente un modelo a seguir sin que la medida les tenga que encasillar en un único modelo de Relaciones Públicas.

Este razonamiento facilita que Xifra repare en el modelo bidireccional de motivación mixta de las Relaciones Públicas, formulado por Dozier y Grunig. Y a su vez inspirado en los juegos de motivación mixta, en que los jugadores tienen intereses ni totalmente opuestos ni coincidentes y en el que el objetivo es encontrar un equilibrio satisfactorio para ambas partes.

---

<sup>97</sup> XIFRA, J. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial McGraw Hill, 2003. p. 70.

<sup>98</sup> HARRISON, S. *Relaciones Públicas: una introducción*. Madrid: Thomson, 2002. p. 51.

Este modelo es una nueva fórmula que integra postulados asimétricos y simétricos: el profesional de las Relaciones Públicas puede emplear prácticas asimétricas para conseguir un posicionamiento determinado de su organización respetando la integridad de las relaciones con sus públicos a largo plazo. No desde la cooperación pura, como afirma Priscila Murphy, sino desde el papel de antagonista cooperante: defendiendo a la organización a la que representa y mediando entre la organización y sus públicos. Es decir, la labor de mediación o "defensa de colaboración" se convierte en una de las funciones del profesional de Relaciones Públicas como negociador<sup>99</sup>.

Desde esta óptica, el carácter de la investigación del sistema de relaciones a plantear en cada momento parece que también tendrá que tenerse presente según sea la actividad del programa que se esté testando, y a qué modelo concreto pertenezca.

---

<sup>99</sup> XIFRA, J. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. p. 74.



## 2.1 El primer período (1850 – 1920)<sup>100</sup>: no investigación

La práctica de las Relaciones Públicas es probablemente tan antigua como la propia comunicación humana. En muchas civilizaciones antiguas se procuraba persuadir al público para que aceptara la autoridad de un gobierno o una religión mediante técnicas y recursos comunes en las Relaciones Públicas: comunicación interpersonal, discursos, arte, literatura, acontecimientos públicos, publicaciones diversas y otros medios<sup>101</sup>. Ninguna de esas iniciativas era conocida bajo el apelativo de Relaciones Públicas, más cuando muchas veces iban acompañadas de acciones belicosas o desplegadas por la fuerza. Pero aisladas de esta presión, su objetivo y sus efectos solían ser parecidos a los que procura su práctica moderna.

Precursora de las prácticas de Relaciones Públicas fue la actividad de una serie de despachos, liderados por periodistas veteranos, que aparecieron en los Estados Unidos a partir de 1850. Estas primeras oficinas se caracterizaban porque su ejercicio conjugaba con la publicidad, de la que no se diferenciaba demasiado, porque no se hablaba todavía de Relaciones Públicas y por ejercer su talento siempre bajo el marco de una estrategia defensiva.

Era la época de los *press-agents* que, heredando la tradición y eficacia de su función al servicio de los políticos, se dedican a asistir a otros sectores cuyas empresas pretendían reclamar el interés del público.

En esta época, como describe Boiry (1998), se perpetra una función persuasiva y propagandística. La difusión de la información de los clientes, la mayoría de las veces tergiversada e incompleta sin ningún tipo de consideración ética, caracteriza los métodos principales de estos agentes carentes de escrúpulos<sup>102</sup>.

Estos agentes de prensa no recurren a la investigación porque, como explican Grunig y Hunt, la difusión de la comunicación es muy intuitiva y unidireccional, de la organización hacia los públicos, y no existe la inquietud por examinar los resultados.

La observación informal sobre los materiales publicados en los medios de comunicación y la asistencia de público a un acontecimiento para justificar si el dinero, el tiempo y los

---

<sup>100</sup> Los períodos que se comprenden en cada una de las etapas que se presentan a continuación se han establecido a partir de los modelos de Relaciones Públicas de Grunig y Hunt y de la aportación de la profesora Cynthia Clark, de la Universidad de Boston, quien resumió la evolución de las Relaciones Públicas en una sucinta revisión publicada en la *Public Relations Review* en el artículo: "*Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis*". Vol. 26 (2000), no. 3, 363 – 380. Las fechas no se corresponden matemáticamente con el ejercicio de la investigación en Relaciones Públicas, como confiesan los mismos autores, incluso en ocasiones se solapan diferentes metodologías; tampoco la práctica de los mencionados modelos de investigación concluye al finalizar sus respectivos períodos. Esta actividad particular de las Relaciones Públicas, como sucede, por lo demás, en la mayoría de las actividades humanas, tiene un carácter acumulativo.

<sup>101</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. 8ª ed. Madrid: Pearson Addison-Wesley Longman, 2006. p. 53.

<sup>102</sup> BOIRY, P.A. *Relaciones Públicas o la Estrategia de la Confianza*. Barcelona: Gestión 2000, 1998. p. 10.

esfuerzos de la organización habían sido bien invertidos se podrían considerar los primeros métodos de valoración y medición.

Cuando le preguntaron a Ivy Ledbetter Lee, pionero de las primeras prácticas profesionales de Relaciones Públicas, cómo podían ser definidas las Relaciones Públicas, este periodista contestó que era imposible definir las o investigarlas porque eran parte de la personalidad de cada profesional. Ivy Ledbetter Lee llegó a pensar incluso que esta actividad moriría con él<sup>103</sup>.

La investigación de Martínez Mendoza (2007) explica que este personaje, considerado el último agente de prensa y el fundador de las Relaciones Públicas modernas, convirtió una práctica hasta entonces excéntrica y asociada a la caridad, en una técnica de comunicación dedicada a mejorar la imagen de las empresas.

Los discípulos de Ivy Ledbetter Lee, que concibieron a las Relaciones Públicas como arte, se resistían a que su actividad fuera investigada. Su argumento era que las manifestaciones artísticas podían ser apreciadas, pero jamás evaluadas<sup>104</sup>.

Grunig y Hunt atribuyen el modelo de información pública a la práctica iniciada por Ivy Ledbetter Lee cuando fue contratado por la Pennsylvania Railroad Company.

Ivy Ledbetter Lee, de todas formas, no fue el único que ofreció servicios que encajaban en este nuevo modelo. La misma investigación de Grunig y Hunt reseña que otros profesionales contemporáneos de Ivy Lee como George Creel o Pendleton Dudley y celebridades como los presidentes Theodore Roosevelt y Woodrow Wilson fueron algunos de los imitadores del periodista.

Théodore N. Vail, presidente de la American Telephone & Telegraph Co. (AT&T), fue, del lado patronal, otro precursor excepcional por haber utilizado por primera vez el término "Relaciones Públicas" en sus informes anuales a principios de 1900<sup>105</sup>.

Otros nombres de ilustres empresarios norteamericanos que utilizaron las incipientes herramientas de las Relaciones Públicas de este segundo modelo de Grunig y Hunt fueron Henry Ford, Samuel Insull o John D. Rockefeller jr.<sup>106</sup>, y del lado europeo: Alfred Krupp en Alemania y Marconi en Gran Bretaña<sup>107</sup>, entre otros<sup>108</sup>.

---

<sup>103</sup> MAGALLÓN, S. "Concepto y elementos de las Relaciones Públicas". *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*. (2006), nº 34, p. 104.

<sup>104</sup> MARTÍNEZ MENDOZA, S. "En torno a la investigación en Relaciones Públicas". [En línea]. *Revista Latina de Comunicación Social*. Año 10 (2007), 2ª época, nº 62.

<[http://www.ull.es/publicaciones/latina/200708Martinez\\_S.htm](http://www.ull.es/publicaciones/latina/200708Martinez_S.htm)>. [Consulta: agosto de 2007].

<sup>105</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 93.

<sup>106</sup> John D. Rockefeller Jr. contrató en 1914 a Ivy Ledbetter Lee para gestionar la *publicity* adversa que se había amontonado contra su familia por la llamada masacre de Ludlow en Colorado. Suceso que se narra en la biografía que Ray Eldon Hiebert publica en 1966 de Ivy Ledbetter Lee. *Ivy Ledbetter Lee: Courtier to the Crowd*. Ames (Iowa State): University Press. pp. 97 – 108.

<sup>107</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. p. 56.

En opinión de Grunig y Hunt “la idea de Ivy Ledbetter Lee era sencilla: decir la verdad respecto de las acciones de una organización; y si la verdad era perjudicial, cambiar el comportamiento de la organización para que pudiera decirse la verdad sin necesidad de tener miedo”<sup>109</sup>.

Estos primeros consejeros de Relaciones Públicas tampoco dedican demasiados esfuerzos a investigar la validez de sus acciones. En ocasiones, realizan algún test de legibilidad para comprobar si la información tiene el nivel apropiado de dificultad para su audiencia, o bien desarrollan algunos estudios sobre el número total de lectores para conocer si la audiencia utiliza de verdad la información.

Pero, en general, los especialistas en información pública siguen un patrón periodístico de elaboración y difusión de materiales informativos para el gran público, y tienen poca idea del destino de estos materiales que preparan<sup>110</sup>.

Aunque, si bien este modelo también se fundamenta en la unidireccionalidad de la noticia, a diferencia del modelo anterior, la información transmitida es completa.

Medición de la actividad de Relaciones Públicas: primer período (1850 – 1920)

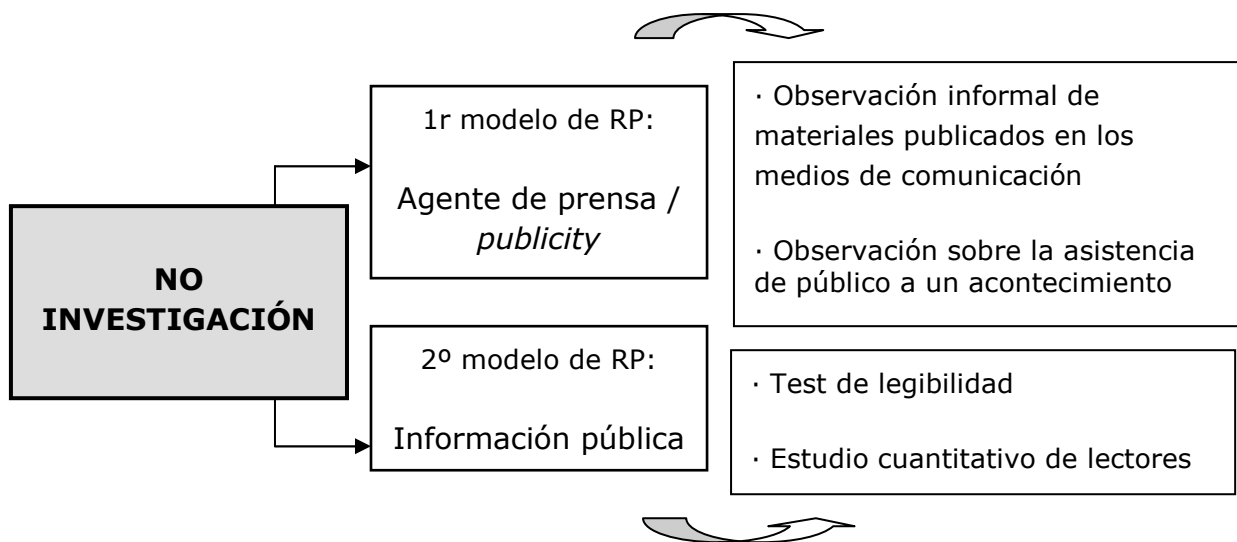


Figura 4. Cuadro de elaboración propia.

<sup>108</sup> Como explica Luis Solano Fleta, en su libro *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Madrid: Ed. Síntesis, 1995. p. 157: “la personalidad o la fortuna de Ivy Ledbetter Lee ha tenido la virtud de oscurecer a otros personajes que con él comparten la gloria de haber sido -los primeros-. Entre otros, el autor menciona a G. Michaelis, R. Small, Marvin, J.D. Ellswort, Hammond, Livingston, Clarke, Bleyer y Harllee”.

<sup>109</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 88.

<sup>110</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. pp. 30 y 77.

## 2.2 El segundo período (1920 – 1960): investigación de la Opinión Pública

Después de la Primera Guerra Mundial, un grupo de intelectuales liberales de los Estados Unidos, entre ellos John Dewey, Walter Lippmann, Edward L. Bernays, Harwood L. Childs, Harold Lasswell, entre otros, se presentaron a sí mismos como una nueva clase ilustrada, dedicada por primera vez a aplicar la ingeniería social a la ordenación de la política norteamericana.

A pesar de que los métodos utilizados por el Comité de Creel<sup>111</sup> estaban saturados de herramientas propias del modelo de información pública, esta comisión sugirió a la nueva generación de profesionales de las Relaciones Públicas que la persuasión era posible y que debía basarse en la ciencia social.

Uno de los primeros de esta generación fue Carl Byoir, fundador de la agencia de Relaciones Públicas que todavía lleva su nombre. Byoir fue un profesional que destacó por el uso de la investigación de la Opinión Pública con intención de influenciarla en favor de los intereses y objetivos de sus clientes. Otro profesional y académico fue Edward L. Bernays cuyo trabajo ilustra mejor, de acuerdo con la investigación de Grunig y Hunt, el modelo asimétrico bidireccional<sup>112</sup>.

Edward L. Bernays (1990), para muchos autores decano de esta disciplina, en una entrevista concedida a la redacción del *Public Relations Quarterly* en 1956 afirmó que las Relaciones Públicas es un campo de actividad que tiene que ver con la interacción entre un individuo, un grupo, una idea u otra unidad, con los públicos de los que depende<sup>113</sup>.

El profesor Bernays explica que antes de actuar se debe analizar a los públicos para disponer de una base que permita a la organización ajustarse a los diferentes colectivos. El modelo de Bernays es, fundamentalmente, un modelo de defensa y de persuasión científica que incluye la escucha activa de una de las variables del sistema de relaciones: los públicos. Bernays daba suma importancia a la retroalimentación porque era lo que permitía formular un mejor mensaje persuasivo<sup>114</sup>. Larry Tye (2002) considera que Bernays tenía un planteamiento único para resolver las diferentes situaciones y problemas. En vez de especular primero con técnicas, Bernays siempre

---

<sup>111</sup> George Creel era amigo personal del Presidente Wilson y fueron las sugerencias de Creel las determinantes de la creación del famoso Comité de Información Pública ("Comitte on Public Information"), que aglutinó en su seno a las más brillantes cabezas del país en el área específica de la comunicación social persuasiva: E.L. Bernays, C. Byoir, J.P. Jones y tantos otros, todos ellos, experimentados en el manejo de la Opinión Pública. El Comité de Información Pública se organizó con el principal objetivo de influir en la Opinión Pública norteamericana y generar un sentimiento patriótico para intervenir en la I Guerra Mundial.

<sup>112</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 96.

<sup>113</sup> BERNAYS, E.L. *Los Años últimos: radiografía de las relaciones públicas: 1956 – 1986*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias (PPU), 1990. p. 39.

<sup>114</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. p. 66.

pensaba en la "idea general" de cómo motivar a la gente<sup>115</sup>, lo que Tye denominó *The Big Thing*.

Edward Bernays, pero también John Hill, Earl Newson y Hampton Baumgartner, entre otros, reivindicaban, constante y sinceramente, el papel de las Relaciones Públicas en la protección del público y del bienestar social. Y practicaban casi siempre esta función averiguando qué era lo que le gustaba al público, los valores que profesaban y cuáles eran sus actitudes. Consecuentemente, presentaban a la organización acorde a estos comportamientos y estos credos.

Bernays denominó a estas estrategias "cristalización de la Opinión Pública", que recogió en *Crystallizing Public Opinion* (1923), y la "ingeniería del consenso"<sup>116</sup>, explicada en el ensayo y posterior publicación *Engineering of consent* (1947 y 1955).

El libro de Bernays, *Crystallizing Public Opinion*, fue contemporáneo de otra publicación muy importante sobre la misma materia, *Public Opinion* (1922) del periodista Walter Lipmann, en la que el autor advierte del creciente poder de la Opinión Pública. Posteriormente Bernays haría lo propio en *Engineering of consent* opinando que "la evidencia del poder de la Opinión Pública demuestra ampliamente la necesidad de comprender al público, de ajustarse a él, de informarlo o de ganárselo"<sup>117</sup>.

Por esas mismas fechas, los sociólogos inician estudios sobre la naturaleza de la Opinión Pública y el papel de los medios de comunicación en su formación que Bernays utiliza, informalmente y de forma intuitiva, para desarrollar sus estrategias de persuasión.

Si para Ivy Lee, las Relaciones Públicas eran un arte, para Bernays eran una aplicación de las ciencias sociales en la que la investigación de los públicos tenía un papel esencial<sup>118</sup>.

Bernays, en esencia, emplea la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará. Utiliza los métodos y técnicas de investigación de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos y para analizar los ajustes o divergencias que existen entre la organización y estos públicos. El objetivo es que estos públicos acepten el punto de vista de la organización y lo apoyen.

---

<sup>115</sup> TYE, L. *The father of Spin: Edward L. Bernays and the birth of Public Relations*. New York: Crown, 1998. pp. 51 – 76.

<sup>116</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 98.

<sup>117</sup> BERNAYS, E.L. *Engineering of consent*. University of Oklahoma Press, 1955. p. 29.

<sup>118</sup> La relación familiar de Edward L. Bernays con Sigmund Freud (Bernays era sobrino del famoso psicólogo vienés), fue la que estimuló el interés de Bernays por las ciencias sociales y del comportamiento.

Cutlip y Center destacan que, aunque los sofisticados métodos de medición de la opinión no aparecieron hasta los años treinta, el trabajo en la posguerra contribuyó decisivamente al desarrollo de la investigación de mercados, de las encuestas de Opinión Pública y de las ciencias de la comunicación. Paul Garret y Arthur Page fueron los primeros en usar esta nueva práctica de las encuestas de Opinión Pública como base de la planificación y evaluación de los programas de Relaciones Públicas. George Gallup también contribuyó, en la década de los años 30, a la introducción de las encuestas de opinión con nuevos sistemas de muestreo en las relaciones públicas, la política y el marketing<sup>119</sup>.

Es a partir de las décadas de 1940 y 1950 que teóricos y científicos sociales llevan a cabo numerosos estudios y redactan documentos académicos sobre la medición de la eficacia de la comunicación. Uno de los documentos germinales sobre la medición del impacto de las Relaciones Públicas fue el artículo "*Some Reasons Why Information Campaigns Fail*", de Herbert Hyman y Paul Sheatsley, publicado en 1947 por la *Public Opinion Quarterly*<sup>120</sup>.

Le siguen en 1953 "*A method of studying communication patterns in organizations*", de Keith Davis en *Personnel Psychology*, y "*The communication survey: a study of communication problems in three office and factory units*", una disertación doctoral no publicada de la University of Oklahoma de T.R. Nilsen. No será hasta 1954 cuando aparezca por primera vez el concepto auditoría: "*An application of the communication audit*" de Odiorne en *Personnel Psychology*<sup>121</sup>.

Paul Lazarsfeld, sociólogo y uno de los fundadores del análisis sociológico norteamericano sobre los medios y, de forma especial, de sus efectos en la formación de la Opinión Pública, Wilbur Schramm, autor de modelos sobre comunicación interpersonal o de grupo en la que acentúa el aspecto importante de la comunicación de retorno; Joseph T. Klapper, discípulo de Lazarsfeld, Raymond A. Bauer, W. Phillips Davison, Carl I. Hovland y Charles R. Wright son algunos teóricos que hicieron substanciales aportaciones a la literatura de las ciencias sociales que se aplicarían a la medición de la eficacia de la actividad de Relaciones Públicas durante esos mismos años<sup>122</sup>.

---

<sup>119</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. pp. 177 – 181.

<sup>120</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*. p. 3.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.

<sup>121</sup> VARONA, F. "Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense". En *I Seminario – Taller Latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional*. Santafé de Bogotá, 1993. p. 3 y VARONA, F. "Las auditorías de comunicación desde una perspectiva académica". En *Anuario Comunicación 1997*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, DirCom, 1997. pp. 118 – 119.

<sup>122</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*. p. 3.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.

Por su parte, Harwood Childs (1964) insistió en la importancia de estudiar continuamente los efectos sociales de la conducta personal y corporativa para comprender a la sociedad desde un punto de vista político, económico, cultural y sociológico.

En su opinión, Childs advierte que "la separación y desconocimiento de las tendencias sociales son el origen de conflictos en la organización; y la búsqueda de respuestas ha de focalizarse en encontrar las razones que los generan". Childs define al Relaciones Públicas como el científico social capaz de aconsejar a la administración acerca del medio ambiente en el cual opera<sup>123</sup>.

El trabajo de Grunig y Hunt explica que estos profesionales de Relaciones Públicas empiezan a utilizar la investigación evaluativa para medir los efectos sobre las actitudes y las conductas después de una operación de Relaciones Públicas. Los autores destacan que la investigación de las actitudes permite la determinación de la efectividad de la campaña<sup>124</sup>.

Las últimas aportaciones de Bernays manifiestan que las Relaciones Públicas deben ser un camino bidireccional para la comprensión mutua y la relación con el público más que una función pensada meramente para una persuasión científica<sup>125</sup>. Este nuevo punto de vista hace que Grunig considere al profesor Bernays, en el discurso sobre los modelos de Relaciones Públicas, como uno de los pensadores que ayudaron a desarrollar el cuarto y último modelo: el simétrico bidireccional.

El profesor de la Universidad de Stanford Rex Harlow (1957), fundador de la American Council on Public Relations, que posteriormente pasaría a ser la *Public Relations Society of America* (PRSA)<sup>126</sup>, es considerado para muchos autores "el padre de la investigación académica de Relaciones Públicas"<sup>127</sup>.

De este autor cabe destacar dos aportaciones principales: la primera es que, partiendo de una recopilación de más de 500 definiciones sobre Relaciones Públicas, desarrolla un estudio que concluye con la propuesta de una definición que se ajusta al modelo bidireccional simétrico de Grunig. En esta definición, la investigación se contempla como herramienta principal:

---

<sup>123</sup> CHILDS, HARWOOD. *Relaciones Públicas, Propaganda y Opinión Pública*. Washington: USAID, 1964. p. 45.

<sup>124</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. pp. 77 – 78.

<sup>125</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. p. 68.

<sup>126</sup> La PRSA es la *Public Relations Society of America*, con sede en Nova Cork. Se trata de la organización más grande del mundo de profesionales de Relaciones Públicas. <http://www.prsa.org/>

<sup>127</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. p. 69.

“Las Relaciones Públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos. Implica la resolución de problemas, ayuda a los directivos a estar informados y poder reaccionar ante la Opinión Pública. Define y destaca la responsabilidad de los directivos que deben servir el interés público. Ayuda a la dirección a mantenerse al día y a utilizar los cambios de forma efectiva, sirviendo como un sistema de alerta para ayudar a anticipar tendencias. Utiliza la investigación y técnicas de comunicación éticas como principales herramientas”<sup>128</sup>.

La segunda aportación es la publicación de un libro de texto en el que pasa revista a aquellas investigaciones y teorías de las ciencias sociales sobre la persuasión que, según entiende el autor, podrían aplicarse a las Relaciones Públicas<sup>129</sup>.

Medición de la actividad de Relaciones Públicas: segundo período (1920 – 1960)



Figura 5. Cuadro de elaboración propia.

<sup>128</sup> ARCEO VACAS, A. “Relaciones Públicas”. [En línea]. En Román Reyes (dir.). *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*. Madrid: Universidad Complutense, 2004.

<[http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/R/relaciones\\_publicas.htm](http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/R/relaciones_publicas.htm)>. [Consulta: septiembre de 2008].

<sup>129</sup> HARLOW, R. *Social Science in Public Relations*. New York: Harper & Brothers, 1957. p. 24.



### **2.3 El tercer período (1960 – actualidad): medición de las relaciones con los públicos. Indicadores de medida.**

A partir de la década de 1960 aumenta la importancia y la complejidad de las Relaciones Públicas tanto en el ámbito profesional como en el académico.

En la investigación de Grunig y Hunt estos años aparecen como la época en la que se constituye el modelo de las Relaciones Públicas ideal: el modelo simétrico bidireccional. En este modelo las Relaciones Públicas se practican como una mediación entre la organización y sus públicos y su finalidad es la comprensión y el entendimiento mutuo entre ambas partes. En este cuarto modelo la investigación es sumamente relevante, por cuanto aporta la información oportuna y necesaria que asiste al reajuste perpetuo entre estos dos actores en interrelación: la organización y sus públicos.

Los profesores Scott M. Cutlip y Allen Center fueron los primeros en conceptualizar el modelo simétrico bidireccional cuando manifiestan, en el proceso directivo de las Relaciones Públicas que presentaron en su manual *Effective Public Relations*, que "los principios y la práctica de la comunicación se centra en crear buenas relaciones con el público"<sup>130</sup>.

Cutlip y Center establecen el proceso directivo de la disciplina en cuatro etapas: definir el problema (u oportunidad); planificar y programar; actuar y comunicar; y evaluar el programa<sup>131</sup>. Y precisan que la investigación "es el ingrediente esencial que hace de las Relaciones Públicas, tanto una función directiva y de gestión, como una función bien dirigida y gestionada"<sup>132</sup>.

Estos autores destacan que la investigación es necesaria en la etapa inicial del proceso para facilitar la definición del problema y en la comprensión de los factores y los públicos implicados interna o externamente en la situación problemática<sup>133</sup>; también es un ejercicio elemental en la fase de evaluación del impacto y la efectividad de los programas.

---

<sup>130</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 102.

<sup>131</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. p. 410.

<sup>132</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. pp. 409 – 442.

<sup>133</sup> El estudio de carácter interno, más tarde, sería denominado por Cutlip y Center como "auditoría de comunicación" acopiando la definición que aparece en el artículo del Presidente de Kopec Associates, Inc, Joseph A. Kopec: "The communication audit". *Public Relations Journal* 38 nº5, (mayo 1982): 24. Kopec la define como un análisis completo de las comunicaciones de la organización (internas y/o externas) diseñada para conseguir una "fotografía" de las necesidades de comunicación, políticas, prácticas y capacidades, y para descubrir datos que permitan a los directivos tomar decisiones sobre los objetivos futuros de la comunicación de la organización. Los factores externos tienen su punto de partida en una revisión sistemática del historial de la situación problemática fuera de la organización y en el estudio detallado de los públicos implicados: lo que saben, lo que sienten y lo que hacen en relación al problema. En CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. pp. 413 – 419.

El análisis de estos factores internos y externos de la situación es, en realidad, un primer examen de las variables del sistema de relaciones estudiadas: el ambiente, la comunicación, los actores en interacción y el problema<sup>134</sup>.

De acuerdo con Cutlip y Center, el análisis exploratorio o formal<sup>135</sup> de estas variables es la esencia que proporciona la información necesaria para valorar los puntos fuertes (*strengths*) y los puntos débiles (*weaknesses*) de la organización e identifica las oportunidades (*opportunities*) y las amenazas (*threats*) del entorno externo<sup>136</sup>.

Más tarde, en 1963, John Marston estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas organizándolo en cuatro etapas, a las cuales denominó con el acrónimo RACE<sup>137</sup> (en español, IACE)<sup>138</sup>: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación<sup>139</sup>. Un modelo que había sido anticipado por Cutlip y Center, en forma de norma o pauta de procedimiento, aunque no como modelo en sentido estricto<sup>140</sup>.

Para establecer el modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del "management" de la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives* – MBO), diseñado por Peter Drucker en su publicación *The Practice of Management* (1954). La dirección por objetivos consiste en la compilación y el análisis de la información que ha de permitir el diseño de un plan de acción que, tras su ejecución, alcance los objetivos previamente definidos<sup>141</sup>, siendo cada profesional de esta manera, responsable de sus resultados<sup>142</sup>.

Con el modelo de Marston, las Relaciones Públicas se presentan como un proceso en el que el primer paso esencial, también consiste en analizar la situación que permita detectar el problema o los problemas que se deben afrontar.

Marston sugiere que en esta primera etapa se ha de asumir un conocimiento exhaustivo que, en primer lugar, se inicia con la interpretación exacta de la propia misión de la organización, asimismo, los valores, las creencias, sus actitudes y objetivos, que

---

<sup>134</sup> En la página 422 del manual de CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones Públicas eficaces* se puede apreciar un recuadro con el detalle de los contenidos que se han de revisar durante el análisis de la situación.

<sup>135</sup> Para una discusión detallada sobre métodos de investigación "exploratorios" o informales y métodos formales ver CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. pp. 425 – 441.

<sup>136</sup> En la práctica profesional, el resumen del análisis de la situación se denomina "DAFO" (o "SWOT" o "TOWS": de las iniciales de las palabras en inglés).

<sup>137</sup> De las siglas en inglés "Research" (R), "Action" (A), "Communication" (C) y "Evaluation" (E).

<sup>138</sup> MARSTON, J.E. *Relaciones Públicas modernas*. México, D.F.: McGraw-Hill, 1988. pp. 155 – 162.

<sup>139</sup> MARSTON, J. *The Nature of Public Relations*. New York: McGraw Hill, 1963.

<sup>140</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 167.

<sup>141</sup> Como explica SIMMONS, R.E. en su obra *Communication campaign management*. New York: Longman, 1990.

<sup>142</sup> Como especifican NAGER, N.; ALLEN, T. H. en *Public Relations. Management by objectives*. London: University Press of America, 1984.

corresponderían a los factores internos que describían Cutlip y Center y se ha de seguir analizando minuciosamente como se exterioriza esta identidad: mediante qué mensajes, canales y herramientas de comunicación.

En segundo lugar, se ha de emprender la investigación de los públicos vitales mediante estudios de opinión, para lograr el máximo conocimiento o radiografía de la organización desde el exterior, es decir, su imagen. De una parte conocer el punto de vista de los líderes de opinión, bien sean periodistas, distribuidores, celebridades, etc.; de otra parte, conocer las percepciones y profundizar en lo que juzgan amplias capas de población, oportunamente segmentadas, por su vínculo, orientación e influencia sobre la organización.

La etapa que cierra el círculo del modelo de Marston es una evaluación del programa. En este punto, el proceso RACE parece una espiral, cada paso lleva al siguiente y la conclusión se une con el principio. Por esta razón, el modelo RACE de Marston es también conocido como Modelo de la espiral, porque al ser concebido gráficamente se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la etapa investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, termina en la evaluación.

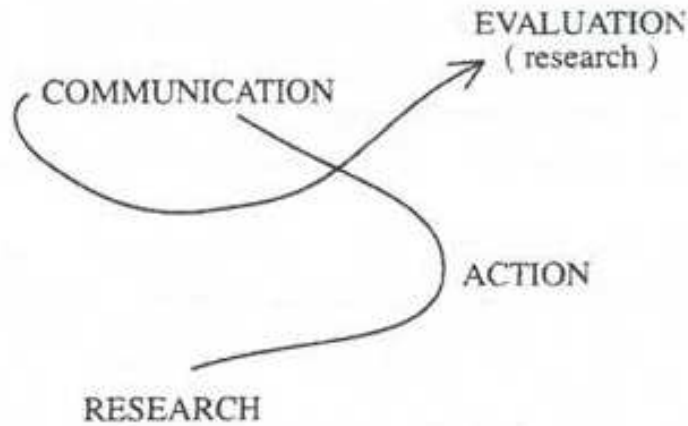
Su importancia mayor se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas y su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral, como apunta Noguero (2000), no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de tal modo que la última ("*Evaluation*"), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera ("*Investigation*") para seguir avanzando<sup>143</sup>.

Desde la propuesta de Marston otros autores han elaborado sus propios modelos teóricos, completando o ampliando el modelo de este autor; aún y así, el modelo RACE es el más utilizado en el desarrollo de la gestión profesional de la comunicación de las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial.

---

<sup>143</sup> NOGUERO I GRAU, A., *La función social de las Relaciones Públicas*. p. 80.

A FORMULA FOR SUCCESSFUL  
PUBLIC RELATIONS PRACTICE



(Marston: 1979, 169).

Figura 6. Marston, 1979, p. 169.

Para Lindenmann una de las primeras miradas serias sobre el tema de la medición de la actividad de las Relaciones Públicas, cimentada bajo una óptica comercial, fue la publicación de la American Management Association de Nueva York en 1968, de un documento de unas 30 páginas titulado "*Measuring and Evaluating Public Relations Activities*".

Este cuaderno incluía siete artículos sobre la manera de medir los resultados de Relaciones Públicas, entre ellos el de John T. Cunningham, titulado "*Measuring Public Relations Results*", y el de Carl Ruff "*Measurement of Publicity Effectiveness by Inquiry Analysis*"<sup>144</sup>. Ruff, por ejemplo, divulga en su comunicación los resultados de un estudio donde el autor compara el grado de recordación entre los mensajes proporcionados por la publicidad, y los mismos difundidos mediante la *publicity*<sup>145</sup> en diferentes soportes de comunicación.

---

<sup>144</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*. P. 4.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.

<sup>145</sup> La *Publicity* o *Free Publicity* es definida por diversos autores, entre ellos Txema Ramírez en *Gabinetes de Comunicación: funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Editorial Bosch, 1995, como la actividad de obtener espacio editorial y no pagado a través de la creación o difusión de noticias en todos los medios leídos, vistos u oídos por el entorno de la compañía, con el propósito específico de mejorar la imagen y todo lo que supone esta mejora.

El autor concluye que la *publicity*, en general, siempre tiene más fuerza que la comunicación publicitaria. Y según en qué soportes, Ruff destaca que esta fuerza puede ser incluso superior<sup>146</sup>.

Edward J. Robinson en 1969 es quien escribe definitivamente la necrológica de la aproximación instintiva de las Relaciones Públicas y pasa página a todas las prácticas de Relaciones Públicas reactivas e irreflexivas. El autor recupera el magisterio de Bernays y contempla al profesional de las Relaciones Públicas como un profesional de las ciencias sociales y del comportamiento, que utiliza la investigación como ayuda en el proceso de resolución de problemas<sup>147</sup>.

En opinión de Robinson "para fundamentar una actuación de Relaciones Públicas no sirven las ideas preconcebidas, sino solamente las realidades comprobadas mediante investigación"<sup>148</sup>.

El autor argumenta que la investigación se ha de desarrollar para conocer las necesidades, actitudes, motivaciones e intereses de los públicos de la organización antes de que esta organización decida sobre el desarrollo de un programa de Relaciones Públicas. Finalmente, también especifica que la organización usa un proceso exploratorio para descubrir la efectividad del programa<sup>149</sup>.

Una de las aportaciones del profesor Robinson es el detalle de las nueve fases de la que consta la etapa de investigación en Relaciones Públicas, divulgada anteriormente por Marston, que desglosa el análisis de las variables del sistema de relaciones:

1. Definir el problema. Según el autor este ejercicio es complejo porque pueden existir diversas dimensiones de una misma problemática o diversas contrariedades específicas que subyacen del problema principal, etc. Aún y así, es fundamental saber aislar el problema que exactamente está afectando el estado del sistema de relaciones entre la organización y sus públicos en general, sino el proceso se iniciará de forma confusa.

2. Delimitar el problema. La investigación es más sencilla si se concreta y se describe la totalidad o la parte del problema que se ha de tratar y debe ser resuelta exactamente.

---

<sup>146</sup> WEINER, M.; BARTHOLOMEW, D. *Dispelling the Myth of PR Multipliers and other Inflationary Audience Measures*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2006, p.4.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Dispelling\\_Myth\\_of\\_PR\\_Multiplier.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Dispelling_Myth_of_PR_Multiplier.pdf)>. [Consulta: noviembre de 2008].

<sup>147</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. p. 409.

<sup>148</sup> ROBINSON, E.J. *Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication context*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969. p. IX y en CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. p. 409.

<sup>149</sup> ROBINSON, E.J. *Public relations and survey research*. p. 8.

3. Establecer definiciones. Robinson manifiesta que las demás variables del sistema de relaciones -el ambiente, el público y la comunicación- deben definirse rigurosamente y sin ambigüedades.

4. Explorar entre la literatura. Este académico aconseja la efectividad de utilizar información de terceros que ya hayan afrontado problemas similares. Este recurso a menudo puede ofrecer las ideas clave del problema antes de empezar a plantear la propia investigación.

5. Desarrollar una hipótesis. La hipótesis es la declaración de una relación supuesta entre los dos actores del sistema de relaciones. Si la hipótesis se formula correctamente, los objetivos se visualizarán con mucha más claridad.

Sobre esta misma cuestión, Lesly (1974) explica que la investigación en Relaciones Públicas facilita confirmar estas conjeturas que habitualmente hay sobre la posición de los públicos respecto a una organización, aclara cuestiones sobre las cuales existen datos contradictorios o informaciones escasas y reorienta pensamientos o conceptos respecto un problema de comunicación<sup>150</sup>.

6. Decidir el diseño de la investigación. En este estadio el autor sugiere una reflexión seria sobre la información precisa que hay que recabar. Insiste en excluir del estudio toda aquella información aparentemente interesante pero del todo innecesaria para la resolución del problema. También señala que se deben determinar correctamente las técnicas de investigación científica que hay que utilizar.

7. Obtener los datos. La aplicación de los instrumentos de investigación irá acumulando los datos que metódicamente habrá que categorizar y clasificar para su posterior análisis.

8. Analizar los datos. Es la fase que traduce los datos obtenidos anteriormente en información, que se tendrá que contrastar, acto seguido, con la hipótesis.

9. Interpretar la información. El producto informativo que se obtiene de una investigación ha de interpretarse correctamente. Es una información que expondrá una serie de tendencias, desarreglos o alarmas sobre una serie de cuestiones planteadas en la hipótesis, y que han de sugerir una serie de recomendaciones para solucionar la problemática<sup>151</sup>.

---

<sup>150</sup> LESLY, CH. *The People Factor: Managing the Human Climate*. Homewood (Illinois): Dow Jones – Irving, 1974. p. 80.

<sup>151</sup> ROBINSON, E.J. *Public relations and survey research*. pp. 51 – 53.

## Conceptualización del modelo simétrico bidireccional

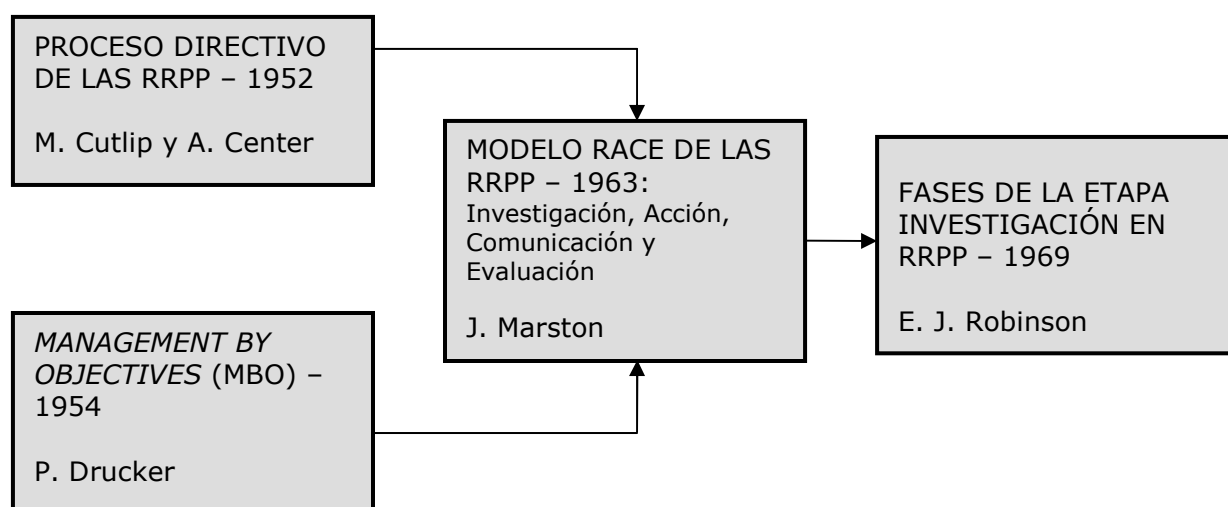


Figura 7. Cuadro de elaboración propia.

En un artículo publicado en la *Public Relations Review* Broom (1977) explica que “si bien todas las definiciones de Relaciones Públicas propuestas hasta entonces incluyen términos tales como “relaciones” y “relaciones mutuas”, la práctica más típicamente tratada para medir esta disciplina es la de analizar y comprobar la influencia de la Opinión Pública en la organización”<sup>152</sup>. Lucien Matrat sería el primero en contemplar a la noción “relación” como la esencia de esta disciplina.

En Europa, Huisman explica que existían ciertas iniciativas aisladas de Relaciones Públicas, como la de la empresa francesa Renault, que desde 1937 contaba entre su personal con un “ingeniero social” encargado de las relaciones con los trabajadores, y la de Péchyney que publicaba informaciones financieras muy detalladas dirigidas a los accionistas y al público en general. Pero en realidad, las primeras actividades de Relaciones Públicas se establecen con la llegada de las tropas norteamericanas durante la Segunda Guerra Mundial. El organismo castrense contaba con oficiales encargados de las relaciones con la prensa y con otros militares responsables de mediar con la población civil denominados “oficiales de relaciones públicas”<sup>153</sup>.

<sup>152</sup> BROOM, G.M. “Coorientational measurement of public issues”. *Public Relations Review* Vol. 3 (1977), nº4, pp. 110-119.

<sup>153</sup> XIFRA, J. “Lucien Matrat y la consolidación de la Relaciones Públicas en Europa” [En línea] *Revista Historia y Comunicación Social* Vol. 11 (2006). p. 231.

<<http://revistas.ucm.es/inf/11370734/articulos/HICS0606110229A.PDF>> [Consulta: noviembre 2008].

La vía de entrada a Europa, además, aconteció fundamentalmente de la mano de las subsidiarias de empresas norteamericanas. De esta manera comienzan a surgir profesionales de las Relaciones Públicas de forma sistemática y significativa en otros países europeos -Holanda, Alemania, Gran Bretaña y España- al ritmo marcado por su desarrollo económico. Aguadero (1993) indica asimismo que la expansión tras la Segunda Guerra Mundial, en realidad, no se da únicamente en Europa, sino que se proyecta prácticamente a todo el mundo democrático o que alcanza unos determinados niveles de desarrollo económico<sup>154</sup>: Australia, Taiwán, Tailandia y la Federación Rusa, ente otros<sup>155</sup>.

La doctrina europea de esta disciplina se configura en el intervalo comprendido entre 1975 y 1985 y es Lucien Matrat quien constituye en Europa una teoría normativa que no surge de ninguna investigación basada en metodologías propias de las ciencias sociales, sino únicamente de la propia experiencia al frente del departamento de Relaciones Públicas del grupo Elf.

Los cimientos principales sobre los que descansa la teoría de Matrat son los fundamentos antropológicos de las Relaciones Públicas: un enfoque paradigmático centrado en las "relaciones" que se establecen entre los actores del sistema de relaciones; la dimensión corporativa o empresarial de las mismas: las Relaciones Públicas forman parte de las estrategias utilizadas en el *Management* de la organización; y el concepto "confianza" como elemento central del modelo de las Relaciones Públicas. Matrat destaca que las Relaciones Públicas son la estrategia de la confianza que otorga a la comunicación su autenticidad.

En opinión de Xifra, este consejero francés "puede considerarse el pionero a la hora de abordar las Relaciones Públicas desde la perspectiva relacional, con una intencionalidad alejada de los criterios propios de la metodología del estudio de la comunicación de masas y centrada en la creación y mantenimiento de relaciones entre estructuras sociales"<sup>156</sup>.

La primera conferencia sobre la medición de la eficacia de las Relaciones Públicas se celebró en octubre de 1977 en el campus de la Universidad de Maryland. Lindenmann explica que a la conferencia, patrocinada por AT & T<sup>157</sup>, asistieron alrededor de 125 académicos, investigadores, consejeros y profesionales representantes de algunas de las grandes empresas y demás comercios, asociaciones, organizaciones sin ánimo de

---

<sup>154</sup> AGUADERO, F. *Comunicación Social Integrada*. Barcelona: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, 1993. pp. 47 - 48.

<sup>155</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. pp. 56 - 57.

<sup>156</sup> XIFRA, J. "Lucien Matrat y la consolidación de la Relaciones Públicas". p. 236 - 237.

<<http://revistas.ucm.es/inf/11370734/articulos/HICS0606110229A.PDF>>.

<sup>157</sup> La corporación AT & T (siglas de su antiguo nombre, American Telephone and Telegraph) es la compañía estadounidense de telecomunicaciones.



lucro y organismos de Relaciones Públicas y publicidad del país. James F. Tirone, quien en ese momento era el director de investigación y responsable de Relaciones Públicas de AT & T, y el Dr. James E. Grunig de la misma Universidad, fueron los anfitriones del encuentro.

En ese encuentro, Tirone reveló cómo su empresa, en concierto con PR Data Systems, había desarrollado un programa computarizado para poder medir y evaluar la cobertura de los medios de comunicación. También describió otras metodologías que la Bell System estaba llevando a cabo para medir y evaluar los procesos de Relaciones Públicas y las técnicas que se utilizaban, como por ejemplo las publicaciones dedicadas al empleado, las acciones dirigidas a la comunidad o las actividades diseñadas para la colectividad universitaria y formativa, etc.

También en otoño de 1977 Walter K. Lindenmann, entonces investigador de la agencia multinacional de Relaciones Públicas Hill and Knowlton, diseñó y aplicó, por primera vez, un proyecto de evaluación para medir la eficacia del programa de Relaciones Públicas de la American Iron and Steel Institute<sup>158</sup>.

La metodología de medición de las Relaciones Públicas en Estados Unidos, según August Ferrer (1993), se inspira en la Teoría de la racionalización del trabajo y se sustenta actualmente en la moderna filosofía del marketing. Es por esta razón que los profesionales y académicos están más preocupados por la medición del usufructo de los instrumentos y las técnicas que utilizan las Relaciones Públicas que por el análisis del propio sistema de relaciones, cuestión que también critica Broom.

Ferrer explica que, a diferencia de Norteamérica, los profesionales europeos no dependen del marketing. Para las compañías europeas es más importante que el profesional contribuya a definir la imagen exterior de las mismas<sup>159</sup> para que ésta repercuta, igualmente, en la cuenta de explotación. Ferrer, por ejemplo, nombra a Frank Bauer como "uno de los grandes de las Relaciones Públicas", quien bautiza como "notoriometría" a la definición de una serie de criterios permanentes que permiten discernir y medir la reputación de una empresa.

El profesor y asesor de Relaciones Públicas Otto Lerbinger ordena por primera vez las variables del sistema de relaciones estudiadas. Lerbinger fue el responsable de distinguir, también en 1977, en un informe con los resultados de una encuesta de la Foundation for Public Relations Research and Education a 28 grandes corporaciones y organizaciones sin ánimo de lucro, cuatro tipos básicos o usos de la investigación de Relaciones Públicas en los mundos corporativo y sin ánimo de lucro<sup>160</sup>, llamándolas por primera vez auditorías.

---

<sup>158</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*. p. 4.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.

<sup>159</sup> FERRER, A. *Relaciones Públicas, empresa y sociedad. Una apuesta por la comunicación*. Girona: Escola Superior de Relacions Públiques de Girona, 1993. pp. 24 - 27.

<sup>160</sup> PAVLIK, J.V. *La investigación en Relaciones Públicas*. p. 33.

En realidad Marston, en sus apuntes sobre la descripción de la etapa de evaluación del modelo de Relaciones Públicas RACE, ya expresa el término "auditoría anual". Sin embargo, para este autor la auditoría es un ejercicio periódico responsable de presentar los resultados del esfuerzo del plan de Relaciones Públicas de una organización.

Lerbinger posiciona la auditoría como un ejercicio iniciático y diferencia cuatro tipos de auditoría en el campo de las Relaciones Públicas, a las que denomina procesos de seguimiento de un ambiente creado, o lo que Xifra nombra como auditoría del entorno<sup>161</sup>, la auditoría de Relaciones Públicas, la auditoría de comunicación y la auditoría social.

Su aportación describe una primera taxonomía de auditorías de las variables del sistema de relaciones, la sumatoria de las cuales constituye un primer análisis de la actuación de una organización con y para sus públicos en términos de Relaciones Públicas:

La Auditoría de la variable entorno o, como la denomina posteriormente Simon, Auditoría del ambiente<sup>162</sup>, constituye el análisis persistente para detectar tendencias, amenazas y oportunidades en la Opinión Pública y en el clima sociopolítico que pueda afectar de alguna manera a la organización. Es un ejercicio que ya exponen desde Bernays todos los demás académicos y profesionales hasta los profesores Cutlip y Center cuando se refieren al análisis de las inferencias del entorno y de los públicos vinculados a la organización. También Marston y Robinson.

La segunda tipología la denomina Auditoría de Relaciones Públicas. Es una investigación que define la variable de los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y valoran la organización. Lerbinger manifiesta que la auditoría de Relaciones Públicas es la forma más usada de investigación<sup>163</sup>.

Este profesor de la Universidad de Boston define dos clases de análisis básicos en esta misma categoría:

1. El primer estudio afronta la identificación de los públicos relevantes y explora la posición de la organización con cada uno de ellos.
2. El segundo comprende los estudios de imagen corporativa que determinan la familiaridad y las actitudes de cada público con la organización. Examina las percepciones, actitudes e implicación de los públicos con la organización y procura identificar los temas que preocupan a estos públicos. También indaga en

---

<sup>161</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 97.

<sup>162</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. p. 204.

<sup>163</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. p. 202.

el poder que poseen estos colectivos, es decir, cuál es el alcance de sus recursos, incluyendo los financieros, humanos y demás.

El título de esta auditoría puede llevar a alguna confusión puesto que el autor denomina a una de las categorías de investigación de esta disciplina con el mismo nombre de la propia disciplina, Relaciones Públicas, y no con el objeto de estudio como hace con la primera categoría. La designa de esta manera porque para Lerbinger, la auditoría de Relaciones Públicas es un análisis de las percepciones recíprocas de los actores en relación, que equipara al estado de las relaciones de la organización con sus públicos<sup>164</sup>.

La auditoría de Relaciones Públicas de Lerbinger acota el objeto de estudio a dos conceptos: la identidad corporativa y la imagen corporativa. El autor asigna a esta auditoría la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida y el porqué de esta diferencia, es decir, con la información que se obtiene de la correlación de estos dos conceptos, esta auditoría analiza el estado de las relaciones entre una organización y sus públicos.

Del lado europeo, también en 1977, Joan Costa desarrolla uno de los primeros modelos de medición de auditoría de la imagen de la empresa<sup>165</sup>, a partir del cual surgirán variaciones y aplicaciones en distintos ámbitos.

El objeto de la tercera auditoría de Lerbinger es el de inventariar y analizar, sistemática y metódicamente, el estado de los soportes de la variable comunicación utilizados en el programa de Relaciones Públicas pertinente. Esta auditoría evalúa si los mensajes han llegado realmente a sus receptores mediante unos soportes determinados. Grunig y Hunt explican que las auditorías de comunicación típicas incluyen encuestas para conocer el número de lectores de un soporte, análisis de contenido de los mensajes del material producido, discursos y otras presentaciones, recortes de prensa y menciones en los medios audiovisuales, y mediciones de la legibilidad de los mismos<sup>166</sup>.

El último tipo de investigación en Relaciones Públicas de Lerbinger es la Auditoría Social.

Este análisis es otra inspección de la inferencia entorno; en esta ocasión con el objetivo de calibrar la actuación social de la organización. Se trata de una auditoría de la responsabilidad social de la empresa<sup>167</sup>.

---

<sup>164</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 97.

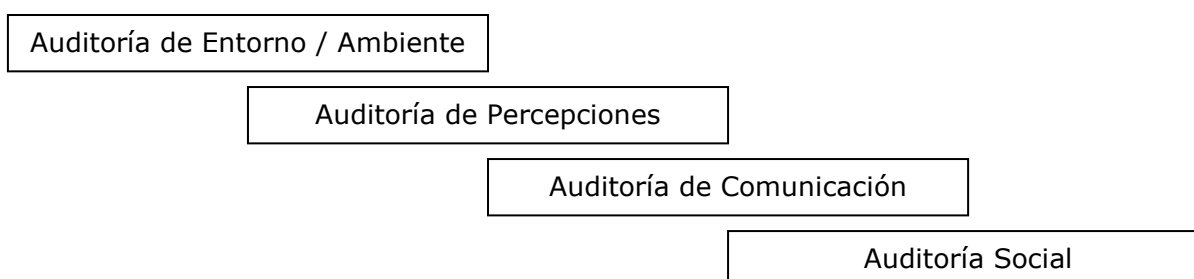
<sup>165</sup> COSTA, J. *La imagen de empresa, métodos de comunicación integral*. Madrid: Editorial Ibérico europea de ediciones y Centro de Investigación de Aplicaciones de la Comunicación, 1977. pp. 133 – 166.

<sup>166</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 189, de LERBINGER, O. "Corporate Use of Research in Public Relations". *Public Relations Review*. (invierno 1977), nº3, p. 11 – 19.

<sup>167</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 97.

La aportación de Lerbinger contribuye al análisis de nuevos ámbitos, además del clásico sondeo a la Opinión Pública, que ayuda a revelar la salud de las relaciones entre una organización y sus públicos, bajo la óptica formativa: la correspondencia con el entorno (y el conocimiento de los procesos de ajuste de la organización con este entorno); la correlación entre la propia identidad (sus habilidades y atributos corporativos) y la imagen pública de la entidad (el estado de las percepciones de los públicos vitales); el análisis de los soportes de comunicación (la orientación del mensaje e idoneidad de los soportes utilizados); y la cualidad social de la organización (el indicador que expresa su responsabilidad corporativa y aportación a la comunidad).

#### Taxonomía de las auditorías de Relaciones Públicas de Otto Lerbinger (1977)



Entre 1971 y 1978 y en el ámbito de la comunicación organizacional, más de cien miembros de la International Communication Association (ICA), entre ellos Gerald Goldhaber, Gary Richetto, Harry Dennis, Raymond Falcione y Donald Rogers, desarrollan el ICA *Communication Audit* para apoyar y fomentar, según Varona (1993 i 1997), la investigación en el ámbito de la comunicación organizacional.

El ICA *Communication Audit* es un primer procedimiento que se diseña para proporcionar datos fiables a las organizaciones, específicamente acerca de su comunicación interna. Le seguirían *The LTT Audit System*, elaborado por Osmo A. Wiio y Martti Helsila en Finlandia en 1974 y su versión corregida en 1978; y el *Communication Satisfaction Questionnaire* desarrollado por Downs y Hazen en 1976, que evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación. Downs lo revisa en 1990 bautizándolo de nuevo con el nombre de *Communication Audit Questionnaire*<sup>168</sup>.

Otro marco de referencia para medir la armonía del sistema de relaciones se inspira en el modelo de la coorientación, procedente de la psicología social y desarrollado por McLeod y Chaffee (1973), basado a su vez en el modelo ABX de Newcomb (1953)<sup>169</sup> y,

<sup>168</sup> VARONA, F. "Las Auditorías de la Comunicación". *Anuario Comunicación 1997*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, DirCom, 1997. pp. 118 - 119.

<sup>169</sup> El modelo ABX se inspira, a su vez, en la Teoría del equilibrio de Heider. Este planteamiento parte de la existencia de una simetría o equilibrio entre las relaciones personales que se consigue a través de la comunicación. Ésta se entiende como una respuesta aprendida frente a situaciones de tensión. Así pues,

finalmente, adaptado para las Relaciones Públicas por Broom (1977) y más tarde por Grunig y Hunt (1984).

La coorientación consiste en un sistema cognitivo que contempla la comunicación como el vínculo entre los elementos en interacción. El modelo explica que los efectos de la comunicación en la actitud de los actores del sistema de relaciones también pueden ser entendidos como las orientaciones de los individuos hacia cualquier fenómeno de su entorno<sup>170</sup>.

Este enfoque analiza la relación desde cuatro ángulos:

- (1) la relación desde el punto de vista de la organización,
- (2) la relación interpretada desde la perspectiva del público,
- (3) la percepción que tiene la organización del punto de vista del público, y
- (4) lo que cree el público que piensa la organización<sup>171</sup>.

La información resultante de la intersección de estos cuatro análisis se puede comprender mediante otros tantos indicadores que constituyen los efectos que a este modelo le interesa valorar del sistema de relaciones, y que revelan el grado de coorientación entre los actores en relación:

El análisis de la congruencia de los pensamientos de los actores ante un mismo problema o situación. El resultado es el grado en que cada persona piensa que la idea o evaluación de la otra persona es consonante a la suya.

La exactitud brinda el grado en que la percepción sobre el asunto de uno de los actores se aproxima a la idea o evaluación real que mantiene el otro actor.

El estudio de la comprensión<sup>172</sup> o entendimiento representa el grado de coincidencia, de dos o más partes, en reconocer los mismos elementos de un problema o situación.

---

cuando hay una situación de tensión o desequilibrio se intensifica la comunicación para conseguir el equilibrio, la simetría.

<sup>170</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 214.

<sup>171</sup> SELTZER, T. *Measuring the impacts of Public Relations: A Coorientational Approach To Analyze the Organization – Public relationship*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations. [Consulta: octubre de 2008]. p. 3.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2005\\_Seltzer.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2005_Seltzer.pdf)>.

<sup>172</sup> Concepto ampliamente tratado por Jurgen Habermas en *The theory of communicative action. Vol.ume 1. Reason and the rationalization of society*. Boston, MA: Beacon Press, 1984 y en *The theory of communicative action. Vol.ume 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Boston, MA: Beacon Press, 1987.

Y, finalmente, el análisis del acuerdo representa el grado en que las apreciaciones de los participantes del sistema de relaciones son las mismas<sup>173</sup>.

Para Grunig y Hunt los efectos de las Relaciones Públicas en sus modelos simétricos deben estar basados en estos indicadores de exactitud, entendimiento y acuerdo<sup>174</sup>.

Adaptación del modelo de coorientación de Broom (1977) a la organización y a uno de sus públicos

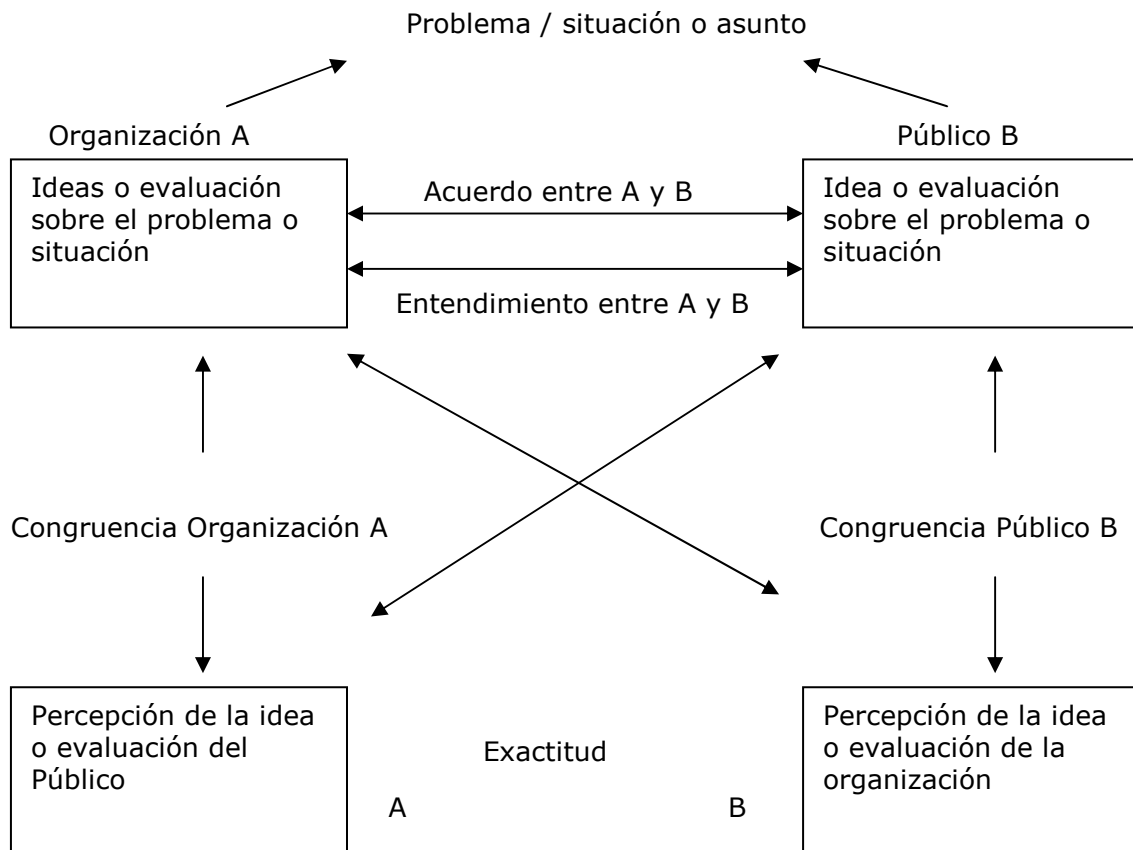


Figura 8. Cutlip, S.M.; Center, A.H.; Broom, G.M., 2001, p. 337.

Esta teoría explica que los movimientos estratégicos de los actores del sistema de relaciones son el resultado de:

1. Cómo percibe cada parte el grado de similitud o congruencia que la otra parte tiene respecto de sus creencias y evaluaciones de un asunto, tema o situación.
2. Cómo aprecia cada parte las acciones que más frecuentemente empleará la otra parte respecto a un tema.

<sup>173</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 215.

<sup>174</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 128.

3. La exactitud de estas percepciones respecto de las actitudes, comportamientos y probables acciones de la otra parte<sup>175</sup>.

La coorientación es un modelo de comunicación y es un método de evaluación apropiado para fijar el estado final de consenso que ha de alcanzar el sistema de relaciones que se desea establecer<sup>176</sup>.

Seltzer (2006) especifica, de todas maneras, que los estudios que se han realizado hasta la fecha usando el modelo de la coorientación sólo han empleado parte de este modelo. Cameron y McCollum (1993) por ejemplo, utilizan el modelo de coorientación para investigar la cultura corporativa y los esfuerzos de comunicación de diversas organizaciones, considerando, únicamente, el punto de vista de los empleados<sup>177</sup>.

Tal vez, en opinión del mismo autor, el trabajo más cercano de la reciente investigación que ha utilizado todos los efectos de la relación del marco que inspira el enfoque de la coorientación ha sido un estudio publicado en el *Journalism & Mass Communication Quarterly*, por Shin y Cameron (2005) *Different sides of the same coin: Mixed views of public relations practitioners and journalists for strategic conflict management*, donde el objeto de estudio es la relación profesional entre periodistas y relaciones públicas, observada desde los puntos de vista de los dos actores en interacción<sup>178</sup>.

Cutlip y Center, inspirándose en los estudios de la Opinión Pública y los modelos del consenso del profesor de sociología de la Universidad de California Thomas J. Scheff, crean una matriz donde compendian el grado de coorientación o, como ellos mismos denominan, los tipos de consenso coorientacional del sistema de relaciones resultantes del análisis de sus indicadores.

---

<sup>175</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 125.

<sup>176</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. pp. 122 – 131.

<sup>177</sup> CAMERON, G.T.; MCCOLLUM, T. "Competing corporate cultures: A multi – method, cultural analysis of the role of internal Communications". *Journal of Public Relations Research* Vol. 5 (1993), nº4, pp. 217-250.

<sup>178</sup> SELTZER, T. *Measuring the impacts of Public Relations: A Coorientational Approach To Analyze the Organization – Public relationship*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations. p. 14.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2005\\_Seltzer.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2005_Seltzer.pdf)> [Consulta: octubre de 2008].

### Tipos de consenso coorientacional

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Percibe que la mayoría también está de acuerdo sobre el asunto | Percibe que la mayoría no está de acuerdo sobre el asunto |
| La mayoría está realmente de acuerdo sobre el asunto | <b>CONSENSO MONOLÍTICO</b>                                     | <b>IGNORANCIA PLURALISTA</b>                              |
| La mayoría no está de acuerdo sobre el asunto        | <b>FALSO CONSENSO</b>  | <b>DISENSO</b>  |

Figura 9. Cutlip, S.M.; Center, A.H.; Broom, G.M., 2001, p. 339.

En este sentido, el estado de consenso monolítico representa un alto nivel de acuerdo real, correctamente identificado como tal por las partes implicadas. El disentimiento o disenso, en cambio, es el estado en que se perciben altos niveles de desacuerdo.

El falso consenso se da cuando el desacuerdo es una realidad, pero la mayoría de los implicados cree que existe acuerdo y, finalmente, la ignorancia pluralista refleja el estado en el que la mayoría percibe un acuerdo débil, pero en realidad existe un acuerdo generalizado<sup>179</sup>.

En la década de los 80 prolifera la publicación de numerosos artículos que tratan sobre la medición de las Relaciones Públicas, todavía dedicados especialmente a la eficacia de la *publicity*, en diversas revistas académicas y comerciales. Glen M. Broom, Carolyn Cline, David M. Dozier, James E. Grunig, Harvey K. Jacobson, Lloyd Kirban, Philip Lesley, Ann Douglas Newsom, James K. Strenski, y Donald K. Wright son algunos de sus autores.

También diversas agencias de Relaciones Públicas se dedican a desarrollar e implementar entre sus clientes herramientas de análisis de la eficacia de la *publicity*<sup>180</sup>.

En 1979 Lindenmann desarrolla, en la agencia multinacional de Relaciones Públicas Hill & Knowlton, un sistema para medir la *publicity*. Ese mismo año, esta agencia desarrolla y empieza a utilizar por primera vez una matriz especial de investigación, basada en las herramientas de la investigación científica social, para planificar la actividad de

<sup>179</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. p. 338.

<sup>180</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*, p. 5.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.



Relaciones Públicas, para su monitorización y seguimiento y para la evaluación de los esfuerzos invertidos por sus clientes.

The New York Times publica más tarde, en noviembre de 1982, otro modelo desarrollado en la agencia norteamericana Ketchum para medir la eficacia y el valor de la *publicity* en un artículo de su presidente Paul H. Alvarez titulado "*Measuring the impact of Publicity*".

Un año más tarde, la Public Relations Quarterly prepara un número especial al que titula "*Evaluation Research in Public Relations*", que incluye siete artículos que resumen cómo las comunidades académica y comercial diseñan y llevan a cabo la medición y evaluación del ejercicio de las Relaciones Públicas. Y en verano de 1984, la Public Relations Review también dedica un número entero a esta misma materia "*Measuring Public Relations Impact*". Se publican nueve artículos que relatan de qué manera las encuestas a la Opinión Pública, los grupos de discusión y los estudios de legibilidad podían ser usados eficazmente para medir el trabajo de las Relaciones Públicas. Finalmente, en noviembre de 1987, la revista profesional Marketing News publica un artículo de Katharine D. Paine: "*There Is A Method For Measuring PR*", donde describe un nuevo sistema de medición de la *publicity* que ella misma había desarrollado y aplicado mientras trabajaba en la Lotus Development Corporation.

También en 1984, la empresa de Washington CARMA International, se especializa en medir la eficacia de la *publicity*, por primera vez mediante procesos informáticos<sup>181</sup>.

Se observa que las primeras prácticas de medición y los artículos publicados acerca de la eficacia de las Relaciones Públicas hablan únicamente de la *publicity*. Esto es así porque en sus primeros momentos la función de Relaciones Públicas fue fundamentalmente la gestión de las relaciones con los medios de comunicación.

Este fenómeno estimuló el discurso, aún hoy en día vigente, sobre si la gestión de las relaciones con los medios de comunicación era la única función de las Relaciones Públicas. Sin duda es una función muy llamativa, dado el efecto multiplicador de los medios, pero académicos y profesionales están de acuerdo en que no es la única y su peso relativo en el conjunto de un plan dependerá de los objetivos que se persigan<sup>182</sup>.

La Dra. Mary Ann Ferguson, inspirándose en el modelo de coorientación de Broom, propone, también en 1984 y por primera vez en la historia norteamericana de la investigación en Relaciones Públicas, un enfoque paradigmático, como el que ya había

---

<sup>181</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*. p. 5.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.

<sup>182</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. p. 43.

abordado Matrat para la doctrina europea en 1971<sup>183</sup>, centrado en focalizar el análisis en las "relaciones" que se establecen entre la organización y sus públicos.

Ferguson con esta proposición quiere explicar que, si bien ciertamente las Relaciones Públicas son las responsables de gestionar el sistema de relaciones entre estos dos o más actores, el análisis debe concentrarse en la cualidad de esta relación y no tanto en una serie de inferencias de este sistema o en herramientas aisladas utilizadas en un programa de Relaciones Públicas, como se había propuesto hasta entonces.

La autora afirma que la focalización del análisis en el concepto relación "aumentaría en gran medida la probabilidad del desarrollo de teoría productiva" en Relaciones Públicas<sup>184</sup>.

Esta afirmación colisiona con las posteriores investigaciones de Broom y Casey (2000), en las que revisan la bibliografía sobre relaciones en las áreas de las relaciones interpersonales, la psicoterapia, las relaciones entre organizaciones y la teoría de sistemas<sup>185</sup> y concluyen que, sin una definición consensuada del concepto "relación", a los académicos y profesionales les es complejo analizar la propia noción de "relación" como objeto de estudio independiente<sup>186</sup>.

Sin embargo, estos mismos autores proponen una serie de indicadores para analizar la relación, basados en el modelo de coorientación, que son un primer intento de examinar una serie de particularidades y atributos propios de la calidad de una relación.

Por otro lado, Grunig y Huang (2000) encuentran que las medidas del modelo de coorientación son más útiles para valorar mensajes específicos, programas de Relaciones Públicas o, de esta manera, la "relación" que se establece a corto plazo, que para valorar las características a largo plazo de la relación entre una organización y un público.

---

<sup>183</sup> XIFRA, J. "Lucien Matrat y la consolidación de la Relaciones Públicas en Europa". [En línea]. p. 237.

<<http://revistas.ucm.es/inf/11370734/articulos/HICS0606110229A.PDF>>.

<sup>184</sup> GRUNIG JAMES E., HUANG YI-HUI. "From Organizational Effectiveness to Relationships Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes". En LEDINGHAM J.A.; BRUNING, S.D. (comps.). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2000. p. 23.

<sup>185</sup> La Teoría de Sistemas germinó con los trabajos del alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, donde explica que un sistema es un conjunto de unidades interactivas que permanece a lo largo del tiempo dentro de unos límites establecidos, respondiendo y ajustándose a las presiones de cambio del entorno, para lograr y mantener sus metas y propósitos. Desde esta perspectiva, la organización se concibe como un sistema que debe interactuar con otros sistemas de su entorno para mantener una situación de equilibrio y sobrevivir.

<sup>186</sup> BROOM GLEN M., CASEY S. "Concept and Theory of Organization – Public Relationships". En LEDINGHAM J.A., BRUNING, S.D. *Public relations as relationship management*. pp. 3 – 15.

De todas formas añaden que existe un vínculo entre los efectos de coorientación a corto plazo y las relaciones a largo plazo; es decir, que las relaciones tienen mayores posibilidades de ser mejores a largo plazo cuando existe entre el público y la organización la lógica del consenso a corto plazo, y cuando se comportan de maneras complementarias.

Pero Grunig y Huang explican que las cúpulas de las organizaciones y los clientes exigen algo más que esta lógica cuando se trata de establecer programas de Relaciones Públicas. Las empresas continuamente necesitan evidencias de lo que les hace ser más efectivas. Por esta razón, Grunig y Huang piensan que es necesario conceptualizar y medir los indicadores de las relaciones a largo plazo, sin olvidar de todas formas, los indicadores de medición a corto plazo<sup>187</sup>.

Ferguson, en un documento en el que hacía un llamamiento para que las Relaciones Públicas se centraran en las "relaciones", plantea cinco indicadores que valoran la calidad de estas relaciones a largo plazo: relaciones dinámicas frente a relaciones estáticas, abiertas frente a cerradas, el grado en el que la organización y el público se muestran satisfechos con la relación, la distribución de poder en la relación, y la mutualidad de entendimiento, acuerdo y consenso<sup>188</sup>.

Un año más tarde de la aportación de Ferguson, los profesores James Grunig, Larissa Grunig y David Dozier, emprenden una ambiciosa investigación en el ámbito de las Relaciones Públicas buscando las evidencias que hacen más efectivas las organizaciones. Esta investigación empieza con dos preguntas clave: ¿cómo contribuye la comunicación que gestiona las Relaciones Públicas a que la organización alcance sus objetivos? Y, lo más importante, ¿cuáles son las características de esta gestión que hacen que una organización sea eficaz?

Las respuestas a estas preguntas se publican en 1992, en la obra *Excellence in Public Relations and Communication Management*. En este libro concluyen que la comunicación gestionada de un modo excelente contribuye a la eficacia de la organización, porque construye relaciones duraderas y estables con los públicos estratégicos, los *stakeholders*.

Estas aportaciones van siendo perfeccionadas a lo largo de los años 90. En una serie de libros y multitud de artículos en revistas académicas especializadas se publican nuevos resultados y nuevas herramientas de medición que se obtienen de esta misma investigación<sup>189</sup>.

---

<sup>187</sup> GRUNIG JAMES E., HUANG YI-HUI. "From Organizational Effectiveness to Relationships Indicators". pp. 26 – 27.

<sup>188</sup> GRUNIG JAMES E., HUANG YI-HUI. "From Organizational Effectiveness to Relationships Indicators". p. 28.

<sup>189</sup> Las obras del estudio de la excelencia son: GRUNIG, J. et al. (eds.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1992, GRUNIG, J et al. (eds.). *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: Lawrence

Si Tom Peters y Robert H. Waterman (1982)<sup>190</sup> prácticamente crearon la palabra "excelencia" como una rama de la Teoría de la gestión, James Grunig, Larissa Grunig y David Dozier son los autores que se instituyen, a partir de su trabajo, en los autores de la excelencia en el ámbito de las Relaciones Públicas.

La idea básica en la década de los 90 era que el personal de Relaciones Públicas trabaja para mantener la credibilidad, para construir relaciones sólidas internas y externas y para resolver problemas. Inherente a esta idea se encuentra otra: los profesionales de las Relaciones Públicas deben recurrir a la investigación para (1) hacer un seguimiento del entorno, (2) realizar auditorías de relaciones públicas, (3) realizar auditorías de comunicación y (4) realizar auditorías sociales<sup>191</sup>, acopiando exactamente la taxonomía de las auditorías propuesta por Lerbinger en su momento. También es propia de esta idea la proliferación de estudios sobre la percepción de la satisfacción de los públicos. El modelo SERVQUAL de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry (1990)<sup>192</sup>, por ejemplo, es un modelo de diagnóstico de la noción de satisfacción de los clientes basado en las premisas que antepone este público cuando contacta con una organización de servicios.

En 1990, la *Public Relations Review* dedica otro especial a la cuestión de la valoración de las Relaciones Públicas que incluye seis artículos en los que se detallan diversas herramientas y técnicas para la medición de esta disciplina.

Otra obra relevante de esta década ayuda a disipar el mito de la imposibilidad de medir las Relaciones Públicas. Se trata de "*Using Research In Public Relations*" de los profesores de la Universidad de San Diego Glen M. Broom y David M. Dozier (1990).

Estos profesores demuestran con su trabajo que es posible usar el método científico para poder tomar decisiones en Relaciones Públicas. Lo que hacen en realidad con sus indicaciones es describir la gestión científica de las Relaciones Públicas. En su opinión, "la investigación está hecha para definir situaciones problemáticas y es la base para planificar. La concepción, la propuesta y el diseño del programa ha de ser consecuencia de lo que se ha descubierto y aprendido en este paso de recopilación de información inteligente, y de su consecuente diagnóstico"<sup>193</sup>.

---

Erlbaum Associates, 1995 y GRUNIG, L.A. *Excellence in public relations and effective organizations. A study of Communication Management in three countries*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2002. En la International Association of Business Communicators (IABC) también está publicado el estudio de la excelencia de estos mismos autores en: <http://www.iabc.com>.

<sup>190</sup> PETERS, T; WATERMAN, R.H. Jr. *In Search of Excellence*. New York and London: Harper and Row. 1982.

<sup>191</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. p. 76.

<sup>192</sup> PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press, 1990.

<sup>193</sup> BROOM, G.M.; DOZIER, D. M. *Using Research In Public Relations*. p. 18.

Su aportación principal es la descripción minuciosa de las fases que se han de seguir en una investigación y una ordenación de las técnicas más útiles de investigación social que se han de emplear en función de la etapa, obedeciendo al modelo RACE de Marston, que se esté cumpliendo: la primera etapa de investigación, para tener conocimiento de la situación que se ha de afrontar; la etapa de ejecución, para monitorizar el programa; o la etapa de evaluación, para obtener información sobre la eficacia del programa de Relaciones Públicas.

La "*Commission on PR Measurement and Evaluation*" del entonces conocido como Institute for Public Relations Research and Education, posteriormente denominado Institute for Public Relations (IPR)<sup>194</sup>, publica en octubre de 1993 un estudio de Walter G. Barlow de la firma Research Strategies Corporation, basado en una serie de entrevistas hechas a 16 académicos y a 31 profesionales de alto nivel, titulado: "*Establishing Public Relations Objectives and Assessing Public Relations*".

Este estudio también describe las diversas herramientas y técnicas que se estaban utilizando en toda la industria, para planificar y medir la eficacia de las Relaciones Públicas<sup>195</sup>.

En 1994 la International Public Relations Association (IPRA)<sup>196</sup> edita, en su serie Libros de Oro con la financiación de la empresa CARMA International, pionera en medir la eficacia de la *publicity* mediante procesos informáticos, "*Public Relations Evaluation: Professional Accountability*". Para Lindenmann el cuaderno es producto, esencialmente, del trabajo del profesional de las Relaciones Públicas australiano Jim Pritchitt. Un año más tarde, la editorial de Public Relations Tactics publica "*Monitoring Publicity On the Internet*", un material elaborado por Katharine D. Paine en el que se reflexiona, por primera vez, sobre la medición de las Relaciones Públicas en la red.

En Europa y en marzo de 1996, la Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA)<sup>197</sup> celebró un *workshop* especial al que asistieron cerca de 50 académicos, consejeros y profesionales de esta disciplina en Frankfurt. El taller se centró en cómo medir y evaluar la eficacia de Relaciones Públicas publicándose posteriormente el libro "*Evaluation von Public Relations: Dokumentation einer Fachtagung*".

---

<sup>194</sup> El Instituto de Relaciones Públicas es una organización norteamericana independiente y no lucrativa, que tiene como principal misión tender puentes entre la academia y la profesión, apoyando a la investigación en el ámbito de las Relaciones Públicas. <http://www.instituteforpr.org/>

<sup>195</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*. p. 5.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.

<sup>196</sup> La International Public Relations Association (IPRA), es una asociación y *lobby* norteamericano formado por altos ejecutivos de Relaciones Públicas. <http://www.ipra.org/>

<sup>197</sup> La Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) es la asociación de consultorías de Relaciones Públicas y comunicación de Alemania. <http://www.gpra.com/>

En octubre de ese mismo año, el Institute for Public Relations Research and Education celebró en Nueva York una cumbre de altos dirigentes interesados en la investigación de las Relaciones Públicas para intentar encontrar un modelo uniforme de medición que ayudara a los profesionales en su ejercicio.

Como resultado de este encuentro, en 1997 este Instituto publicó bajo la autoría del doctor Lindenmann un documento que fue distribuido con el título "*Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*". Un primer intento de establecer unos criterios y unas directrices uniformes para la medición de la actividad de las Relaciones Públicas.

En este documento Lindenmann expone que, a corto plazo, la medición y la evaluación implican apreciar el éxito o el fracaso de los programas específicos de Relaciones Públicas, sus estrategias y sus tácticas. Su contribución es la concreción conceptual de una serie de nociones medibles que aportan diferente grado de conocimiento sobre la efectividad de esta disciplina: los *outputs*, los *outtakes* y los *outcomes*<sup>198</sup>.

El análisis de los *outputs* es el análisis de los resultados inmediatos de una acción concreta o programa en particular. El examen de los *outtakes* consiste en el análisis de la recepción, atención y entendimiento o comprensión real de los mensajes entre los públicos clave. Y la medición de los *outcomes* se erige como la más sofisticada porque explora los cambios en la opinión, actitud y comportamiento de los públicos que han recibido estos mismos mensajes.

El autor propone una serie de herramientas de medición y evaluación según el nivel de análisis que se desee llevar a cabo:

Para medir los *outputs* describe el *Media Content Analysis* (análisis de los materiales publicados en los medios: *publicity*), el *Cyberspace Analysis*<sup>199</sup> (la presencia en la red), *Trade Shows and Event Measurement* (la cantidad y calidad de los asistentes a un evento, material promocional distribuido, incidencias y conductas de los invitados, etc.) y *Public Opinion Polls* (los sondeos a la Opinión Pública).

---

<sup>198</sup> LINDENMANN, W. *Guideliness for Measuring The Effectiveness Of PR Programs And Activities*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 1997 y 2003.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf)>. [Consulta: octubre de 2008].

La aportación que hace el autor en este documento está pensada para la etapa de evaluación de los programas de Relaciones Públicas y no tanto para la etapa iniciática de investigación del proceso directivo de esta disciplina propuesto por Marston.

<sup>199</sup> Herramienta también detallada en los textos de Katharine Delahaye Paine: *Getting Started On Interactive media Measurement* en Advertising Research Foundation y *Measures of Success for Cyberspace* en el Institute for Public Relations y el documento editado por la Interactive Marketing News: *Hits Are Not Enough: How to Really Measure Web Site Succes*.

Para medir los *outtakes*, es decir, los diferentes estadios de conciencia, comprensión, recuerdo y retención del mensaje y, finalmente para ponderar los *outcomes*, así, el cambio de actitudes y preferencias y el cambio de comportamiento de los públicos, Lindenmann recurre a las herramientas de la investigación de las ciencias sociales -el *focus groups*, las encuestas y los estudios etnográficos, entre otros-, y a los tipos de investigación social -cuantitativa y cualitativa<sup>200</sup>-, que ya se describen en la anterior publicación de Broom y Dozier, "Using Research In Public Relations" y, más tarde, en el libro "Primer of Public Relations Research" de Don W. Stacks (2002).

Lindenmann incluye en el texto una serie de preguntas básicas que deben hacerse las organizaciones para poder elaborar la medición concienzudamente y redacta un pequeño diccionario de términos propios de la investigación de las Relaciones Públicas. Este diccionario será ampliado por el Dr. Stacks, de la Universidad de Miami, en el 2006<sup>201</sup>.

Sobre el discurso de la medición de las "relaciones" a largo plazo iniciado por Grunig y Huang, Lindenmann está de acuerdo con las conclusiones de estos autores y la aportación de Ferguson, y opina que "la medición trata de determinar, en este caso, el éxito o fracaso de los esfuerzos de Relaciones Públicas que proyectan mejorar las relaciones que se mantienen entre las organizaciones y sus *stakeholders*", aunque parece no contribuir con más novedades al debate.

El autor finaliza este documento con el apunte de que "no hay ninguna herramienta que lo evalúe todo. Por lo general, es necesaria una combinación de diferentes técnicas de medición"<sup>202</sup>.

En noviembre de 1996 se celebra una cumbre similar a la de Nueva York, esta vez en Frankfurt, copatrocinada por el International Committee of Public Relations Consultancies Associations (ICO)<sup>203</sup> y la GPRA. El resultado fue la creación de una serie de grupos de trabajo para estudiar los objetivos y las técnicas de la medición con más detalle.

---

<sup>200</sup> LINDENMANN, W. *Guideliness for Measuring*. pp. 9 - 17.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf)>.

<sup>201</sup> STACKS, DON W. *Dictionary or Public Relations Measurement and Research*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2006.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PRMR\\_Dictionary\\_1.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PRMR_Dictionary_1.pdf)>. [Consulta: noviembre de 2008].

<sup>202</sup> LINDENMANN, W. *Guideliness for Measuring*. p. 4.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf)>.

<sup>203</sup> El ICO es el Comité internacional de consultorías de Relaciones Públicas con sede en Londres. <http://www.icopr.com>

Lindenmann hace alusión a otro trabajo que se desarrolla en Europa sobre investigación en Relaciones Públicas, esta vez mencionando a la Swedish Public Relations Association que, mediante la labor del consultor Hans V.A. Johnsson, a finales de 1996 publica en la *Journal of Human Resource Costing & Accounting* un documento titulado "*Return on Communications*"<sup>204</sup>. En él se resumen los resultados de un amplio proyecto dedicado a la valoración y el beneficio que reporta a organizaciones públicas y privadas la inversión en información, comunicaciones y relación<sup>205</sup>.

Otro hito en la historia de la investigación del sistema de relaciones acontece cuando Yi – Hui Huang, de la National Cheng-Chi University de Taiwan, inspirándose en diversos atributos sobre las relaciones que habían sido planteados en la bibliografía de las relaciones interpersonales y, atendiendo a Canary y Spitzberg (1989), que resaltaban la importancia de conceptualizar las características de las relaciones en términos universales, propuso en 1997 una serie de indicadores para medir y para poder representar la calidad de las relaciones entre organizaciones y sus públicos: la confianza, el control mutuo, el compromiso en la relación y la satisfacción con la relación<sup>206</sup>.

Grunig y Huang explican que el control mutuo representa el equilibrio de poder en dichas relaciones. Tanto la confianza como la satisfacción representan los aspectos cognitivos y afectivos de las relaciones. Finalmente, el nivel de compromiso refleja el grado de intercambio de recursos que incluye aspectos emocionales y psicológicos de las relaciones y aspectos conductuales de las relaciones entre las organizaciones y los públicos<sup>207</sup>.

Huang detalla que el instrumento para medir el control mutuo está formado por las tres propiedades que describen Stafford y Canary (1991): *positivity, assurances and sharing tasks*<sup>208</sup>. Instrumento cuya fiabilidad y validez ha sido confirmada por las

---

<sup>204</sup> *Return on Communications*.

<<http://www.sverigesinformationsforening.se/media/5383617/roc.pdf>> [Consulta: octubre de 2008].

<sup>205</sup> LINDENMANN, W. *Guideliness for Measuring*. pp 5 – 6.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf)>.

<sup>206</sup> Estos rasgos clave de las relaciones aparecen constantemente en la literatura de las relaciones interpersonales: la confianza (Stafford & Canary, 1991; L.A. Grunig et al., 1992), el control mutuo (Ferguson, 1984; Burgoon & Hale, 1984, 1987; Canary y Spitzberg, 1989; Canary & Stafford, 1991, 1992), el compromiso (Aldrich, 1975, 1979, Burgoon & Hale, 1984, 1987; Canary & Spitzberg, 1989, Canary & Stafford, 1992) y la satisfacción (Ferguson, 1984; L.A. Grunig et al., 1992).

<sup>207</sup> GRUNIG J.E. ; HUANG YI-HUI. "From Organizational Effectiveness to Relationships Indicators". pp. 43 – 44.

<sup>208</sup> STAFFORD, L.; CANARY D. J. "Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics". *Journal of Social and Personal Relationships* Vol. 8 (1991), nº 2, pp. 217-242.



investigaciones realizadas por el mismo Canary y Cupach (1988)<sup>209</sup> y Canary y Spitzberg (1989)<sup>210</sup>.

Francis Fukuyama (1995) define la confianza como: "la expectativa que surge en una comunidad con un comportamiento ordenado, honrado y de cooperación, basándose en normas compartidas por todos los miembros que la integran"<sup>211</sup> y Parks, Henager y Scamahorn (1996) como el convencimiento de que los demás no van a abusar de la buena fe de uno<sup>212</sup>. Pero para valorar la confianza Huang adapta partes del instrumento de medición del marketing relacional que teorizan Morgan y Hunt (1994)<sup>213</sup>.

El autor también emplea partes del *Relationship Assessment Scale* (escala de valoración de la relación, RAS) de Hendrick, para medir la satisfacción con la relación<sup>214</sup>.

Finalmente, para medir el compromiso en la relación Huang revisa las medidas de compromiso de Stafford y Canary (1991), la técnica de medición del compromiso de Morgan y Hunt (1994) y la noción de compromiso de continuidad de Mowday<sup>215</sup> y otros (1992)<sup>216</sup>.

Lindenmann rememora más literatura de relevancia de esos mismos años en el ámbito de la investigación de las Relaciones Públicas. Así, por ejemplo, la publicación que la sede en Londres del ICO distribuyó por Estados Unidos y por toda Europa: "*How To Get Real Value From Public Relations: A Client Guide To Designing Measurable Communications Objectives*". Y, posteriormente, con la colaboración de la Association of Media Evaluation Companies (AMEC) la edición y distribución de un segundo folleto titulado "*The Power of the Media and How to Measure It: A Client Guide to Media Evaluation*".

---

<sup>209</sup> CANARY D. J.; CUPACH, W. R. "Relational and episodic characteristics associated with conflict tactics". *Journal of Social and Personal Relationships* Vol. 5 (1988), nº 3, pp. 305-325.

<sup>210</sup> CANARY, D. J.; SPITZBERG, B. H. "A model of the perceived competence of conflict strategies". [En línea]. *Human Communication Research* Vol. 15 (2006), nº 4, pp. 630-649.

<<http://www3.interscience.wiley.com/journal/119440959/issue>>. [Consulta: octubre de 2008].

<sup>211</sup> FUKUYAMA, F. *Trust: the social and the creation of prosperity*. New York: Free Press Paperbacks, 1995. p. 20.

<sup>212</sup> GRUNIG J.E.; HUANG YI-HUI. "From Organizational Effectiveness to Relationships Indicators". p. 44.

<sup>213</sup> MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing* Vol. 58 (1994), nº 3, pp. 20-38.

<sup>214</sup> HENDRICK, S.S. "A generic measure of relationship satisfaction". *Journal of Marriage & the Family* Vol. 50 (1988), nº 1. pp. 93 - 98.

<sup>215</sup> LEE, T.W.; ASHFORD, S.J.; WALSH, J.P.; MOWDAY, R. T. "Commitment propensity, organizational commitment, and Voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes". *Journal of Management* Vol. 18 (1992), no. 1. pp. 15 - 32.

<sup>216</sup> GRUNIG J.E.; HUANG YI-HUI. "From Organizational Effectiveness to Relationships Indicators". pp. 45 - 46.

El autor también cita a la Dra. Linda Childers Hon, de la Universidad de Florida, que en 1998 hace una revisión exhaustiva de todos los materiales que se habían publicado y distribuido sobre la temática de la medición y valoración de las Relaciones Públicas y edita en el Journal of Public Relations Research "*Demonstrating Effectiveness in Public Relations*"<sup>217</sup>.

Otro progreso importante en la teoría de la gestión del sistema de relaciones ha sido la contribución de Ledingham y Bruning (1998). Estos autores crearon una escala que analiza tres clases de interacción entre actores del sistema de relaciones de diferente naturaleza: la relación personal, la relación con la comunidad y la relación profesional<sup>218</sup>. Los tres tipos de relación se miden mediante una rejilla elaborada por Bruning y Galloway (2002)<sup>219</sup> donde se cruzan con 15 temas que giran en torno a las cuestiones que, en su momento, investigan Ferguson, Huang y Grunig: reciprocidad, mutua legitimidad y la comprensión mutua.

Al año siguiente, se anuncia la constitución de la Commission on Public Relations Measurement and Evaluation del IPR y, seguidamente, se convoca una primera reunión, que se celebra en la Universidad de Florida, para iniciarse en la materia de estudio. A este encuentro se invita a altos cargos de diversas empresas privadas y de instituciones sin ánimo de lucro, a representantes de los principales institutos de investigación, a miembros de importantes agencias de Relaciones Públicas y a ilustres académicos. La importancia de esta nueva comisión es la de perseguir el objetivo de convertirse en "la comisión autorizada en el arbitrio de normas estándar para la investigación y la medición de las Relaciones Públicas, y de toda forma de comunicación relacionada o vinculada, de alguna manera, a programas y actividades de Relaciones Públicas"<sup>220</sup>.

Durante el 1999 también se publica "*Guidelines for Setting Measurable Public Relations Objectives*" de los profesionales Forrest W. Anderson y Linda Hadley. Esta comunicación propone una serie de principios básicos a tener presente para estar en disposición de trazar con éxito los objetivos de Relaciones Públicas de la compañía. Su aportación es la ordenación, en un cuestionario elaborado desde la óptica de la investigación formativa, de una serie de aspectos relacionados con el entorno empresarial, que aseguren finalmente que los objetivos de Relaciones Públicas podrán ser auditados y / o evaluados:

---

<sup>217</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>. pp. 6 - 7.

<sup>218</sup> BRUNING, S.D.; LEDINGHAM, J.A. "Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization - public relationship scale". *Public Relations Review* Vol. 25 (1999), nº 2, pp. 157-170.

<sup>219</sup> BRUNING, S.D.; GALLOWAY, T. "Expanding the organization - public relationship scale: Exploring the role that structural and personal commitment play in organization-public relationships". *Public Relations Review* Vol. 29 (2002), pp. 309-319.

<sup>220</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*. p. 7.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.

- *Business Objectives*

1. *Who is target audience?*
2. *What does the organization want target to do?*
3. *By when must this be accomplished?*

- *How can PR help achieve business objectives?*

- *State how PR can help as objectives.*

- *Objective Test*

1. *Is it measurable?*
2. *Is it an end, not a means?*
3. *Is it realistic?*
4. *Time frame?*

- *Revise objective to improve and pass test.*<sup>221</sup>

También en 1999 aparece un texto con un nuevo contenido de referencia: "*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*" de los doctores James E. Grunig y Linda Childers Hon. En este documento demuestran cómo hasta entonces únicamente se han hecho aportaciones para medir los *outputs* i *outcomes* de los programas de Relaciones Públicas, definidos por Lindenmann, mediante las herramientas de investigación social ordenadas por Broom y Dozier (1990), y denuncian el no haberse avanzado en lo que instó Ferguson: la medición de las relaciones.

Por esta razón centran su discurso en el significado de la noción "relaciones" para las Relaciones Públicas, cómo pueden mantenerse las relaciones con los públicos y de qué manera puede ser medida<sup>222</sup>.

En primer lugar, Grunig y Hon recuperan las reflexiones del proyecto sobre la excelencia del mismo Grunig, de su esposa Larissa y de William Ehling (1992), a propósito de lo que hace que una organización sea eficaz. Unas reflexiones parejas a las de la Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter (1980, 1985 y 1990)<sup>223</sup> que recoge a su vez,

---

<sup>221</sup> ANDERSON, F.W.; HADLEY, L. *Guidelines for setting measurable Public Relations objectives*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations. 1999.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999\\_PRObjectives.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999_PRObjectives.pdf)>. [Consulta: septiembre de 2008].

<sup>222</sup> GRUNIG, JAMES E.; CHILDERS HON, L. *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations. 1999. p. 5.

<[http://www.instituteforpr.org/research\\_single/guidelines\\_measuring\\_relationships/](http://www.instituteforpr.org/research_single/guidelines_measuring_relationships/)>. [Consulta: noviembre de 2008].

<sup>223</sup> Michael Porter está considerado el mayor experto mundial en estrategias para obtener una ventaja competitiva. *Competitive Strategy* (1980) se considera el libro definitivo sobre la estrategia competitiva. En 1985 desarrolla esta teoría en *Competitive Advantage* y *The Competitive Advantage of Nations* (1990) donde

las ideas de Joseph Shumpeter sobre las rentas emprendedoras que derivan de invertir esfuerzos en disciplinas, acciones y herramientas que estimulan y facilitan las relaciones y escucha de los públicos.

Con esta información de base, estos profesores amplían el debate aclarando que las organizaciones no necesitan mantener relaciones con todos los públicos y que no todas las estrategias de Relaciones Públicas son igualmente eficaces en la construcción de las relaciones. Consecuentemente, afirman, recuperando en este caso las ideas de Lerbinger, que se debe plantear en primer lugar una exploración del entorno para determinar el mapa de públicos con los que la organización necesita interactuar. Y, en segunda instancia, se ha de diseñar una política de Relaciones Públicas adecuada para la organización, y para el mantenimiento de relaciones eficaces con los públicos estratégicos<sup>224</sup>.

Sus conclusiones especifican que las Relaciones Públicas contribuyen a que una organización sea más eficaz cuando se identifican a los públicos estratégicos y se trazan programas de comunicación para desarrollar y mantener relaciones a largo plazo entre la organización y estos públicos<sup>225</sup>.

De todas formas, Grunig y Hon confiesan que medir la calidad de las relaciones a largo plazo es complejo y que una clave está en valorar correctamente cada una de las acciones de los planes específicos que cumplen objetivos a corto plazo, como ya había señalado anteriormente el mismo Grunig y Huang. Es de esta manera que se puede juzgar cada acción ejecutada, permitiendo su reajuste táctico, y se están monitorizando, a su vez, las metas fijadas a largo plazo.

Grunig y Hon también admiten que esto no es suficiente, puesto que la medición de las relaciones asume un carácter unidireccional y asimétrico y, en cambio, la naturaleza de las mismas es de doble sentido, con efectos en ambas partes. Las relaciones productivas a largo plazo son, por encima de aquellas relaciones que benefician únicamente a la organización, las que favorecen a las dos partes.

Los indicadores de medición de las diferentes acciones del plan de Relaciones Públicas, es decir, los indicadores del proceso a corto plazo, por ejemplo la valoración de los acontecimientos especiales celebrados o el seguimiento y control de los medios de comunicación, individualmente tienen poco valor, explican Grunig y Huang en esta

---

aplica este conocimiento y analiza la capacidad de diez países para conseguir una cuota global de mercado en algunas de sus industrias.

Porter afirma que una empresa puede poseer dos tipos de ventaja competitiva: coste reducido o diferenciación. La ventaja competitiva es una función o bien de ofrecer al comprador un valor comparable de una manera más eficaz que los competidores (bajo coste) o de realizar actividades a un coste comparable pero de una forma peculiar que origina más valor para el comprador que los competidores y, por lo tanto, impone un precio extraordinario (diferenciación). Texto de KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 157.

<sup>224</sup> GRUNIG, JAMES E.; CHILDERS HON, L. *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. 1999, p. 7.

<sup>225</sup> GRUNIG, JAMES E.; CHILDERS HON, L. *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. 1999, p. 9.

ocasión. Pero al estar vinculados, teórica y empíricamente a los indicadores de los resultados (Broom & Dozier, 1990; J.E. Grunig & Hunt, 1984, cap. 9; Lindenmann, 1997), pueden ser útiles para controlar los procesos que eventualmente den lugar a los resultados deseados.

Si el fin de las Relaciones Públicas es el de establecer relaciones óptimas entre organizaciones y públicos, Grunig y Huang opinan que "se deben conceptualizar y cuantificar tanto los procesos de comunicación, como los resultados desde la perspectiva bidireccional: buscando los efectos tanto sobre la dirección de la organización, como sobre los públicos"<sup>226</sup>.

Grunig y Hon también se inspiran en la investigación divulgada por Huang en 1997 sobre los factores esenciales que miden la calidad de las relaciones: la confianza, el control mutuo, el compromiso en la relación y la satisfacción con la relación. Y amplían esta aportación con un quinto par de indicadores que en su opinión "definen qué tipo de relación quiere establecer el programa de Relaciones Públicas": las relaciones de intercambio (*exchange relationship*) inspiradas en la literatura del marketing, y las relaciones comunes (*communal relationships*), inspiradas en las aportaciones de las psicólogas Margaret Clark y Judson Mills (1993)<sup>227</sup>.

En una relación de intercambio, una de las partes brinda beneficios a la otra únicamente porque la segunda ha proporcionado favor en el pasado o se espera que lo haga en el futuro. El intercambio es la esencia de las relaciones comerciales.

En su opinión "estas relaciones de intercambio, sin embargo, no son suficientes". El público también espera que las organizaciones se preocupen sin esperar nada a cambio. Este aspecto, concluyen, dilata el valor de la organización<sup>228</sup>.

Finalmente Grunig y Hon, para demostrar el valor de las Relaciones Públicas en la organización, desarrollan y testean un cuestionario de carácter cuantitativo a propósito de las propiedades de las relaciones.

Posteriormente y por su parte, Grunig (2002) aportaría métodos de carácter cualitativo para medir la función de esta actividad en otro texto<sup>229</sup>. En esta nueva aportación Grunig ordena la secuencia de preguntas que hay que hacerse en un *focus group* o en

---

<sup>226</sup> GRUNIG JAMES E., HUANG YI-HUI. "From Organizational Effectiveness to Relationships Indicators". En LEDINGHAM J.A.; BRUNING, S.D. *Public Relations as Relationship Management*. p. 27.

<sup>227</sup> CLARK, M. S.; MILLS, J. "The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not". En *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 19 (1993), nº 6. pp. 684 – 691.

<sup>228</sup> CLARK y JUDSON desarrollan el concepto de *comunal relationships* señalando que éstas no son plenamente altruísticas.

<sup>229</sup> GRUNIG, JAMES E. *Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2002.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_AssessingRelations.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_AssessingRelations.pdf)>. [Consulta: octubre de 2008].

una entrevista: preguntas sobre el conocimiento real de la organización y sobre la relación que se mantiene con la organización, aplicando los indicadores de medida estudiados: control mutuo, confianza, compromiso y satisfacción, y estudiando el tipo de relación que se establece: común o de intercambio. Asimismo, el académico propone que se hagan preguntas sobre la política y las estrategias de Relaciones Públicas que se llevan a cabo desde la organización.

El conocimiento aportado hasta entonces sobre los indicadores de medición del sistema de relaciones lo ordena y divulga más tarde Katie Delahaye Paine (2003), en un documento que trata sobre la medición del indicador que, según Grunig y Huang, permite a las organizaciones existir: la confianza<sup>230</sup>.

Grunig y Huang demuestran por segunda vez, después del trabajo del mismo Grunig y Hon, la utilidad y fiabilidad de la medición de la calidad de las relaciones en otra investigación. No obstante, analizar el estado de las relaciones es costoso y, por esta razón algunos autores, como Parsons (2003), desde una perspectiva coorientativa proponen un sencillo cuestionario que ayuda al profesional a conocer la relación que la organización tiene con un público específico:

- ¿Cuál es el grado de credibilidad de la organización ante el público?
- ¿En qué medida puede el público entender nuestra misión, nuestros valores y nuestras políticas?
- ¿En qué medida los miembros de este público creen beneficiosa una relación con nuestra organización?
- ¿Qué grado de conflictividad ha existido hasta la fecha entre este público y la organización?
- ¿Qué grado de conflictividad puede existir en un futuro?
- ¿Cómo actúa el público ante la organización? y ¿qué nos dice esta actuación sobre la relación con dicho público?<sup>231</sup>

En mayo de 1999, Lindenmann explica que un consorcio de organizaciones británicas - la PR Week, la Public Relations Consultants Association, y el Institute of Public Relations- publican "*The Public Relations Research and Evaluation Toolkit: How To Measure The Effectiveness of PR*". Y, por otro lado, la Commission on Public Relations Measurement and Evaluation del IPR edita un suplemento en su *Guideliness and Standards booklet* titulado "*Guideliness For Setting Measurable Public Relations Objectives*"<sup>232</sup>.

---

<sup>230</sup> DELAHAYE PAINE, K. *Guideliness for Measuring Trust in Organizations*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2003.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf)>. [Consulta: octubre de 2008].

<sup>231</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 130.

<sup>232</sup> LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement*. p. 7.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>.

A partir del 2000 se concibe la práctica de las Relaciones Públicas como la función directiva de “gestionar las relaciones” partiendo de la idea de Grunig sobre la comunicación simétrica y, en palabras de Ströh (2005), de que “las relaciones saludables es probablemente el mejor indicador de unas Relaciones Públicas excelentes”<sup>233</sup>. La idea principal es que los profesionales de las Relaciones Públicas tienen como actividad la creación y el fomento de relaciones con los diversos públicos de una organización<sup>234</sup>.

---

<sup>233</sup> STRÖH, URSULA M. An Experimental Study of Organisational Change and Communication Management. A.N. Schreuder (supervisor), R. Rensburg (Committee Co – Chair). South Africa: University of Pretoria. 2004. (Tesis Doctoral). etd - 05092005-123748.

<sup>234</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. pp. 76 – 87.

**INVESTIGACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES**

4º modelo de Relaciones Públicas: Simétrico bidireccional



|      | <b>MODELOS de medición de las relaciones</b>  | <b>INDICADORES de medida</b>  |
|------|---|---|
| 1975 | Estrategia de la confianza de Lucien Matrat   | - Confianza   |
| 1977 | Modelo de la Coorientación de Glen M. Broom   | - Congruencia<br>- Exactitud<br>- Comprensión<br>- Acuerdo  |
| 1984 | Relaciones interorganizacionales de Mary Ann Ferguson   | - Relaciones dinámicas frente a relaciones estáticas<br>- Relaciones abiertas frente a cerradas<br>- Satisfacción<br>- Distribución de poder<br>- Mutuo entendimiento |
| 1990 | Modelo SERVQUAL de Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry   | - Satisfacción  |
| 1997 | Directrices y estándares de medición de Walter K. Lindenmann  | - Producción ( <i>outputs</i> )<br>- Comprensión / recuerdo y retención ( <i>outtakes</i> )<br>- Actitudes / comportamientos ( <i>outcomes</i> )                      |
| 1997 | Conceptualización universal de la medición de la calidad de las relaciones de Yi - Hui Huang  | - Confianza<br>- Control mutuo<br>- Compromiso<br>- Satisfacción  |
| 1998 | <i>Public Relationship scale</i> de J. A. Ledinham y S. D. Brunig   | - Reciprocidad<br>- Legitimidad<br>- Comprensión mutua  |
| 1999 | Directrices para medir las relaciones en Relaciones Públicas (ampliación del modelo de Huang) de James E. Grunig y Linda Childers Hon | - Confianza<br>- Control mutuo<br>- Compromiso<br>- Satisfacción<br>- Relaciones de intercambio<br>- Relaciones comunes   |

Figura 10. Cuadro de elaboración propia.



Una ampliación de la gestión de las relaciones es el modelo *dialógico* (diálogo) de las Relaciones Públicas que, en palabras de Xifra, avanza Pearson en 1989 cuando las definió como “la gestión de la dialéctica personal”<sup>235</sup>. Sin embargo, según Wilcox *et al.*, no aparece hasta el año 2000 con los profesores Michael Kent y Maureen Taylor cuando afirman, en un artículo publicado en la *Public Relations Review*, que “se está produciendo un cambio en la teoría, de unas relaciones públicas que reflejan un énfasis en la gestión de la comunicación, [se pasa] a poner el énfasis en la comunicación como una herramienta para gestionar las relaciones”<sup>236</sup>. El profesor Jordi Xifra también identifica las Relaciones Públicas como la ciencia que se ocupa de los procesos comunicativos orientados dialógicamente entre una persona, organización o cualquier otra estructura social y los públicos de su entorno<sup>237</sup>.

Este modelo pone el énfasis, explica Xifra, en la noción de diálogo como el elemento ético y práctico que mejor puede conducir a las organizaciones que deseen alcanzar altos grados de entendimiento y consenso con su entorno y, en consecuencia, de apoyo público, reputación y prestigio<sup>238</sup>.

Kent y Taylor explican que una buena comunicación dialógica requiere disponer de las habilidades de mutualidad: el reconocimiento de las relaciones entre emisor y receptor, entre organización y público; de proximidad: la temporalidad y la espontaneidad de las interacciones con los públicos; de empatía: el apoyo y la confirmación de los fines e intereses de los públicos; de riesgo: la voluntad de interactuar con individuos y públicos en sus propios términos; y de compromiso: el grado en el que una organización se implica en el diálogo, la interpretación y la comprensión en sus interacciones con los públicos<sup>239</sup>.

Xifra opina que “no es fácil encontrar respuestas a cómo las organizaciones deben implantar la perspectiva dialógica. El diálogo es complejo y múltiple”. De ahí que el mismo autor proponga que si en los últimos 30 años la doctrina se ha preocupado eminentemente por definir una teoría de las Relaciones Públicas simétricas, ahora es el momento de aplicar el mismo esfuerzo y rigor en la siguiente etapa del proceso de maduración de la ciencia de las Relaciones Públicas: el diálogo<sup>240</sup>.

Estados Unidos, a tenor de lo expuesto en este apartado, parece estar anclado en el marketing según manifestaba también August Ferrer y, asimismo, en la medición del

---

<sup>235</sup> XIFRA, J. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. p. 108.

<sup>236</sup> KENT, M. L.; TAYLOR, M. “Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web”. *Public Relations Review* Vol. 24 (1998), nº 3, pp. 321-334. Y en KENT, M. L.; TAYLOR, M. “Toward a dialogic theory of Public Relations”. *Public Relations Review* Vol. 28 (2002), nº 1, pp. 21-37.

<sup>237</sup> XIFRA, J. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. p. 106.

<sup>238</sup> XIFRA, J. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. pp. 108 y 113.

<sup>239</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. p. 77 y XIFRA, J. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. p. 109.

<sup>240</sup> XIFRA, J. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. p. 115.

usufructo de los instrumentos y las técnicas que utilizan las Relaciones Públicas. No tanto en el análisis del propio sistema de relaciones.

Entendemos que es por esta razón que Lindenmann (2002) reincide en la materia de la medición y valoración de la actividad de las Relaciones Públicas, con la reedición de los textos refundidos de "*Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*" y "*Guideliness For Setting Measurable Public Relations Objectives*", con un título que refleja con más precisión su contenido "*Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*".

En esta nueva publicación el autor divulga que la medición y evaluación consisten básicamente en cualquier tipo de investigación destinada a determinar la eficacia o el valor de lo que se hace en las Relaciones Públicas<sup>241</sup>.

El mismo autor ha publicado recientemente *Public Relations Research for Planning and Evaluation*, donde concreta diversos instrumentos y técnicas para diseñar y llevar a cabo proyectos de investigación que faciliten la planificación estratégica de esta actividad<sup>242</sup>.

También, en opinión de Wilcox y Cameron, "los profesionales de las Relaciones Públicas seguirán mejorando las técnicas de medición para mostrar a la dirección como pueden contribuir sus actividades de manera esencial". Las dimensiones a investigar, siguiendo con esta óptica mercantil, son por ejemplo: el rendimiento de la inversión (ROI). Y proponen seguir con la investigación relacionada con: (1) la medición de los resultados (la eficacia a largo plazo de un programa de Relaciones Públicas) y (2) la medición de la producción (como se ha ejecutado el programa y cuál fue la eficacia de sus técnicas)<sup>243</sup>.

---

<sup>241</sup> LINDENMANN, W. *Guideliness for Measuring*.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf)>. p. 1.

<sup>242</sup> LINDENMANN, W. *Public Relations Research for Planning and Evaluation*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations. 2006.

<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006\\_Planning\\_Eval.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006_Planning_Eval.pdf)>.  
[Consulta: octubre de 2008].

<sup>243</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. p. 84.

*Estas largas cadenas de razones, todas sencillas y fáciles, de las cuales los geómetras suelen servirse para llegar a sus más difíciles demostraciones, me habían dado ocasión de imaginarme que todas las cosas que pueden caer bajo el conocimiento de los hombres se siguen del mismo modo.*

Descartes<sup>244</sup>

CAPÍTULO 3  
**Las auditorías de Relaciones Públicas  
en la Teoría de las Relaciones Públicas**

---

<sup>244</sup> DESCARTES, R. *Discurso del método*. Madrid: Prisa Nova, 2009. p. 62.



## CAPITULO 3

### **Las auditorías de Relaciones Públicas en la Teoría de las Relaciones Públicas**

Para los académicos Wilcox y Cameron la medición se refiere al método que se ha de diseñar y usar para demostrar o probar la efectividad, primero, de las personas o los recursos humanos a cargo de la actividad orientada a estimular el sistema de relaciones, y segundo, de las Relaciones Públicas, lo cual significa, inevitablemente, que se deben utilizar ciertos estándares en el proceso de valoración. Estos estándares son los que Arboleda denomina indicadores de medida de la gestión de Relaciones Públicas<sup>245</sup>.

Aunque no se ha probado en ningún estudio empírico, se considera que las auditorías en el ámbito de las Relaciones Públicas son un medio valioso para estimar las ventajas y desventajas que esta disciplina aporta a la organización. Según Simon, las entidades que se dedican a la asesoría en Relaciones Públicas utilizan las auditorías especialmente en la etapa inicial de la relación con un cliente<sup>246</sup>.

De todas formas, estamos de acuerdo con Morley (2002), quien identifica como etapa previa de información a lo que Simon denomina auditoría al iniciar una relación con un cliente. Para Morley esta etapa iniciática consiste, en realidad, en un necesario estudio en profundidad del histórico de los archivos centrales corporativos. Este ejercicio aporta gran cantidad de información y todo tipo de datos sobre las áreas de la organización y de su entorno competitivo<sup>247</sup>.

En opinión de Morley, "la información obtenida tiene la utilidad de poder organizar un mapa de conocimiento y detectar las lagunas de información necesaria, cuyo estudio puede subcontratarse, o puede estimular una nueva búsqueda en esa dirección"<sup>248</sup>.

En realidad, como sugiere Marston, en primer lugar ha de asumirse un conocimiento exhaustivo que se inicia con la interpretación exacta de la propia misión de la organización, así como de los valores, las creencias, los objetivos empresariales y las actitudes. Además, Cutlip y Center especifican que lo que se ha de reunir es información sobre la opinión pública, tendencias, asuntos y conflictos emergentes, el clima político y la legislación, la cobertura en los medios, grupos de interés especial y otros temas relacionados con los *stakeholders* de la organización<sup>249</sup>.

---

<sup>245</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. p. 25.

<sup>246</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. p. 203.

<sup>247</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica* p. 79.

<sup>248</sup> MORLEY, M. *How to Manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics of International Public Relations*. Houndmills (U.K.): Palgrave, 1998. pp. 207 – 208.

<sup>249</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. p. 72.

Con esta información es posible diseñar, estructurar y desarrollar cualquier tipo auditoría del sistema de relaciones que una organización haya encargado al profesional de las Relaciones Públicas.

Simon define la auditoría de Relaciones Públicas como un instrumento de investigación que se usa específicamente para describir, medir y evaluar las actividades de Relaciones Públicas de una organización, y para proporcionar pautas para la programación futura de las Relaciones Públicas<sup>250</sup>. Liabert (2005), por su parte, la define también como una herramienta de investigación, propia de la primera etapa del proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas establecido por Marston. Para el autor, la auditoría y la primera etapa del proceso de planificación estratégica, es decir, la investigación, son la misma idea y por esta razón la concibe:

- Destinada a la identificación de la variable situación, desde todas las ópticas (económica, política y social).
- Que permite la adaptación, el perfeccionamiento y el ajuste de las acciones de programas anteriores.
- Por sí sola, un acto de "comunicación".
- Basada en la escucha, para saber y conocer.
- Que concierne a la Opinión Pública, a la organización y a la comunicación.
- Formando la base del plan de comunicación<sup>251</sup>.

El profesor brasileño Silla M. Chaves (citado por Porto Simoes, 1993 y Xifra en 2005) basándose y perfeccionando las investigaciones de su homólogo Harwood Childs, estableció una subdivisión por fases de la auditoría de Relaciones Públicas:

- Definir un denominador común con la dirección de la organización en cuanto a los objetivos y acciones de Relaciones Públicas.
- Investigar y analizar la organización, su historia, sus objetivos, su estructura, su dinámica, su filosofía y políticas, su producto o servicio, su mercado y todo lo que la representa.
- Investigar y analizar el contexto cultural, social, político y económico en el que estará insertada la organización y la influencia sobre ella.

---

<sup>250</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. pp. 203.

<sup>251</sup> LIABERT, T. *Le plan de Communication: définir et organiser votre stratégie de communication d'entreprise*, París: Dunot, 2000 (edición en español: *El Plan de comunicación organizacional : cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*, México: Limusa, 2005. pp. 79 - 112.

- Investigar, relacionar y caracterizar todos los públicos y segmentos de públicos cuya opinión, actitudes y expectativas sean importantes para la organización.
- Investigar y analizar la opinión, actitudes y expectativas de cada uno de los públicos y sus segmentos sobre una o todas las fases de las actividades de la organización.
- Investigar, relacionar y analizar todos los canales y medios de comunicación existentes entre la organización y sus públicos.
- Diagnosticar la calidad del estado del proceso de Relaciones Públicas entre la organización y sus públicos.

Para Chaves la auditoría de Relaciones Públicas se estructura en cuatro ámbitos analíticos: el diagnóstico del entorno, el diagnóstico de las relaciones, el diagnóstico de los instrumentos utilizados en la comunicación y el diagnóstico social<sup>252</sup>, que advertimos, son análogos a los cuatro ámbitos analíticos de Lerbinger.

Cuando se inicia una relación profesional con una nueva entidad, en opinión de Matilla (2002), "la lógica del trabajo basado en la auditoría parte de una necesidad básica: la premisa de una primera auditoría global de Relaciones Públicas que valore la imagen corporativa de la organización, fundamentada en la credibilidad del emisor ante los mensajes difundidos; y el grado de confianza que coexiste con los públicos vitales"<sup>253</sup>.

La sugerencia de Matilla es la de recurrir a una primera auditoría de Relaciones Públicas global, basada en el estudio de la imagen corporativa que formulaba Lerbinger, y en el indicador que, según Grunig y Huang, permite a las organizaciones existir, la confianza. En palabras de Xifra, esta primera auditoría ha de poder responder a unas primeras preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿Qué queremos hacer?, y ¿Cuál es el camino más apropiado para conseguirlo?<sup>254</sup>

Para responder a estas cuestiones se han de analizar, en primer lugar, mediante qué mensajes, canales y técnicas de comunicación exterioriza la forma de ser y actuar la organización, es decir, su identidad corporativa. Y con este conocimiento se ha de emprender, en segundo lugar, la investigación de los públicos vitales que, fundamentalmente, tratará de cubrir dos aspectos para lograr el máximo conocimiento o radiografía de la empresa, es decir, su imagen corporativa. De una parte, conocer el punto de vista de los líderes de opinión, bien sean periodistas, distribuidores, personalidades, etc. De otra parte conocer las percepciones y profundizar en lo que piensan y opinan amplias capas de población sobre la empresa, oportunamente segmentadas por su vínculo, orientación e influencia sobre la compañía: qué conocen y

---

<sup>252</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 97.

<sup>253</sup> MATILLA, K. *Auditories de comunicació: Per què són clau en la gestió de la imatge corporativa?* Document destinat a la difusió de "Els dijous de la comunicació" del Col·legi Professional de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya, 2002.

<sup>254</sup> XIFRA, J. *Les Relacions Públiques*. p. 45.

qué consideran de la empresa, qué información tienen de la organización y qué les gustaría conocer, entre otras cuestiones.

En general, pues, se trata de dibujar y situar en un contexto global al ente corporativo, comprendiendo la iniciativa, y el encaje de esta iniciativa en la sociedad a la que se dirige y, en concreto, a los públicos que son vitales para su supervivencia competitiva<sup>255</sup>.

Además de estas aportaciones a propósito de la auditoría de carácter global en el ámbito de las Relaciones Públicas, descubriremos en los siguientes apartados que también es manifiesta una considerable bibliografía que detalla la existencia de una larga lista de auditorías parciales que se corresponden con los cuatro tipos de auditoría que, en el ámbito de las Relaciones Públicas, precisaba Lerbinger.

Estas auditorías específicas se trazan para analizar un vector concreto del sistema de relaciones estudiado, así, acto seguido, desarrollaremos: la investigación de la Opinión Pública y la auditoría de opinión que corresponde al vector entorno; la auditoría de cultura empresarial, la auditoría de identidad y la auditoría de imagen corporativas que, en la aportación de Lerbinger se corresponde con la auditoría de Relaciones Públicas y en las que se analiza la inferencia público; la auditoría de comunicación interna, que contiene a su vez a la auditoría de identidad visual y la auditoría de comunicación externa. Todas ellas comprendidas en la auditoría de comunicación del autor y que estudian los soportes que vehiculan la comunicación entre los diferentes actores; finalmente, la auditoría de responsabilidad social corporativa o auditoría social de Lerbinger que aúna a la vez todas las inferencias estudiadas.

En estos diferentes escenarios analíticos se advertirá cómo siempre está presente la inferencia relacionada con el asunto o el problema a tratar del sistema de relaciones, puesto que es el motivo que activa el ejercicio de exploración.

Además observaremos que la originalidad de estas aproximaciones metodológicas que valoran las relaciones que mantiene una organización con los públicos vitales, incorpora los clásicos indicadores de la Teoría de las organizaciones; tiene presente la Teoría de sistemas y de acción comunicativa; y permite identificar las debilidades que las empresas tienen para alcanzar acuerdos estratégicos con su entorno vinculante.

En este sentido, Arboleda plantea unos primeros indicadores generales de medición, permeables a todas las auditorías del sistema de relaciones recurriendo a la obra de Harrington, *Administración de calidad* (1997), quien establece tres tipos de indicadores:

-Indicadores de eficacia o efectividad: que son aquéllos que permiten medir la eficacia o efectividad de un resultado, entendiendo éste como el resultado que se quiere obtener en el momento que se desea, en el lugar preciso y al precio justo.

---

<sup>255</sup> CUENCA, J. "La investigación en la planificación estratégica". pp. 417-435.



- Indicadores de eficiencia: en este caso se refieren principalmente a los recursos consumidos para obtener un resultado, se incluyen también aspectos relacionados con los errores cometidos, los defectos, las quejas, las felicitaciones, las actividades con o sin valor añadido, etc.

- Indicadores de adaptabilidad: estos últimos sirven de referencia para profundizar en el estudio de los posibles indicadores aplicados a la gestión de Relaciones Públicas, puesto que se preocupan por satisfacer las cambiantes necesidades y expectativas de los públicos<sup>256</sup>.

---

<sup>256</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. pp. 14 – 15.

### 3.1 Los modelos de auditoría para diagnósticos de entorno

En *Cristallizing Public Opinion* Bernays explica la antigua conexión que hay entre la investigación que se utiliza en Relaciones Públicas y la investigación de la Opinión Pública. Una práctica que se inicia en los años 20. Y en su otra obra, *Engineering of Consent*, el autor describe a las Relaciones Públicas en virtud de un enfoque sistemático y detalla el papel concreto de la investigación<sup>257</sup>. En palabras de Simon, "Bernays y Childs hacían hincapié en la necesidad de que los profesionales se preocuparan por las tendencias y los temas sociales vitales"<sup>258</sup>. Cutlip y Center, del mismo modo, hacen referencia en su obra *Relaciones Públicas eficaces* al menester de un análisis permanente del entorno y del estudio de los públicos vinculados a la organización como elemento esencial de este entorno, que faciliten la detección de problemas en el sistema de relaciones<sup>259</sup>.

Así pues a finales de los años 70, aclara Simon, "el área de crecimiento más rápido de la investigación de Relaciones Públicas era lo que algunos denominaban actividad de monitoreo ambiental, otros auditoría social y otros temas públicos"<sup>260</sup>.

El autor reduce la confusión conceptual ante esta variada denominación y establece una distinción entre los conceptos de auditoría social y supervisión del entorno de Lerbinger. Para este académico, los sistemas de análisis ambiental se emplean para observar las tendencias en la Opinión Pública y, de la misma manera, se usan para advertir los acontecimientos del entorno sociopolítico que pueden tener una influencia significativa sobre la organización<sup>261</sup>. El objeto de la auditoría social, por su parte, es el de calibrar la actuación y la responsabilidad social de la organización<sup>262</sup>.

Howard Chase (1977), expresidente de la PRSA describe los componentes del proceso de la auditoría de entorno como:

1. Identificación de temas

Según Robert H. Moore, coordinador de temas que van surgiendo del *Conference Board*<sup>263</sup>, la identificación de temas se divide a su vez en "temas estratégicos", es decir,

---

<sup>257</sup> PAVLIK, J.V. *La investigación en Relaciones Públicas*. pp. 23 – 28.

<sup>258</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. pp. 204 – 205.

<sup>259</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. pp. 409 – 442.

<sup>260</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. p. 204.

<sup>261</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica* p. 99.

<sup>262</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 97.

<sup>263</sup> La *Conference Board* es una organización norteamericana dedicada a la investigación y estudio sobre la gestión, el mercado y los principales indicadores económicos. <http://www.conference-board.org/>

cuestiones sobre aquellas fuerzas y tendencias ambientales demográficas, sociológicas, políticas, económicas, relacionadas con los recursos y la tecnología, etc., que de alguna manera influyen en la supervivencia y éxito de la empresa. Y por otra parte los “temas de política pública” que son aquellos asuntos en el campo público sobre los cuales la organización piensa que debería tomar una posición, aun cuando no parezcan ser vitales para la estrategia global de la compañía.

## 2. Clasificación de temas

La clasificación de los temas requiere de un proceso de análisis porque hay temas de todos los tamaños y formas. Anthony G. DeLorenzo, exvicepresidente de Relaciones Públicas de la *General Motors Corporation*, proporciona un indicio de un método para reducir a un tamaño manejable al usualmente elevado número de temas que integran una lista original: fijar un límite de tiempo. Así algunos temas se habrán de abordar inmediatamente, otros a medio plazo y unos terceros más a largo plazo.

Otro método consiste en decidir qué temas tienen una importancia directa y cuáles una importancia indirecta para la organización. Y un tercer método es el de agrupar los temas de acuerdo con su importancia relativa general.

## 3. Conexión de los temas con la organización

Hay que reflexionar sobre si el tema afecta a la organización y en qué medida y decidir si la empresa puede o ha de hacer algo al respecto.

## 4. Desarrollo de alternativas de acción

Es el paso final en el cuidado y manejo de los temas que van surgiendo. Moore explica que las Relaciones Públicas deben desarrollar métodos alternativos, es decir, innovar mediante la investigación, para tratar o para reaccionar ante los temas clave de política pública y de entorno en general que afectan a la organización<sup>264</sup>.

En opinión de Matilla (2008) “la supervisión del entorno y la auditoría social son formas empleadas por las Relaciones Públicas para investigar, examinar y evaluar las relaciones de la organización con su entorno social, como ésta se posiciona, cuáles son las influencias externas a las que está sujeta y cuáles son los efectos y las reacciones de los públicos sobre sus actitudes, etc.” y que, recurriendo a Eduardo Moresi<sup>265</sup>, deberán estar presentes en el día a día de las organizaciones porque los cambios, los eventos, las amenazas y las oportunidades del entorno continuamente crean señales y

---

<sup>264</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. pp. 207 – 210.

<sup>265</sup> MORESI, E.A.D. “Monitoramento ambiental”, en K. Tarapanoff (org.), *Inteligencia organizacional e competitiva*, Brasilia: Editora da UnB. Citado por MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 95.

mensajes que pueden servir de advertencia. Es decir, como expone Kunsch, este ejercicio facilita la detección de problemas potenciales y permiten anticipar conflictos<sup>266</sup>.

Igualmente para Frank T. LeBart, del departamento de Publicidad y Relaciones Públicas de John Hancock Mutual Life Insurance, la monitorización del entorno ofrece esta oportunidad de identificar y prevenir problemas, "antes de que hayan alcanzado una magnitud y un impulso que sólo permitan una reacción improvisada y a toda prisa"<sup>267</sup>.

Xifra argumenta que la auditoría del entorno es, bajo este punto de vista, "la investigación propia de la gestión de conflictos potenciales"<sup>268</sup>, *issues management*. El académico recurre a Hainsworth y Meng (1988) quienes definen la gestión de conflictos potenciales como una acción orientada que trata de identificar los temas potenciales o emergentes (legislativos, políticos o sociales) que pueden influir en el desarrollo de una organización, para luego movilizar y coordinar sus recursos e influir así estratégicamente en la evolución de estos asuntos<sup>269</sup>. Por su parte, Wilcox, Autt, Agee y Cameron (1989) definen la actividad del *issues management* como un planteamiento activo y sistemático, que permite: a) predecir problemas, b) anticipar obstáculos; c) minimizar las sorpresas; d) resolver diversas cuestiones imprevistas; y e) evitar situaciones de crisis<sup>270</sup>.

La auditoría de entorno entendida pues, según las últimas y más actuales aportaciones, como la investigación propia de la gestión de conflictos potenciales se convierte en una actividad organizada para identificar tendencias emergentes, problemas o cuestiones que pueden afectar a la organización en años venideros, y desarrollar una gama más amplia y positiva de respuestas de la organización en el futuro (Coates, Jarrat y Heinz, 1986)<sup>271</sup>. González Herrero, por su parte, define a este ejercicio como "una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios (...) el énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa, en un esfuerzo por detectar 'cualquier asunto' (legislativo, económico, político o social, en su

---

<sup>266</sup> KROHLING KUNSCH, MARGARIDA M. "Planejamento de relações públicas na comunicação integrada". 4ª ed. Sao Paulo: Summus Editorial, 2003. En MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC, 2008. p. 95.

<sup>267</sup> PAVLIK, J.V. *La investigación en Relaciones Públicas*. p. 35.

<sup>268</sup> Traducción adoptada de GONZÁLEZ HERRERO en XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 97.

<sup>269</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 105.

<sup>270</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; AULT, PH.; AGEE, W. *Public Relations Strategies and Tactics*. New York: Harper and Row Pub. Inc., 2ª ed., 1989, p. 106, (traducción al castellano: *Relaciones Públicas. estrategias y tácticas*, 8ª ed. Madrid: Pearson Addison-Wesley Longman, 2006).

<sup>271</sup> COATES, J.F.; JARRAT, V.T.; HEINZ, L. *Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*, Mounty Airy (MD.): Lomond, 1986.

sentido más amplio) que pueda suponer un problema, agudo o crónico, para el futuro de la organización"<sup>272</sup>.

Xifra acude también a McGrath (1998) que describe las técnicas para analizar el entorno facilitando la identificación de los conflictos potenciales, como la revisión de publicaciones oficiales, periodísticas, de grupos de interés o de *think tanks*<sup>273</sup>, ideas centrales de conferencias y revistas especializadas, y de sitios Web, así como el desarrollo de entrevistas a expertos, académicos o decisores públicos y la aplicación de métodos historiográficos<sup>274</sup>.

Cuando la problemática está en una fase de difusión puede ser seguida y controlada mediante sondeos de opinión, grupos de discusión o *focus group*, análisis de contenido de los medios de comunicación y consultas con grupos de interés y *think tanks*. En la etapa de establecimiento, es decir, con el debate iniciado y con intervenciones inminentes, las principales herramientas de investigación son el seguimiento y control de los procesos legislativos y los contactos con los decisores públicos.

Para finalizar. Un asunto que ya esté resuelto puede comportar un seguimiento añadido si hay posibilidad de que resurja mediante el control de publicaciones, el interés por buscar nuevas opiniones entre estudiosos de la materia, grupos de interés, etc.<sup>275</sup>.

Matilla (2010) explica que de este modo, conforme la función de relaciones públicas ha ido dilatando su dimensión asesora a los máximos órganos de gobierno, ha aumentado paulatinamente la preocupación por los aspectos amenazantes del entorno, de modo que la investigación aplicada a los conflictos potenciales y la literatura específica sobre el tema va tomando cuerpo, y el *Issues Management* desvela la existencia de tres grandes áreas principales de investigación: la definición de la función; la definición del propio proceso de gestión de los conflictos potenciales; y la gestión del proceso en sí mismo<sup>276</sup>.

El profesor Pavlik expone, con otro razonamiento, que en el mundo de los negocios, a la práctica de observar las tendencias de la Opinión Pública y de obtener un conocimiento preciso de los asuntos públicos se le denomina, con frecuencia, evaluar el clima corporativo. El autor se inspira en la Teoría de sistemas cuando opina que "actualmente

---

<sup>272</sup> MATILLA, K. "Prevención eficaz de situaciones de crisis: la gestión del *Issues Management*", *IAMCR-International Association for Media and Communication Research Conference*, "Communication and Citizenship", Theme: "Challenges with the Field of Crisis Communication", 21.07.10, Braga (Portugal), 18-22 July 2010, 2010. p. 2.

<sup>273</sup> *Think Tank* es un concepto anglosajón que significa "tanque de pensamiento". Son instituciones u organizaciones dedicadas a la investigación que ofrecen consejos e ideas sobre asuntos públicos a gobiernos, etc. velando por los intereses de sus clientes.

<sup>274</sup> El método historiográfico consiste en reconstruir el pasado de manera sistemática y ordenada. Implica archivar, analizar, coordinar y explicar acontecimientos pasados y demás antecedentes que permitan comprender el problema o asunto que se está analizando en ese preciso instante.

<sup>275</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. pp. 118 – 119.

<sup>276</sup> MATILLA, K. "Prevención eficaz de situaciones de crisis: la gestión del *Issues Management*". p. 4.

la mayoría de organizaciones reconocen que forman parte de un sistema social, y que los cambios en el entorno pueden tener efectos significativos en su prosperidad<sup>277</sup>.

En esta misma línea, Grunig incorpora esta teoría a los modelos de Relaciones Públicas. El profesor Grunig argumenta que los profesionales de las Relaciones Públicas no pueden resolver los problemas de relación de una organización, entendida ésta a su vez como sistema, sino trabajan orgánicamente con el entorno, es decir, con el resto de sistemas que la rodean. Los académicos Preston y Post consideran que la organización ha de interactuar con el entorno y con los públicos, como un sistema interpenetrante que elige en cada momento el modelo conveniente de relación<sup>278</sup>.

Desde una perspectiva contemporánea de la teoría relacional y, dado que el objetivo corporativo fundamental en que se basa, consiste en el establecimiento de relaciones duraderas y de calidad con la totalidad de los públicos de una organización, como hemos podido comprobar, la doctora Matilla propone que se supere la visión académica y profesional basada exclusivamente en la identificación de situaciones potencialmente conflictivas del entorno que puedan amenazar a las relaciones duraderas y de confianza, y se aproveche el mismo ejercicio prospectivo para visualizar temas, *issues*, que puedan suponer oportunidades claras para una organización<sup>279</sup>.

Así pues, la esencia de la auditoría de entorno, entendida como la investigación propia de la gestión de conflictos potenciales, puede resumirse en dos extremos:

- a) La identificación anticipada de temas potencialmente conflictivos de posible impacto futuro sobre una organización.
- b) Una respuesta estratégica diseñada para mitigar o sacar partido a sus potenciales consecuencias.

---

<sup>277</sup> PAVLIK, J.V. *La investigación en Relaciones Públicas*. p. 34.

<sup>278</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 114.

<sup>279</sup> MATILLA, K. "Prevención eficaz de situaciones de crisis: la gestión del *Issues Management*". p. 11.

### 3.1.1 Investigación de la Opinión Pública

#### 3.1.1.1 Ámbito del análisis

El estudio del concepto de Opinión Pública ha sido y continúa siendo controvertido. Pueden encontrarse ideas respecto a la Opinión Pública desde los trabajos de Platón y Aristóteles a la filosofía del siglo XVIII, e incluso en la literatura del Renacimiento, etc.

El origen del concepto opinión pública es un tema que, explica L'Etang (2009), se atribuye a Rousseau en 1750. Y, sigue explicando la autora parafraseando a Noelle-Neumann, generaciones de filósofos, juristas, historiadores, teóricos políticos y estudiosos del periodismo se han exprimido el cerebro intentando dar una definición clara de opinión pública<sup>280</sup>.

En obras importantes como la "Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales", se puede leer aún que "una definición generalmente aceptada de Opinión Pública no existe..."<sup>281</sup>

Habermas (1962, 1989) considera la Opinión Pública un concepto procedente del discurso razonado, la conversación activa y el debate abierto. El debate es "público" en el sentido de intentar determinar la voluntad común, el bien común, no es un simple encuentro de intereses individuales, y opera independientemente del *status* económico y social, abriendo camino al mérito de las ideas más que al poder político<sup>282</sup>.

Un primer ejercicio que parece ser necesario es el de diferenciar cuando utilizamos la noción de Opinión Pública unida a debates más bien de corte político o cuando intimamos con este mismo concepto bajo la óptica de la investigación científica.

En opinión de Sauvy (1971), "cuando se tratan cuestiones políticas, la Opinión Pública no es necesariamente el resultado de las opiniones individuales, ni siquiera de la mayoría de ellas, en relación a un tema determinado. Es una opinión claramente expresada, a veces anunciada con estruendo, o a veces susurrada como es el rumor, pero alejada de veredictos de referéndums limitados o encuestas de opinión"<sup>283</sup>.

Price (1994) explica que, como consecuencia del crecimiento de las ciencias sociales y el advenimiento de las técnicas de encuestas y su aplicación a la Opinión Pública a principios del siglo XX, estudiosos como Lowell (1913), Lippmann (1922), Dewey (1927), Laswell (1941), Mills (1956), Schattschneider (1960) y Ginsberg (1986), se

---

<sup>280</sup> L'ETANG, JACQUIE, *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*, Barcelona: UOC, Col. UOCPress, 2009. p. 152.

<sup>281</sup> VVAA. "Opinión Pública". En: *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Madrid: Aguilar, 1976. Vol. 7 pp. 454 - 461.

<sup>282</sup> PRICE, V. *Opinión Pública*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1994. p. 24.

<sup>283</sup> SAUVY, A. *La Opinión Pública*. Vilassar de Mar (Barcelona): oikos - tau, s.a. - ediciones, 1971. (Colección ¿qué sé?). pp. 7 - 8.

vieron forzados a adaptar y ampliar viejos conceptos y nociones filosóficas y teóricas, a la luz de esfuerzos empíricos de investigación del problema de comprensión de aspectos sociales y de conducta y actitud de la Opinión Pública, en nuevos campos académicos como la psicología social, la propaganda y la investigación de los medios de comunicación<sup>284</sup>.

Así pues, para Price los años treinta representaron un importante giro en el pensamiento respecto a la Opinión Pública, marcado por un alejamiento general del punto de vista que lo consideraba como un fenómeno colectivo, supraindividual (Cooley 1902), hacia una perspectiva más individualista que lo considera como un conjunto de opiniones dentro de una población designada (Childs 1939).

Price explica que esta variación de enfoque fue propiciada principalmente por dos importantes avances metodológicos interrelacionados que configuraron no sólo la investigación sobre la Opinión Pública sino la totalidad de la ciencia social americana: el primero fue el desarrollo de las técnicas cuantitativas para la medición de actitudes (Thurstone, 1928; Thurstone y Chave, 1929; Likert, 1931). El segundo avance clave fue la aplicación de la teoría del muestreo científico a la investigación social, tanto en la teoría como en la práctica<sup>285</sup>.

Pardinas (1973) hace una aclaración más sobre este tipo de investigación, para evitar confusiones, destacando que "debemos distinguir claramente entre la investigación científica de la Opinión Pública y las encuestas de opinión (*polls*)", ya que éstas últimas son procedimientos aplicables, fundamentalmente, al campo político y comercial<sup>286</sup>.

En el ámbito específico de las Relaciones Públicas cabe destacar, en relación al uso real del concepto Opinión Pública en la investigación de Relaciones Públicas a Edward Bernays. Este autor define la Opinión Pública, en consonancia a la aportación de Childs, como "un término que describe un grupo indefinido, moldeable y escurridizo de juicios individuales"<sup>287</sup>.

También a Seitel (2002), quien opina que "la Opinión Pública es el conjunto de muchas opiniones individuales sobre un determinado tema que afecta a un grupo de personas. Es decir, la Opinión Pública representa un consenso que surge de las actitudes de las personas hacia un asunto en cuestión"<sup>288</sup>.

La investigación de la Opinión Pública es parte esencial del trabajo de las Relaciones Públicas y, en opinión de Matilla, "posee numerosas aplicaciones, especialmente si se

---

<sup>284</sup> PRICE, V. *Opinión Pública*. pp 29 – 31.

<sup>285</sup> PRICE, V. *Opinión Pública*. pp 65 – 66.

<sup>286</sup> SOLANO, L. *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial Síntesis, 1995. p. 205.

<sup>287</sup> BERNAYS, E.L. *Crystallizing Public Opinion*. New York: Liveright, 1961. p. 61.

<sup>288</sup> SEITEL, F.P. *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall, 2002. pp. 64 – 65.



tiene en cuenta la gran diversidad de públicos vinculados a una organización, cuya opinión debe conocerse para poder establecer relaciones satisfactorias<sup>289</sup>.

### 3.1.1.2 Indicadores

Cutlip y Center explican que los investigadores y profesionales de las Relaciones Públicas a menudo miden únicamente, desde una óptica funcionalista, la orientación y la intensidad de la opinión, ignorando otros vectores importantes.

La orientación de la opinión indica la cualidad del tipo de predisposición "positiva – negativa – neutra", "a favor – en contra – indeciso", "pro – contra – depende" y en su expresión más sencilla "sí – no" de la Opinión Pública ante un asunto.

Sobre el efecto de esta dimensión, la politóloga alemana Noelle-Neumann (1979, 1984), por su parte, presenta la teoría de la "espiral del silencio", según la cual las corrientes de opinión dominantes, o percibidas como vencedoras, generan un efecto de atracción que incrementa su fuerza final. Los individuos, en palabras de la autora, tienen un sentido perceptivo de evaluación del ambiente ideológico, de las modas de opinión y de los valores que constituyen mayoritarios y minoritarios<sup>290</sup>.

Otro vector es la medición de la intensidad que indica la fuerza con la que el público defiende sus opiniones independientemente de la orientación.

Los autores Cutlip y Center proponen además de estos, otros indicadores a estudiar que hacen de este ejercicio una práctica más cercana a una tendencia que ellos denominan integralista:

La estabilidad es el indicador que mide el tiempo en que la Opinión Pública mantiene la misma orientación e intensidad de opinión, y proporciona evidencias de lo reactiva que resulta frente a eventos u otra información.

El grado de conocimiento de la Opinión Pública del asunto sobre el cual se opina es otra variable. Por un lado, la ausencia de información detrás de una opinión puede indicar que la orientación y la intensidad sean susceptibles de cambios, aunque, en opinión de Sauvy, "la Opinión Pública sólo puede formarse después de que haya tenido conocimiento de ciertos hechos y de ciertas situaciones"<sup>291</sup>, con lo que se comprende que siempre existirá un mínimo informativo para poder estar hablando de esta noción y de su análisis. Por otro lado, la presencia de información puede requerir de argumentos mucho más sofisticados de persuasión y convencimiento si es necesario un cambio en la orientación o en la intensidad.

---

<sup>289</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 95.

<sup>290</sup> NOELLE – NEUMANN, E. *The spiral of silence: Public opinion – our social skin*. Chicago: University of Chicago Press (publicado originariamente en 1980), 1984.

<sup>291</sup> SAUVY, A. *La Opinión Pública*. p. 25.

Por último, los académicos hablan de la medición del apoyo social que proporciona evidencias sobre el grado en que las personas piensan que sus opiniones son compartidas por los demás, e indica la manera en que el público define la naturaleza del consenso sobre los asuntos<sup>292</sup>.

### **3.1.1.3 Técnicas de análisis y procesos**

Simon describe el proceso de la investigación de la Opinión Pública en el ámbito de las Relaciones Públicas explicando que está constituido por los siguientes pasos:

- Definición del propósito
- Identificación de la población
- Selección del método de investigación
- Selección de la muestra
- Construcción del cuestionario
- Datos de entrevista y de procesamiento
- Análisis, interpretación e informe de los datos<sup>293</sup>

Kunsch amplía la contribución de Simon y recurre a los parámetros clásicos, que se sirven de las etapas básicas canónicas de la investigación científica de la Opinión Pública, para presentar su modelo del proceso de investigación en este mismo ámbito:

- Planteamiento
- Definición de objetivos
- Definición y delimitación del problema
- Construcción de hipótesis
- Identificación del universo y selección de la muestra
- Construcción del cuestionario
- Pre – test
- Selección y entrenamiento de los entrevistadores
- Recolección de datos por medio de entrevistas
- Verificación y supervisión del material recolectado
- Tabulación de datos
- Análisis e interpretación
- Informe final<sup>294</sup>

Sauvy explica que, tanto los investigadores académicos como los consultores comerciales de la Opinión Pública, se apoyan enormemente en métodos de encuestas de muestreo para desarrollar la investigación.

La investigación científica de la Opinión Pública está formada por una técnica matemática (la constitución de la muestra y el cálculo del posible error) y por una

---

<sup>292</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. pp. 328 – 331.

<sup>293</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. p. 224.

<sup>294</sup> KROHLING KUNSCH, MARGARIDA M. "Planejamento de relações públicas na comunicação integrada". En MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 95.

técnica psicológica (la redacción del cuestionario y las relaciones con el encuestado)<sup>295</sup>. Pero también se utilizan otras técnicas de observación, por ejemplo, dependiendo de los objetivos particulares en cuestión.

Price expone que la información sobre los indicadores estudiados de la Opinión Pública se obtiene de muchas fuentes, pero, generalmente, mediante una de estas tres técnicas:

- Entrevistas estructuradas (usadas principalmente en sondeos de muestras representativas, pero también en entornos experimentales) y reuniendo autoinformes de estos individuos, grupos u organizaciones.
- Analizando el contenido de las diversas plataformas de comunicación de la organización: memorias, correspondencia privada o noticias y editoriales publicados en los medios.
- Entrevistas en profundidad o también discusiones de grupo con actores representativos, élites organizativas, activistas o grupos interesados<sup>296</sup>.

Solano (1995) destaca que las entrevistas, las escalas de mensuración o actitudinales y las encuestas de opinión constituyen las técnicas más utilizadas en la investigación de la Opinión Pública<sup>297</sup>.

La doctora Matilla, inspirándose en Mestieri y de Melo (1997) y en Flávio Schmidt, describe una variante del análisis que se realiza de la opinión de los públicos: **la auditoría de Opinión**. Según esta profesora, la finalidad de esta práctica se centra en descubrir la opinión de los públicos internos o externos sobre determinada situación o problema que esté siendo investigado, enfatizando su significación en la calidad del público entrevistado – y no en la cantidad – caracterizándose, por consiguiente, como una investigación cualitativa. Las principales técnicas e instrumentos que se utilizan son las entrevistas abiertas, preferiblemente, especifica la misma autora, de carácter informal<sup>298</sup>.

---

<sup>295</sup> SAUVY, A. *La Opinión Pública*. p. 39.

<sup>296</sup> PRICE, V. *Opinión Pública*. p. 111.

<sup>297</sup> SOLANO, L. *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. pp. 204 – 206.

<sup>298</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. pp. 97 – 98.

### 3.1.2 Investigación de *issues*

#### 3.1.2.1 Ámbito del análisis

Cuando Xifra puntualiza que la auditoría del entorno es un tipo de investigación propia de la gestión de conflictos<sup>299</sup> potenciales, el *issues management*, es porque adopta el campo de las relaciones gubernamentales, y en concreto el de la elaboración de las políticas públicas. Escenario donde el éxito de los profesionales de la disciplina depende de su capacidad de prevención.

Los temas públicos que originan las políticas públicas se han convertido en objeto de gestión por parte de las empresas, en el sentido de intervenir en su ciclo vital y ahorrarse así posibles problemáticas y futuros conflictos que afecten a su desarrollo organizativo en el sector afectado por la política pública<sup>300</sup>.

Asimismo, para diversos autores, Grunig y Repper (1992), Ewing (1997), Plowman, Revelle, Meirovich, Stemple, Sheng y Fay (1998), Gossen y Sharp (1987), Xifra (1999, 2000), González Herrero (1998, 2003), Matilla (2007, 2008, 2010), etc., la teoría del

---

<sup>299</sup> El conflicto, explica el profesor Xifra en su obra *Les relacions publiques, ciència del diàleg*, se define genéricamente como una situación dada por la discordancia de los intereses de las partes. O, desde un punto de vista social-sistémico, un desequilibrio temporal en la cohesión de un sistema social, causado por fuerzas disidentes que pueden ser internas o externas a él y que pretenden restablecer un nuevo equilibrio fundamentado en nuevas bases. Así, si las relaciones públicas normativas reposan sobre un equilibrio entre el emisor y el receptor debido a la simetría de su comunicación, el conflicto aparecerá cuando algún factor desequilibre esta relación. La simetría bidireccional es, pues, por naturaleza, un factor de prevención de conflictos, mientras que las relaciones públicas asimétricas resuelven conflictos o pueden generarlos. En dos palabras, las relaciones públicas bidireccionales simétricas son proactivas. Luego, los procesos comunicativos de las relaciones públicas se atienen al marco teórico y práctico de la gestión de conflictos.

El conflicto es un objeto de estudio esencial en la sociología que ha dado lugar a la denominada "teoría de los conflictos", "teoría de la resolución de conflictos" o "conflictología". Este cuerpo doctrinal parte del principio según el cual el conflicto es la base y el producto del intercambio social. De esta manera, la teoría de los conflictos postula que las organizaciones, más que ser productos del consenso de individuos u organizaciones que interactúan mutuamente –tal como sugiere la teoría del interaccionismo e intercambio simbólico–, son el resultado de conflictos entre actores.

La sociología del siglo XIX dedicó mucha atención al conflicto. En todo el pensamiento social procedente de Hegel, y particularmente en el de Marx, el conflicto es la variable explicativa clave. Lo mismo sucede con los pensadores directa o indirectamente inspirados en el darwinismo social, como Spencer, Ratzewhofer, Gumplowicz y Summer. Análogamente, en la tradición clásica de la sociología alemana, desde Tönnies a Simmel y Weber, el conflicto se consideró como uno de los fenómenos sociales capitales.

El perfil de la teoría del conflicto según Prior-Miller en BOTAN, C.; HAZELTON, V. *Public Relations theory*. Hilsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1989. pp 74-75, puede resumirse en las siguientes asunciones:

- a) El conflicto constituye una parte inevitable de las interacciones sociales debido a los objetivos y valores incompatibles y competitivos de los individuos y las organizaciones: la dialéctica de los fenómenos sociales. En cualquier realidad nos enfrentamos ante un aspecto positivo y otro negativo. Ambos polos opuestos compiten entre sí y afectan a toda interacción vinculada a esta realidad.
- b) De esta manera, siempre hay diferencias de poder y los recursos serán siempre escasos. Las partes que interactúan luchan por el reparto de estos recursos.
- c) En el ámbito de la investigación de las organizaciones complejas, la teoría de los conflictos defiende que cualquier aspecto de la organización es meramente el reflejo de un conflicto inherente a la organización.

<sup>300</sup> XIFRA, J. *Teories i models de les relacions publiques*. Barcelona: Edicions 3i4, 2000. pp. 124-126.

conflicto ha sido uno de los cuerpos de conocimiento más útiles para definir la naturaleza y función de las relaciones públicas, porque se han podido valorar en términos de conflictos previstos y evitados. Incluso el modelo simétrico bidireccional de motivación mixta se fundamenta en la teoría del conflicto de y en proposiciones derivadas de cuerpos teóricos tan vinculados a la conflictología como la teoría de los juegos de John von Neumann y Osakar Morgenstern, de 1944.

La gestión de conflictos potenciales, *issues management*, expresión anglosajona acuñada por W. Howard Chase en el año 1976, se define por las estrategias de comunicación y de relación utilizadas para influir en el ciclo vital de un tema público. Se trata de un enfoque estratégico, desarrollado en Estados Unidos a finales de la década de 1960, de acuerdo con la idea según la cual las organizaciones debían adoptar una conducta proactiva en el plano político y social. Así, el propósito esencial de la gestión de los conflictos potenciales es el de investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas, temas o *issues*, cuando se detectan sus primeros indicios. Su naturaleza preventiva, explica Xifra, indica el papel esencial de las relaciones públicas a la hora de ejecutar una estrategia de este tipo.

El proceso de gestión de conflictos potenciales, según Chase y sus socios B. Jones y T.Y. Crane (1977), se estructura en cinco etapas básicas: identificación de conflictos potenciales *Issue Identification*; análisis del conflicto potencial o cuestión o bien fijación de prioridades, *Issue Analysis*; opciones estratégicas o posicionamiento de la organización, *Issue Change Strategy Options*; plan de acción o implantación de la estrategia, *Issue Action Programming*; y evaluación de los resultados<sup>301</sup>. Y partiendo de este modelo, Ewing (1997) estableció el suyo incorporando dos etapas más: *Issues Identification; Issue Analysis; Development of a corporate policy position on the issue; Development of specific action plans (tactics); Implementation of action plans; Review of reaction, adjustments responding to legitimate objections and negotiation; y Keeping management's and staff's attention focussed on the issue.*

En cualquiera de los dos casos son etapas que concuerdan con el proceso estratégico de las relaciones públicas de Marston, pero cuya singularidad se sitúa en la siempre necesaria investigación del entorno, objeto de este trabajo de síntesis, y así, en la identificación de los temas públicos que pueden considerarse conflictos potenciales.

El profesor Xifra (2005) explica que la identificación de los temas previsiblemente conflictivos implica un seguimiento y vigilancia constante del entorno de la organización. Se trata de identificarlos y clasificarlos, considerando las tendencias y progresos sociales, políticos, económicos, tecnológicos, etc., que puedan verse afectados, positiva o negativamente, en el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. Su identificación ha de indicarnos, además, en qué estadio de su ciclo vital se encuentra. El autor detalla que este ciclo comprende varias fases: el periodo de emergencia, el de difusión, el de establecimiento y el de erosión<sup>302</sup>.

---

<sup>301</sup> MATILLA, K. "Prevención eficaz de situaciones de crisis: la gestión del *Issues Management*". p. 3.

<sup>302</sup> XIFRA, J. "Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la Gestión de Conflictos Potenciales", en CASTILLO, A. (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*, Málaga: Clave Aynadamar, 2005.

Desde este lado del prisma, observamos que la gestión de conflictos potenciales se ha convertido en un modelo estratégico extrapolable a cualquier ámbito de las relaciones públicas y no, únicamente, ceñido al terreno de las políticas públicas. Por este motivo, muchos autores consideran que la gestión de conflictos potenciales se está convirtiendo, dada su marcada naturaleza proactiva, en el modelo de la excelencia en las relaciones públicas.

### 3.1.2.2 Indicadores

La identificación de los temas potencialmente conflictivos varía en función de su estado evolutivo y también de la naturaleza del negocio. En cualquier caso, como explica también el profesor Xifra (2005), los parámetros del proceso de identificación se definen por la visión, misión, objetivos, plan de acción y operaciones de la organización<sup>303</sup>, es decir, por el centro psíquico y neurálgico de la entidad.

Así pues, la identificación de temas emergentes en la etapa de origen, por ejemplo, requiere un seguimiento del entorno para reconocer las tendencias, temas relevantes, ideas y hechos sociales y culturales, agendas económicas y políticas, movimientos estratégicos de la competencia, de desarrollo tecnológico, innovación, diseño y talento, y como añade Morley<sup>304</sup>, aspectos medioambientales, de seguridad, de calidad de las relaciones o del producto, etc. que pueden tener consecuencias para la organización. No todos los temas detectados por la organización han de ser de naturaleza externa o incluso pública. Xifra (1999) aclara que los temas pueden ser también, por ejemplo, de carácter interno<sup>305</sup>.

Cuando el tema se difunde, la clave está en la voz de la opinión pública, de los líderes de opinión, medios de comunicación, grupos de interés, críticos, intelectuales y *think tanks*. Pero este seguimiento del conflicto potencial difiere notablemente del estudio del entorno que nos ocupa, ya que se basa en temas ya identificados y actuales, más que en un esfuerzo para discernir temas emergentes de entre un abanico de ideas, hechos y tendencias.

Tampoco hay que confundir a la auditoría de entorno con la etapa de establecimiento del tema, es decir, con el debate iniciado y con una intervención legislativa inminente, donde las principales herramientas de investigación se centran en el seguimiento y control de los procesos legislativos y los contactos con los decisores públicos.

Por último, un tema que se encuentre resuelto, si existe la posibilidad de que resurja, puede comportar un seguimiento añadido mediante el análisis de nuevas tendencias, la búsqueda de opiniones frescas entre estudiosos de la materia, grupos de interés, *think tanks* y decisores públicos. Además, la organización debe seguir estando atenta y

---

<sup>303</sup> XIFRA, J. "La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft". *Zer* Vol. 10 (2005), nº 18, pp. 67-81.

<sup>304</sup> MORLEY, M. *How to Manage Your Global Reputation*. p. 89.

<sup>305</sup> XIFRA, J. *Les relacions publiques, ciència del diàleg*. Girona: Servei de Publicacions de la Universitat de Girona, 1999. p. 48.

controlando los factores que impliquen legislar para reforzar o extender la normativa existente. Esta etapa cerraría figuradamente el ciclo y se identificaría con la etapa de origen, es decir, con la investigación de *issues*.

### **3.1.2.3 Técnicas de análisis y procesos**

La prospectiva ha sido definida por diversos autores como la aproximación metodológica a un panorama de futuros posibles, es decir, de escenarios que no son improbables teniendo en cuenta los determinismos del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores.

Identificar tendencias y los consecuentes conflictos potenciales es una función que participa de las técnicas de prospección. Es más, la prospectiva, en cuanto gestión de la incertidumbre, es un enfoque analítico idóneo para evitar que broten los conflictos. Entre los métodos y técnicas de la prospectiva, destacaremos por su importancia, eficacia y vigencia práctica, los métodos cualitativos siguientes: el método Delphi, la matriz de los impactos cruzados (MIC), y el método de escenarios.

#### El método Delphi

El método Delphi, desarrollado en Estados Unidos en la década de 1950 por un *think tank*, la Rand Corporation, es el más utilizado en los estudios de antelación de políticas públicas. Landeta (1999) detalla los fines de este método y demuestra su utilidad en el proceso de prospección de tendencias y problemáticas que condicionan las políticas públicas de un gobierno. De entre los objetivos del método Delphi el autor destaca la previsión tecnológica, social, política, militar, económica, etc., detectar y exponer tendencias de futuro, encontrar y definir escenarios de futuro alternativos, evaluar la relevancia de acontecimientos históricos, identificar las ventajas y los inconvenientes de posibles opciones de actuación, desarrollar relaciones causales de fenómenos complejos económicos y sociales, detectar y priorizar factores influyentes en el desarrollo de un determinado grupo, organización, región o país, exponer prioridades de valores sociales o personales, y describir o determinar las características básicas de realidades complejas y poco definidas.

Landeta define el método Delphi como un proceso sistemático e iterativo encaminado hacia la obtención de las opiniones, y si es posible del consenso, de un grupo de expertos. Además pormenoriza que sus características principales son: tratarse de un proceso iterativo, los expertos que participan en un proceso Delphi han de emitir su opinión más de una vez; el anonimato, los expertos no conocen las respuestas particulares del resto de participantes y tampoco su identidad; el *Feedback* controlado, con anterioridad al inicio de cada nueva ronda, los expertos conocen, como mínimo, los resultados de la precedente; y la respuesta estadística de grupo, en los supuestos en que el grupo es requerido para realizar una estimación numérica, su respuesta se caracteriza por la media de respuestas individuales. Aunque se promueva el consenso, éste no es el fin último, ya que no tiene por qué lograrse. De hecho, sigue explicando

Landeta que, según sus creadores, Dalkey y Helmer, el objeto del método es la obtención de una opinión fidedigna a partir de un conjunto de expertos.

Las premisas que permiten entender la orientación de esta metodología son diversas. El futuro no se produce por simple inercia del pasado, sino que es el resultado de interacciones complejas entre diferentes y variadas fuerzas. No debe verse como algo único, imprevisible o inevitable, sino como algo plural, con multitud de futuros posibles, con posibilidades de ocurrencia asociadas que pueden ser aproximadamente estimadas e, incluso, manipuladas, influenciadas o reconducidas. La finalidad de la gestión de conflictos potenciales es ésta: influir y reconducir una determinada actuación del público, o evitar que un conflicto potencial se transforme en público, eludiendo la intervención de los poderes del Estado.

Por otra parte, ante fenómenos no exactos, como la previsión, y ante determinadas circunstancias, como la incertidumbre o la falta de información objetiva, recurrir al juicio subjetivo de los expertos no sólo está justificado, sino que es deseable, siempre y cuando intervengan como grupo. En efecto, la opinión subjetiva de los expertos individuales está expuesta a numerosos sesgos e imperfecciones que repercuten negativamente en la precisión de sus estimaciones.

En contraste, por razones que derivan de la mayor cantidad de información de que dispone el grupo y de los efectos psicológicos positivos que se dan en su seno, la calidad del juicio subjetivo grupal es normalmente superior a la individual.

El método Delphi es también un proceso que se compone de siete etapas fundamentales: la definición del problema; la selección de los expertos, ¿qué puede suceder?; la elaboración del cuestionario inicial; determinación de los acontecimientos concretos; la elaboración del segundo cuestionario, ¿cuándo sucederá?; el cálculo estadístico; y la repetición de los dos pasos anteriores sucesivamente hasta obtener una dispersión lo suficientemente pequeña como para considerar que se ha alcanzado un punto de acuerdo con el que realizar un pronóstico<sup>306</sup>.

Únicamente añadir que el método Mini-Delphi (1967) de los mismos autores del método Delphi, y el método EDSIM de Weaver (1972), son derivaciones del método Delphi, y un método cercano es la técnica de grupo nominal TNG (1968).

### 3.6.2. La matriz de impactos cruzados (MIC)

La matriz de impactos cruzados (MIC) es un método de prospectiva útil y extensible a cualquier situación de relaciones públicas, incluida la gestión de conflictos potenciales ajenos a la esfera pública. No requiere expertos y, por consiguiente, no limita la investigación a los *public issues*, sino a cualquier tema que afecte a cualquier público.

---

<sup>306</sup> LANDETA, J. *El método Delphi: Una técnica de prevención para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel, 1999. pp. 29-46.



Mientras el Delphi pretende pronosticar sucesos y tendencias aisladamente, sin considerar que pueden estar conectados entre sí de manera que la ocurrencia de uno de ellos influya en la ocurrencia o no de unos y otros, la técnica MIC tiene en cuenta estas interacciones. De ello se dieron cuenta los propios investigadores de la Rand Corporation, creadores de esta técnica, y en su voluntad por superar las carencias del Delphi idearon el *cross-impact method*<sup>307</sup>.

Una MIC describe dos clases de información para un conjunto de posibles desarrollos futuros:

- a) La probabilidad de que cada acontecimiento considerado suceda en el periodo temporal especificado.
- b) La probabilidad de ocurrencia de cada acontecimiento teniendo en cuenta la ocurrencia de cada uno de los restantes y el impacto estimado del segundo sobre el primero.

El punto de partida de la MIC es la elaboración de una lista de posibles acontecimientos futuros. Esto es fundamental, ya que la exclusión de acontecimientos importantes reducirá el valor de cualquier conclusión, mientras que la inclusión de acontecimientos irrelevantes complicará innecesariamente el proceso.

Un método óptimo para determinar la lista de acontecimientos que hay que considerar y la probabilidad de ocurrencia es la técnica Delphi u otras técnicas de seguimiento del entorno o el análisis de contenido de la literatura sobre el tema. Una vez determinados los acontecimientos y estimadas las probabilidades, se pueden establecer tres tipos de MIC: MIC cualitativa, MIC cuantitativa simple, MIC probabilística<sup>308</sup>.

### 3.6.3. El método de escenarios

Así como las dos metodologías de análisis anteriores tienen una función de recogida de información, el método de escenarios es una vía alternativa idónea y completa de reinterpretación y reorganización de la información acopiada mediante el Delphi o la MIC.

Su práctica, que también inauguró la Rand Corporation, describe el siguiente proceso: identificación del tema central o punto de decisión: qué es exactamente lo que nos interesa saber y sobre lo que hay que decidir; identificación de las fuerzas clave existentes en el entorno más próximo, que pueden influir en el éxito o fracaso de la decisión que haya que tomar; identificación de las tendencias conductoras globales (macro), que dan lugar a las fuerzas clave (micro), tanto las predeterminadas, inevitables y necesarias, como las altamente inciertas e imprevisibles, ordenadas sobre la base de dos criterios: el grado de importancia para la consecución del asunto o decisión identificada en el primer paso, y el grado de incertidumbre que envuelve estos

---

<sup>307</sup> LANDETA, J. *El método Delphi*. p. 198.

<sup>308</sup> BAS, E. *Prospectiva: Herramientas para la gestión estratégica del cambio*. Barcelona: Ariel, 1999. p. 56.

factores y tendencias; selección lógica de los escenarios; llenar de contenido los escenarios, dando valor a las tendencias y fuerzas identificadas; analizar las implicaciones sobre el tema central o decisión de cada escenario; y seleccionar los principales indicadores.

El método de escenarios es una técnica que requiere de otras complementarias. La técnica suministra al investigador una vía para organizar la información, estructurar el proceso de anticipación y presentar los resultados del mismo, pero no es un sistema de recogida de información. De ahí que deba apoyarse en otras técnicas que sí poseen esta función, como el método Delphi o la MIC.

Auditorías para diagnósticos de entorno: indicadores y técnicas

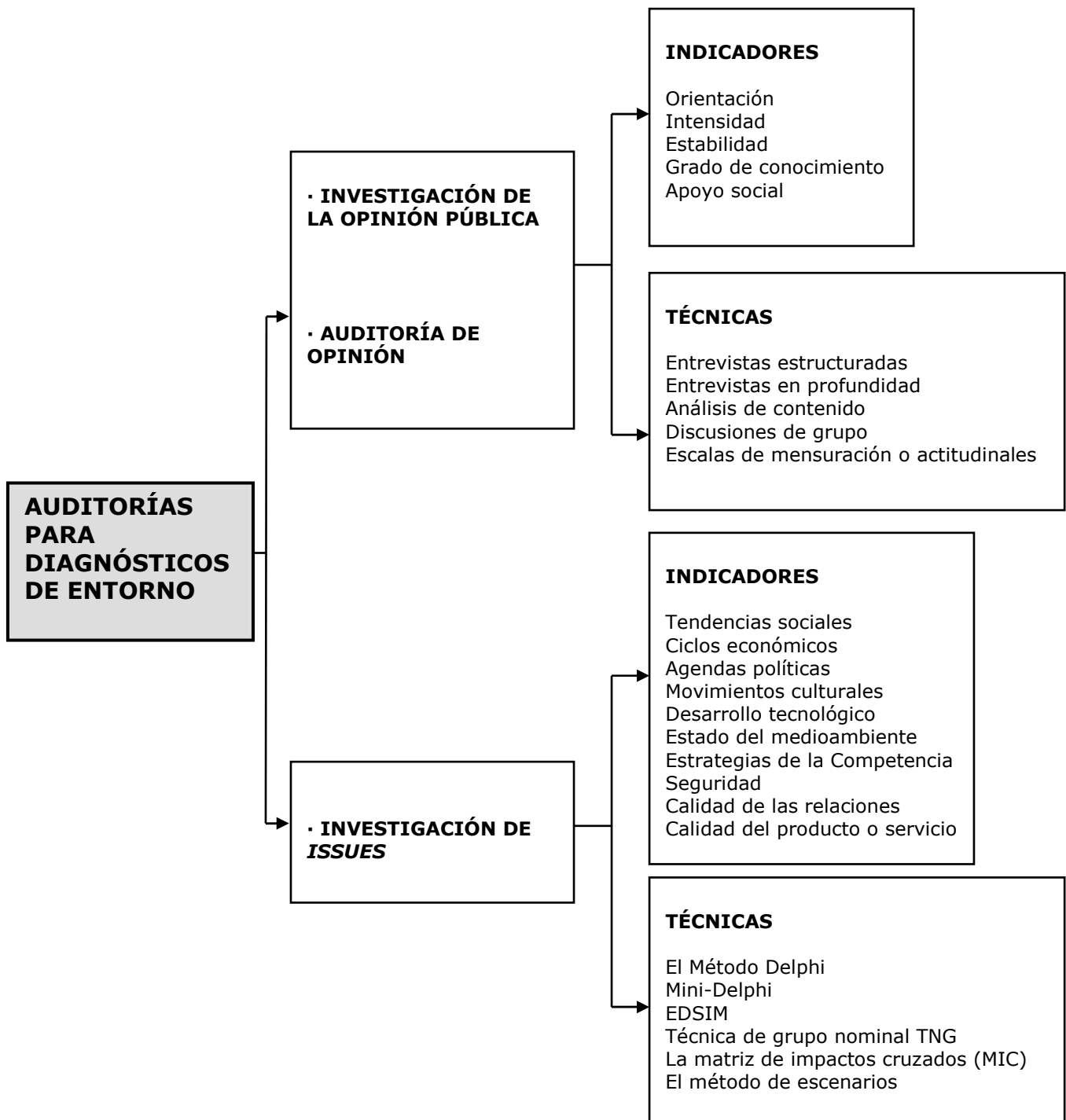


Figura 11. Cuadro de elaboración propia.

### 3.2 Los modelos de auditoría para diagnósticos de percepciones

El diccionario Moliner (2008) define la percepción como "la representación de una cosa en la mente"<sup>309</sup>. La percepción es tener una idea de algo o de alguien. Y Cuesta (2000) la describe como el primer proceso mental que se debe producir para que acontezca cualquier otro. Si no existen elementos perceptuales en el interior del sujeto, éste se ve incapacitado para desarrollar ninguna otra actividad. Porque la percepción es la unidad básica del conocimiento sensible<sup>310</sup>.

Percibimos información de objetos, personas y realidades sociales que, posteriormente, interpretamos como tales. Percibir un objeto implica captar un conjunto con sentido, una configuración de atributos físicos: color, forma, tamaño, etc.; percibir una persona implica, por un lado, tener una impresión de su aspecto físico y, por otro lado, distinguir cualidades internas tales como rasgos de personalidad, estados emocionales, actitudes, intereses, deseos, etc. Por último, la percepción de la realidad social, explica Vygotski (1956, 1960), empieza a desarrollarse con la reconstrucción interna (internalización) de una experiencia con una operación externa abstracta: valores, influencia y normas sociales, tensiones, belleza, cultura, etc.<sup>311</sup>.

Este discurso, procedente de la literatura de la psicología social de la comunicación, es la base teórica de las auditorías que analizan las percepciones en el ámbito de las Relaciones Públicas.

Estos diagnósticos son los que Lerbinger bautizaba como auditoría de Relaciones Públicas. La doble finalidad de esta categoría de análisis es, por un lado, la de definir a los públicos y, por otro lado, la de determinar la manera en que estos públicos perciben y valoran la organización.

La aportación de Lerbinger contribuye a diagnosticar la salud de las relaciones entre una organización y sus públicos, analizando la correlación entre la propia identidad -las habilidades y atributos corporativos- y la imagen pública de la entidad, es decir, el estado de las percepciones de los públicos vitales internos y externos.

También se advierte que la teoría de la coorientación, adaptada para las Relaciones Públicas por Broom, y la aportación de Lindenmann referida al análisis de los *outcomes* también incorporan la esencia de las teorías de la percepción en la comunicación interpersonal. Para Broom, la coorientación es una teoría válida para confrontar las diferentes aprehensiones existentes sobre la identidad y sobre la imagen de una

---

<sup>309</sup> MOLINER, M. "Percepción". En: *Diccionario de uso del español*. Madrid: Editorial Gredos S.A.U., 2ª ed. 2008. Vol. 2, p. 635.

<sup>310</sup> CUESTA, U. *Psicología Social de la Comunicación*. Madrid: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S.A.). 2000. p. 110.

<sup>311</sup> CUESTA, U. *Psicología Social de la Comunicación* pp. 126 - 139.

organización y de sus públicos<sup>312</sup>. Y para Lindenmann la exploración de los *outcomes* significa valorar los cambios en la opinión, actitud y comportamiento de los públicos, es decir, apreciar las experiencias perceptuales resultantes del estímulo provocado por la organización.

---

<sup>312</sup> BROOM, G.M. *Coorientational measurement of public issues*. Public Relations Review, 3 (1977) p. 111.

## 3.2.1 Auditoria de Cultura de Empresa

### 3.2.1.1 Ámbito del análisis

Existen numerosos factores que intervienen en la realidad de la organización. Pero, en palabras de Thevenet (1992), una cuestión son los aspectos teóricos que configuran la organización y otra distinta es la experiencia diaria.

Estas dos cuestiones que el autor precisa como tecnocrática la primera y cultural la segunda, en realidad se complementan. Si bien el *management* utiliza métodos, enfoques y fórmulas, también la cultura empresarial aporta una visión diferente de los problemas de gestión y de su lógica, justifica el mismo autor<sup>313</sup>.

Del Val (1994) explica que el concepto de Cultura Empresarial aparece dentro de la literatura de la economía de la empresa en 1951 con la obra *The Changing Culture of a Factory* de E. Jacques, pero no es hasta los años 80 que surge el debate de fondo sobre este tema en obras de Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), Pascale y Athos (1982) y Peters y Waterman (1982)<sup>314</sup>.

Pero quien prácticamente inventa el concepto de Cultura Corporativa, definiéndola como el conjunto de supuestos sustentados en común sobre los valores y prácticas de la organización, es el psicólogo norteamericano Edgar H. Schein (1985). Este autor opina, en su obra *Organizational Culture and Leadership*, que la cultura de una organización es "lo que ha aprendido como unidad social total a lo largo de su historia".

Schein (1983, 1989) considera que los supuestos de la cultura empresarial son "el conjunto de ideas, creencias, normas no escritas, actitudes y pautas de conducta, e incluso hipótesis fundamentales creadas, arraigadas, asumidas y compartidas por las personas que forman la empresa, hasta el punto de constituir sistemas de referencia estable que llegan a definir y a hacer predecible su forma de ser y de actuar"<sup>315</sup>.

El consenso sobre los hitos culturales entre los trabajadores y los directivos, según este autor, es esencial para poder conseguir los objetivos de la organización. Es de esta manera que describe 5 áreas clave en las cuales debería funcionar este consenso:

- La misión: "en qué negocio estamos y porque".
- Los objetivos.
- Los medios para conseguir los objetivos.

---

<sup>313</sup> THEVENET, M. *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos, 1992. pp. 3 – 4.

<sup>314</sup> DEL VAL NUÑEZ, M. T. *Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño del cambio*. Madrid: Ediciones Rialp S.A., 1994. pp. 13 – 15.

<sup>315</sup> SCHEIN, E.H. "The role of the Founder in Creating Organizational Culture", en Harold J. Leavitt, Louis R. Pondy, David M. Boje, *Readings in Managerial Psychology*, Chicago: University of Chicago Press, 1989. pp. 278 – 296.

- Los medios para medir el progreso, entre ellos los informes y la retroalimentación.
- Las estrategias sobre lo que debe hacerse cuando las cosas van mal.<sup>316</sup>

Todas las aportaciones y todos los argumentos de Schein sobre la cultura empresarial han proporcionado ideas y han inspirado a diversos autores posteriores la elaboración de un modelo de auditoría de la cultura empresarial.

Kotter (1985) añade que la cultura es transmisible a futuros integrantes. Para Kotter, la cultura es el conjunto de valores, comportamientos colectivos, estilos de pensar y actuar por parte de la mayoría de los miembros de una organización. Según el autor, como explicaba Schein, es todo aquello que no está escrito, pero que determina los elementos que configuran el sentimiento de pertenencia a un colectivo<sup>317</sup>.

Y Capriotti (1992) refiere que la cultura empresarial trata del estilo de vida de la organización y de los principios básicos que las personas que conforman una organización comparten y aceptan, es decir -como también explican Schein o Kotter-, son las pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales<sup>318</sup>.

Por su parte, Villafañe (1993) que no cree que la evaluación cultural constituya en sí misma una auditoría específica, hace un análisis de diferentes aportaciones sobre el concepto cultura empresarial y llega a la conclusión que todas ellas son tan acertadas como parciales. En realidad, las definiciones son distintos enfoques que dan a entender la cultura de manera diversa:

- Cristalización del entorno.
- Diseño estratégico interno.
- Autoimagen.
- Presunciones básicas acerca de la organización.
- Valores compartidos.
- Ideología de la organización<sup>319</sup>.

También Del Val considera que "existen múltiples interpretaciones del término cultura empresarial" y, finalmente, resuelve definirlo de manera justificada bajo la óptica antropológica. Para la autora, la cultura empresarial significa ocuparse del comportamiento del hombre a través de normas, posicionamientos y determinadas simbologías que van a definir sus pautas de actuación<sup>320</sup>.

---

<sup>316</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. pp. 164 – 166.

<sup>317</sup> KOTTER, J. *Power and Influence: Beyond formal Authority*. New York: Free Press, 1985.

<sup>318</sup> CAPRIOTTI, P. *Imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo S.A., 1992. p. 108.

<sup>319</sup> VILLAFañE, J. *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de empresa*, Madrid: Pirámide, 1993. p. 144.

<sup>320</sup> DEL VAL NUÑEZ en su obra *Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España*. p. 15, recomienda ampliar este aspecto en HALPERIN, R.H. *Economies across cultures. Towards a comparative science of the economy*. Nueva York, 1988.

### 3.2.1.2 Indicadores

Thevenet nos explica que la auditoría de la cultura de empresa supone para el investigador construir una explicación en "clave cultural" de la realidad empresarial. Consecuentemente en primer lugar, se debe considerar que el término "cultura" entremezcla tres niveles diferentes que mantienen entre ellos una estrecha interacción e influencia recíproca que no hay que confundir:

- La cultura de la organización, objeto principal de estudio, entendida como grupo social en su totalidad y con fronteras bien delimitadas.
- El influjo de la cultura del medio en el que opera la empresa, el ambiente.
- Las subculturas de la empresa, es decir, aquellos grupos sociales que componen la organización<sup>321</sup>.

Asimismo, para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural, Lucas Marín (1997) precisa que tendremos que fijarnos en tres características intrínsecas de lo cultural: 1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual sino, por definición, social. 2. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable. 3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura, inicialmente, no se detenta de manera innata. Se recibe por interacción con otros que la poseen, en un proceso que el autor denomina socialización. Y, desde el punto de vista más extrínseco, sigue Lucas Marín, habría que añadir para situarnos ante una cultura que estamos ante maneras de vivir, de pensar y de sentir, formalizadas y que constituyen un sistema<sup>322</sup>.

Según la descripción que hace Bosche (1984), los elementos que hay que deconstruir cuando se desarrolla una auditoría de la cultura empresarial son: los valores, es decir, lo que la organización considera que es el bien o el mal; los ritos que se siguen en la celebración de cualquier acontecimiento; las actuaciones simbólicas que resumen el sentimiento que la empresa estima importante y representativo de aquello en lo que cree; y los mitos y tabúes que se perpetúan<sup>323</sup>.

Este ejercicio permite descubrir las lógicas inherentes al *management*; revela el fundamento de las prácticas de dirección; la coherencia interna de las decisiones tomadas, de la que Barnard (1938, 1948)<sup>324</sup> opina que "cuanto mejor se orqueste la coherencia entre elementos, tales como los valores, las redes sociales informales, los sistemas y propósitos formales, mejor se comporta la organización"; y, sobre todo, las

---

<sup>321</sup> THEVENET, M. *Auditoría de la cultura empresarial*. p. 15.

<sup>322</sup> LUCAS MARÍN, A. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1997. pp. 68 – 69.

<sup>323</sup> BOSCHE, M. "Corporate Culture: la Culture sans Histoire". *Revue Française de Gestion* (1984), nº 47 y nº 48. p. 38.

<sup>324</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 25.



eventuales paradojas y las oportunidades de cambio<sup>325</sup> que, según Pascale (1990), la organización vital de nuestros días debe ver con buenos ojos y debe administrar creativamente<sup>326</sup>.

En opinión de Thevenet la valoración de estos indicadores demuestran que "la cultura procede de un estudio de la marcha de la organización, en el que la solución particular de la empresa sustituye a la solución universal o contingente"<sup>327</sup>.

La obra de Thevenet describe los indicadores de la auditoría de cultura de empresa y las fuentes de información cardinales para proceder a su estudio:

- El papel de los fundadores: sus creencias, su comportamiento y estilo de *management*, la forma de estudiar la realidad y de resolver los problemas y el reconocimiento y seguridad que ofrecen a sus miembros.

Este tipo de información se encuentra en documentos como, por ejemplo, artículos o libros escritos sobre la empresa, folletos o conferencias que ayudan a descubrir el origen social del fundador, el reto o la decisión original tomada por el fundador o su vida y sus principios, etc.

- La referencia a la historia de la empresa que, según Normand (1984), más allá de la autocomplacencia proporciona un campo muy rico para el diagnóstico: personajes ilustres, evolución de la estructura jurídica e interna, fechas importantes y los progresos de la organización con su entorno (acontecimientos y comunicación con el exterior, relación con los públicos vitales, etc.).

- El perfil y patrimonio de competencias u oficio de la organización, desarrollado para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización: el oficio tal y como se percibe en el exterior, las afiliaciones y convenios existentes, la propia actividad y su evolución histórica y estructural (los factores distintivos en las estructuras, los procedimientos, la logística, etc. y los principios y los cambios en el trabajo definidos por los fundadores), y el oficio ligado a las formas de actuación en cualquier ámbito (comercial, de investigación, entorno, con las nuevas tecnologías, etc.).

- Thevenet opina que "toda consideración de la cultura empresarial también requiere una investigación o bien una profesión de fe sobre los valores, la ética, la filosofía, la declaración fundacional o los principios".

El autor explica que hay que hurgar en el material básico de la organización para descubrir, entre líneas, lo que la empresa expresa como valores organizacionales. También cabe detectar aquellos valores aparentes, es decir, los que no se proclaman

---

<sup>325</sup> THEVENET, M. *Auditoría de la cultura empresarial*. pp. 3 – 6.

<sup>326</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 25.

<sup>327</sup> THEVENET, M. *Auditoría de la cultura empresarial*. pp. 3 – 6.

explícitamente, pero que se traducen en un cierto número de hechos o decisiones: en la elección de dirigentes, en los criterios sobre lo que se considera un éxito, en los mensajes que la empresa transmite al exterior, etc. Los valores operativos, es decir, los que son explícitos en la práctica diaria de la organización: en los sistemas de control (seguimiento presupuestario, evaluación de los resultados, etc.) y en ciertas formas de gestión (la contratación, la gestión de carreras, etc.). Y por último, todas las actitudes reveladoras de un sistema de valores: respecto al sistema burocrático, al entorno y a la competencia.

- Los signos, es decir, el conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y a su entorno como la respuesta telefónica, la recepción de visitantes o el estilo del secretariado y del personal que tiene contacto con el exterior. El vocabulario, la vestimenta, el tipo de relación entre empleados, el espacio y la gestión del tiempo.

Y los símbolos o ritos simbólicos como las actividades del comité de empresa, los sistemas de recompensa, las historias relativas a los directivos y sobre asuntos importantes de la organización, la opinión y el sentimiento o mensaje que profesa el logotipo, etc.<sup>328</sup>.

### **3.2.1.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos**

Thevenet expone dos métodos para estudiar la cultura empresarial.

Por una parte, el enfoque etnográfico que incide en la diversidad y amplitud de las informaciones que se deben recoger, estudiar y verificar. Este campo es ilimitado y sólo la habilidad del auditor para discernir entre la información y la calidad de ésta será vinculante con el éxito de la auditoría.

El método etnográfico, tomado principalmente de Schein<sup>329</sup> y de otros etnólogos que lo utilizan para comprender a pueblos lejanos, consiste en un esquema cualitativo que se basa en la idea de que la organización puede ser observada y que los comportamientos de sus actores muestran una cierta lógica. Villafañe también utiliza el método etnográfico para determinar el comportamiento de la organización, que el autor denomina Programa de Intervención Cultural (PIC). Incluye, además, el examen de la ideología de la organización y el estado cultural en sí mismo, es decir, lo que el autor nombra como "matriz cultural"<sup>330</sup>.

Otro método aplicado al estudio de la perspectiva cultural de la empresa es el *Organizational Development* (OD). Este procedimiento hace más hincapié en la relación entre consultor y organización y el abanico de informaciones recogidas se focaliza,

---

<sup>328</sup> THEVENET, M. *Auditoría de la cultura empresarial*. pp. 55 – 89.

<sup>329</sup> SCHEIN, E. H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza Janés, 1988. p. 23.

<sup>330</sup> VILLAFANE, J. *Imagen positiva*. p. 180.

principalmente, en el análisis de incidentes críticos y de momentos importantes en la vida de la empresa.

En ambos casos las técnicas básicas de investigación social son las entrevistas, la observación, las sesiones de grupo y el análisis documental<sup>331</sup>.

---

<sup>331</sup> THEVENET, M. *Auditoría de la cultura empresarial*. pp. 91 – 114.

## 3.2.2 Auditoria de Identidad Corporativa

### 3.2.2.1 Ámbito del análisis

Gil y Vitores (2009) explican de manera muy esclarecedora que la acción comunicativa es un proceso eminentemente social en el cual cada uno tiene un lugar y un papel que cambia en cada situación, puesto que se negocia en todo momento con los otros (individuos, grupos, instituciones, etc.). Este lugar y este papel de una situación concreta que hacemos y atribuimos a los otros llegan a ser lo que denominamos identidad<sup>332</sup>.

L'Etang acopia las palabras de Woodward conforme la identidad implica autenticidad y "nos da una idea de quiénes somos y de cómo nos relacionamos con otros y con el mundo en el que vivimos"<sup>333</sup>.

En las postrimerías de la década de 1930, las obras de Chester Barnard y Elton Mayo desafiaron las largamente arraigadas teorías de F. W. Taylor, quien mantuvo que la gestión podría transformarse en una ciencia exacta capaz de ser aplicada mediante un conjunto de reglas, y las de Max Weber, quien definió a la organización como un ente burocrático<sup>334</sup>.

Los estudios y descubrimientos de Barnard y Mayo sentaron las bases para las obras de muchos intelectuales y pensadores posteriores sobre la gestión y la cultura corporativa, entre ellos Tom Peters y Robert H. Waterman (*In search of Excellence*, 1982) y los sociólogos de la escuela de 1950, encabezados por Chris Argyris, Frederick Herzberg y Abraham Maslow<sup>335</sup>.

Barnard explica que las organizaciones están formadas por seres humanos con motivaciones individuales, siendo el psicólogo clínico estadounidense Frederick Herzberg, en su obra *The Motivation to Work* (1959)<sup>336</sup>, quien estudia estos factores de motivación y satisfacción en el trabajo y su relación con el índice o nivel de identificación, implicación y protección del público interno con la propia organización.

Para Barnard, la voluntad de cooperación de cuantos participan en la consecución de un fin es esencial para la supervivencia de una organización. De ahí su insistencia en el valor de la comunicación y en sus tres principios básicos para garantizar su eficacia:

- Todos deben saber cuáles son los canales de comunicación.

---

<sup>332</sup> GIL, A.; VITORES, A. *Comunicació i discurs*. p.33.

<sup>333</sup> L'ETANG, JACQUIE, *Relaciones Públicas*. p. 90. La autora hace referencia a la obra de WOODWARD, K. (ed.) *Identity and Difference*. London: Sage (con la Open University).

<sup>334</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 23.

<sup>335</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 120.

<sup>336</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 76.

- Todos deben tener acceso a un canal formal de comunicación.
- Las líneas de comunicación deben ser lo más cortas y lo más directas posible.

En este sentido, las funciones de los directivos, según Barnard, son las de establecer y administrar este sistema de comunicaciones, motivar a los empleados hacia los objetivos de la organización y formular los objetivos de una forma claramente comunicable<sup>337</sup>.

La definición de la identidad de una organización permitirá comprender estas primeras aportaciones a la gestión corporativa y a demarcar el ámbito de estudio de este tipo de auditoría.

Aunque no deja claro desde cuando, Van Riel explica que la identidad corporativa, al principio, era sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otras formas simbólicas utilizadas por una organización<sup>338</sup>. Villafañe especifica que estas unidades son parte de la identidad visual de la empresa y, a su vez, son únicamente parte de lo que este autor denomina imagen intencional, es decir, la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa<sup>339</sup>. Para Sanz de la Tajada (1994), estos elementos son algunos de los rasgos específicos de la identidad que el autor nombra como fenotipo físico o identidad sígnica, la fisonomía, esto es, la forma simbólica: la marca y la forma verbal o logotipo<sup>340</sup>.

La identidad no se reduce al simbolismo convencional de una organización, porque éste no es el único rasgo que la distingue. Como ya se ha explicado con anterioridad, un grupo social es una red de interacciones y la organización es un magnífico ejemplo de grupo social. Una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. Asimismo, esta fuente particular de cohesión interna es la identidad, que distingue a la organización como un ente separado y disímil de los otros.

Peters y Waterman comparten la responsabilidad de haber popularizado el estudio de la gestión en la empresa y de poner en claro muchas cuestiones propias de la identidad, tales como la cultura y los valores de la empresa en su obra *In Search of Excellence*. Lo cierto es que la influencia de esta obra en la práctica empresarial ha sido muy significativa porque, según Del Val, ha obligado a replantear las dimensiones teóricas de la economía de la empresa, debiendo considerar a estos nuevos aspectos metaeconómicos que Peters y Waterman denominan como factores "soft"<sup>341</sup>.

---

<sup>337</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. pp. 23 – 24.

<sup>338</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. p. 29.

<sup>339</sup> VILLAFañE, J. *Imagen positiva*. p. 69.

<sup>340</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial, 1994. p. 41.

<sup>341</sup> DEL VAL NUÑEZ, M. T. *Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España*. pp. 15 – 16.

En el ámbito de las Relaciones Públicas es Marston quien indica que, en la primera etapa de investigación (*Research*) del modelo de toma de decisiones RACE, se ha de asumir un conocimiento exhaustivo del centro neurálgico de la organización: la propia misión y, asimismo, los valores, las creencias, sus actitudes y objetivos<sup>342</sup>, que permita una mejor planificación.

Capriotti define la identidad de la empresa como "la personalidad<sup>343</sup> de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular y la distingue de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por sus públicos"<sup>344</sup>.

En su discurso sobre la imagen de la empresa, Villafañe explica que ésta posee, al menos, tres dimensiones que hay que analizar si se quiere desarrollar posteriormente con rigor una construcción y una mejor gestión de la misma. A una de estas dimensiones el autor la denomina la autoimagen, argumentando que no es más que la percepción que una organización tiene de sí misma. Villafañe explica que en el análisis de esta autoimagen existe una constante: la identidad de la empresa que, para el autor, es el conjunto de atributos asumidos por una empresa como elementos definitorios de sí mismos; y una variable que depende de la identidad: la cultura<sup>345</sup>.

Sanz de la Tajada define la identidad como la personalidad propia de una organización, su propio ser<sup>346</sup>. Su principal aportación es la noción de "carta de identidad" (1991, 1994)<sup>347</sup>, posteriormente acopiada por Villafañe para representar los componentes que han de analizarse y que constituyen la esencia de la identidad de una organización:

- Atributos permanentes de la identidad: la actividad productiva "identidad sectorial", la competencia técnica y comercial o "identidad mercadológica", la historia de la organización o "identidad diacrónica", la naturaleza societaria o "identidad mercantil" y el corpus social o "identidad social".

- Atributos que definen la estrategia empresarial: visión estratégica, misión y proyecto empresarial.

- Atributos asociados a la cultura corporativa: los comportamientos explícitos, los valores compartidos y las creencias o presunciones básicas e indiscutibles.

---

<sup>342</sup> MARSTON, J.E. *Relaciones Públicas modernas*. pp. 155 – 162.

<sup>343</sup> La personalidad es el conjunto de los rasgos concretos que hacen a cada empresa ser ella sola, única e individual, claramente diferenciada del resto de las empresas. La personalidad es la que lleva a la empresa, dentro del sector, a ocupar un segmento específico del mercado y a definir objetivos, políticas y estrategias que tratan de ser exclusivas.

<sup>344</sup> CAPRIOTTI, P. *Imagen de empresa*. p. 108.

<sup>345</sup> VILLAFAÑE, J. *Imagen positiva*. p. 56.

<sup>346</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad*. p. 41.

<sup>347</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *La Gestión de un Programa Global de Identidad. Comunicación e Imagen Corporativa*. Madrid: Joint Consultores, 1991. p. 132.

La personalidad corporativa es un eficaz marco de referencia que permite trazar una estrategia de comunicación con mensajes coherentes, creíbles y debidamente dimensionados. Marston argumenta que se ha de analizar minuciosamente cómo se exterioriza esta forma de ser y actuar, es decir, lo que él mismo asocia con la noción de identidad corporativa: mediante qué mensajes, canales y herramientas de comunicación<sup>348</sup>. Así pues, para comunicar sobre una organización, nos hemos de apropiar antes de su realidad y conocer aquello que la hace ser única y singular.

Se desprende de estas aportaciones que la noción identidad corporativa y personalidad son sinónimos, en ambos casos definen "la manifestación de la autopercepción de la organización"<sup>349</sup>, y la cultura corporativa es su antecedente básico.

En cambio, para Villafañe la personalidad es un concepto asociado al de identidad. En su opinión, "la identidad corporativa, se expresa a través del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa", así pues, "la personalidad es un tipo de expresión voluntaria, es decir, intencionada y codificada mediante la identidad visual y la comunicación"<sup>350</sup>.

Van Riel ha examinado la literatura sobre este mismo concepto y expone hasta diez definiciones de diferentes autores del intervalo temporal comprendido entre los años 70 y los 90<sup>351</sup>. Mediante este análisis, finalmente sistematiza el contenido del concepto identidad explicando que, en estos momentos y en su opinión, la identidad se refiere a la "información que ofrece una organización sobre sí misma mediante el comportamiento, la comunicación y el simbolismo"<sup>352</sup>.

El profesor Villafañe, para sintetizar la cantidad de significados que, en los últimos años, se han asociado al concepto identidad, recurre al diccionario de la Real Academia Española, donde se define simplemente como el "ser" de la empresa, su esencia, y especifica que su estudio tiene que consistir en describir los atributos identificadores y diferenciadores, que le confieren el carácter de unicidad y permanencia<sup>353</sup>.

---

<sup>348</sup> MARSTON, J.E. *Relaciones Públicas modernas*. pp. 155 – 162.

<sup>349</sup> BIRKIGT, K; STADLER, M.M. *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen*. Verlag, Moderne Industrie: Landsberg an Lech, 1986. p. 28.

<sup>350</sup> VILLAFañE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999. p. 65.

<sup>351</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. p. 31.

<sup>352</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. p. 49.

<sup>353</sup> VILLAFañE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. p. 17.

### 3.2.2.2 Indicadores

La identidad se materializa a través de una estructura. Se define por los recursos de los que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control.

Observamos, según lo que antecede, que la identidad tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en sus paredes y en su equipamiento, en sus recursos y en su discurso.

Tal variedad de manifestaciones significa que el corpus a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad, la organización misma en todas sus manifestaciones, y no se agota únicamente en sus expresiones visuales o lingüísticas.

En un esfuerzo de síntesis, Van Riel considera en su definición de identidad que los tres indicadores que constituyen actualmente el *mix* de identidad corporativa (IC) y que pueden usarse para presentar la personalidad de una empresa, tanto de forma interna como externa, son: los signos, la comunicación y el comportamiento. Y el autor opina que, de los tres elementos, "el comportamiento es el medio más importante y eficaz por el cual se crea la identidad corporativa de una empresa. En última instancia, son los públicos objetivo los que juzgarán a la empresa por sus acciones"<sup>354</sup>.

Para Villafañe, en cambio, el análisis de la situación actual de la organización, la evaluación de la cultura corporativa, la planificación y desarrollo de los recursos humanos y el análisis del clima interno son las cuatro variables metodológicas que hay que analizar para conocer lo que el mismo autor designa como autoimagen o, lo que es lo mismo, la descripción y la percepción que coexiste de la suma de la identidad y la cultura corporativa<sup>355</sup>:

a. La situación actual de la empresa contiene las siguientes áreas de estudio:<sup>356</sup>

- El grado de expresión, conocimiento y adhesión de la misión y del proyecto empresarial por parte de los empleados.

- La historia y su evolución que ha jugado como freno o motor de la situación presente. Se trata, según Sanz de la Tajada, de recoger la historia narrada por los grandes protagonistas actuales de la organización y la registrada en los diferentes archivos

---

<sup>354</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 34 – 35.

<sup>355</sup> VILLAFañE, J. *Imagen positiva*. p. 56.

<sup>356</sup> VILLAFañE, J. *Imagen positiva*. pp. 57 – 60.



documentales de la empresa, desde sus orígenes o tan lejos en el tiempo como sea posible conseguir<sup>357</sup>.

- La valoración de la situación de la empresa en relación a la competencia directa, análisis que desarrollan Ries y Trout (1981) en su libro *Positioning. The battle for your mind*, mediante el concepto de posicionamiento.

- La orientación estratégica de la empresa y el comportamiento directivo.

- Para finalizar, los últimos parámetros de valoración de la autoimagen están constituidos por las políticas corporativas, concebidas como planes de acción presente o de implantación en el futuro inmediato, y el análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, es decir, su competitividad<sup>358</sup>.

b. La evaluación de la cultura corporativa, según la aportación de Villafañe, es parte del sumatorio del que trasciende la autoimagen. Para Sanz de la Tajada (1994, 1996) sería el fenotipo cultural, es decir, los rasgos de tipo conceptual y comportamental de la organización, los elementos profundos de la propia esencia de la empresa: las creencias y los valores; pero también incluye la filosofía que sirve para orientar la política de la organización hacia los diferentes públicos: las normas y las reglas, las tradiciones y el ambiente o clima empresarial<sup>359</sup>. Para Villafañe, por el contrario, el clima empresarial es un vector independiente de la cultura.

c. El grado de adecuación de las políticas de recursos humanos en el seno de la organización, su difusión entre los empleados, la percepción y el grado de acuerdo o rechazo a que llegan los mismos sobre las políticas establecidas, etc. también forman parte esencial del núcleo de esta autoimagen: la formación, la selección de personal, el desarrollo y la vida profesional, etc.<sup>360</sup>.

d. Por último, el análisis del clima interno es un indicador que diferentes autores categorizan también de diferentes maneras, algunos como parte del estudio de la cultura empresarial, como hemos visto por ejemplo con Sanz de la Tajada. Villafañe en cambio, recurre a los estudios de Maslow de 1954 sobre motivación y personalidad y trata este parámetro de manera independiente al concepto cultura. El autor enumera, a su vez, los índices de satisfacción, motivación, seguridad, promoción y participación, para valorar el clima interno<sup>361</sup>.

Por su parte, Van Riel no se refiere directamente al indicador de clima interno, pero sí cree que uno de los componentes esenciales de este parámetro es la comunicación

---

<sup>357</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad*. p. 67.

<sup>358</sup> VILLAFañE, J. *Imagen positiva*. pp. 57 – 58.

<sup>359</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad*. pp. 27 y 41. y SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio*. Madrid: Ed. Síntesis, 1996. p. 31.

<sup>360</sup> VILLAFañE, J. *Imagen positiva*. p. 66.

<sup>361</sup> VILLAFañE, J. *Imagen positiva*. pp. 68 – 69.

interna. Barnard, y también el australiano Elton Mayo en la década de los años 30, anuncia el valor y la eficacia del flujo interno de la comunicación como factor vital de la identidad. Mayo divulga que la importancia de la comunicación dirección – trabajador aumenta la sensación entre los empleados de que son equipos de individuos, no engranajes de una máquina, y también acrecienta la motivación y el compromiso para la consecución de los objetivos corporativos<sup>362</sup>. También para Villafañe este componente, la comunicación interna, es un elemento propio del análisis del clima organizativo.

De todas maneras, otros autores como De Cock *et al.* (1984) o Downs y Hazen (1977), desarrollan mediciones del clima organizativo mediante auditorías autónomas, que también permiten determinar la naturaleza de la expresión de la identidad corporativa<sup>363</sup>.

### **3.2.2.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos**

Van Riel describe en su obra *Comunicación Corporativa* diversos métodos que permiten analizar la identidad corporativa. De todas formas el autor confiesa, después de este trabajo de compilación, que no existe ningún instrumento que mida la identidad de la empresa en su totalidad.

Van Riel agrupa distintos métodos de medición que clasifica en dos grandes tipologías:

1. Los métodos de análisis del estudio global de identidad corporativa de aplicación universal y,
2. Los métodos de análisis de los elementos individuales que obedecen al *mix* de identidad corporativa (IC) que divulga el mismo autor formado por: el comportamiento, la comunicación y el simbolismo.

---

<sup>362</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. pp. 120 – 124.

<sup>363</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 104.

## Métodos de análisis de la identidad corporativa

1. Métodos de análisis del estudio global de identidad corporativa
  - a. Método de la telaraña (Bernstein, 1986)
  - b. Método de la estrella (Lux, 1986)
  - c. Escalada (van Rekom, 1992)
  - d. Test Mannheimer de IC de Keller (Keller, 1990)
  
2. Métodos de análisis de los elementos individuales del *mix* de IC.
  - a. Comportamiento
    - Estudios de clima organizativo OCIPO (De Cock *et al.*, 1984)
    - Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT) (Van Riel, Smidts y Pruyn, 1994)
  - b. Comunicación
    - Estudios de clima organizativo
    - *Audits* de comunicación
  - c. Simbolismo
    - *Audits* de servicios
    - *Audits* de diseño gráfico

Figura 12. Van Riel, 1997, p. 50.

## **Métodos de análisis del estudio global de identidad corporativa**

### Método de la Telaraña de Bernstein

Van Riel explica que el autor británico David Bernstein, en su obra *Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications* (1986), describe una técnica simple para alcanzar el consenso en la gestión de la identidad deseada de la empresa.

En primer lugar, indica Bernstein, se sugiere celebrar una sesión de trabajo (*focus group*) con los miembros que gestionan la organización y que toman las principales decisiones. Al comienzo de la sesión, se pide a los participantes que enumeren aquellos atributos que, en su opinión, han jugado un papel decisivo en el desarrollo de la empresa, y que, además, pueden ser importantes para su futuro desarrollo. A tenor de lo que describe el autor, la lista debe incluir todos los valores de la organización que parezcan relevantes, incluso si alguno de ellos no es en ese momento favorable.

Libremente y tras varias discusiones y debates, se solicita a los participantes que elijan los ocho atributos que consideren que abanderan la identidad particular. Con esta información consensuada se dibuja un diagrama donde aparecen los atributos elegidos en forma de rueda de ocho radios. Cada radio contiene una escala de nueve puntos, con el punto cero en el centro y el nueve en el otro extremo.

En esta figura los asistentes deben indicar cómo evalúa el público la organización en cada uno de los parámetros, de nuevo según su opinión. Acto seguido, se les pide que den su valoración personal, en armonía con las ideas que inspiran y sugieren el modelo de la coorientación, manifestándose de esta manera los grados de congruencia, exactitud, comprensión y acuerdo con un mismo proyecto identitario.

La función más importante del método es la de sacar a la luz los términos en los que piensan los máximos responsables y el de llegar a una conclusión clara sobre la identidad corporativa deseada. Resulta también de utilidad para identificar las áreas de conflicto y confusión en el seno del comité de dirección.

Una adaptación de este mismo modelo se puede encontrar en la representación iconográfica de la identidad: el ideograma de la empresa, que propone De la Tajada<sup>364</sup>, con el objeto de aportar un mejor entendimiento sobre la misión y los diferentes atributos de la organización, después de haber sido evaluados por la dirección de la empresa.

Veremos más adelante como este mismo autor vuelve a utilizar este patrón en su aportación referente a la auditoría de imagen corporativa. De la Tajada, para significar

---

<sup>364</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad*. pp. 68 – 70 y SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Auditoría de la imagen de empresa*. pp. 35 – 37.

el resultado de la investigación, recurre a una nueva expresión iconográfica que designa como imagograma empresarial<sup>365</sup>.

#### Método de la Telaraña: después de la discusión con los directivos

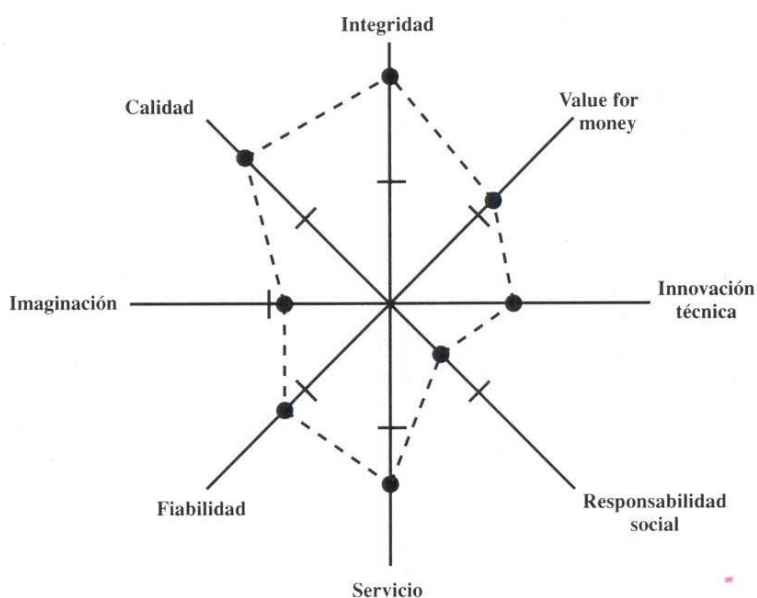


Figura 13. Van Riel, 1997, p. 52.

Van Riel destaca que este método, en realidad, es un procedimiento de iniciación a la discusión sobre los objetivos de la organización, más que una medición de la identidad actual de la empresa. Esencialmente porque mide, en primera instancia, la imagen que la dirección tiene de su propio negocio, que no necesariamente ha de ser la misma que la visión que de la empresa tienen otros empleados, o los diferentes públicos objetivo<sup>366</sup>.

Este ejercicio se podría ampliar con la misma esencia y compromiso en diferentes reuniones, esta vez con la base de empleados de la organización y conservando los parámetros consensuados por la dirección. De esta manera, se llegarían a conocer con más fiabilidad las desviaciones existentes entre la imagen prospectiva, es decir, la idea que se desea proyectar desde la dirección, y la imagen subjetiva, así pues, la percepción que tienen de la empresa los propios empleados.

La sobreposición de los diferentes diagramas resultantes posiblemente permitiría estimular un mejor y más fiel debate que podría llevar a un acuerdo sobre los principios

<sup>365</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad*. pp. 206 – 211 y SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Auditoría de la imagen de empresa*. pp. 37 – 42.

<sup>366</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 50 – 52.

más importantes para la construcción o modificación de la identidad corporativa. También permitiría asegurar, en cierto modo, un discurso común y orientado en una misma dirección, por parte de todos los públicos internos que, en definitiva, son los que impulsan al exterior esta manera de ser única y particular, patrimonio de la propia organización.

### Método de estrella de Lux

Es semejante a la Telaraña de Bernstein, aunque se diferencia de ésta en que los atributos distintivos de la organización vienen predeterminados y debe contemplarse también, en opinión de Van Riel, como una ayuda para la medición más que como un instrumento de medición definitivo.

Lux (1986) basa su aportación en un estudio del ámbito de la psicología de la personalidad de Joy Peter Guilford (1954), publicado en su obra *Persönlichkeit*. Guilford halló siete dimensiones para clasificar a los individuos y Lux ajustaría estas dimensiones para adaptarlas al contexto de la personalidad de la empresa:

- Necesidades: motivación interna y externa.

Lux explica que las necesidades son los elementos centrales de la personalidad corporativa. Son esenciales para la supervivencia de la empresa y proporcionan la motivación básica para sus acciones: el crecimiento, la seguridad, y una atmósfera de trabajo saludable.

- Competencias o destrezas.

El autor las define como las habilidades especiales y las ventajas competitivas de la empresa.

- Actitud.

Para Lux es la base filosófica y política de la empresa; una dimensión en la que la empresa se ve a sí misma y a su entorno definida como la "razón de ser" de la compañía. Por un lado, es el conjunto de las razones y principios básicos que inspiran sus acciones: los "porqués" y los "para qué", así su filosofía. Y por otro lado, es el conjunto de criterios, principios y pautas básicas que determinan la manera de conducir un asunto, una acción, es decir, sus políticas.

- Constitución.

Es el espacio de trabajo físico, estructural y legal de una empresa: edificios, localizaciones, estructura organizativa, etc.

- Temperamento o carácter.

Es la forma en la que una empresa alcanza, o no, sus metas. Según Lux esta es la dimensión que mide la fuerza, intensidad, velocidad y sentimiento de las acciones de la empresa.

- Los orígenes, que son definidos como la relación entre la personalidad actual de la empresa y la del pasado.
- Y, por último, los intereses, que para Lux son los objetivos concretos de la empresa a medio y largo plazo. Esta dimensión trata sobre lo que la empresa quiere hacer en el futuro<sup>367</sup>.

Este listado se emplea para entrevistar a los empleados y llevar a cabo un observatorio de las dimensiones incluidas en él. Posteriormente y en base a los datos obtenidos, se describe la identidad real de la organización y se representa la gradación mediante una figura en forma de estrella<sup>368</sup>:

#### Estrella de Lux

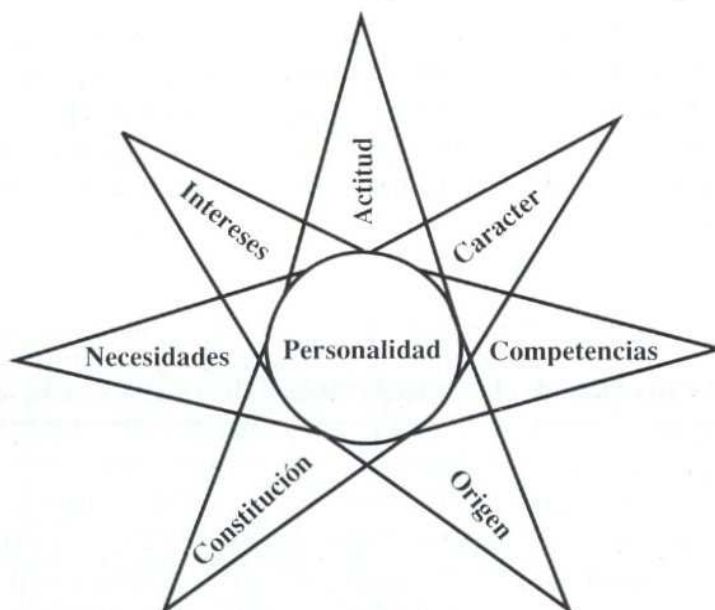


Figura 14. Van Riel, 1997, p. 53.

<sup>367</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 51 – 53.

<sup>368</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 107.

### Escalada de van Rekom

El método de la "escalada" que utiliza van Rekom (1992)<sup>369</sup> la describen Reynolds y Gutman (1984) como "un método que utiliza la entrevista individual en profundidad para determinar la imagen de los productos y las marcas".

Sin embargo, el método de la "escalada", que en la literatura holandesa se conoce también como método de la "Estructura del Significado", se puede igualmente utilizar para determinar la identidad de una empresa.

Si una empresa se mueve es porque se mueven las personas, es decir, las señales que la organización manda a su entorno son el resultado de las acciones de sus miembros<sup>370</sup>. En este sentido, Villafañe entiende que la identidad corporativa sólo se puede entender cabalmente desde una concepción dinámica porque, aunque posee atributos de naturaleza permanente -como por ejemplo la historia de la organización-, otros son cambiantes e influyen sobre los primeros -por ejemplo, el proyecto empresarial-, no transformándolos sino reinterpretando su sentido y el significado que esos atributos tienen para la organización<sup>371</sup>.

Van Riel explica que en el mundo occidental los movimientos, las actividades y la dinámica de los individuos que pertenecen a una organización se especifican mediante las descripciones de trabajo. Así pues, para el autor, un factor decisivo para conocer la identidad de la organización es la interpretación que los empleados hacen de la descripción de su puesto de trabajo.

El significado que los trabajadores concedan a la realización de su trabajo se transmite como señal dirigida a los públicos objetivo, pero, además, puede facilitar el descubrimiento de oportunidades beneficiosas para la organización que permitan reforzar la identidad, o también de conflictos, de relaciones de fuerza, de lucha por el poder, de sentimientos irracionales y motivaciones personales, que pueden perjudicar la credibilidad de la organización.

Una organización, para Van Riel, se distingue por el conjunto de significados y por la forma en que éstos se relacionan unos con otros, y en opinión de van Rekom "la medición de la identidad, es la identificación de la estructura del conjunto de significados de una organización".

---

<sup>369</sup> VAN REKOM, J. "Corporate Identity, Ontwikkeling van Concept en Meetinstrument en de Betekenis ervan voor Concern – Positionering", en C.B.M. Van Riel, W.H. Nijhof (eds.), *Handbook Corporate Communication*. Deventer: Van loghum Slaterus, 1992.

<sup>370</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. p. 54.

<sup>371</sup> VILLAFañE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. p. 17.



Este método de medición permite construir una visión de conjunto de todas las actividades que una empresa dirige a sus públicos objetivo, de los valores y objetivos que están detrás de estas actividades y de las relaciones entre ellas<sup>372</sup>.

#### Test de Mannheim de IC de Keller

El test Mannheim de identidad corporativa (IC) de Keller está basado en el modelo de identidad corporativa de Mannheim, que describe que una identidad corporativa concreta provoca reacciones de identificación en los miembros de los públicos objetivo internos y externos que pueden, a su vez, afectar al comportamiento de la organización (Keller 1990).

Según la Teoría de la Libre interpretación de Keller (1990), la puntuación de las distintas dimensiones que propone el test Mannheim y que combinadas, miden la identificación del empleado afecta la cultura de la organización. Keller elaboró un cuestionario para valorar las cinco dimensiones propuestas por Mannheim:

- Habilidad de identificación: necesidad, disponibilidad o miedo de los empleados para identificarse con algo.
- Actuación: disponibilidad y motivación por el trabajo.
- Satisfacción: nivel de satisfacción profesional y nivel de satisfacción con las tareas concretas asignadas.
- Clima de la organización: *mix* de elementos de comportamiento de la información, estilo de dirección y ambiente de la empresa.
- Función ejemplo: mide hasta qué punto creen las personas que vale la pena identificarse con la empresa.

Van Riel aclara que el test de Mannheim no mide la identidad en sí misma, sino sus consecuencias. En palabras del mismo autor, el test se utiliza, sobre todo, como instrumento de diagnóstico cuando la dirección cree que algo va mal, sin saber exactamente qué. El test puede mostrar muchos factores "culturales" que de otra manera permanecerían ocultos<sup>373</sup>.

---

<sup>372</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 54 – 57.

<sup>373</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 57 – 59.

## **Métodos de análisis de los elementos individuales del *mix* de identidad corporativa**

Cuando Van Riel elabora la recopilación de métodos que permiten valorar la identidad corporativa de la organización está enumerando sistemáticas que están basadas en la percepción que tienen los públicos internos de su propia organización y las va categorizando en el lugar que les corresponde de su *mix* de identidad corporativa (IC).

De todas maneras, hemos observado que el autor incluye en su *mix* de identidad corporativa (IC) un elemento individual de análisis: el simbolismo. Este elemento no basa su conocimiento en las percepciones, sino en la descripción del manual de normas de identidad visual de la organización y su aplicación práctica.

Por esta razón, se ha considerado incluir el análisis de esta unidad en la tipología de auditoría relacionada con los modelos para diagnósticos de la comunicación, que más adelante se detallan.

- Métodos para analizar el comportamiento

### Estudios de clima organizativo: El método OCIPO (*Organizational Climate Index for Profit Organizations*)

El clima que se respira en una organización es el elemento del entorno más próximo al público interno que puede afectar y determinar su comportamiento y, asimismo, su conducta y actitud.

En el primer capítulo se ha hablado de la influencia y el análisis de la inferencia del espacio o ambiente en el sistema de relaciones y ya se refería que, según la literatura de la psicología social, el acto de la relación social podía ser entendido como el acto de llenar un espacio. El *Organizational Climate Index for Profit Organizations* (OCIPO) o su versión más compacta, *Shortened Organizational Climate Index for Profit Organizations* (SOIPO), desarrollado por de Cock *et al.* en 1984 en la Universidad Católica de Lovaina, es una metodología utilizada especialmente en Europa para estudiar la inferencia del espacio, focalizada en el escenario interno; el OCIPO analiza el clima que envuelve el momento preciso en que se establece recíprocamente la comunicación entre públicos internos y la duración e intensidad de este lapso<sup>374</sup>.

El clima, según Renato Tagiuri (1968), es la calidad duradera del entorno interno de la organización que tienen sus miembros, influye en su comportamiento y se describe en términos del valor que se otorga a un conjunto concreto de características o atributos de este mismo entorno<sup>375</sup>.

---

<sup>374</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 59 – 62.

<sup>375</sup> TAGIURI, R. "The Concepts of organizational climate", en TAGIURI, R; G. LITWIN, G (eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*. Boston: Harvard University Press, Division of Research, 1968.

Son, según detalla de Cock, las condiciones ambientales que estimulan, en un sentido u otro, el sistema de relaciones: la cooperación, la tolerancia, la responsabilidad, la propia estructura y organización, la productividad, la eficiencia, la riqueza o pobreza informativa, etc.

EL método OCIPPO examina dos cuestiones fundamentales:

- Si la organización está orientada a las personas, es decir, al desarrollo y crecimiento del empleado, aspectos desarrollados en las obras de Argyris, *Personality and Organization* de 1957 y *Organization and Innovation* de 1965<sup>376</sup> o, por el contrario, está orientada a la propia organización, así pues, a los objetivos organizacionales.
- Si la organización es flexible en las relaciones con su entorno, o por el contrario intenta siempre controlar la situación.

Para desarrollar esta metodología, un cuestionario sirve a de Cock como base para situar la organización con respecto a estas dos cuestiones convertidas en coordenadas, como se muestra en el gráfico resultante del estudio:

Dimensiones para la clasificación de los tipos de clima organizativo (de Cock et al., 1984):

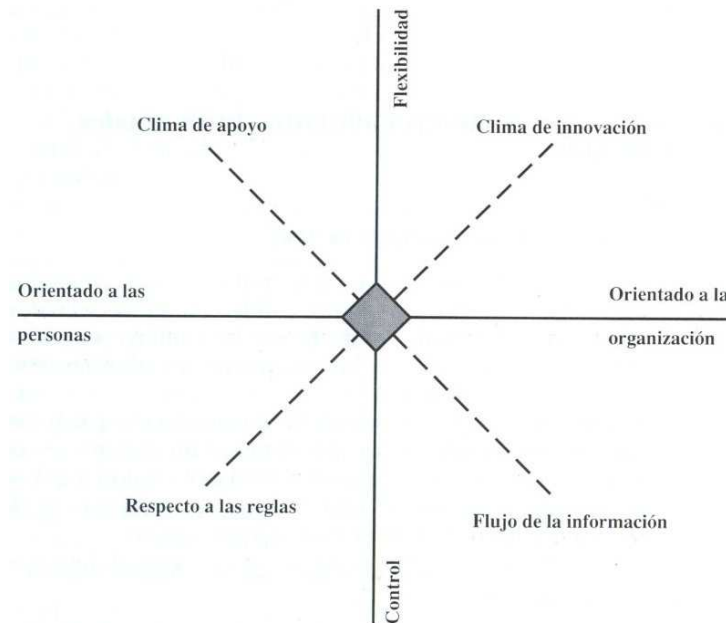


Figura 15. Van Riel, 1997, p. 60.

En opinión de Van Riel, la importancia del método SOCIPPO "reside en que ofrece una manera rápida y económica de conocer el punto de vista de cualquier miembro del público interno, sobre las cuestiones relacionadas con la identificación con el proyecto

<sup>376</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 21.

empresarial". Y es, además, "un estímulo empírico para la dirección con respecto a la gestión de la política de identidad corporativa"<sup>377</sup>.

Grunig y Hunt explican que muchos investigadores de relaciones humanas también han desarrollado métodos para medir las actitudes de los empleados hacia su puesto de trabajo, su superior y la organización. Según estos autores, unos cuestionarios apropiados pueden obtenerse, habitualmente, del departamento de personal de una organización. Estas auditorías, que denominan de relaciones humanas, dicen poco del grado en que se han alcanzado los objetivos de comunicación, retención y aceptación. Pero muestran si las técnicas de relaciones humanas han influido en las actitudes y conductas<sup>378</sup>.

#### - *Rotterdam Organizational Identification Test (ROIT)*

La escala ROIT, creada por Van Riel, Smidts y Pruyn en 1994, mide el grado de identificación de un empleado con su organización. Van Riel señala que es una escala que incluye elementos afectivos que determinan la intensidad individual de identificación con una empresa y que está inspirada en el concepto de identidad social de Ellemers (1991), Ashforth (1989, 1992), Mael (1989) y Porter (1979).

El cuestionario completo de ROIT comprueba si un individuo experimenta lo siguiente:

- sentimiento de pertenencia
- congruencia entre objetivos y valores
- evaluación positiva de pertenencia
- necesidad de afiliación
- percepción de beneficios de pertenencia
- percepción de apoyo
- reconocimiento
- aceptación
- seguridad

Van Riel especifica que este cuestionario se divide en cuatro módulos. El módulo A mide el nivel de identificación con la organización. El módulo B mide la percepción de prestigio que existe entre el público interno de la organización; la satisfacción con el puesto de trabajo, -concepto desarrollado por primera vez en 1959 por Herzberg y eje principal del modelo de la escalada de van Rekom-; la percepción que hay de los objetivos y de los valores; y la interpretación que se hace de la cultura organizativa. El módulo C valora la comunicación con el empleado, aspecto tratado por Bernard en 1938 y 1948. Y, finalmente, el módulo D mide los antecedentes de la organización y de cada

---

<sup>377</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 59 – 62.

<sup>378</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. pp. 390 – 391.

uno de los empleados; información que facilita poner en contexto el total de los datos recabados.

El test ROIT permite detectar los puntos “débiles” del sentimiento de identidad. En otras palabras, descubre el clima que se respira como lo procuraba asimismo el estudio OCIPO, y ofrece datos que hacen posible que los responsables conozcan el impacto en el empleado de varias dimensiones interrelacionadas sobre la identidad organizacional:

- impacto de la comunicación en el empleado;
- percepción de este público, del prestigio de la organización;
- satisfacción con el puesto de trabajo;
- impacto de los objetivos y valores de la organización en el empleado;
- impacto de la cultura organizacional en el empleado<sup>379</sup>.

- Comunicación

Van Riel expone que hay varias clases de *audits* de comunicación. El autor explica que los métodos más simples recopilan inventarios de los soportes existentes de comunicación y conducen a una valoración de su constancia e impacto. Estos métodos de investigación serían más propios de los modelos de auditoría para diagnósticos de instrumentos de la comunicación.

Asimismo, Van Riel apunta que existen otros métodos más complejos, desde comienzos de los años 70, que conciernen a la percepción de “la comunicación organizativa en su totalidad” haciendo referencia a Golhaber (1986), subsumidos también dentro de los estudios de “clima organizativo”.

De los estudios de clima organizativo, el trabajo de Redding (1972) ha inspirado posteriormente a otros autores y es substancial, porque se centra en el “clima ideal de comunicación”. Redding distingue cinco dimensiones para obtener un clima ideal de comunicación en una organización: (1) apoyo; (2) participación en la toma de decisiones; (3) fe, confianza, y credibilidad; (4) franqueza; y (5) claros objetivos de desempeño.

De todas maneras, Van Riel destaca que el *audit* más conocido es el desarrollado entre 1971 y 1978 por los miembros de la *Organizational Communication Division* de la *International Communication Association* (ICA).

Las auditorías que, como el *ICA Communication Audit*, estudian la satisfacción y la identidad, encajan, según nos explica Grunig y Hunt, en la lógica de la teoría de los recursos humanos de la dirección que insiste en la autonomía, la autorrealización y una comunicación abierta, y mide únicamente la actitud de los empleados<sup>380</sup>.

---

<sup>379</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 62 – 67.

<sup>380</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 391.

- Cuestionario de Comunicación Organizativa (CCO)

Es un cuestionario elaborado por Roberts y O'Reilly (1973) que procura establecer comparaciones entre las organizaciones con respecto a la comunicación y analiza, entre otros, el tipo de dirección predominante en la comunicación (ascendente, descendente o lateral); la comunicación escrita, cara a cara, telefónica, etc.; y la comunicación entre superiores y subordinados, etc.

- Cuestionario de Satisfacción Comunicativa (CSC)

Es un estudio elaborado por Downs y Hazen (1977) que puntúa diversas variables de satisfacción comunicativa como: la efectividad que se percibe con la comunicación; la calidad de los medios de comunicación utilizados (reuniones, publicaciones, etc.); la comunicación con los compañeros de trabajo; la información sobre la valoración que se hace del empleado, etc.

- Cuestionario de Encuesta de Audit Comunicativa (EAC)

La EAC, más conocida por su anterior nombre, *ICA Communication Audit* de la *International Communication Association*, adaptado por Goldhaber y Rogers (1979) y posteriormente denominado cuestionario de *Communication Audit Survey* (CAS), analiza la valoración sobre la cantidad de información a recibir; la valoración sobre la cantidad de información a evitar; y la valoración sobre el *feedback* recibido de la información enviada. Con esta información Van Riel explica que la metodología compara la situación real percibida o "condición actual", con la situación deseada o "condición ideal".

- Cuestionario de Encuesta Comunicativa Organizativa

Van Riel explica que este cuestionario de origen finlandés (Wiio y Helsila, 1974) es el único conocido internacionalmente. En un principio se le denominó LTT, pero fruto de haber sufrido cambios significativos a lo largo del tiempo, después se le llamó OCD y, en ocasiones, OCA.

El OCA analiza también, como el EAC, la satisfacción con la comunicación global, los estadios reales e ideales ante la comunicación organizacional y las áreas de comunicación que se necesitan mejorar, etc.<sup>381</sup>.

---

<sup>381</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 67 – 73.

### 3.2.3 Auditoria de Imagen Corporativa

#### 3.2.3.1 Ámbito del análisis

En opinión de Dichter (1985) "todas las empresas tienen una personalidad que se ve sintetizada en una imagen" y Villafañe especifica que la cultura, la identidad corporativa y la personalidad, -noción asociada según este autor al concepto de identidad-, se proyectan para inducir entre los públicos una imagen que él mismo califica de positiva.

Dichter detalla que esta imagen se forma como globalidad perceptiva sobre la base de todos los mensajes que de la empresa llegan a los distintos públicos<sup>382</sup>. Las palabras de este autor son acordes con las de Villafañe cuando define la imagen de una organización como una síntesis de la identidad corporativa y una estructura dinámica y sensible. En opinión de Villafañe, además, "la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquella producen en la mente de sus públicos"<sup>383</sup>.

Así el profesor Villafañe define la imagen como el resultado conjunto e integrado del comportamiento corporativo, entendido como las actuaciones de la empresa en el plano funcional y operativo de sus procesos productivos; de la cultura corporativa, es decir, del modo de "ser y hacer" de la organización; y de la personalidad corporativa, así pues, del conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional o ideal<sup>384</sup>.

Lacasa reflexiona respecto a si la imagen que transmite una empresa es la que realmente quiere transmitir. O más aún, se pregunta qué ocurre si la imagen que perciben los públicos no coincide con la que la empresa transmite. Es entonces cuando, según el autor, detectamos que existe un problema de comunicación.

Las diferencias en las percepciones de los públicos que se están relacionando con la organización pueden suponer un continuo error en los resultados de todas las acciones de comunicación que se desarrollen, independientemente de los objetivos que se marquen. Todos los mensajes que transmita la organización serán percibidos bajo el filtro subjetivo de la imagen creada e implantada en los públicos<sup>385</sup>.

La aportación de Ansoff (1984, 1990) está relacionada con esta misma reflexión. El autor, en su obra *Implanting Strategic Management*, toma como base "La Hipótesis del Éxito Estratégico", formulada por él mismo en 1979, para afirmar que el rendimiento de

---

<sup>382</sup> DICHTER, E. *The strategy of Desire*. New York: Garland Pub., 1985. Citado por LACASA, A.S. *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000, 1998. p. 195.

<sup>383</sup> VILLAFañE, J. *Imagen positiva*. p. 23.

<sup>384</sup> VILLAFañE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. pp. 31 – 32.

<sup>385</sup> LACASA, A.S. *Gestión de la Comunicación Empresarial*. pp. 195 – 196.

una empresa se optimiza cuando su estrategia externa y su capacidad interna se igualan a la turbulencia del medio externo de la organización<sup>386</sup>.

Esta contribución del pionero de la gestión estratégica y de la planificación corporativa es un excelente antecedente para comprender que es necesario hacer coincidentes estas dos imágenes para ser eficaces, buscando las causas de estas diferencias y analizándolas. El gran interés por las imágenes radica, según la suposición de Van Riel, en que una imagen positiva es el requisito previo y esencial para establecer una buena relación con diferentes públicos<sup>387</sup>.

La organización debe proyectar su propia personalidad concienzudamente a fin de conseguir una imagen sin desviaciones<sup>388</sup>. En opinión de Josep M. Colomer (2004) "la complejidad de este ejercicio viene marcada por las necesidades y características de la compañía, así como el nivel de impacto público de las actividades de ésta, y por el desarrollo de toda una serie de elementos tangibles e intangibles que se han desplegado, planificados o no, sobre el conjunto de audiencias que configuran su entorno social."<sup>389</sup>.

Villafañe anota que una propiedad importante de la naturaleza de la imagen corporativa es su transversalidad dentro del *management* de las empresas. Y lo explica justificando que toda actividad en una compañía puede interpretarse en términos de imagen. Para el autor es una "*política transversal*" y, en este sentido, concluye que es necesaria una planificación estratégica como se hace con el resto de políticas funcionales.

Esta planificación ha de consistir en: definir la estrategia de imagen que la empresa va a seguir en el futuro; configurar una personalidad pública o corporativa acorde con esta estrategia que identifique y diferencie a la empresa y que la dote de una visibilidad pública; y gestionar la imagen a través de la comunicación<sup>390</sup>.

Finalmente, L'Etang recupera algunas ideas importantes acerca de la imagen de Bernstein (1984) a tener muy presentes:

- La imagen es una realidad, no la realidad en sí misma, aunque los receptores pueden ver como realidad las imágenes que ellos construyen;
- Siempre habrá múltiples imágenes, no únicamente una;

---

<sup>386</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 14.

<sup>387</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 77 – 78.

<sup>388</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad*. p. 137.

<sup>389</sup> COLOMER, J.M. "La auditoría de imagen. Una herramienta de Relaciones Públicas." En BARQUERO CABRERO, J.D. (coord.). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Barcelona: Gestión 2000, 1999. p. 511.

<sup>390</sup> VILLAFañE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. pp. 29 – 36.



- Se debe hacer una distinción entre la imagen que los gestores quisieran que tuvieran los demás (imagen ideal) y las imágenes que se construyen (imagen real);
- Las imágenes contribuyen al desarrollo de un juicio general sobre la reputación de una organización<sup>391</sup>.

### 3.2.3.2 Indicadores

Sanz de la Tajada define la auditoría de la imagen corporativa como el instrumento que nos permite valorar la eficacia, en términos de imagen, de la aplicación de la estrategia de comunicación corporativa diseñada y ejecutada por una organización<sup>392</sup>.

La imagen de la empresa está sometida a una gran cantidad de variables y continuos cambios en el entorno, discrepancias en las interpretaciones e, incluso, a su destrucción a causa de situaciones de crisis o conflictos con alguna parte de los públicos.

En este sentido, Sanz de la Tajada<sup>393</sup> revisa la literatura relacionada con la noción de imagen corporativa y su esfuerzo progresa en un compendio de los principales indicadores de análisis de la imagen: la notoriedad, el contenido y la fuerza de la imagen.

Para el autor, la notoriedad se refiere al grado de conocimiento –espontáneo o sugerido - que los individuos tienen de las empresas concurrentes. Con este índice se procura saber si los públicos tienen alguna noción de la existencia de la organización, porque, como manifiesta Capriotti, “no se puede pretender que haya una imagen si los públicos no conocen el nombre de la entidad”<sup>394</sup>.

El contenido de la imagen hace referencia a los atributos que se asocian a la organización en estudio, su valoración global.

Para Capriotti éste es el índice que mide la dirección de la imagen que define como la actitud a favor o en contra, y la intensidad de la imagen, es decir, la fuerza de la actitud. Para el autor el contenido de la imagen consiste en investigar las actitudes que estos públicos tienen hacia la organización<sup>395</sup>. Y, en palabras de Villafañe, es la percepción que tiene el entorno (financiero, institucional, mediático, académico – científico, comercial y asociacionista) de la organización, es decir, su imagen pública<sup>396</sup>.

<sup>391</sup> L'ETANG, JACQUIE, *Relaciones Públicas*. p. 97.

<sup>392</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A.: *Auditoría de la imagen de la empresa*. p. 63.

<sup>393</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad*. pp. 133 – 134.

<sup>394</sup> CAPRIOTTI, P. *Imagen de empresa*. p. 97.

<sup>395</sup> CAPRIOTTI, P. *Imagen de empresa*. pp. 26 – 99.

<sup>396</sup> VILLAFañE, J. *Imagen positiva*. pp. 70 – 71.

De la Tajada y Van Riel amplían este segundo indicador presentando que, además de identificar las dimensiones de la propia imagen, las imágenes de los competidores deberán, así mismo, tomarse en cuenta. De esta manera se podrá determinar la posición relativa de la organización y su espacio de maniobra. Capriotti subraya incluso la necesidad de averiguar la imagen del sector donde actúa la organización, ya que, en opinión del autor, "aquella influye en gran medida en la configuración de la imagen de la organización en los públicos"<sup>397</sup>.

Finalmente, Sanz de la Tajada habla de la fuerza de la imagen que tiene que ver con la rapidez y espontaneidad con que una organización se asocia a un estímulo o a una serie de impresiones.

La fuerza depende de la estratégica y correcta gestión de una filosofía de identidad corporativa concreta y de toda otra serie de fuentes que participan en la creación de esta imagen:

- Las relativas al producto o servicio ofertado: su calidad, gama, envases, precios, etc.
- Las que se refieren a la distribución, cantidad de puntos de venta –dispersión geográfica, localización - y los tipos y características principales de los puntos de venta utilizados.
- Cualquiera de las diversas manifestaciones de la comunicación, tales como los soportes de identidad corporativa, la publicidad, las relaciones públicas, las promociones o las relaciones con los medios de comunicación, etc.

El interés por valorar la fuerza de la imagen entre los públicos incide más en descubrir qué aspectos sobre otros el público fija su atención y configura, de esta manera, la imagen de la organización. Estos "rasgos organizadores centrales" se manifiestan con lo que Capriotti denomina índice de motivación.

### **3.2.3.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos**

El desarrollo de la auditoría de imagen ha de tener en cuenta una serie de criterios que Villafañe resume de la siguiente manera:

- En primer lugar, la auditoría de imagen se ha de adaptar a la dimensión y a la naturaleza de la compañía mediante un *test - audit*.
- Cuando se tenga este conocimiento se estará en disposición de tomar decisiones sobre el equipo consultor que se precisa para ejecutar la auditoría propuesta.
- A continuación, se habrán de detallar las unidades de observación (individuales y colectivas). Una lista estándar que el autor propone y que recoge información convencional es:

---

<sup>397</sup> CAPRIOTTI, P. *Imagen de empresa*. pp. 103 – 104.

- Documentos generales
- Análisis del mercado y de la competencia
- Identidad visual corporativa
- Imagen del sector
- La Imagen funcional de la empresa
- El sistema de gestión de la empresa
- La Imagen intencional
- Instrumentos y soportes de Imagen
- Su Imagen en los medios de comunicación

Los individuos o colectivos a tomar como unidades de observación y su pertinente segmentación para que sea máximamente representativa: dirección, mandos intermedios, técnicos y operarios, etc.

- Se deberá definir la muestra que deberá determinarse en cada caso concreto una vez establecidos los límites geográficos del estudio y sus límites temporales.

- Y, acto seguido, se escogerán las técnicas de evaluación más adecuadas para el desarrollo de la auditoría:

- El análisis de contenido, que se aplicará a la hora de analizar los materiales documentales que sobre la compañía se van a procesar, teniendo en cuenta, dice Villafañe, que todo documento tiene múltiples dimensiones (contenido – emisor – destinatario – códigos – canal elegido).
- La entrevista en sus diversas modalidades.
- La observación.
- El *Focus Group*, el grupo de discusión o bien los grupos nominales.

Todos los autores estudiados coinciden en que, tradicionalmente, se han empleado técnicas cuantitativas, principalmente la encuesta estadísticamente representativa, y técnicas cualitativas de investigación, como la entrevista libre, en profundidad y semi-estructurada, la reunión de grupo de discusión libre y las técnicas proyectivas para estudiar la imagen corporativa.

- Al final, siguiendo con la aportación de Villafañe, se eligen los criterios de cuantificación de los resultados. En este sentido, el profesor Villafañe propone el modelo de cuantificación basado en el análisis de la Calidad Total de las empresas, parejo a los tres modelos de análisis de calidad: el modelo europeo de evaluación, el modelo americano de evaluación de Malcom Baldrige y el modelo japonés de evaluación de Deming<sup>398</sup>.

Van Riel compila una serie de técnicas y procesos de auditoría europea y, en especial, holandesa, para analizar la identidad de una empresa en su obra *Comunicación Corporativa*; igualmente, el autor recopila y expone en el mismo libro diversos modelos de medición centrados en la práctica de la gestión de la imagen corporativa.

---

<sup>398</sup> VILLAFANE, J. *Imagen positiva*. pp. 48 – 52.

El autor proporciona el detalle de modelos que valoran la imagen de una organización en particular y modelos que se desarrollan para valorar los perfiles de cada una de las compañías de un colectivo para poder establecer comparativas, aunque éstos también son válidos para el análisis particular.

Estos últimos modelos permiten determinar y dibujar en un diagrama el posicionamiento relativo de la empresa en relación a las demás organizaciones que compiten con ella en un mismo contexto y ante un mismo público y mercado. La información resultante es válida para tomar decisiones en interés a una nueva ubicación o situación, en un también nuevo posicionamiento estratégico (imagen deseada).

### **Métodos de análisis del estudio de la imagen de una organización en particular**

#### El Barómetro de imagen corporativa (BIC)

Van Riel describe este barómetro puesto en práctica en 1990. El BIC consiste en una investigación que se realiza a líderes de opinión y se centra en torno a dos indicadores y diez aspectos a valorar.

El primero de los indicadores es si la organización le es familiar o no al público seleccionado. En realidad, es el análisis del índice de notoriedad de la compañía que, según Capriotti, se puede realizar de dos maneras: averiguando el grado de notoriedad espontánea de una organización entre los públicos o bien asistiendo de alguna manera al público, conociendo así la notoriedad sugerida de la organización<sup>399</sup>.

El segundo vector es la valoración que se hace de la empresa por parte de estos notables, en este caso se está refiriendo al contenido y fuerza de la imagen que describen Capriotti y De la Tajada.

En cuanto a los aspectos a valorar, tienen que ver con la lista estándar anunciada por Villafañe: innovación, orientación al mercado, calidad del producto / servicio, etc. La representación de los resultados se realiza mediante una matriz con la "familiaridad" y la "valoración" como ejes en donde se introducen las principales empresas con puntuaciones más altas<sup>400</sup>.

#### El modelo AICA de motivación

El modelo de análisis de la imagen corporativa y de actuación (AICA), Van Riel explica que es una evolución de un modelo desarrollado por la agencia británica Market and Opinion Research International (MORI). El modelo AICA mide, igual que el BIC, el reconocimiento y la valoración de la compañía, pero, además, analiza la actitud de los encuestados ante la actuación de la empresa, basándose también en seis temas de

---

<sup>399</sup> CAPRIOTTI, P. *Imagen de empresa*. p. 98.

<sup>400</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 108 – 109.

exploración sistemática: los criterios por los que se valora la imagen, la actitud, la satisfacción, el perfil o los atributos principales de la imagen, las oportunidades y las amenazas, y los esfuerzos en comunicación. Con los resultados obtenidos, se traza en un mapa la posición de una empresa según es percibida por los públicos<sup>401</sup>.

### La técnica CS (NSS)

La finalidad de este modelo es la de medir la imagen "genuina" que, como entiende Van Riel, es una imagen construida mediante estereotipos, es decir, basada en el trazado de reacciones asociativas.

El análisis CS, elaborado en 1984 por van Westendorp y van Herberg de la agencia NSS Market Research, se perpetra mediante la selección, por parte del público, de una serie de atributos determinados expuestos en las entrevistas.

El resultado que se obtiene recaba en dos exclusivas: la descripción de la imagen e importancia de sus atributos, y el valor relativo de la imagen, variable que indicará la calidad de esta imagen<sup>402</sup>.

### Modelo de la Agrupación natural

Este modelo se basa en la premisa de que los distintos encuestados tienen imágenes con diferentes grados de elaboración, que pueden ir desde estructuras de significado complejo y elaborado, a la totalidad de impresiones generales. Así pues es un método que permite medir el total de todas las asociaciones, características y concepciones, que provoca la imagen objeto de estudio.

Verhallen en 1988 describe el método como la presentación a los encuestados de un gran número de objetos relacionados con la organización. Se les pide, a continuación, que los clasifiquen en dos subconjuntos explicando el criterio que han usado en su categorización. Y así sucesivamente con cada subconjunto, describiendo con sus propias palabras cada una de las divisiones hasta que no puedan hacer más particiones.

Con esta información se puede crear un esquema, árbol perceptivo n-dimensional, que permitirá revelar los atributos principales de la organización tal y como los entiende y clasifica el público, sin necesidad de haber establecido ninguna pauta<sup>403</sup>.

### El método de clasificación de fotos

Por último, Van Riel describe la técnica de clasificación de fotos elaborada por la agencia FHV / BBDO que deriva de la escuela de investigadores que entienden que la imagen es un fenómeno no verbal, por lo que es mejor medirla mediante métodos no verbales. Se

---

<sup>401</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 109 - 111.

<sup>402</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 111 - 114.

<sup>403</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 114 - 115.

trata de una técnica de investigación proyectiva basada en la premisa que los seres humanos, desde su infancia, aprenden a conceder una abundancia de significación a los rostros. Con este mismo patrón se utilizan fotografías de caras humanas que muestran diferentes emociones para que los públicos expuestos a ellas vayan asignando diversos retratos y los componentes afectivos que les imprime a la imagen que les supone una organización<sup>404</sup>.

### El modelo SERVQUAL

Además de los modelos recopilados por Van Riel, en el capítulo anterior ya se anunciaba el modelo SERVQUAL, diseñado por Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, y Leonard L. Berry en su obra *Delivering Service Quality* de 1990. SERVQUAL es un método empírico de diagnóstico pensado para la empresa de servicios que, en palabras de Elías y Álvarez (1998)<sup>405</sup>, se basa en las premisas que antepone un público concreto: el cliente, cuando contacta con una empresa. Plantea, además, otro principio: reconocer aquello que no hay que hacer en la organización porque vulnera el nivel óptimo de calidad en el ofrecimiento de un servicio. En definitiva, el modelo trata de localizar las frustraciones que este público tiene cuando acude a la organización o bien usa el producto o servicio.

Según la aportación de Zeithaml, Parasuraman y Berry, en cada contacto el cliente efectúa cinco evaluaciones, relacionadas con las dimensiones dominantes de un servicio. Estas dimensiones poseen, a su vez, diferente ponderación. Y es aquí donde las frustraciones juegan un papel primordial.

---

<sup>404</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 115 – 116.

<sup>405</sup> ELÍAS, J; ÁLVAREZ, J. "El "Tubo de la Satisfacción": un sistema de diagnóstico para la mejora de los servicios sanitarios". *Revista de Administración Sanitaria* Vol. II (1998), nº 8, pp. (649) 99-(659) 109.

El público las utilizará para castigar la nota final del examen, en un sentido figurado:

|  |             |
|--|-------------|
| - Sobre la fiabilidad  | 32%         |
| (Capacidad de prestar el servicio prometido con precisión y seguridad)                       |             |
| - Sobre la sensibilidad  | 22%         |
| (Disposición de ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio rápido)                       |             |
| - Sobre los tangibles  | 11%         |
| (Apariencia de las instalaciones físicas, del personal y de los elementos de comunicación)   |             |
| - Sobre la seguridad   | 19%         |
| (Competencia y cortesía de los empleados, y su capacidad para transmitir confianza y aplomo) |             |
| - Sobre la empatía   | 16%         |
| (Cuidado y atención individualizados ofrecidos a los clientes)                               |             |
| <b>Satisfacción</b>  | <b>100%</b> |

El sistema de diagnosis SERVQUAL consiste en conocer en qué estado se encuentra la organización basado en el análisis de la insatisfacción. Para los autores la satisfacción no tiene ningún valor estratégico cuando no es del 100%. Es decir, la obligación de la organización es conseguir la total satisfacción y cualquier distorsión no es una disminución de la satisfacción, sino un aumento de la insatisfacción<sup>406</sup>.

El SERVQUAL se puede aplicar también internamente para entender las opiniones de los empleados respecto a la calidad del servicio con el único objetivo de lograr su mejoría.

---

<sup>406</sup> ELÍAS, J; ÁLVAREZ, J. "El "Tubo de la Satisfacción"". pp. (649) 99 – (659) 109.

## Modelos que valoran la imagen de un colectivo de organizaciones

### Las Listas de impacto

Este modelo consiste en preguntar al público sobre la organización basándose en diversos factores que se valoran cuantitativamente, por ejemplo: la calidad de los productos o servicios, la innovación, la responsabilidad del entorno percibida o sobre el talento, etc.

El índice de Reputación Corporativa de *Fortune* y la lista británica de las mejores empresas del *Financial Times / Price Waterhouse*, por poner dos ejemplos, son las listas de impacto más reconocidas<sup>407</sup>.

Tal y como se ha explicado en relación con la identidad, la resultante de los estudios de imagen igualmente puede representarse iconográficamente como presenta De la Tajada<sup>408</sup>, mediante lo que el autor denomina el imagograma empresarial, una figuración que refleja el perfil de la imagen actual percibida:

### Imagograma empresarial

**IMAGOGRAMA GENERAL DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN EL AREA EDUCATIVA: ATRIBUTOS DE IMAGEN Y SU IMPORTANCIA RELATIVA**  
(Ejemplo hipotético para una empresa especializada en el área educativa)

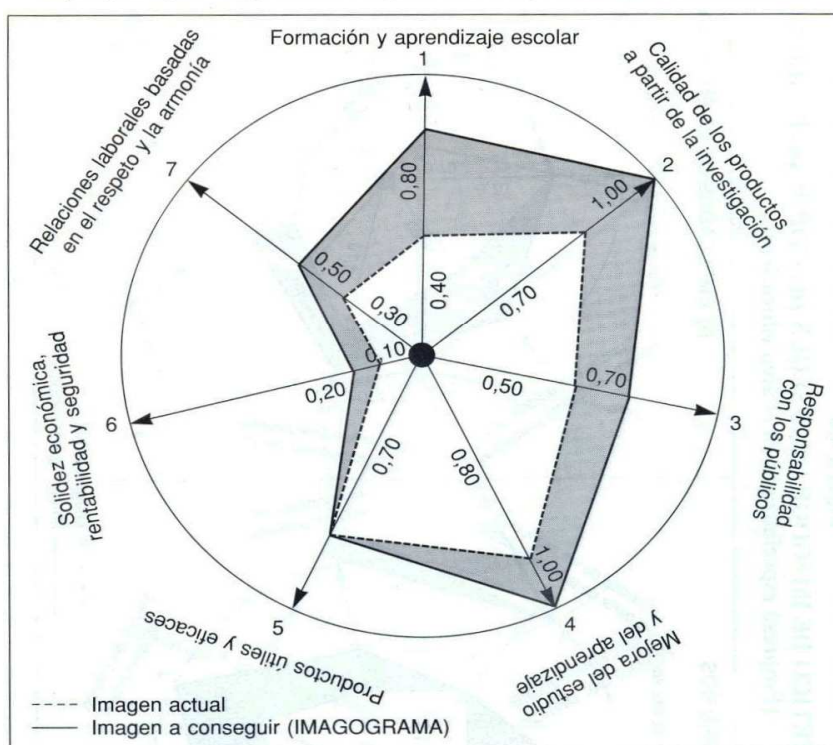


Figura 16. Sanz de la Tajada, L.A., 1994, p. 207.

<sup>407</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. pp. 104 - 108.

<sup>408</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad*. pp. 204 - 213 y SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Auditoría de la imagen de empresa*. pp. 35 - 42.



### El Observatorio permanente de imagen corporativa (OPIC)

En esta ocasión es el profesor Villafañe quien reproduce un instrumento permanente de evaluación y control de la imagen de las organizaciones al que denomina OPIC. En realidad, se trata de un barómetro de la imagen y del impacto de la estrategia de comunicación que identifica desviaciones sobre objetivos establecidos y profundiza en los factores que determinan estas desviaciones porque va sistemáticamente y de manera periódica, registrando las percepciones de los públicos vitales<sup>409</sup>.

### El barómetro de la confianza y la credibilidad (*Trust Barometer*)

El *Trust Barometer* es un estudio que desarrolla anualmente la agencia norteamericana de Relaciones Públicas Edelman para medir el estado de la confianza en el mundo. La muestra que utilizan son líderes de opinión de 22 países de 5 continentes, y los ámbitos que analiza el modelo son: las empresas, los medios de comunicación, instituciones políticas y las ONG's. El barómetro, que ya ha presentado su undécima edición, es un instrumento útil para la toma de decisiones a nivel global, porque da a conocer las razones del índice de la confianza y de la credibilidad de los públicos hacia estas cuatro grandes esferas de influencia y decisión mundial<sup>410</sup>.

---

<sup>409</sup> VILLAFANE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. pp. 53 – 61.

<sup>410</sup> EDELMAN, R. *Trust Barometer. The Tenth Global Opinion Leaders Study*. [En línea]. Chicago: Edelman's research firm, StrategyOne, 2010.

<<http://www.edelman.com/trust/2010/>>. [Consulta: noviembre de 2010].

Auditorías para diagnósticos de percepciones: indicadores y métodos.

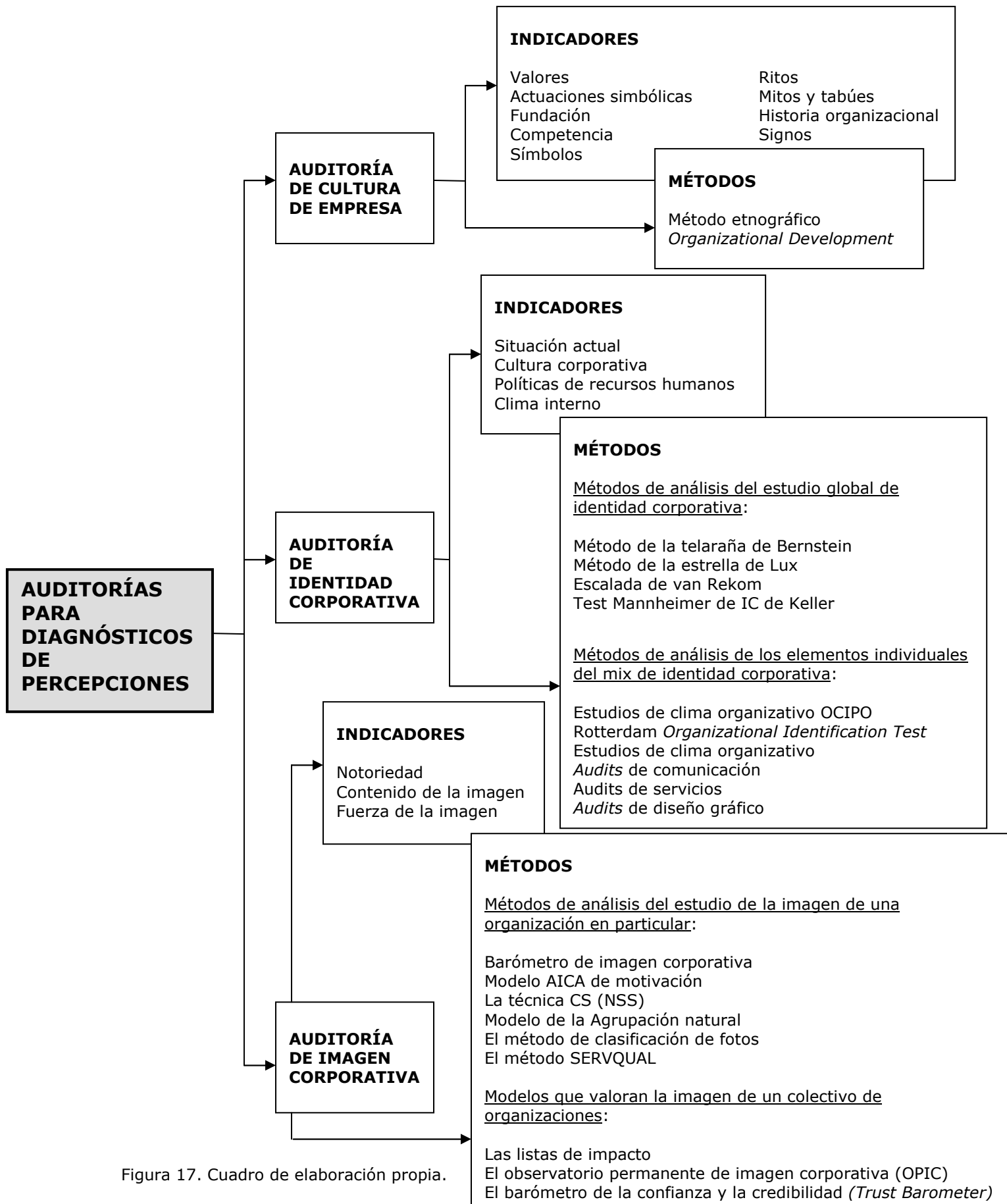


Figura 17. Cuadro de elaboración propia.

### 3.3 Los modelos de auditoría para diagnósticos de la comunicación

Del Pozo Lite (1997) explica que la comunicación organizacional se produce en un contexto donde las divisiones formales de trabajo están muy marcadas, existe una especialización, unos niveles jerárquicos, responsables y subordinados, y todo esto lleva consigo la existencia de unos canales de comunicación que se pueden dividir en formales, es decir, que están oficialmente instituidos por la organización e informales, o no institucionalizados<sup>411</sup>.

La auditoría en el ámbito de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Hamilton, 1987; Downs, 1988)<sup>412</sup>.

Esta definición es pareja al objeto de la tercera categoría de auditoría, que divulga Lerbinger en el ámbito de las Relaciones Públicas: inventariar y analizar el estado de los soportes de la inferencia comunicación del sistema de relaciones que circulan por los canales utilizados en el correspondiente programa de Relaciones Públicas, y demostrar si los mensajes han llegado realmente a sus receptores.

Kopec (1982) define la auditoría de comunicación en Relaciones Públicas como un análisis completo de las comunicaciones de la organización (internas y / o externas), y especifica que se diseña para conseguir una fotografía de las necesidades de comunicación, sus políticas, prácticas y capacidades, y para descubrir datos que permitan a los directivos tomar decisiones económicas e informadas sobre los objetivos futuros de la comunicación de la organización<sup>413</sup>.

En este mismo orden, Coffman (2004) explica que la auditoría de comunicación es una valoración sistemática de la práctica de la comunicación de una organización. Y en su opinión "este tipo de diagnóstico determina qué es lo que funciona bien, lo que no es operativo, y lo que podría funcionar mejor si se realizan ajustes"<sup>414</sup>.

Aún y disponiendo de estas definiciones, Grunig denuncia que en los últimos años, académicos y profesionales de las Relaciones Públicas han utilizado las expresiones

---

<sup>411</sup> DEL POZO LITE, M; *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua, 1997. p. 19.

<sup>412</sup> HAMILTON, S. A *Communication Audit Handbook. Helping Organizations communicate*. London: Longman Inc, 1987. Y DOWNS, CAL W. *Communications Audits*. Glenview, Illinois: Scout, Foresman and Company, 1988 citados por VARONA, F: "Las auditorías de la comunicación organizacional" p. 3 y "Las auditorías de comunicación". pp. 118 – 119.

<sup>413</sup> KOPEC, J. "The communication audit". *Public Relations Journal* 38 nº5, (mayo 1982): 24. En CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. p. 419.

<sup>414</sup> COFFMAN, J. *Strategic Communications Audits*. [En línea]. Prepared for the Communications Consortium Media Center, 2004. pp. 1-10.

<<http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf>>. [Consulta: septiembre de 2008].

“auditoría de comunicación”, “auditoría de relaciones públicas” y “auditoría social” para describir cualquier investigación de Relaciones Públicas. Sin embargo, no han utilizado dichas expresiones de manera consistente y han concebido este instrumento de investigación de maneras diversas<sup>415</sup>.

Algunos autores, como Seitel<sup>416</sup>, mezclan en su obra el concepto comunicación con el de imagen; otros académicos, como hemos comprobado en Garrido<sup>417</sup>, contemplan en el diagnóstico todos los recursos *ATL* y *BTL* de la compañía<sup>418</sup>, mezclando instrumentos de cualquier disciplina de comunicación. Unos más designan a la auditoría de comunicación como lo que Lerbinger categorizó como el total de usos básicos de la investigación de Relaciones Públicas e, inclusive -como Wimmer y Dominick (1994)<sup>419</sup>-, centran su análisis únicamente en los instrumentos de comunicación que se utilizan hacia el exterior de la organización.

Igualmente, según las conclusiones de un estudio de campo realizado en Barcelona en el 2007<sup>420</sup>, las agencias y los asesores profesionales utilizan a menudo el concepto de auditoría de comunicación para ofrecer un examen de carácter global a sus clientes. Y en el ámbito concreto de las Relaciones Públicas, la nombran para designar a cualquiera de las categorías de auditoría descritas por Lerbinger. Esta práctica es común porque los expertos manifiestan que les es más sencillo que las organizaciones entiendan que se tenga de afrontar un análisis de sus “elementos de comunicación”, que no de sus “relaciones”.

En este mismo sentido, Simon también explica que el término “auditoría de comunicación” se usa de manera alternativa al término “auditoría de Relaciones Públicas”. De todas maneras Simon aclara que el primer término se ha de concebir en un sentido más limitado. En su opinión, “una auditoría de comunicación se refiere al examen y valoración de los medios y los métodos de comunicación interna y externa que utiliza una organización, no al proceso total de las Relaciones Públicas”<sup>421</sup>.

Según la aportación de Varona (1993, 1997), las auditorías de la comunicación pueden concebirse y realizarse bajo perspectivas conceptuales diferentes. El estudio de este

---

<sup>415</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 189.

<sup>416</sup> SEITEL, F.P. *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. p. 131.

<sup>417</sup> GARRIDO, F.J. “Auditorías de Comunicación”. En LOSADA DÍAZ, J.C. *Gestión de la Comunicación*. pp. 77 – 99.

<sup>418</sup> *ATL* significa *Above the line* y *BTL Below the line*. Son unos conceptos, y sus acrónimos, que se utilizan especialmente en el ámbito del marketing para diferenciar los recursos de la política de comunicación. Los primeros, los *ATL* se refieren a la publicidad convencional en medios y los *BTL* son todos los demás, también denominados no convencionales, es decir acciones de promoción de venta, merchandising, etc.

<sup>419</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 97.

<sup>420</sup> CUENCA, J. “La investigación en la planificación estratégica”. pp. 417-435.

<sup>421</sup> SIMON, R. *Relaciones Públicas*. p. 204.

autor aporta las tres perspectivas más conocidas: la funcionalista, la interpretativista y la crítica<sup>422</sup>. Garrido posteriormente incluye una cuarta tendencia integralista<sup>423</sup>.

- La *perspectiva funcionalista*, que concibe a las organizaciones como "máquinas" u "objetos" que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos clásicos de las ciencias sociales (Danniels y Spiker, 1991)<sup>424</sup>.

El objetivo principal de una auditoría para los funcionalistas es el de detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la producción y la eficiencia de la organización.

Varona explica que los funcionalistas contemporáneos entienden que la comunicación organizacional es una actividad objetiva, en constante interacción y observable, que puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. Estos autores tienden principalmente a la evaluación estructural de los sistemas, redes y canales de comunicación en la organización. Para los seguidores de esta perspectiva, además, la eficiencia en el traspaso de la información a través de canales interpersonales y grupales, así como la interacción del sistema total con el entorno, será el indicador más recurrente de un análisis eminentemente cuantitativo.

- La *perspectiva interpretativista* ve a las organizaciones como "culturas" (Pacanowsky y O'Donnell – Trujillo, 1984)<sup>425</sup>, con sus creencias y valores y un lenguaje que se refleja en los símbolos, los ritos y las metáforas en el sistema de relaciones. Putnam (1982)<sup>426</sup> explica que para el interpretativista la organización es un fenómeno más bien subjetivo por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación. El interpretativista tiende a evaluar la comunicación estudiando el significado y el contenido de los soportes utilizados.

El énfasis de esta perspectiva está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización.

Varona añade que a esta corriente de pensamiento le interesa conseguir un tipo de información de carácter cualitativo. No únicamente de los esfuerzos en comunicación por parte de la organización, sino también de la calidad de las relaciones que estimulan y mantienen estos mismos esfuerzos, y del conjunto de percepciones que existen entre los diferentes públicos, que determinan exactamente el estado de la imagen social.

---

<sup>422</sup> VARONA, F. "Las auditorías de la comunicación organizacional". p. 3 y VARONA, F. "Las auditorías de comunicación". pp. 118 – 119.

<sup>423</sup> GARRIDO, F.J. "Auditorías de Comunicación". En LOSADA DÍAZ, J.C. *Gestión de la Comunicación*. p. 75.

<sup>424</sup> DANNIELS, T.D.; SPIKER, B.K. *Perspectives on Organizational Communication*. 2<sup>nd</sup> Ed. Dubuque, Iowa: WM. C. Brown Publishers, 1991.

<sup>425</sup> PACANOWSKY, M.E.; O'DONNELL – TRUJILLO, N. "Organizational communication as cultural performance". *Communication Monographs* Vol. 50 (1984), pp. 126-147.

<sup>426</sup> PUTNAM, L.L. "Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis". *Western Journal of Speech Communication* (1982), nº 46, pp. 192-206.

- La *tendencia crítica*, que según Clegg (1975)<sup>427</sup> y Deetz (1982)<sup>428</sup> es prácticamente ignorada aunque existan algunas excepciones. Se centra en el estudio basado en la premisa de que las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas (Habermas, 1979)<sup>429</sup> para servir a los intereses de quienes están en una posición de poder dentro de la organización (Deetz, 1982 y Mumby, 1987)<sup>430</sup>.

- Garrido amplía las perspectivas contribuyendo con el *enfoque integralista*. Los autores afines a esta última perspectiva, tienden principalmente a unificar los criterios de valoración de la comunicación utilizando aspectos de mensurabilidad cuantitativos y cualitativos. En realidad, el diagnóstico de los miembros de esta perspectiva tiende a unificar principalmente los criterios de los funcionalistas y de los interpretativistas.

En palabras de Garrido, estas perspectivas teóricas que subyacen en las auditorías de comunicación aclaran las tendencias, indicadores y prismas desde los que los investigadores observan la realidad de esta actividad<sup>431</sup>.

En la literatura de la comunicación empresarial, se localizan diversas propuestas de auditorías de comunicación. Unas, contenidas dentro del análisis del marketing de una organización en su política de comunicación; otras, de carácter global e independientes de cualquier otra política empresarial, que valoran la eficacia de la estrategia de comunicación de la organización, y de todas y cada una de las acciones comerciales y corporativas, internas y externas, que se promueven; y existen, asimismo, unas terceras auditorías que analizan la eficacia de los dispositivos de una disciplina de comunicación concreta: de las Relaciones Públicas, pero también de la publicidad y la publicidad en el punto de venta (PLV), la promoción de ventas, el *merchandising*, etc.:

a. Kotler (1996) describe en su manual *Dirección de Marketing* cómo llevar a cabo una auditoría de marketing. Esta auditoría analiza y evalúa el entorno, los objetivos, las estrategias y las actividades comerciales de una empresa con la finalidad de detectar amenazas y oportunidades, y de recomendar un plan de acción para mejorar el rendimiento comercial de la compañía.

El modelo que propone este autor examina seis componentes principales de la situación de marketing de la empresa, mediante la aplicación de la técnica de la entrevista:

---

<sup>427</sup> CLEGG, S. *Power, Rule, and Domination*. Londres: Routledge and Kegan Paul, 1975.

<sup>428</sup> DEETZ, S.A. "Critical interpretive research in organizational communication". *Western Journal of Speech Communication*. Vol. 46 (1982), pp. 131 – 149.

<sup>429</sup> HABERMAS, J. *Communication and the Evolution of Society*. Boston: Beacon Press, 1979.

<sup>430</sup> MUMBY, D.K. "The political function of narrative in organizations". *Communication Monographs*, Vol. 54 (1987), pp. 113 – 127.

<sup>431</sup> GARRIDO, F.J. *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Gestión 2000, S.A., 2001. pp. 121 – 125 y GARRIDO, F.J. "Auditorías de Comunicación". En LOSADA DÍAZ, J.C. *Gestión de la Comunicación* p. 75.

1. La auditoría de entorno de marketing, que analiza las principales fuerzas y tendencias del microentorno, así como sus principales actores: mercados, clientes, competencia, distribuidores, proveedores y otros grupos de interés.
2. La auditoría de la estrategia de marketing, que revisa los objetivos y estrategias de la empresa para valorar su nivel de adaptación al entorno actual.
3. La auditoría de organización de marketing, que valora la capacidad de la organización para llevar a cabo la estrategia necesaria.
4. La auditoría de sistemas de marketing, que estima la calidad de los sistemas de información, análisis, planificación y control de la empresa.
5. La auditoría de productividad de marketing, que examina la rentabilidad de los diferentes elementos de marketing de la empresa y la ratio coste – efectividad de sus diferentes gastos.
6. Y la auditoría de funciones de marketing, que hace valoraciones en profundidad de los principales componentes del marketing mix de la empresa, a saber: producto, precio, distribución y el examen específico de las técnicas de comunicación utilizadas<sup>432</sup>.

Lo que alcanza Kotler con este modelo es examinar a todas y cada una de las principales actividades del negocio. Su propuesta es sistemática porque supone una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico que cubre desde el análisis del entorno de marketing de la organización al sistema de marketing interno y sus actividades específicas.

Para el autor la auditoría ha de ser un ejercicio periódico, aunque explica que la práctica más extendida es la de realizar una auditoría cuando las cosas van mal, cuando en realidad, tendría que ser una investigación reiterada. Kotler asegura que es de la única forma que la auditoría puede beneficiar tanto a las compañías con buena salud como a las que tienen problemas.

Todo lo que el profesor Kotler describe en cada uno de los componentes que configuran la auditoría de marketing se asemeja a los aspectos que se analizan en las auditorías del ámbito de la comunicación: el análisis del entorno, de la identidad de la organización, de los públicos, de los útiles de comunicación, etc.

b. Un ejemplo de auditoría de comunicación de carácter global es la que plantea Garrido. El autor describe una propuesta de modelo, al que denomina "auditoría de

---

<sup>432</sup> KOTLER, P. *Dirección de Marketing*. 8ª Ed. Londres: Prentice Hall, 1996. pp. 826 – 834.

comunicación”, donde analiza de manera integral todos los recursos que conforman la estructura de medios *ATL* y *BTL* de la compañía<sup>433</sup>.

La auditoría que plantea Garrido está diseñada principalmente para empresas de servicios. Se divide en un análisis preliminar, -acorde con la aportación de Morley- de tendencias de mercado, de comportamiento del usuario, del escenario competitivo, de entornos (económico, tecnológico, socio – demográfico, político, internacional y ecológico), de escenario de mercado y DAFO; y en el análisis comunicacional propiamente dicho, es decir, un examen de los elementos de comunicación utilizados históricamente por la empresa, tanto *ATL* como *BTL*, así como sus estructuras de gestión comunicacional.

El profesor Varona, por su parte, diferencia dos dimensiones de estudio en la auditoría de comunicación de carácter global:

La primera dimensión es la valoración del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Para el profesor Varona, a nivel macro, la auditoría analiza la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental y la producción de comunicación con los diversos públicos externos vitales para la organización. A nivel micro examina las prácticas de comunicación interpersonal con los diferentes públicos e, incluso, las distorsiones de comunicación que generan las estructuras de poder de una organización.

La segunda dimensión es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización<sup>434</sup>.

c. La bibliografía estudiada permite diferenciar, describir y clasificar, asimismo, diversas auditorías específicas del ámbito de los diagnósticos de la comunicación de las diferentes disciplinas de la comunicación comercial y corporativa. En el ámbito que nos ocupa de las Relaciones Públicas, seguidamente ofrecemos el detalle de las auditorías de comunicación interna y de comunicación externa, y de la de identidad visual.

---

<sup>433</sup> GARRIDO, F.J. “Auditorías de Comunicación”. En LOSADA DÍAZ, J.C. *Gestión de la Comunicación*. pp. 77 – 99.

<sup>434</sup> VARONA, F. “Las Auditorías de la Comunicación organizacional”. p. 3.



### 3.3.1 Auditoria de Comunicación interna

#### 3.3.1.1 Ámbito del análisis

Aunque algunos autores opinan que la práctica de la comunicación interna ha existido siempre (Pinillos, 1988), la diferencia radica en la reciente toma de conciencia de su importancia<sup>435</sup>. Así, parece que se está de acuerdo en determinar que esta conciencia irrumpe a partir de la tercera década del siglo XX, coincidiendo con el movimiento promovido por la Teoría de las Relaciones Humanas<sup>436</sup>. Es en ese preciso instante que empiezan a cobrar importancia en las organizaciones una serie de factores, como las relaciones interpersonales entre los obreros, las normas de grupo y la forma de supervisión y de liderazgo, que afectan al nivel de productividad de la empresa, y que, hasta entonces, habían estado prácticamente ignorados en teorías anteriores.

El desarrollo de esta teoría explica que una empresa reúne, en su misma estructura, individualidades diferentes ligadas entre sí por una relación de colaboración y motivadas por la consecución de un objetivo común.

Para Mayo (1933, 1949) la posición de un individuo en una empresa le confiere un número definido de tareas que suscitan un sistema de relaciones particulares y, sobre todo, una visión personalizada de la empresa.

Es a ese público objetivo interno, el personal de la empresa, al que hay que informar y sensibilizar, ya que se trata de un público que necesita información y, por lo tanto, es imprescindible atender, canalizar y controlar esa necesidad.

Aunque la empresa sea una realidad diaria y con la que está continuamente en contacto, el personal a menudo tiene una visión parcial de la misma. Así pues, implantar y desarrollar una política de comunicación interna implica promover nuevas relaciones de intercambio, no únicamente de individuo a individuo, sino también de éstos con la empresa<sup>437</sup>.

Este enfoque humanístico pugna por el incremento de la comunicación abierta, la confianza entre los miembros de la organización y por el flujo libre de la comunicación por varios canales que deriva, en la década de los 70, en una disciplina denominada comunicación interna<sup>438</sup>. Esta práctica actúa conjuntamente a la disciplina de los

---

<sup>435</sup> PINILLOS, A. "Comunicación interna, un paseo por el tiempo". *Harvard Deusto Business Review*, nº 82(1988).

<sup>436</sup> La Teoría de las Relaciones Humanas nace con los resultados que Elton Mayo, junto con sus colaboradores, obtienen del estudio empírico llevado a cabo en Hawthorne (General Electric Company) en 1927, en el que analizan la importancia de las relaciones humanas y las necesidades y expectativas de los trabajadores.

<sup>437</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. pp. 119 – 125.

<sup>438</sup> DEL POZO LITE, M. *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. pp. 115 – 116.

Recursos Humanos hasta principios de la década de los 90, momento en que empieza a implantarse como una función independiente en la organización<sup>439</sup>.

Una aproximación al término "comunicación interna" es la de la profesora Del Pozo Lite que recurre a las múltiples definiciones de comunicación organizacional para explicar que, esta práctica, trata de la comunicación dirigida a los distintos públicos internos de la empresa<sup>440</sup>.

Por su lado, Horacio Andrade (2002) define la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales<sup>441</sup>.

Observamos que, para Andrade, la comunicación interna es una herramienta de gestión de la comunicación corporativa. El autor lo justifica explicando que a los interlocutores de esta comunicación interna, el público interno, les unen relaciones de carácter social y no de consumo; este colectivo comparte una misma identidad social porque el escenario de actuación es la organización; y finalmente Andrade explica que es en el seno de la organización que se juegan las prestaciones que ésta brinda a sus empleados, en el ámbito de la vida personal y de la escala social, de ahí, también, la relevancia de este tipo de comunicación.

Para este autor la comunicación interna, además, es uno de los componentes básicos de la motivación, como también defiende Morales (2001), citado en el libro de Carretón (2007), en una de las funciones de la comunicación interna que propone esta misma autora: la información sobre la misión empresarial. En opinión de Morales "cuanto mejor informada está una persona, más motivada estará para realizar su trabajo de forma correcta y eficaz". Las demás funciones de la comunicación interna para Morales son coordinar y dirigir actividades que persigan los objetivos globales y favorecer la retroalimentación y la socialización<sup>442</sup>.

En opinión de Henriet y Boneu (2007), "la comunicación en el seno de la empresa lo explica todo; es también y, sobre todo, una respuesta a todo. Se espera que la empresa sea más fluida, más transparente, más solidaria y, por lo tanto, aún más eficiente".

Para los autores, detrás de este deseo, hay una realidad oculta sorprendentemente compleja, donde todo afecta a todo y donde los resultados son a menudo muy débiles

---

<sup>439</sup> CARRETÓN BALLESTER, M.C. *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*. Oleiros (La Coruña): Editorial Gesbiblo S.L. 2007, pp. 35 - 36.

<sup>440</sup> DEL POZO LITE, M. *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. p. 117.

<sup>441</sup> ANDRADE, H. "Definición y alcance de la comunicación organizacional", en *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 2002. p. 12.

<sup>442</sup> CARRETÓN BALLESTER, M.C. *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna*. pp. 36 - 37.

en comparación con los esfuerzos y los recursos utilizados. De ahí la idea, aseguran Henriet y Boneu, de la utilidad de una auditoría de la comunicación interna<sup>443</sup>.

En este mismo sentido la auditoría de comunicación interna constituye, para García Jiménez (1998)<sup>444</sup>, un examen sistemático, metódico y actualizado del estado de las comunicaciones internas que permite:

- Obtener evidencias en orden a formular un diagnóstico.
- Formular opiniones fundadas, recomendaciones y previsiones para corregir las desviaciones observadas.
- Convertir el trabajo de auditoría en una guía para la acción gerencial.

También cabe tener en cuenta la apreciación que hace Zaccarie (1993) quien detalla que para diagnosticar la comunicación interna hay que tener presente su naturaleza. Para Zaccarie la comunicación interna es un tipo de comunicación que puede tener diversas direcciones en la organización, aspecto que propone tres campos de estudio: la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación transversal<sup>445</sup>.

Para Henriet y Boneu la auditoría de comunicación interna manifiesta qué es comunicación dentro de la empresa y delimita este ámbito. Además examina, dispositivo a dispositivo, la pertinencia y la eficacia de los instrumentos utilizados y finalmente controla la articulación de los principales objetivos entre ellos, así como su coherencia con la política general de la empresa.

### **3.3.1.2 Indicadores**

Piñuel explica que la comunicación interna se organiza en torno a tres ejes, asociados a tres tipos de relaciones internas, que han de estimularse mediante la comunicación interna:

- Las relaciones profesionales: las normas y los roles.
- Las relaciones de convivencia: la comunicación informal entre sujetos.
- Las relaciones de identidad: que tienen que ver con los hábitos y la cultura de empresa y que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión.

---

<sup>443</sup> HENRIET, B; BONEU, F. *Audit de la Communication Interne*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 2007. pp. 109 - 123.

<sup>444</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J. *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos, 1998, pp. 131 - 132.

<sup>445</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 133.

Estas tres tipologías que dan soporte y configuran la comunicación interna parece que pueden ser un punto de partida, ya que implican siempre procesos de comunicación y, al mismo tiempo, cada uno de ellos retroalimenta y proporciona sentido a los demás<sup>446</sup>.

La aproximación a los indicadores de esta auditoría de comunicación interna es la que nos ofrece Henriët y Boneu mediante una guía con una serie de parámetros que facilitan el diagnóstico de los dispositivos de comunicación interna<sup>447</sup>:

- Comprensión. Los empleados han de tener los medios para comprender la empresa, sus estructuras, su modo de funcionar y sus perspectivas.
- Cohesión. El plan de comunicación interna ha de procurar crear entre el personal un sentimiento de pertenencia y de implicación en la empresa.
- El intercambio. La comunicación interna ha de suscitar la creatividad, la confrontación y el espíritu de equipo.
- La autoafirmación. Los dispositivos de comunicación interna han de facilitar que el empleado pueda representar más su papel y reafirmar su situación en la empresa.

Por otro lado, para certificar la eficacia de la comunicación interna, la ISO 9001:2008<sup>448</sup> sobre Sistemas de Gestión de Calidad (QMS) exige que se deben verificar únicamente dos componentes: que se hayan establecido procesos adecuados de comunicación dentro de la organización, identificando el mapa de públicos interno, la información que se debe comunicar, los medios utilizados, los modelos de monitorización del proceso, etc.; y que la comunicación tenga lugar y se relacione con la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **3.3.1.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos**

Como detalla Piñuel, la primera propuesta para diseñar una auditoría de comunicación interna será formular la petición de los documentos que servirán de base al estudio, requerir una exposición esquemática de actores, estructuras y funcionamiento de la empresa y avanzar una aproximación metodológica con una lista de individuos que se entrevistarán oportunamente.

El estudio, señala el profesor Raigada, se inicia (1) examinando los dispositivos existentes de comunicación interna primero uno a uno (su estrategia de mediación

---

<sup>446</sup> PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. p. 128.

<sup>447</sup> HENRIËT, B; BONEU, F. *Audit de la Communication Interne*. p. 63.

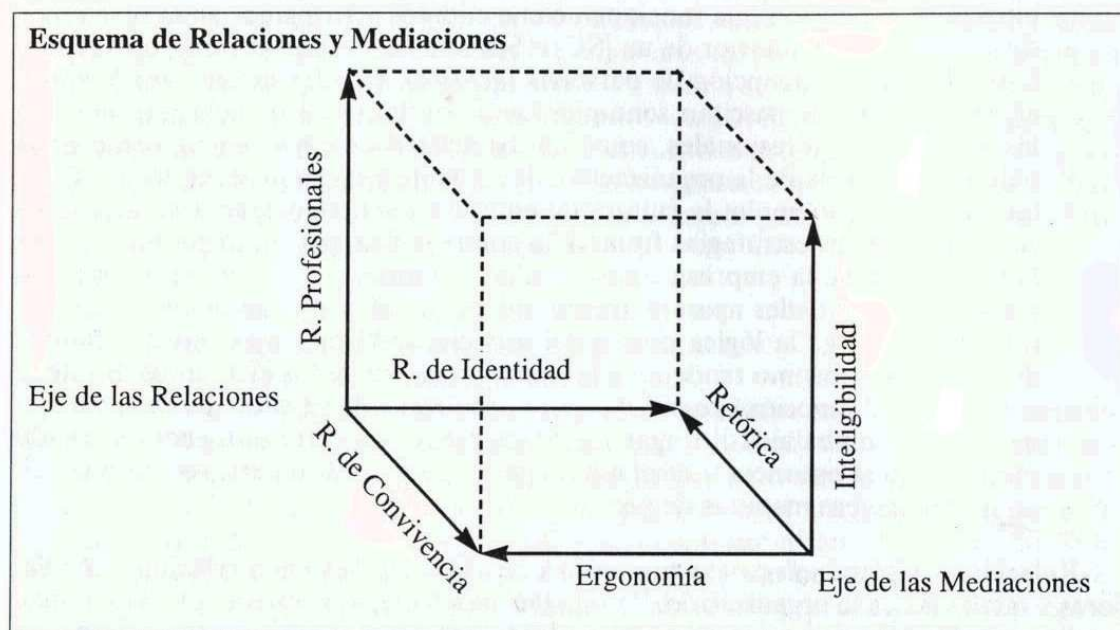
<sup>448</sup> La ISO es la Organización Internacional para la Estandarización: [www.iso.org](http://www.iso.org)

comunicativa<sup>449</sup>, su elección de tiempos, sus partidas presupuestarias, su cobertura de públicos, sus rendimientos, etc.) y (2) luego comparándolos por la vigencia y la articulación de relaciones de producción, identidad y convivencia en su conjunto<sup>450</sup>.

(1). Para proceder a un examen en profundidad de los diferentes soportes de comunicación interna, habituales o ocasionalmente instalados en una organización, Piñuel indica que pueden servir índices convencionales sobre escalas *ad hoc*.

El mismo autor propone una serie de matrices para medir la intensidad por la cual en sus rutinas comunicativas resultan prioritarias las relaciones profesionales, las de convivencia o las de identidad y, tanto en uno como en otro caso, cuáles son los objetivos prioritarios que se le asignan: la Ergonomía de la organización del trabajo, la Promoción del consenso o la Inteligibilidad del orden interno vigente en la organización y que sintetiza en el siguiente esquema de relaciones y mediaciones<sup>451</sup>:

Esquema de relaciones y mediaciones



Fig

Figura 18. Piñuel Raigada, 1997, p. 96.

<sup>449</sup> Piñuel explica que la mediación comunicativa se refiere a la medida en que el intercambio de mensajes facilita, por una parte, alguna modificación en las predisposiciones sociales de los interlocutores al activar sus motivaciones, lo que ha sido estudio de la Retórica; por otra parte, la mediación comunicativa no podría ejercerse sin que el intercambio de mensajes se ajuste a las condiciones perceptivas y cognitivas de los interlocutores, es decir, los mensajes han de ser Inteligibles; finalmente, la mediación comunicativa se ha de ubicar en una situación delimitada por ajustes entre procesos de producción social y procesos de adaptación humana al entorno, los cuales son objeto de la Ergonomía. Así, para Piñuel, Retórica, Inteligibilidad y Ergonomía resultan ser las dimensiones previas de la mediación comunicativa, sin las cuales ésta no podría producirse (Piñuel 1997: 87).

<sup>450</sup> PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. p. 129.

<sup>451</sup> PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. pp. 130 – 134.

Mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de contenido sobre muestras de documentos y también mediante entrevistas, encuestas y sondeos de opinión, etc., el autor explica que pueden ser evaluados los soportes de comunicación interna uno a uno, a fin de saber cómo son sus rutinas, cómo cumplen con su cometido y cuál es la percepción que se tiene de ellos.

Lerbinger manifiesta que las auditorías de comunicación típicas en Relaciones Públicas incluyen encuestas de número de lectores, análisis de contenido de los mensajes y medición de la legibilidad de los mismos<sup>452</sup>

Sobre el análisis de contenido, el test de legibilidad analiza la facilidad relativa con la que se lee y comprende el material impreso. La literatura que estudian Cutlip y Center acerca de estas técnicas, observa la propuesta de diversos instrumentos utilizados para medir la legibilidad, que ayudan a decirle al comunicador si su mensaje está escrito en el nivel educativo adecuado para su audiencia -inteligibilidad, en sentido estricto-. Estas técnicas son: la fórmula del Dr. Rudolf Flesh que proporciona una indicación de la dificultad de lectura y del nivel educativo necesario para leer el material. El índice Fog de Robert Gunning, que mide la facilidad de lectura basándose en la longitud media de la frase y el porcentaje de palabras con tres o más sílabas y la fórmula de Edward B. Fry que produce resultados similares a los del índice de legibilidad de Flesh. Se basa también en la longitud de la frase y el número de sílabas. La *Easy Listening Formula* (ELF) de Irving Fang proporciona una medición similar a la de la "comprensibilidad" de los mensajes audiovisuales, discursos y otros guiones de Flesh<sup>453</sup>.

En 1953, Wilson L. Taylor, en su obra "*Cloze procedure: a new tool for measuring readability*" publicada en "Journalism Quaterly", da a conocer su propia fórmula de legibilidad, basada en los principios de la "Gestalt"<sup>454</sup>, según los cuales nuestra percepción tiende a la reconstrucción de las formas mutiladas<sup>455</sup>.

El análisis de contenido, explica Bardin (1969), deberá ser objetivo, sistemático y ceñirse a los contenidos. Para Bardin se trata de un proceso conformado por diferentes etapas:

- Delimitación de los objetivos de la investigación: lo que se pretende analizar y lo que se espera obtener del análisis.

---

<sup>452</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 189, de LERBINGER, O. "Corporate Use of Research in Public Relations". *Public Relations Review*. nº3 (1977), pp. 11 - 19.

<sup>453</sup> CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. pp. 522 - 525.

<sup>454</sup> La Psicología de la Gestalt es una corriente de la psicología moderna surgida en Alemania a principios del siglo XX. Su planteamiento se ilustra con el axioma "el todo es más que la suma de sus partes", con el cual se ha identificado con mayor frecuencia a esta escuela psicológica.

<sup>455</sup> SOLANO, L. *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. p. 245.

- Configuración del corpus: selección razonada de los medios, soportes y contenidos a analizar.
- Fragmentación del corpus en unidades de análisis o en ítems, progresivamente cada vez más pequeñas.
- Cuantificación de las unidades de análisis.
- Análisis de las frecuencias de aparición de los elementos definidos previamente.
- Análisis de contingencias (Osgood, 1987) o Análisis Asociativo. Se retienen como significativas las que aparecen con una frecuencia superior (Coeficiente de Asociación de Pearson)<sup>456</sup>.

Existen otras tipologías de análisis de contenido, cuya selección deberá adecuarse al objeto a investigar. Entre ellas, Matilla destaca:

- a. Los análisis temáticos que analizan la presencia o ausencia de temas a través de listados de frecuencias, clasificaciones temáticas, búsqueda de términos en contextos determinados, etc. El software Anatex (técnica "Key-Word in Context"), es uno de los más empleados para este fin;
- b. Los análisis semánticos y su técnica más común: el Análisis de Matrices Semánticas que parte de definiciones de ciertas estructuras con significado y estudia sus relaciones;
- c. El análisis de redes que, según la autora, es más complejo que el anterior porque incorpora las interrelaciones de sus componentes. Existen programas informáticos específicos para analizar este tipo de información, como el *Semmet*;
- d. Los procedimientos de análisis cualitativo de categorías que pueden ser inductivos o deductivos. Tienen en cuenta, no únicamente lo que se dice, sino también lo que se quiere decir, analizándose, por tanto, el significado oculto de las palabras en determinados contextos textuales;
- e. Y los métodos semiológicos, que investigan todo aquello que contribuye a generar la imagen de la empresa a través de su identidad visual (marcas, logotipos, carteles, arquitectura, *packaging*, etc.). La Semiología analiza el fenómeno de la emisión (el significado, incluso inconsciente). Así, partiendo de los significantes o forma de la expresión (vocabulario, estilo, relación simbólica construida con el destinatario, etc.), sistematiza los mecanismos de construcción y difusión del sentido. La profesora Matilla explica que a estos métodos se les puede otorgar un carácter prospectivo, ya que un

---

<sup>456</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J. *La Comunicación Interna*. pp. 109 – 110.

mejor conocimiento de los signos potencialmente emitidos permitirá una mejor orientación en las elecciones de decisión estratégica. De esta forma, en el plan de comunicación demostrar los efectos de significado generados por los mensajes a través de una auditoría semiológica tendrá un papel fundamental, especifica la autora, toda vez que aportará mayor inteligibilidad, pertinencia y diferenciación<sup>457</sup>.

Para los procedimientos cualitativos, además de los análisis de legibilidad y semiológico del discurso para documentos, se pueden citar también la entrevista y el grupo de discusión para la verbalización de opiniones y actitudes en la conversación.

Un cuestionario de referencia para la entrevista que, según convenga, puede ser libre, en profundidad o bien semiestructurada es el desarrollado entre 1971 y 1978 por la International Communication Association (ICA): el ICA *Communication Audit* que se ha descrito en el capítulo anterior.

La auditoría ICA pregunta a los empleados cuánta información reciben y si necesitan más respecto a áreas como las obligaciones del trabajo, el sueldo y los beneficios o prestaciones, y su propia actuación. Este instrumento se utiliza en lo que Grunig y Hunt denominan auditorías de la satisfacción de la comunicación que, en su opinión, "encajan en la lógica de la teoría de los recursos humanos de la dirección, que insiste en la autonomía, la autorrealización y una comunicación abierta"<sup>458</sup>.

(2). El segundo paso de la auditoría de comunicación interna que Piñuel propone como muy conveniente es el de comparar las observaciones objetivas y las percepciones subjetivas para cada uno de los soportes y medios, a fin de poder establecer un balance. El autor añade que este análisis es delicado, puesto que un soporte de comunicación interna es una unidad de comunicación que no puede colisionar con la identidad y posición de la organización, en cambio puede darse el caso que este útil de comunicación interna esté mal concebido, pero ser bien acogido por su público.

Así pues, el autor opina que "es necesario también un segundo análisis de todo el dispositivo en conjunto". De esta manera se podrán detectar las polivalencias. Piñuel explica que un mismo soporte, por poner un ejemplo, puede desempeñar diversas funciones a la vez: información y sensibilización. O pueden haber solapamientos o carencias en atención a los objetivos de referencia: retórica, inteligibilidad o ergonomía, y en los ejes asociados a los tres tipos de relaciones internas: relaciones profesionales, de convivencia o de identidad.

Con los datos globales extraídos del análisis de contenido de muestras de documentos para cada medio y con los obtenidos por las entrevistas, los sondeos, las encuestas y la observación, se podrán elaborar, explica Piñuel, lo que él denomina los "mapas

---

<sup>457</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. pp. 109 – 111.

<sup>458</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 391.



conceptuales de conjunto” para representar el diagnóstico de la comunicación interna<sup>459</sup>.

Una descripción del proceso para obtener un diagnóstico de la comunicación interna es el que propone García Jiménez:

- a. Una fase inicial que tiene por objetivo el acopio de documentación y elaboración del plan operativo.
- b. Una segunda fase, denominada operativa, en la que se aplican las técnicas de investigación específicas que se han decidido y diseñado para el desarrollo de la auditoría de comunicación interna.
- c. Una fase de procesamiento y evaluación, que tiene por objetivo el tratamiento de la información y la evaluación provisional de los datos.
- d. La fase final para validar las conclusiones y redactar y presentar el informe final.
- e. Y, por último, una fase de seguimiento que persigue la comprobación periódica de la validez de los resultados para una retroalimentación correctora.

García Jiménez aporta, además, una descripción de la muestra a analizar para este tipo de auditoría, clasificándola a su vez en:

- Análisis del contenido: la documentación institucional escrita (manuales de identidad corporativa de la compañía, memorias anuales, correspondencia, boletines y revistas de empresa, *briefings*, etc.), la documentación institucional gráfica (reclamos publicitarios, folletos y banco de imágenes de la organización como fotografías, etc.) y la documentación institucional audiovisual (videos, mensajes radiofónicos, etc.).

Xifra añade a esta muestra de elementos de afinidad interna -aunque aclara que también pueden estar destinados a públicos externos en general-, la Intranet, las videoconferencias y las reuniones virtuales, los boletines electrónicos internos, los *blogs*, los *podcasting* y los *wikis*<sup>460</sup>.

Y Piñuel la amplía incluyendo las grandes celebraciones que están destinadas a crear el consenso y a favorecer la motivación colectiva mediante el “espectáculo”: seminarios, congresos, convenciones o foros internos, etc.<sup>461</sup>. Castillo (2006) hace lo propio

---

<sup>459</sup> PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. p. 130.

<sup>460</sup> XIFRA, J. *Tècniques de les Relacions Públiques*. Barcelona: Editorial UOC, pp. 56 – 65.

<sup>461</sup> PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. p. 124.

poniendo bajo examen a las reuniones de cualquier nivel y de grupos de trabajo, a los círculos de calidad y a las visitas o jornadas de puertas abiertas<sup>462</sup>.

- Análisis de los elementos del diseño corporativo: para el autor la identidad visual es objeto de estudio de una auditoría de comunicación interna. García Jiménez divide este análisis en el examen de los elementos que denomina del diseño corporativo del sistema universal que abarca el conjunto de señales que son aplicadas en todos y cada uno de los soportes de comunicación de la organización: el símbolo, el logotipo y los colores corporativos, la tipografía, etc.; y de los sistemas particulares, que comprenden una serie de constantes específicas de cada uno de los siguientes aspectos: la arquitectura y el interiorismo, el vestuario, la papelería, las páginas Web, el parque de automóviles, etc.

El efecto visual de una organización es un medio de comunicación y un elemento de identificación y de pertenencia, además de un estímulo indirecto de ventas. Van Riel incluye, en el *mix* de identidad corporativa que presenta, la variable relacionada con la identidad visual de la organización: la simbología<sup>463</sup>. Para Villafañe, en cambio, la identidad visual es una de las tres variables de la imagen corporativa y un instrumento de configuración de la personalidad pública de la empresa que expresa, explícita y simbólicamente, la identidad global de ésta<sup>464</sup>.

Van Riel, cuando explica esta variable, cuenta que la identidad además de ser, es un trabajo semiótico de producción de discursos, y las herramientas de este trabajo son los signos y las relaciones entre significantes y significados que los miembros de la organización establecen para identificar e identificarse con la organización. Legáis-Desportes (2005) añade que, en un plan de comunicación, demostrar los efectos de significado generados por los mensajes mediante una auditoría semiológica tendrá un papel fundamental toda vez que aportará mayor inteligibilidad, pertinencia y diferenciación<sup>465</sup>.

Las auditorías que se desarrollan en este ámbito están relacionadas con el concepto de identidad visual o, como nombra Sanz de la Tajada, de identidad signica<sup>466</sup>, o incluso, como designan Steidl y Emery (1997), de diseño corporativo<sup>467</sup>. Estas auditorías supervisan y valoran la normalización de los signos que, como explican Steidl y Emery, incluirían el análisis del logotipo, la marca y el símbolo, los colores corporativos, la tipografía corporativa, uniformes, arquitecturas, diseño de interiores y diseño de productos, la flota de vehículos de la compañía y materiales gráficos y formas

---

<sup>462</sup> CASTILLO, A. "Las Relaciones Públicas internas como factor de gestión empresarial". *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura* (2006), nº 34, pp. 193-208.

<sup>463</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. p. 73.

<sup>464</sup> VILLAFANE, J. *Imagen positiva*. p. 115.

<sup>465</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 111.

<sup>466</sup> SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Integración de la identidad*. p. 43.

<sup>467</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 119.

exclusivas básicas, que actúan como identificadores visuales de la identidad y personalidad de la empresa<sup>468</sup>.

Van Riel recurre a la obra de Nápoles, *Corporate Identity Design* (1988), para explicar que para compendiar un inventario de los símbolos de una organización pueden utilizarse los denominados *audit* de servicios y *audit* de diseño gráfico:

El *audit* de servicios, explica Van Riel, es un inventario de todos los soportes de comunicación donde podrían utilizarse símbolos. Es un inventario de los espacios potenciales que podrían ser utilizados para enviar mensajes visuales, por ejemplo, el identificador o partes de éste: logotipo, símbolo y colores corporativos, *slogans*, etc. Los edificios, interiores y equipamientos ofrecen espacios importantes como medios de expresión de la identidad de la empresa<sup>469</sup>.

El *audit* de comunicación gráfica es otra relación, en esta ocasión, de todos los soportes de comunicación que constan, convencionales y *on line*, producidos por la empresa. En palabras de Van Riel, el objeto es el de tener una visión global de todos los símbolos visuales usados en estos mismos soportes impresos y demás, y, a continuación, poder realizar un ejercicio comparativo para hallar su consistencia e impacto<sup>470</sup>.

Para este tipo de análisis es elemental tener presente y poder recurrir al manual de diseño o de identidad visual, esto es, si la organización lo posee. Este manual es un documento normativo sobre el diseño de la organización que determina hasta en los más mínimos detalles la forma en que se debe aplicar cada elemento visual.

En cualquier proyecto una exitosa interpretación visual de la identidad de la empresa dependerá de la inspiración creativa, pero de una inspiración basada en un conocimiento total de la naturaleza y finalidad de la labor. Es por esta razón que la investigación y el análisis son ingredientes fundamentales del proceso de creación, homologación o mejora de la identidad de la empresa.

- Y finalmente García Jiménez<sup>471</sup>, como Wilcox<sup>472</sup>, recurren a las entrevistas personales para escuchar las opiniones de muestras de altos directivos, mandos intermedios, técnicos y empleados y a la encuesta para percibir igualmente a los públicos internos.

Villafañe y De la Tajada explican que el análisis relacionado con el clima interno es otra de las variables a estudiar en una auditoría típica de comunicación interna. Para estos académicos, la información que se recaba con este diagnóstico complementa el análisis

---

<sup>468</sup> STEIDL, P.; EMERY, G. *Corporate Image and Identity Strategies. Designing the Corporate Future*, Warriewood (Australia): Business and Professional Publishing. 1997. p. 81.

<sup>469</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. p. 73.

<sup>470</sup> VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. p. 74.

<sup>471</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J. *La Comunicación Interna*. pp. 136 – 138.

<sup>472</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. p. 260.

documental y la opinión que desde los soportes se desprende y, además, ofrece más posibilidades conclusivas y fiabilidad al análisis de la comunicación interna.

Para Villafañe el clima es uno de los principios generales que rigen la función de comunicación interna dentro de la empresa. Además, especifica que este diagnóstico también se satisface con el análisis de la autoimagen o de la percepción de la imagen interna.

A raíz de este razonamiento, el análisis del clima interno se ha incluido en el epígrafe de diagnósticos de percepciones, siguiendo fielmente la aportación de Van Riel.

### 3.3.2 Auditoria de Comunicación Externa

#### 3.3.2.1 Ámbito del análisis

El esfuerzo que una organización realiza para comunicarse con su entorno con el objetivo de adaptarse y sobrevivir, se ha de razonar desde la concepción de la organización como un sistema abierto, que nos explica la Teoría de Sistemas de la organización. Es decir, considerando a la organización como un conjunto de partes interdependientes, asociadas según una estructura propia, que también toman de fuera una serie de *inputs* y, a su vez, destinan en la misma dirección *outputs*<sup>473</sup>.

Cuando Lerbinger describe la tercera categoría de auditoría en el ámbito de las Relaciones Públicas -la auditoría de comunicación-, el autor propone un análisis de los soportes de comunicación sin discriminar entre los dedicados expresamente al ejercicio de la comunicación interna y los propios de la comunicación externa. Únicamente manifiesta que se trata de inventariar y analizar sistemática y metódicamente el estado de todos estos soportes utilizados en el programa de Relaciones Públicas, así pues, tanto los diseñados para el público interno, como los dirigidos al público externo de la organización.

Los representantes externos, fruto de la clasificación clásica de públicos internos y públicos externos que, en opinión de Solano, "aún no ha sido superada ni a nivel teórico ni práctico"<sup>474</sup>, los compendia el profesor Lucas Marín en los siguientes actores: el propio departamento de comunicación, que es quien gestiona este tipo de comunicación, por lo que, según Lucas Marín, ha de incluirse en esta lista de actores vitales; los clientes, la comunidad local, el gobierno central y local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes y servicios, los grupos financieros, los medios de comunicación social, otras instituciones del entorno, las supraorganizaciones y la competencia<sup>475</sup>.

Con la misma filosofía que se proponía para la plataforma de comunicación interna, el profesor Lerbinger plantea igualmente, que la auditoría de comunicación externa evalúe si los mensajes corporativos, es decir, mensajes con planteamientos globales e identitarios, han llegado correctamente a los receptores externos a la organización, y mediante qué soportes, pensados, *a priori*, expresamente para éstos. Y es que, como explica Lucas Marín, las funciones de la comunicación interna y la comunicación externa están relacionadas y utilizan canales mutuamente dependientes, así pues deben de estar armonizadas<sup>476</sup>.

---

<sup>473</sup> LUCAS MARÍN, A. *La comunicación en la empresa*. pp. 196 – 199.

<sup>474</sup> SOLANO, L. *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. pp. 182 – 183.

<sup>475</sup> LUCAS MARÍN, A. *La comunicación en la empresa*. p. 204.

<sup>476</sup> LUCAS MARÍN, A. *La comunicación en la empresa*. p. 195.

Kreps (1990) considera dos actividades interrelacionadas que constituyen el propósito de la comunicación externa y que coinciden con la esencia del modelo simétrico bidireccional de Grunig: el envío de información a los representantes del entorno para crear y mantener una identidad y un prestigio; y la atención a los públicos externos para lograr su cooperación y aumentar así la efectividad de la organización. Además, el autor anota que la búsqueda de información en este mismo entorno ayudará a asegurar la supervivencia de la entidad identificando amenazas potenciales y permitiendo, de esta manera, plantear estrategias para resistir esas amenazas<sup>477</sup>.

En el estudio de la comunicación externa, Lucas Marín observa que se parte de la consideración, en la mayoría de los casos, de que son diversas las disciplinas que se identifican con este esfuerzo de comunicación, pero según el mismo autor, es la disciplina de las Relaciones Públicas quien aparece como el concepto más amplio y, que en cierto modo, se identifica con la comunicación externa de la organización, olvidando sus obligaciones con la comunicación interna<sup>478</sup>.

Por otro lado, diferentes autores describen lo que a cada uno de ellos les parece propio de esta dirección de la comunicación, es decir, las herramientas y soportes distintivos de la comunicación externa. Así, por ejemplo, Piñuel<sup>479</sup> analiza la comunicación corporativa externa vehiculada mediante operaciones de patrocinio y mecenazgo. Martín Martín (1995), en cambio, considera funciones particulares de la comunicación externa las relaciones con los medios y la organización de eventos<sup>480</sup> y Ferrer Muñoz (2000) detalla, en su capítulo sobre la comunicación externa, el uso del soporte virtual de Internet, la formación de los portavoces que emitirán mensajes al exterior y la gestión de la comunicación de crisis<sup>481</sup>.

### **3.3.2.2 Indicadores**

En opinión de Arboleda, "la comunicación externa es el vehículo para la identidad corporativa y precondition de la imagen. Así pues, todas las acciones de comunicación hacia el exterior tienen un efecto sobre la imagen corporativa en mayor o menor medida".<sup>482</sup> El discurso de Arboleda para diseñar indicadores de medida de la actuación de las Relaciones Públicas en general, y de su gestión en la comunicación externa, en particular, se inicia con la aproximación que hace a la planificación estratégica de esta disciplina y su administración por objetivos.

---

<sup>477</sup> KREPS, G.L. *Organizational Communication*. New York: Longman, 1990. p. 229.

<sup>478</sup> LUCAS MARÍN, A. *La comunicación en la empresa*. pp. 207 – 208.

<sup>479</sup> PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. pp. 141, 223 – 269.

<sup>480</sup> MARTÍN MARTÍN, F. *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 1995. pp. 79 – 95.

<sup>481</sup> FERRER MUÑOZ, J. *La comunicación interna y externa en la empresa*. Cuadernos de Comunicación. Edición privada fuera del circuito comercial. 2000, pp. 111 – 183.

<sup>482</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. p. 52.

Para el autor, el primer paso es determinar qué áreas de trabajo de Relaciones Públicas en su gestión externa son más importantes para la organización y generan resultados clave para el crecimiento o desarrollo de la unidad o de la entidad. En este sentido, este catedrático distingue algunas áreas de resultados clave a modo de ejemplo: la imagen corporativa, la satisfacción de los clientes externos, las relaciones con los medios de comunicación, la gestión comercial y de negocios y el área de responsabilidad social<sup>483</sup>.

Una vez establecidas estas áreas de resultados clave (ARC), Arboleda explica que habrá que identificar los factores que permitan medir el rendimiento y el desempeño de cada una de ellas. Estos factores son los indicadores de medida (IM) sobre los que habrá que establecer los objetivos, hasta el punto que, -como asegura el autor-, si no se encuentra el indicador de medida, no se podrá establecer el objetivo pretendido, porque, sencillamente, éste no se podrá medir<sup>484</sup>.

Arboleda confiesa que no siempre es fácil encontrar los indicadores justos y necesarios en esta actividad de naturaleza intangible y en donde se pueden encontrar algunas complicaciones cuando no se trate de presupuestos, números específicos o cifras exactas, etc. Para hacer frente a este inconveniente, Arboleda aconseja buscar indicadores representativos y revisarlos periódicamente, consultar a los diferentes públicos sobre lo que es de interés para éstos y, por tanto, aquello que significa y tiene valor. Medir los tiempos de respuesta y crear una cultura de medición como una forma de mejora constante dentro de la empresa<sup>485</sup>.

El autor explica que los indicadores de medida han de constituir información elaborada, expresada en relaciones porcentuales, números absolutos, ratios de gestión, y gráficas que reflejen el nivel de calidad, oportunidad, eficiencia o efectividad con el que se han alcanzado o no los objetivos previamente establecidos. Establece, además, una estructura de indicadores de acuerdo a cinco características generales:

- Ratios de gestión que, aún siendo consciente de que algunas áreas son más difíciles de medir que otras, Arboleda propone diseñar igualmente correlaciones o ratios que expresen el resultado de la comparación de dos cifras significativas.
- El consumo de recursos, es decir, los costes y los tiempos de cualquier operación de trabajo, debe ser uno de los indicadores más utilizados.
- Cualquier presupuesto, programa o plan puede ser en sí un indicador, ya que, según Arboleda, bastará comparar los resultados reales con los presupuestados, programados, planificados o previstos y medir la desviación, positiva o negativa.

---

<sup>483</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. pp. 51 – 52.

<sup>484</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. p. 55.

<sup>485</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. pp. 69 – 70.

- Los errores, los defectos, las quejas o retrasos, son indicadores que ayudan a comprobar el grado de incumplimiento de las promesas, traducidas en metas y objetivos. También de la eficiencia y del nivel de calidad.
- La satisfacción de los públicos, recogida mediante encuestas y cuestionarios a los diferentes públicos, también indica el nivel y calidad con la que estamos trabajando en la organización<sup>486</sup>.

### 3.3.2.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos

Wilcox apunta que toda la actividad de comunicación de Relaciones Públicas debe evaluarse al menos una vez al año para garantizar que todos los públicos han recibido los mensajes adecuados y detalla que el estudio debe incluir, como en el apartado anterior relacionado con la comunicación interna,

- Un análisis de todos los elementos y actividades de comunicación: boletines y revistas de empresa, informes, declaraciones sobre la política, folletos, informes anuales, artículos, listas de distribución, contactos con los medios y el álbum de prensa resultante, gráficos, logotipos, anuncios, comunicación en la recepción, salas de espera para visitantes, etc. pensados para este público externo.
- El desarrollo de entrevistas informales con los líderes de la comunidad, los directores de los medios de comunicación, los consumidores, los distribuidores, y otras personas influyentes del sector<sup>487</sup>.

Kunch (2003) relaciona también las principales técnicas e instrumentos para llevar a cabo este tipo de auditorías:

- Cuestionarios y entrevistas
- Diagnósticos y análisis de redes de comunicación.
- Experiencias críticas de comunicación.
- Análisis ECCO (*Episodic Communication Channels in Organizations*) o análisis de transmisión de mensajes.
- *Focus groups*.
- Observación directa.
- Y los análisis de productos comunicacionales<sup>488</sup>.

Comprobamos con estas aportaciones que las técnicas y procesos de investigación aplicados a la auditoría de la comunicación externa son equivalentes a las que se han descrito en la auditoría de comunicación interna: el análisis de contenido de los mensajes del material producido para este público externo; los discursos y otras presentaciones, y las mediciones de la legibilidad de los mismos, entre otras técnicas

<sup>486</sup> ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida*. pp. 55 – 61.

<sup>487</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. p. 260.

<sup>488</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 97.



anteriormente mencionadas. Pero que, en esta ocasión, se aplican como facilitadoras de información procedente de los públicos externos.

Nager y Allen (1984) y, posteriormente, Kreps presentan un modelo de 10 etapas para organizar este ámbito de la comunicación de Relaciones Públicas: tener clara la información que se desea transmitir de la organización; localizar a los públicos a los que hay que dirigirse; conocer bien sus características; conocer las necesidades y los objetivos que la audiencia se propone; tomar decisiones sobre los medios más adecuados para transmitir la información; tener presente los objetivos propios de los medios para utilizarlos adecuadamente; precisar las fuentes de información, para recogerla de manera efectiva; definir la estrategia de comunicación a emplear; saber exponer con claridad la parte esencial del mensaje; apoyar el mensaje con los elementos no verbales disponibles, para conseguir su recepción adecuada<sup>489</sup>.

---

<sup>489</sup> LUCAS MARÍN, A. *La comunicación en la empresa*. pp. 208 – 209.

Auditorías para diagnósticos de la comunicación: indicadores, métodos y técnicas de análisis

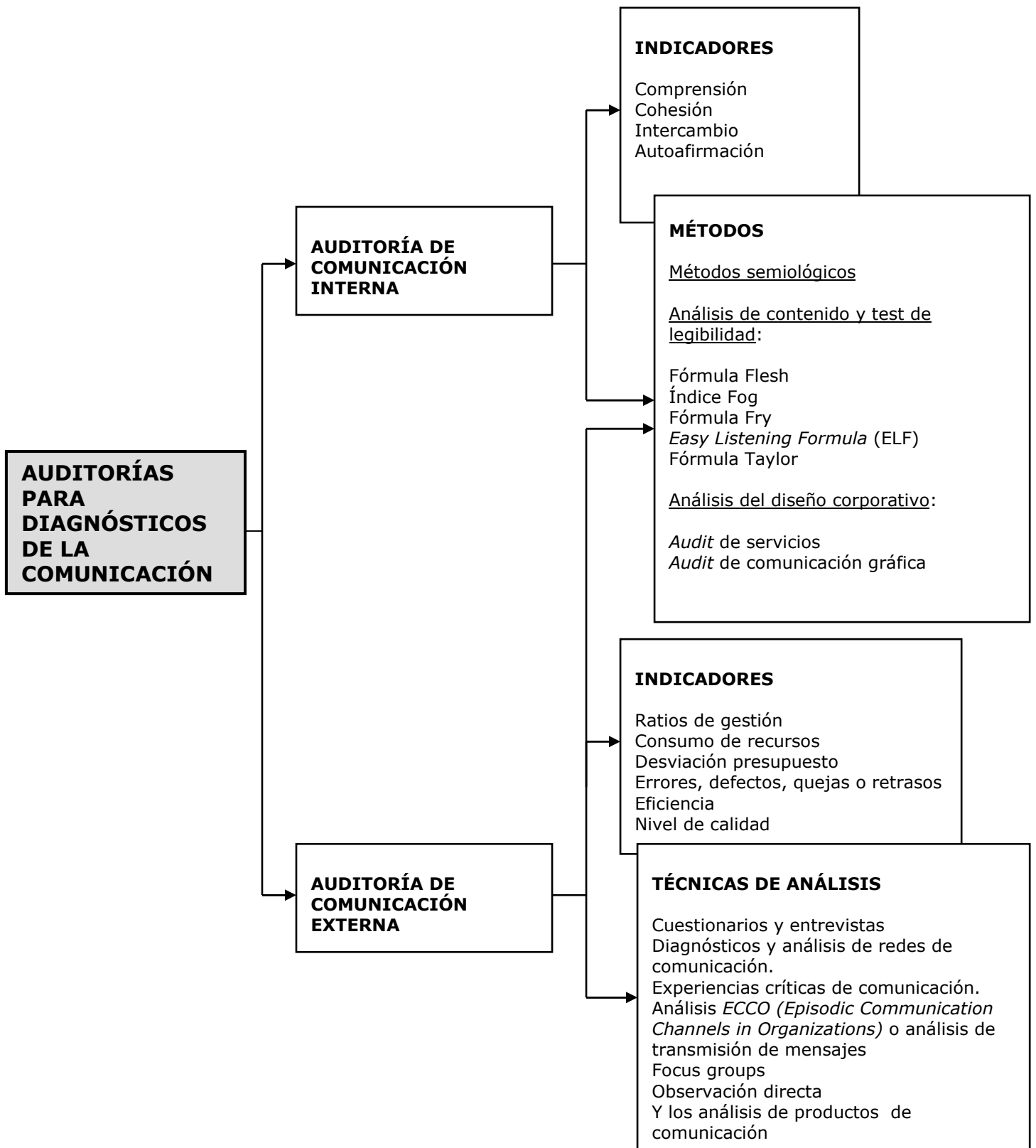


Figura 19. Cuadro de elaboración propia.

### 3.4 Los modelos de auditoría para diagnósticos sociales

En una declaración de 1971, Grunig y Hunt explican que el Comité para el Desarrollo Económico<sup>490</sup> manifestó que "la actividad empresarial funciona gracias al consenso y consentimiento del público, y su intención básica es servir de forma constructiva a las necesidades de la sociedad; en beneficio de la sociedad"<sup>491</sup>.

Las empresas en estos momentos, apunta la profesora Matilla, además de afianzar su competitividad mediante una apuesta por la calidad y la atención al cliente, deben cuidar al máximo su imagen pública apostando por los valores de la sociedad a fin de armonizar su presencia en la comunidad, formando parte activa y necesaria de ésta. En definitiva: atender las relaciones con su entorno.

Para Matilla, el concepto de empresa, más allá de la maximización de beneficios, hoy en día se orienta a ser un agente social de promoción de sus trabajadores; satisfacción de sus clientes y consolidación de su función social en el entorno en el que interactúa<sup>492</sup>. Así pues lo "social", como declara Porter (2003), mejora el entorno competitivo y es parte de lo "económico"<sup>493</sup>.

Esta manera de atender por parte de la organización sugiere una triple cuenta de resultados:

- La económica, que consiste en atender en la misma actividad económica tradicional a la elaboración de productos aceptados por los ciudadanos, al cumplimiento escrupuloso de normas, al comportamiento ético de los directivos, al buen gobierno y a la transparencia informativa. Es decir, conseguir el equilibrio entre el crecimiento y desarrollo económico, eficacia y estabilidad.
- A respetar el medioambiente, que incluye preservar la biodiversidad biológica, el uso racional de los recursos naturales y el control de la contaminación<sup>494</sup>.
- Y a invertir en atender al desarrollo socioeconómico del entorno y en la mejora del capital humano, mejorando las relaciones laborales y respetando los derechos humanos. En este sentido, Xifra opina que "una de las funciones más relevantes de la auditoría social es la investigación del clima laboral". El autor entiende que el análisis de

---

<sup>490</sup> Comité para el Desarrollo Económico, "Social Responsibilities of Business Corporations", Nueva York, 1971.

<sup>491</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 113.

<sup>492</sup> MATILLA, K. "Responsabilidad Social Corporativa". [En línea]. *e-Col·legi de Publicitat i Relacions Públiques de Catalunya*. Barcelona: Col·legi de Publicitat i Relacions Públiques de Catalunya. nº 2 (septiembre de 2003).

<[http://www.colpublirp.com/es/es\\_revista\\_jun2.php](http://www.colpublirp.com/es/es_revista_jun2.php)> [Consulta: junio 2008].

<sup>493</sup> FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *La acción social de la empresa. Informe del 13 de mayo de 2003*. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003.

<sup>494</sup> REQUEJO, F. "TEMAS DE DEBATE: Desarrollo sostenible, concepto puente. Cuadrar el triángulo" *La Vanguardia*, 1 de febrero de 2009, nº 45725, p. 24.

las percepciones y las opiniones de los públicos internos, descrito en apartados anteriores, también es necesario para poder comprender las actitudes y las conductas de los empleados ante temas como cambios estructurales, modificaciones tecnológicas, nuevas orientaciones en la dirección, etc.<sup>495</sup>.

En la medida que esta triple cuenta: económica, medioambiental y social, sea positiva, indicará el grado en que una empresa es socialmente responsable.

La acción social inteligente demuestra que no existe dicotomía entre lo económico y lo social. Si se ve así, la acción social puede ser un factor estratégico que se integra como un elemento de competitividad y que incorpora la atención a recursos empresariales tan valiosos como: la creatividad, el espíritu emprendedor, el rigor, el pragmatismo, la tecnología, el capital intelectual, los conocimientos o la capacidad de relación<sup>496</sup>.

---

<sup>495</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 103.

<sup>496</sup> FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *La acción social de la empresa en España. Informe 2003*, Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003.

### 3.4.1 Auditoría de Responsabilidad Social Corporativa

#### 3.4.1.1 Ámbito del análisis

En 1962 Milton Friedman opina, en su libro *Capitalismo y libertad*, que “pocas tendencias podrían socavar tan profundamente los fundamentos de nuestra sociedad libre como que los directivos de las empresas asumiesen otro tipo de responsabilidad que no fuera únicamente generar tanto dinero para sus accionistas”<sup>497</sup>.

El crecimiento social sostenible, según Matilla, tiende a desdibujar los extremos que las aísla para hacerse permeables a su entorno y a la comunidad que las acoge o en la que actúan. En este sentido, cada vez más la compañía es una identidad que se prolonga en su contexto. Este compromiso social con el entorno es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>498</sup>.

El Libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas titulado “Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)” (2001)<sup>499</sup> señala como factores que impulsan el avance de la RSE: las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos en el contexto de la mundialización y el cambio industrial, la influencia cada vez mayor de los criterios sociales en las decisiones de inversión de las personas e instituciones, la preocupación creciente ante el deterioro medioambiental y la transparencia sobre las actividades empresariales a través de los medios de comunicación y las tecnologías de la información.

Solano estudia el concepto de responsabilidad social desde diferentes marcos académicos. Finalmente, la precisa como elemento esencial de las Relaciones Públicas. En este sentido, Clark (2000)<sup>500</sup> piensa que la similitud entre “responsabilidad social” y “Relaciones Públicas” se deriva precisamente de que las empresas ejercen la responsabilidad social si previamente conocen el entorno en el que operan. Solano define el concepto de responsabilidad social de la siguiente manera:

“... entendemos por responsabilidad de esta naturaleza 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”<sup>501</sup>.

---

<sup>497</sup> FRIEDMAN, M. *Capitalism & Freedom*. Chicago: The University Chicago Press, 1962.

<sup>498</sup> MATILLA, K. “Responsabilidad Social Corporativa”.

<sup>499</sup> European Comission: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en>.

<sup>500</sup> CLARK, C. “Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis”. *Public Relations Review*, Vol. 26 (2000) nº (3), pp. 363 – 380.

<sup>501</sup> SOLANO, L. *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. p. 50.

La Auditoría Social es el último tipo de investigación en Relaciones Públicas que determina Lerbinger en sus aportaciones. Se trata, como especifica Xifra (2005), de la auditoría sobre la responsabilidad social de la empresa<sup>502</sup>.

Mediante el diagnóstico social o auditoría social, Xifra explica que la dirección, definida por él como coalición dominante de la organización, pretende informarse de la repercusión de sus actividades de promoción social -como las políticas de higiene y seguridad en el trabajo, de contratación de inmigrantes o de trabajadores con discapacidades físicas, de contribución a la protección del medio ambiente o de cualquier acción social externa-, en el marco de una política global de responsabilidad social<sup>503</sup>.

Esta última tipología de auditoría examina la actuación de la organización como ciudadano corporativo<sup>504</sup>. En la teoría, la auditoría social se inscribe en la gestión organizativa en el "hacerlo bien", axioma definidor de las Relaciones Públicas: "hacerlo bien y hacerlo saber"<sup>505</sup>.

Asimismo, la investigación en este ámbito está orientada a determinar qué tipo de actividades de interés social seleccionar y cómo medir aquellos aspectos que apelan a lo social bajo el nombre de "objetivos sociales" o "compromisos".

### **3.4.1.2 Indicadores**

Para el profesor Xifra la responsabilidad social de la organización es un indicador esencial de la actuación de las organizaciones. Es, además, un requisito esencial para una eficaz política de Relaciones Públicas porque ayuda a generar y mejorar las relaciones internas y externas, forja un tipo de cultura corporativa, vela por la imagen y la reputación de la organización e implementa un tipo y tono de comunicación corporativa, todo ello, cuestiones cardinales en la práctica de esta disciplina<sup>506</sup>.

Las variables que utilizan las memorias de sostenibilidad para dar a conocer datos que no se encuentran en otros informes de gestión tienen que ver con el triple balance económico, medioambiental y social y, de esta manera, se dividen en:

- Económicas: impacto que una empresa causa en las circunstancias económicas de las partes interesadas, así como en los sistemas económicos locales, nacionales y mundiales.

---

<sup>502</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 97.

<sup>503</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 99.

<sup>504</sup> PAVLIK, J.V. *La investigación en Relaciones Públicas*. p. 37.

<sup>505</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 99.

<sup>506</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 99.

- Ambientales: están relacionadas con los impactos de las organizaciones en los espacios naturales, los ecosistemas, la tierra, el aire, el agua.

- Sociales: la dimensión social de la sostenibilidad está relacionada con el impacto que una organización causa en los sistemas sociales en los que actúa. En determinadas ocasiones estos indicadores influyen en ciertos activos intangibles, como el capital humano, el capital intelectual y la reputación, etc.<sup>507</sup> Asimismo, según el Global Reporting Initiative<sup>508</sup>, estos indicadores de la categoría social se dividen a su vez, entonces, en: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos.

### **3.4.1.3 Métodos, técnicas de análisis y procesos**

Aunque la responsabilidad social es una de las ocho áreas donde Drucker (1974) dice que son vitales unos objetivos claros y así su medición<sup>509</sup>, Grunig explica que, en la actualidad, la auditoría social no es muy habitual porque el coste y el valor de las consecuencias de la acción social de la organización sobre los públicos no pueden calcularse fácilmente. En su lugar, las organizaciones redactan esta publicación denominada balance o informe social<sup>510</sup>.

Xifra presenta el balance social como un documento que contiene las metas y objetivos del programa social de la empresa, una descripción cronológica de la producción de este tipo de actividades que demuestren que la organización es públicamente responsable, y diversos datos, esencialmente cuantitativos, de participación y asistencia de públicos convocados. Es un instrumento que recoge las relaciones de una organización con la sociedad, con su entorno y con sus públicos, expresadas mediante indicadores sociales y que posiciona a la empresa en un específico estatus ético<sup>511</sup>.

Aguadero explica que el informe social es hijo directo de las tendencias socializantes y del incremento de los niveles de educación de las masas, y nace para dar respuesta a la necesidad de un nuevo tipo de contabilidad que informa a los responsables de estas percepciones y actitudes de los públicos hacia la empresa y, en particular, hacia los métodos empleados por su dirección.

Estas necesidades se ven impulsadas por el movimiento de los indicadores sociales y por el impulso de las llamadas conductas altruistas<sup>512</sup> que nacen en los Estados Unidos

---

<sup>507</sup> REINA, D. "Medi ambient i RSE" Páginas especiales: Área de monográficos de *El Periódico de Catalunya* [Barcelona] (4 de octubre de 2007), nº 10293, p. 53.

<sup>508</sup> Global Reporting Initiative: <http://www.globalreporting.org/Home>.

<sup>509</sup> DRUCKER, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. London: Heinemann; New York: Harper and Row, 1974 citado en KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 54.

<sup>510</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 121.

<sup>511</sup> XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. p. 100.

<sup>512</sup> Tres teorías, que se complementan entre sí, explican la conducta altruista. La Teoría del intercambio social asume que ayudar, como otras conductas sociales, es motivado por el deseo de las personas de minimizar sus costos y maximizar sus recompensas (externas o internas). Otros psicólogos creen que una preocupación

entre los años 50 – 60 y que se extienden rápidamente por Europa, importadas por Francia. El balance social fue la señal más clara de que algo había cambiado en las relaciones y lo social era tomado en serio por la organización<sup>513</sup>.

Grunig, de todas formas, propone la aportación de Clark C. Abt (1976) para calcular la acción social. El doctor Abt, presentó a finales de los años 60, el *social accounting* a la comunidad empresarial. Preocupado por la creación y medición de la eficiencia de las prestaciones sociales que destina una organización a sus públicos, desarrolló un enfoque cuantitativo para valorar los beneficios y costos sociales pensados para los siguientes públicos: empleados, accionistas, clientes, vecinos de la comunidad y el público en general y que detalla en *The social audit technique for measuring socially responsible performance*<sup>514</sup>.

Existen otros parámetros actualmente para medir la RSC, tales como los que ofrece la Responsabilidad Social 8000 (Social Accountability 8000), más conocida como SA8000, basada en el modelo de sistema de auditorías de la Organización Internacional por la Estandarización (ISO). La SA8000 es una certificación voluntaria, iniciada en octubre de 1997 por la Agencia de Acreditación del Consejo de Prioridades Económicas (CEPAA) de Nueva York, ahora llamada Social Accountability International (SAI)<sup>515</sup>, con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La SA8000 se basa en los acuerdos internacionales de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) y la ONU sobre las condiciones laborales, los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores, las prohibiciones sobre el trabajo infantil, el trabajo forzado y la discriminación, etc.

Otra es la Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsable de las organizaciones SGE 21 2008, elaborada por más de cien expertos en Forética<sup>516</sup> el año 1999 en Barcelona. Esta norma desarrolla los criterios que permiten establecer, implantar y evaluar la responsabilidad social corporativa de las organizaciones.

Un sistema de gestión ética y socialmente responsable supone para la dirección de la organización confianza en sí misma y en su entidad por lo que concierne a honradez, lealtad, buena fe, transparencia y cultura organizativa. Llegar a obtener esta certificación implica adquirir voluntariamente un compromiso con la sostenibilidad de la triple cuenta de resultados: en materia económica, social y ambiental.

---

altruista genuina por el bienestar de los demás también motiva a las personas. Las normas sociales también ordenan a ayudar (la norma de reciprocidad y la norma de responsabilidad social). Finalmente la psicología evolucionista sume dos tipos de altruismo: devoción a la propia familia y reciprocidad. En MYERS, D.G. *Psicología Social*. p. 509.

<sup>513</sup> AGUADERO, F. *Comunicación Social Integrada*. pp. 170 – 172.

<sup>514</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 121.

<sup>515</sup> La misión de la Social Accountability International (SAI) es la de promover los derechos humanos de los trabajadores de todo el mundo. <http://www.sa-intl.org/>.

<sup>516</sup> Forética es la asociación de empresas y profesionales de la RSE que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible: <http://www.foretica.es/es/>.



También constan índices que reconocen la acción social de las empresas, como el Dow Jones Sustainability Indexes<sup>517</sup> creado en 1999. Este índice mide las prácticas corporativas, como el buen gobierno y la relación con inversores; las relacionadas con el medioambiente, como políticas de reciclaje o de consumo energético; y las de responsabilidad social, como la colaboración con el entorno, las prácticas de recursos humanos y las políticas de prevención de accidentes laborales, de aquellas empresas que cotizan en bolsa y están comprometidas con el desarrollo sostenible.

Otra iniciativa institucional que promueve la RSC es el Pacto Global (Global Compact)<sup>518</sup> de las Naciones Unidas, impulsado en 1999 por el entonces secretario general de la ONU, Kofi Annan. El objetivo de este pacto es el de hacer un llamamiento a las empresas para que adopten 9 principios fundamentales en materia de derechos humanos, reformas laborales y políticas medioambientales.

Así, como las iniciativas que promueve la RSC, hay también herramientas que facilitan el compromiso de las empresas. Encontramos el GLOBAL REPORTING INICIATIVE (GRI), que ha sido creado con la finalidad de diseñar una guía global y funcional para elaborar memorias y auditorías empresariales de sostenibilidad. Su objetivo se centra en que las memorias ambientales y sociales tengan un nivel de aceptación y de práctica general, al igual que ocurre con las memorias financieras.

Auditorías para diagnósticos sociales: indicadores y métodos

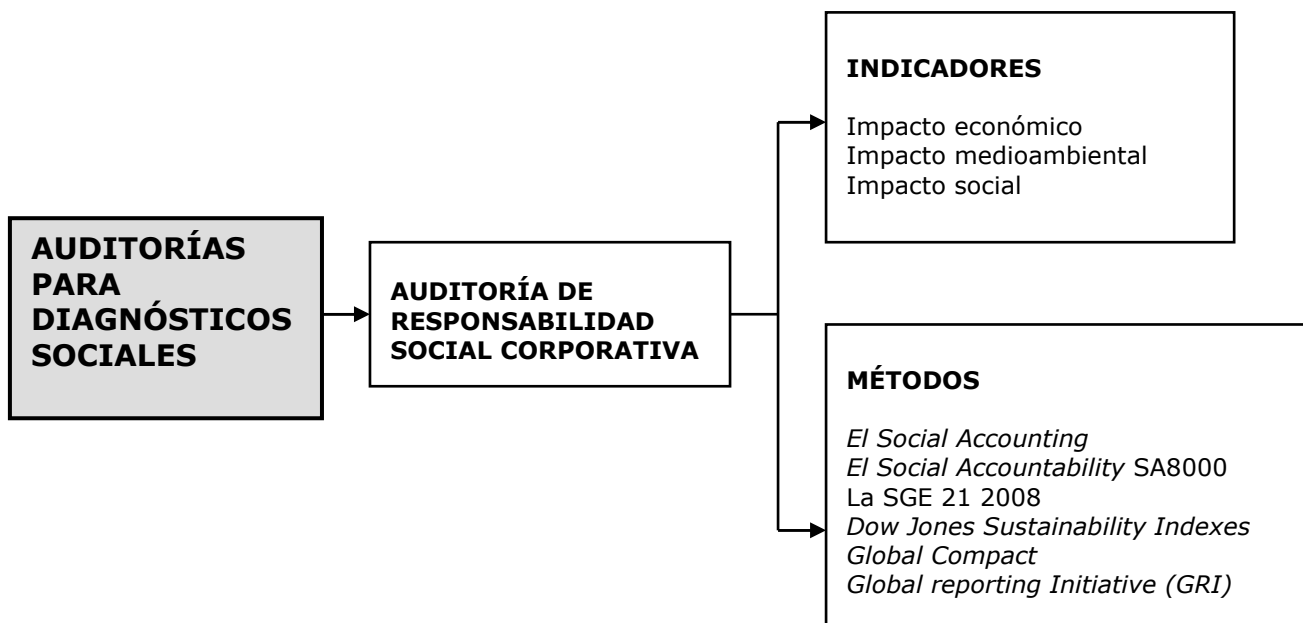


Figura 20. Cuadro de elaboración propia.

<sup>517</sup> Dow Jones Sustainability Indexes es un índice bursátil del mercado de valores de Wall Street de Nueva York que permite una clasificación de las organizaciones más sostenibles del planeta <http://www.sustainability-index.com/>.

<sup>518</sup> Global Compact: <http://www.unglobalcompact.org/>



**Primeras conclusiones: un modelo de auditoría global  
de Relaciones Públicas. La hipótesis del estudio**



## **Primeras conclusiones: un modelo de auditoría global de Relaciones Públicas. La hipótesis del estudio**

Este trabajo ha partido de una cuestión previa. Desde el año 1987 se ha estado estudiando y ejerciendo profesionalmente la disciplina de las Relaciones Públicas y las experiencias académicas y profesionales que se han acumulado a lo largo de este período han ayudado a que, en estos momentos, se tenga un primer conocimiento sobre la naturaleza y la función de las Relaciones Públicas.

Pero estas experiencias no han conseguido enseñar a razonar o a mejorar una actuación de Relaciones Públicas. Este investigador nunca, hasta ahora, se había parado a reflexionar cuál era la fuente de la que podían surtir los argumentos que justificaran una actuación de Relaciones Públicas.

Ésta ha sido una preocupación permanente y la razón principal, que anunciaba en la introducción de este documento, que ha estimulado la elaboración de este trabajo.

Consecuentemente la pregunta que formulaba al principio del trabajo era ¿de qué forma se podía justificar la actuación de las Relaciones Públicas?

Y las conclusiones a las que se ha llegado, gracias a la elaboración de esta primera parte de la investigación, han ayudado a confrontar la hipótesis que planteaba respecto a la posible capacidad para medir la actuación de Relaciones Públicas, y a la consiguiente obtención de argumentos para justificar esta actividad.

### **1ª Conclusión**

La primera conclusión que se obtiene es que, efectivamente, se han propuesto algunos modelos, diversos métodos y diferentes técnicas de medición de la actividad de las Relaciones Públicas a lo largo de la historia de esta disciplina. Estos modelos que se han encontrado en los textos estudiados, proponen medir la actividad de Relaciones Públicas para comprobar la eficacia de su función. Y la información que recaba la aplicación de alguno de estos modelos es una fuente de argumentos que ayuda a justificar la actuación de esta actividad.

### **2ª Conclusión**

La segunda conclusión es que lo que se debe medir exactamente es la calidad de la relación que estimula esta disciplina entre una organización y sus públicos, puesto que se confirma que este es el cometido de las Relaciones Públicas.

Pese a todo, no todos los modelos que se han estudiado están afincados en analizar las relaciones que se instituyen entre una organización y sus públicos y viceversa. Los primeros modelos de medición de las Relaciones Públicas hablan únicamente del análisis de una técnica: la *publicity*.

Posteriormente, el análisis de las variables del sistema de relaciones que plantea la sociología (el problema, el entorno, los actores y la comunicación) han sido la base teórica que han utilizado los académicos y los profesionales de las Relaciones Públicas para desarrollar las nuevas propuestas de medición que han denominado auditorías de Relaciones Públicas.

Actualmente el debate que abordan los expertos de las Relaciones Públicas se ha centrado en proponer indicadores que valoren la calidad de la relación que se establece entre una organización y sus públicos, producto del esfuerzo de Relaciones Públicas.

De todas formas, es manifiesto que todos los modelos que se han planteado en cada momento, han ofrecido algún tipo de argumento que justificaba una planificación o bien una actuación de Relaciones Públicas.

### **3ª Conclusión**

La tercera conclusión es la existencia de los tres constructos más estudiados en las diversas contribuciones sobre la medición de la actividad de Relaciones Públicas. Estos conceptos se centran en la calidad de la relación que se establece entre una organización y sus públicos: la medición del grado de confianza que coexiste; el nivel de entendimiento entre actores; y la satisfacción recíproca de las partes implicadas con la relación que se establece.

Desde la doctrina de Lucien Matrat hasta las últimas aportaciones de James Grunig, la confianza se ha destacado como el indicador que ha permitido a las organizaciones existir.

Y, desde el modelo de la coorientación de Glen M. Broom hasta la conceptualización universal de la medición de la calidad de las relaciones de Yi – Hui Huang y James Grunig, el mutuo entendimiento ha sido el indicador que se ha propuesto para conocer el grado de inteligibilidad existente entre los actores en relación.

Finalmente, la satisfacción con la relación que se establece es un indicador que describe por primera vez Ferguson y que, finalmente, también está presente en la conceptualización universal de la medición de la calidad de las relaciones de Yi – Hui Huang y James Grunig.

De todas formas, sorprendentemente no se ha podido localizar material editorial suficiente que aportara algún modelo de auditoría de Relaciones Públicas global o que profundizara más en los modelos parciales aportados. Ha parecido una carencia epistemológica que debería comenzar a subsanarse desde la producción literaria especializada en Relaciones Públicas y en los manuales generalistas. Será esta tarea a la propongo dedicar esfuerzos una vez finalizada y defendida la tesis doctoral.

Además de estas conclusiones que resultan de este trabajo de síntesis, el trabajo de campo que supuso el proyecto 22@Audit, anunciado en la introducción, permitió la aplicación de algunas partes de algunos modelos y métodos de auditoría estudiados y esta providencia profesional aportó nuevas conclusiones.

La propuesta de estudio, que se denominó "22@Audit", fue un análisis de los planes de marketing y comunicación y de eventos de la sociedad municipal 22@Barcelona del Ayuntamiento de Barcelona. Estos planes fueron presentados para su desarrollo durante el ejercicio del 2008, pero cuando se desarrollo el estudio "22@Audit" en mayo de 2008, aún no se estaban ejecutando. El estudio de campo abarcó únicamente una muestra del público interno.

La institución se preguntaba si estos planes transmitirían los valores de 22@Barcelona a los diferentes públicos objetivo; si las acciones operativas de los dos planes estaban contextualizadas con la estrategia de 22@Barcelona; y, finalmente, si se podían priorizar de alguna manera las acciones, en función de la estrategia global de la sociedad municipal y del presupuesto asignado.

El interés de esta consulta era el de conseguir un conocimiento contextual y empírico sobre qué proponían los planes de marketing y comunicación y el de eventos, cómo y en qué condiciones. Las respuestas, en este sentido, tendrían que aportar elementos para reflexionar sobre la relación del papel impulsor de los planes presentados por el departamento de marketing y comunicación y la realidad de la sociedad municipal 22@Barcelona, así pues, su misión, valores y creencias, objetivos y actitudes.

Para desarrollar el proyecto, en primer lugar se inició una fase previa de información con el propósito de disponer de un amplio conocimiento de la sociedad municipal 22@. Un primer análisis documental del entorno y unas primeras reuniones de toma de contacto con los responsables del encargo -el consejero delegado, la gerente y directora de desarrollo económico, innovación y talento, el director de marketing y comunicación y la responsable de gabinete-, facilitaron contextualizar la investigación.

A continuación se diseñó un procedimiento de análisis para demostrar la conexión de la organización 22@Barcelona con la actividad orientada a promover la misión de la propia sociedad municipal. En este estadio se reflexionó acerca de la información precisa que había que recabar. Igualmente, se determinaron las variables a estudiar y las técnicas de investigación que se debían utilizar. El resultado de esta fase se materializó en el diseño de un cuestionario y la posterior realización de entrevistas en profundidad con los máximos responsables de la organización.

El cuestionario estructurado que se elaboró estaba inspirado en el modelo de auditoría de marketing que desarrolla Kotler<sup>519</sup>. Se adoptó este cuestionario porque, desde un principio, nos enfrentábamos al análisis de la actividad de marketing y de comunicación de esta sociedad, así pues, se creyó que era más acertado recoger el modelo de Kotler

---

<sup>519</sup> Modelo inspirado en la propuesta de auditoría de marketing que hace KOTLER en *Dirección de Marketing*, pp. 826 - 833.

por cuanto contempla cualquier aspecto del marketing y la comunicación de una organización.

De todas formas, en el apartado de comunicación del cuestionario, se incluyeron preguntas que se correspondían con los indicadores de la auditoría de identidad corporativa estudiados: el clima interno y la cultura corporativa, puesto que las inquietudes del encargo iban más allá de la filosofía del marketing y se acercaban a aspectos relacionados con la identidad de la sociedad.

En paralelo, también se desplegó una pequeña auditoría de comunicación que facilitó el análisis de los soportes de comunicación y los mensajes clave que se estaban utilizando.

De este ejercicio se presentaron a los responsables de la institución una serie de conclusiones particulares, pero, centrándonos en la parte que analizó específicamente la actividad de Relaciones Públicas, se concluye que:

#### **4ª Conclusión**

El problema, la situación o el asunto es una preocupación que motiva el encargo de una auditoría. Los responsables expresan esta preocupación como una pregunta y tienen además una hipótesis que desean contrastar con el consecuente trabajo de campo encomendado. Así pues, las primeras reflexiones que se han de hacer tienen que concentrarse en lo que Robinson destacaba al respecto en el ámbito de las Relaciones Públicas: definir y delimitar claramente el problema<sup>520</sup>.

#### **5ª Conclusión**

El análisis del entorno de la organización es un ejercicio anterior al proceso auditor puesto que, de acuerdo con la aportación de Morley<sup>521</sup>, contribuye al necesario conocimiento del contexto en el que están inmersos la organización y los públicos, y es de gran utilidad en el diseño de una auditoría. Es por esta razón que no debe confundirse con la auditoría.

#### **6ª Conclusión**

Otra cuestión que se ha manifestado es que se necesitan dos mapas de conocimiento antes de la planificación de una auditoría: el mapa de los públicos internos y externos a la organización con un exhaustivo análisis de los diferentes perfiles, y un mapa y estudio detallado de los soportes de comunicación y de los mensajes que en esos momentos coexisten y se difunden.

---

<sup>520</sup> ROBINSON, E.J. *Public relations and survey research*. pp. 51 – 53.

<sup>521</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p. 79.



Con la información que aportan estos antecedentes se está en disposición de diseñar inmediatamente una auditoría particular.

El informe final que se presentó, resultante del trabajo de campo que supuso "22@Audit", sí reveló a los responsables de la institución algunas coincidencias y algunas diferencias que existían entre la realidad de la organización y el papel impulsor de los planes presentados por el departamento de marketing y comunicación.

Con estas nuevas conclusiones, ha parecido interesante atreverse a proponer un modelo hipotético de auditoría global de Relaciones Públicas, que compile toda la documentación estudiada, y que se aúne a esta experiencia reciente en la que se ha podido desarrollar una labor metodológica cercana a las auditorías analizadas. Y todo ello para ser utilizado como base de la investigación empírica de esta tesis doctoral.

Este modelo hipotético se concentra en primer lugar en el asunto a tratar e, inmediatamente, recaba información de los antecedentes que contextualizan y están directamente vinculados con la relación que se desea estudiar: el entorno, los públicos implicados y la comunicación.

Una vez se posee esta información sigue el proceso con el diseño y la posterior aplicación de un trabajo de campo. Este trabajo de campo, es decir, la auditoría de Relaciones Públicas propiamente dicha, ha de perseguir obtener la información sobre los indicadores de la calidad de la relación que permitan valorar la actuación de la actividad relacional.

Se es consciente de la dificultad que entraña una tarea de esta complejidad, sobre todo teniendo en cuenta el ejercicio reduccionista que este modelo hipotético supone y también dada la gran diversidad de técnicas que configuran la praxis de las Relaciones Públicas y la aún mayor cantidad y tipos de públicos con los que se relacionan las organizaciones.

Pero, si en primera instancia este trabajo de síntesis ha querido constituirse en una primera aproximación al estado de la cuestión de las auditorías de Relaciones Públicas, contrastar el modelo hipotético que propone este mismo documento y que se esquematiza a continuación ha querido ser el motivo del trabajo empírico de la tesis.

El ejercicio exploratorio de la tesis ha consistido en aplicar el modelo propuesto como hipótesis del trabajo y ha pretendido detectar y exponer los puntos débiles del modelo, pero también destacar su grado de validez.

Este modelo hipotético se ha aplicado a la misma sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona y se ha limitado a explorar la calidad de las relaciones que mantienen con el público configurado por las empresas del clúster TIC. De su aplicación se han derivado las últimas conclusiones, acordes con la cuestión y la hipótesis que se formulaban al principio de la tesis y, además, para confrontar y valorar si éste era un

modelo óptimo para obtener argumentos que justificaran la actividad de comunicación de Relaciones Públicas.

Modelo hipotético de auditoría global de Relaciones Públicas

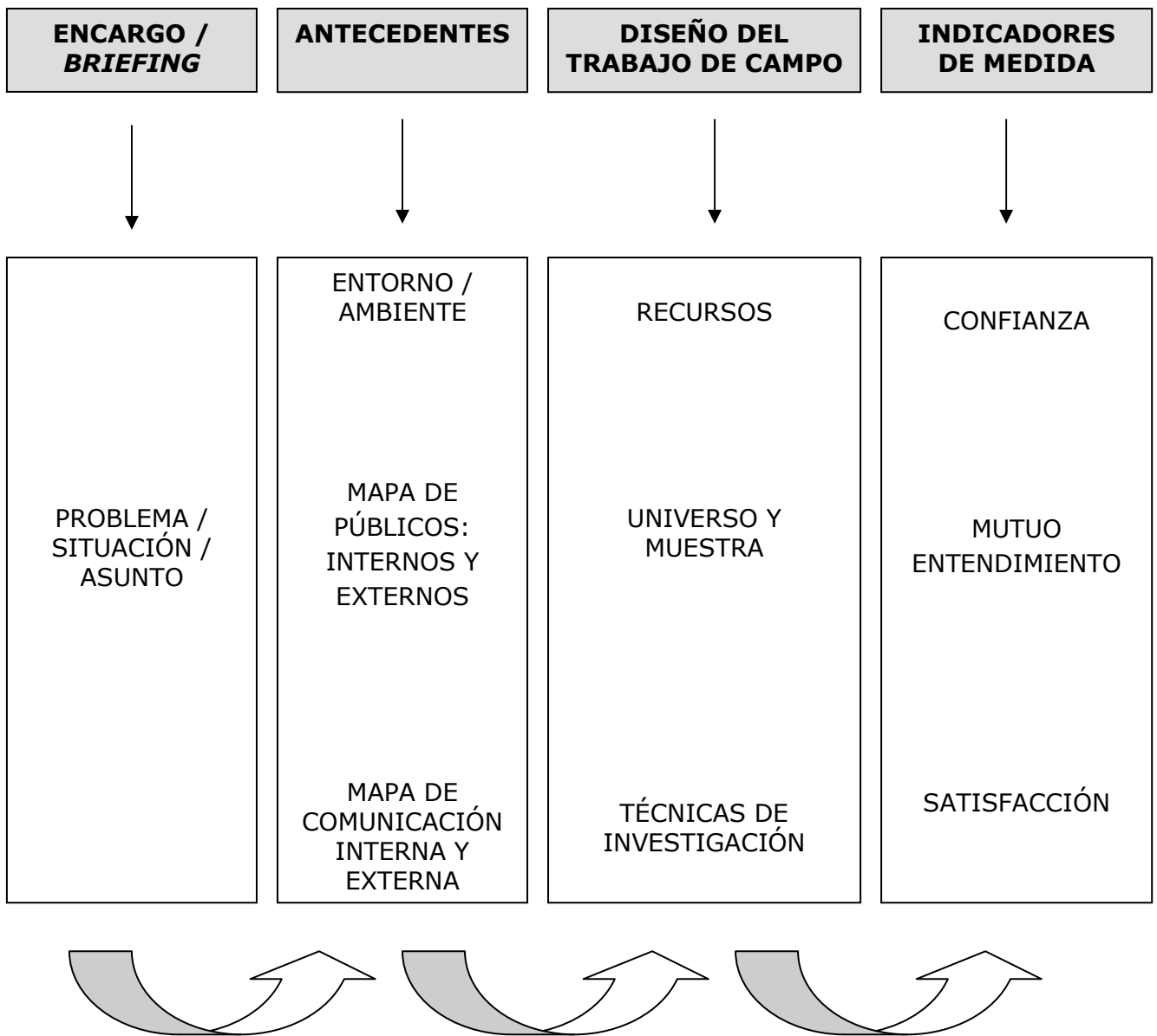


Figura 21. Cuadro de elaboración propia.



*Hay tres cosas extremadamente duras: el acero, el diamante y conocerse a sí mismo.*

Benjamín Franklin<sup>522</sup>

CAPITULO 4  
**Aplicación de un modelo global de auditoría  
de Relaciones Públicas a la sociedad municipal  
22@ del Ayuntamiento de Barcelona**

---

<sup>522</sup> MYERS, D.G. *Psicología Social*. p. 38.



## CAPITULO 4

### **Aplicación de un modelo global de auditoría de Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona**

#### **4.1 El encargo/*briefing*: problema, situación y asunto**

En el año 2000 en Lisboa, los entonces 15 estados miembros de la Unión Europea (UE) se comprometen a conseguir hacer de esta coalición la economía basada en el conocimiento más competitiva del mundo. Con tres condiciones: cohesión social, crecimiento sostenible y una sociedad de la información compartida por todos. Se suceden las discusiones y varias son las posturas ante estas declaraciones pero el proyecto está abierto y avanza hacia el umbral, que entonces se estableció, del año 2010.

Uno de los principales problemas que se plantea permanentemente en la economía basada en el conocimiento es la sucesiva integración y coherencia de todos los elementos que han de configurar cualquier sistema de innovación en cualquier ámbito. También, pues, en el terreno de la comunicación. Para avanzar en la economía del conocimiento se ha de poder ser capaz de integrar los grandes, medianos y pequeños conceptos con las conductas y las acciones concretas y específicas del día a día. Es decir, cabe hacer coincidir continuamente los grandes objetivos de la UE con las acciones que se llevan a cabo a escala local, regional o bien nacional.

El Área Metropolitana de Barcelona es la plataforma de la Cataluña del conocimiento y tiene los mismos problemas que el resto de Europa: un rápido crecimiento de las infraestructuras y de las estructuras para adecuarse a los requerimientos de la Unión Europea, y la dificultad de articular las partes para mantener la cohesión y la coherencia a medida que se expande el sistema. Así pues, como explica Colobrans (2006), el movimiento de expansión debe ir siempre acompañado por un movimiento de consolidación<sup>523</sup>.

El objetivo principal de esta auditoría de Relaciones Públicas ha sido el de obtener un conocimiento empírico de la calidad de las relaciones establecida entre la sociedad municipal 22@ y uno de sus públicos vitales, el público de las empresas del clúster<sup>524</sup> TIC<sup>525</sup>.

---

<sup>523</sup> COLOBRANS, J. *The European Union. The Lisbon Strategy and its Metaphors*. Paper presentado en el Fifth Proximity Congress. Université Montesquieu - Bourdeaux IV, 28-30 june 2006.

<sup>524</sup> Michael Porter aplicó en la década de los noventa el modelo basado en agrupamientos o clústers al estudio de complejos espacialmente localizados de actividades económicas contemplando el proceso completo desde el abastecimiento de materias primas pasando por las sucesivas fases de transformación hasta acabar en la comercialización y venta de los diferentes productos resultantes en cada fase. El modelo combina el enfoque económico con el enfoque territorial o geográfico. En PORTER, M. *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S.A. 1991.

<sup>525</sup> TIC es un acrónimo que significa Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Para este cometido, el trabajo de campo se ha basado en los indicadores expuestos en el modelo hipotético que se habían presentado en la primera parte de este documento: la confianza, el entendimiento o acuerdo mutuo, y la satisfacción con la relación que se desenvuelve.

Y, para precisar aún más la calificación de la relación, y su correlación con los planes de marketing y comunicación y de eventos se ha proyectado conocer qué tipo y nivel de relación hay establecida entre los actores partícipes, cuáles han sido los canales de comunicación por los que las empresas incorporadas en el clúster TIC tuvieron conocimiento de la sociedad municipal 22@ y se interesaron por sus prestaciones, y, finalmente, la opinión que a este público empresarial les merece en estos momentos 22@.

Con esta información se ha procurado que los responsables de la sociedad municipal 22@ obtuvieran herramientas para reconocer cómo los actuales planes de marketing y comunicación y de eventos ofrecen asistencia pertinente a la sociedad, y, en la dirección correcta, para comunicar aquellos elementos que explican el movimiento de expansión y a su vez compensan el de consolidación ante el público objeto de este estudio. Así pues, cómo estos mismos planes están favoreciendo que esta organización de carácter público se relacione con su público empresarial mediante los mensajes y las soluciones de comunicación idóneas.

Para esta labor se ha recuperado, en primera instancia, la información del proyecto "22@ Audit". Esta información ha configurado el corpus del capítulo de antecedentes que se describen en el apartado 4.2 de manera ordenada, según se presentaban en el mismo proyecto "22@ Audit", y oportunamente vinculados al trabajo de campo de esta tesis.

Los antecedentes nos muestran la relación entre los conceptos y las prácticas, que han permitido conocer cómo las ideas con las que los actores de la sociedad municipal 22@ crean discurso<sup>526</sup> se traducen en acciones de comunicación concretas lideradas por la dirección de marketing y comunicación<sup>527</sup>.

---

<sup>526</sup> La idea de discurso es compleja y, además, escuelas diferentes la asumen de forma diferente. Foucault es uno de los autores que más ha contribuido a una idea de discurso como práctica social. La aproximación que hace Foucault al discurso trata de buscar cuáles son las condiciones que hacen posible la aparición de un discurso determinado, cuál es su lógica interna, y cuáles son los efectos de las diversas producciones discursivas. En FOUCAULT, M. *Historia de la locura en la época clásica*. México: FCE, 1979. FOUCAULT, M. *Las palabras y las cosas*. Madrid: Siglo XXI, 1984. FOUCAULT, M. *El orden del discurso*. Buenos Aires: Tusquets Editores, 1992 y FOUCAULT, M. *Discurso y verdad en la antigua Grecia*. Barcelona: Paidós, 2004.

Un discurso es, básicamente, un conjunto de ideas, valores y opiniones que se articulan en prácticas lingüísticas desde ciertas posiciones institucionales, que está situado históricamente, es decir, que tienen lugar y se desarrollan en un momento determinado de la historia, y que construye un objeto de una determinada manera. Esta última característica es clave para entender el discurso: el conjunto de creencias, valores, ideas, etc. transmitidas acaban dando forma y definen el objeto sobre el que versa el discurso, los tipos de personas que el discurso concibe, los posibles interlocutores a quien el discurso se dirige, qué es posible decir y qué no dentro de un discurso determinado.

El discurso no es tangible de por sí, sino que se materializa en textos concretos, que son los que los investigadores deberán recoger y preparar para el análisis. El uso de la palabra "texto", pero, no nos debe hacer pensar que únicamente se han de analizar palabras. Más bien, la palabra "texto" se define de manera más amplia, como bien lo hace Parker, como "tejidos delimitados de significados reproducidos en cualquier forma que se pueda analizar de forma interpretativa". Esto incluye escritos, claro, pero también imágenes y



Para llegar a este conocimiento se ha diseñado una encuesta semiestructurada que, posteriormente, se utiliza en las 20 entrevistas en profundidad que se han realizado con interlocutores representantes de las 45 empresas que constituyen el clúster TIC.

Por último, tal y como se describe en el capítulo metodológico, se han analizado los datos y se ha redactado un diagnóstico que ha permitido consignar, finalmente, las conclusiones de este trabajo de tesis doctoral.

El diagnóstico exhibe los conflictos actuales y potenciales a los que se enfrenta la sociedad municipal 22@. Se tratará entonces de identificarlos y clasificarlos, considerando las tendencias y progresos sociales, políticos, económicos y tecnológicos que pueden afectar, positiva o negativamente, al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización municipal.

Su identificación también nos indicará en qué estadio de su ciclo vital se encuentran cada uno de ellos, aspecto que facilitará la toma de decisiones para su resolución<sup>528</sup>.

---

fotografías, anuncios, carteles, *spots* publicitarios, música y melodías, etc. En PARKER, I. "Discurso, cultura y poder en la vida cotidiana". En: GORDO-LÓPEZ, J. y LINAZA, J.L. (eds.), *Psicologías, discursos y poder*. Madrid: Visor, 1996.

<sup>527</sup> Departamento de la sociedad municipal 22@ responsable de los planes de marketing y comunicación y eventos.

<sup>528</sup> El ciclo de vida de un conflicto según Madera y Artigue (2000, p. 169) comprende varias fases; a saber: el periodo de emergencia, el de difusión, el de establecimiento y el de erosión. Para más detalle ver: MATERA, F. R.; ARTIGUE, R. J. *Public Relations: Campaigns and Techniques*. Boston: Allyn & Bacon, 2000.

## 4.2 Los antecedentes

### 4.2.1 Cuestiones previas

- En este apartado la auditoría ha tenido en cuenta la información recogida en julio de 2008 en el proyecto 22@Audit de la sociedad municipal 22@ con vistas a esta tesis doctoral. De esta manera, la exposición de cada uno de los atributos identitarios y de los aspectos relacionados con la comunicación de la sociedad municipal 22@ es el resultado de la síntesis de ese primer trabajo de campo que se presentó bajo el apelativo de 22@Audit, y que a continuación se glosa de forma abreviada.

La auditoría que presenta esta tesis, pues, ha tenido en cuenta todos estos informes y documentos relacionados con la identidad de la institución, elaborados con anterioridad a 22@Audit y obviamente a esta tesis doctoral, provenientes de fuentes externas a la sociedad municipal 22@Barcelona, y que han sido facilitados gentilmente por la dirección de marketing y comunicación.

La primera aproximación a la sociedad municipal 22@ se realizó con la lectura completa de la Web corporativa de 22@, el documento *PW* del marco del Plan Estratégico del 25 de abril de 2008 y la historia del distrito 22@ Barcelona del ingeniero agrónomo Antoni Oliva<sup>529</sup>. Este primer ejercicio documental facilitó poner en contexto la investigación 22@Audit.

A continuación, y con estas referencias anteriores, se diseñó un cuestionario estructurado<sup>530</sup> que cubría las siete dimensiones siguientes:

#### **La sociedad municipal 22@**

- Habilidades de la institución y el proceso de ajuste
- El entorno de la comunicación (macro entorno)
- Actores del entorno y actores del clúster TIC

#### **Orientación al marketing y la comunicación de la sociedad municipal 22@**

- Organización de marketing y comunicación
  - Estructura formal
  - Eficiencia funcional
  - Eficiencia entre la dirección de marketing y comunicación y las demás áreas de dirección de la sociedad municipal 22@

---

<sup>529</sup> OLIVA, A. *El districte d'activitats 22@Barcelona. – (Model Barcelona, quaderns de gestió, 15)*. Barcelona: Aula Barcelona. Fundació CIDOB, 2003.

<sup>530</sup> El cuestionario y la ampliación de esta síntesis para su supervisión se puede localizar en el capítulo de anexos.

## **Fuentes de investigación para la planificación de marketing y comunicación**

- Sistemas de marketing y comunicación
  - Sistemas de información
  - Sistemas de planificación

## **Públicos**

- Internos
- Externos.

## **Funciones de marketing y comunicación**

- Objetivos generales de marketing
- Servicios
- Precio
- Distribución

## **Funciones estratégicas de la comunicación**

- Recursos: presupuesto + otros recursos disponibles
- Estrategia de comunicación
  - Objetivos generales de comunicación
  - Mensajes
  - Acciones
- Ejecución

## **Evaluación**

- Sistemas de control de marketing y comunicación
- Sistemas de innovación en marketing<sup>531</sup>

Con este guión que estructuraba el cuestionario se realizaron entrevistas en profundidad al Consejero Delegado y a la Gerente y Directora de desarrollo económico, innovación y talento. Acto seguido se efectuaron un total de cuatro entrevistas más al director de marketing y comunicación, a la responsable de relaciones públicas y publicaciones y, posteriormente, se departió con la responsable del gabinete de la institución. Todas estas entrevistas se desarrollaron con el objetivo de contrastar ideas y discursos sobre el liderazgo, función y procesos de marketing y comunicación de la sociedad municipal 22@, objeto particular de estudio del proyecto 22@Audit.

En paralelo se desplegó un análisis valorativo del dossier de prensa de mayo de 2008 y del análisis de apariciones en prensa de 2007 elaborado por la agencia Filloy & Associats.

Al mismo tiempo se realizó un análisis documental de cada una de las publicaciones de la sociedad municipal 22@ y, según el público receptor, se clasificaron para su mejor comprensión en: genéricos (página Web); para el público en general (el

---

<sup>531</sup> KOTLER, P. *Dirección de Marketing*. 8ª Ed., Londres: Prentice Hall. 1996. Modelo inspirado en la propuesta de auditoría de marketing que hace el autor.

patrimoni industrial del Poblenou, Poblenou Avança, el Butlletí informatiu de 22@Barcelona, Memòria Virtual de la gent gran 2007-2008, Internet en la vida quotidiana, Carpeta presentació districte: Un nou espai per al coneixement, i les persones al teu abast: 22@Barcelona, el districte de la innovació); para el público empresarial de los diferentes clústers (Barcelona: *your business Landing Point* - Programa *Landing, Network*: Motor de Barcelona, UGAP. La millor ajuda, els millors projectes); y las publicaciones sectoriales (El sector Media a Barcelona i Catalunya, El sector Energètic a Barcelona i Catalunya, El sector de la Biotecnologia a Barcelona i Catalunya, TIC. Tecnologies de la Informació i la Comunicació. Parc Barcelona Media, un referente para el sector de la comunicació)<sup>532</sup>.

Y, finalmente, para ayudar a redactar el informe final se tuvo presente la siguiente documentación: el sondeo de opinión sobre notoriedad y conocimiento de la sociedad municipal 22@ de GAPS del año 2006, una muestra del histórico de anuncios de publicidad de 2006, documentos *briefing* de promoción económica y BMP -Barcelona Meeting Point- 2006, el estudio de la actividad económica de las empresas instaladas en el distrito 22@ Barcelona de noviembre de 2007, el proyecto 22@ Barcelona: situación actual y comparaciones internacionales de junio de 2008, documentos de evaluación del viaje comercial a Amberes, de la participación en los certámenes del MIPIM, Mobile World congreso y del Congreso Exporta 2008, el documento-propuesta de acciones de marketing directo, el documento IASP WEB Assessment y el informe de marketing en Internet elaborado por la agencia de Vexlan de 2008.

En última instancia se recibió el documento PW (Presentación *DG PEITv3*), facilitado por la gerencia, con la nueva presentación de la sociedad y líneas de trabajo que se leyó con detenimiento y se incluyó en el análisis documental inicial del proyecto 22@Audit.

- La información identitaria se presenta preservando la espontaneidad de las respuestas de lo que expresaron, durante el desarrollo del proyecto 22@Audit, los máximos responsables de la sociedad municipal 22@. Así pues todas las frases en cursiva son los *verbatim*s de los interlocutores, que ilustran y argumentan lo que se está cuestionando. En los anexos de esa misma investigación, que esta tesis doctoral facilita, se pueden localizar las transcripciones de las entrevistas.
- En el desarrollo de antecedentes aparecen diversos nombres de entidades, institutos de investigación y demás organizaciones que vienen referenciadas expresamente en el proyecto 22@Audit, y no en esta tesis doctoral. Para su consulta, los pies de página respectivos direccionan oportunamente al lector al documento que contiene 22@Audit.

---

<sup>532</sup> El análisis de las publicaciones se hizo mediante el diseño expreso de una plantilla para la ocasión, que ayudó a sistematizar la información de los aspectos a analizar. También ayudó a la mejor comprensión por parte del lector.

- La información antecedente relacionada con la notoriedad e imagen de la sociedad municipal 22@ se recabó en el proyecto 22@Audit únicamente a partir de fuentes internas que no fueron contrastadas con otras fuentes ajenas a esta sociedad por expresa indicación de los responsables de 22@. Así pues, la información fue resultado de un ejercicio meditado basado en el modelo de coorientación únicamente desde una de las partes<sup>533</sup>.
- El análisis del clúster TIC, objeto de estudio de esta tesis doctoral, no fue desarrollado explícitamente en el proyecto 22@Audit porque para ese estudio no era preciso. Así pues, la aportación que contiene este apartado se ha desplegado para la tesis expresamente y se basa, eminentemente, en la información acopiada en el trabajo de campo, de los responsables con poder de decisión de las empresas pertenecientes al clúster TIC, y a la información facilitada por el consejero delegado, la jefe de gabinete, el responsable del clúster TIC de la sociedad municipal 22@, la clúster manager de BDigital, y en la publicación sectorial editada por la sociedad municipal *TIC. Tecnologies de la Informació i la Comunicació. Parc Barcelona Media*, un referente para el sector de la comunicación, editada en catalán, castellano e inglés.
- Todas las frases en cursiva son los *verbatim*s de los interlocutores de 22@Barcelona, que ilustran y argumentan concretamente lo que se está tratando.
- La denominación de la sociedad municipal 22@ en este documento viene referenciada por nombres que significan la misma entidad: 22@Barcelona, sociedad municipal y sociedad municipal 22@ o 22@Barcelona.

---

<sup>533</sup> GRUNIG, J. E.; HUNT, T. *Dirección de relaciones públicas*, 2000.

## **4.2.2 Datos sobre la sociedad municipal 22@. Entorno/ambiente**

### 4.2.2.1 Visión

- *22@ será un lugar que creará riqueza para la ciudad, que competirá y colaborará en la economía del conocimiento y que pretende ser un lugar de referencia mundial en la atracción, retención y exportación de talento y creación de empresas de alto nivel tecnológico, innovadoras y de visión global, "world global companies".*

### 4.2.2.2 Misión

- *Creación de un entorno sostenible (transformación urbanística y de infraestructuras), que mejore la calidad de vida de las personas, y que sea adecuado para el desarrollo y promoción de los clústers Tec-Mec, Media y Audiovisuales, TIC, Energía y Diseño.*

### 4.2.2.3 Valores – Ejes de identidad

- *La sociedad municipal 22@ es uno de los organismos de promoción económica del Ayuntamiento de Barcelona.*
- *Es un "Polo de innovación", son "sectores de investigación", es una "plataforma de talento", y está incorporada a la "nueva economía".*
- *Modelo socialmente sostenible.*
- *Sello de marca Barcelona, por tanto atrevido.*
- *Proximidad con el barrio. Un distrito moderno, dinámico y de vanguardia que incorpora el concepto de multiculturalidad.*
- *La mitad de la masa crítica de las empresas del sector se ha creado en el distrito, es decir, tienen menos de 7 años de vida. Un 11% de las empresas son extranjeras y también lo son muchos de los emprendedores.*

### 4.2.2.4 Cultura de empresa y estilo de dirección (Políticas de management)

- *Dependencia económica y política del Ayuntamiento de Barcelona.*
- *Consolidación del equipo de trabajo.*
- *Orientación y resultados.*
- *Alianzas estratégicas.*

#### 4.2.2.5 DAFO (Macro-entorno)

##### 4.2.2.5.1 Oportunidades

- *Barcelona es una ciudad que ya está posicionada -financiera, emprendedora, etc.- y el consenso desde los partidos políticos es total.*
- *La visita del alcalde Jordi Hereu a 22@. Hereu ha hecho suyo este distrito y esto se ha notado. Ahora 22@ es la "niña bonita" de Promoción Económica del Ayuntamiento.*
- *Futuro aumento del conocimiento de la zona debido al impulso de proyectos emblemáticos todavía en desarrollo (Spiralling Tower, Edificio Telefónica, Sky Habitat, Parque Central, Edificio Ona, etc.). Cada vez será una zona más reconocida a nivel internacional. Pero también, en poco más de un año, los vecinos del barrio podrán disfrutar de los nuevos equipamientos públicos (Media Tic, Plaza de Ca l'Aranyó, escuelas, etc.).*
- *Llegada del tren de alta velocidad (estación de la Sagrera) y nudo intermodal de Glòries. Nuevas rutas aéreas con Asia y América.*

##### 4.2.2.5.2 Amenazas

- *Actual situación económica de menor crecimiento económico en general, a niveles tanto nacional como internacional, que afecta a todos los públicos vitales.*
- *Aparición y coincidencia, en lo que se refiere a los objetivos y al público, con otros proyectos de transformación urbana similares como la Marina, Sagrera y Plaza Europa, con precios más competitivos.*
- *Competencia con otras ciudades del sur de Europa (altamente competitivas en la atracción de inversión), y de la Europa del este (con mucho talento, precios bajos y apoyo institucional, como el caso de Hungría).*
- *Ruido mediático generado por diversos colectivos en contra del proyecto relacionado con alguno de los aspectos del mismo: obras, accidentes laborales, plan de conservación de los elementos industriales, percepción de que el proyecto de 22@ se está haciendo de espaldas a los vecinos del barrio, etc.*
- *Que en un cierto momento todos los clústers se sientan lo suficientemente fuertes como para avanzar solos.*

#### 4.2.2.6 DAFO (Análisis interno)

##### 4.2.2.6.1 Puntos fuertes

- *El ecosistema: la Universidad y escuelas de negocios, Barcelona Activa, el Cibernarium, un barrio cerca del mar que ofrece una alta calidad de vida. Entorno privilegiado con 2 centros comerciales de grandes dimensiones en el distrito. Wifi en los espacios públicos del barrio (playa del Bogatell, etc.). Centralidad urbana: barrio de negocios a tan sólo 4 paradas de metro del centro de la ciudad.*
- *Infraestructuras del conocimiento avanzadas (que permiten ahorrar costes y garantizar un modelo sostenible). Finalización de obras de calles estructurales.*
- *Única nueva zona de negocios dentro de la ciudad de Barcelona donde se puede encontrar espacio suficiente para disponer de un edificio corporativo.*
- *Clústers consolidados para los sectores Media y TIC. La consolidación del Parque Barcelona media (UPF, Mediapro, Media Tic, Indra, Interface Building, etc.) hace que el proyecto sea más demostrativo.*
- *Zona consolidada, con más de 1.000 empresas, la mayoría de las cuales son intensivas en conocimiento.*
- *Seguridad jurídica que, a nivel internacional, ha capturado muchos inversores.*
- *Y desde la óptica económica, 22@ es el modelo capaz de responder a las necesidades de la economía del conocimiento.*

##### 4.2.2.6.2 Puntos débiles

- *Sólo hay ideas y discurso sobre promoción económica. La marca 22@ sola hoy no transmite la realidad del distrito, ofrece una estética demasiado institucional, poco global y muy local.*
- *Desconocimiento de las magnitudes y realidad del proyecto 22@ y de las políticas sociales del mismo. A 22@ le cuesta mucho que el público en general entienda este cambio de la estructura económica y social, a la sociedad municipal le es muy complejo hacer visionar un proyecto de futuro.*
- *Falta de imagen de barrio empresarial. Es la zona económica más lejana del aeropuerto comparada con otras nuevas áreas de negocios. Falta de servicios de proximidad.*
- *Precios por encima de las expectativas de muchas empresas y, en algunos casos, por encima de otras zonas de negocio y otras ciudades europeas.*



*Comercialización de espacios grandes sin tener en cuenta la realidad económica del país (la mayoría de las empresas son PYMES).*

- *Dos clústers (Med Tec y Energía) sin masa crítica y aún por consolidar y poca interacción entre los profesionales.*

#### 4.2.2.7 Mercado (aproximación a los actores del entorno)

- *Todas las empresas del sector de cada uno de los clústers del mundo.*
- *Las actuales 1.441 empresas instaladas en 22@.*
- *Los mismos clústers como organismos autónomos (impulsados por la sociedad municipal 22@).*
- *El clúster Media, liderado por el Centre d'Innovació Barcelona Media, el clúster TIC, liderado por la Fundación Barcelona Digital. En lo que respecta a los clústers vinculados a Tecnologías Médicas, lo desarrollará BIOCAT. Y en el ámbito de energías el BETEC. Todos ellos son actores que ya forman parte de los clústers y han sido designados por la sociedad 22@. Las empresas de estos clústers, identifican estos líderes como entidades merecedoras de este liderazgo, como entidades referentes.*
- *No se dispone de datos sobre rentabilidad.*

##### 4.2.2.7.1 Competencia

- *En el modelo económico de los clústers urbanos, no hay una clara competencia.*
- *En un entorno muy cercano al área de 22@ se están construyendo muchos metros cuadrados; l'Hospitalet es un claro ejemplo, un espacio próximo, además, al aeropuerto; Viladecans, Castelldefels, Sant Cugat, Mataró y Cornellà son otros exponentes.*
- *Madrid tiene un gran potencial puesto que la administración central está cerca y dado que tienen mucho terreno para crecer. Pero su modelo es complejo y aún no está resuelto. El proyecto no está claro, no hay un modelo de referencia tan claro como el que existe en 22@. Otra provincia que está en un proyecto parecido, pero en estos momentos incipiente, es Málaga.*
- *Pero realmente es con el resto del mundo que competimos. La sociedad municipal 22@ procura capturar el talento del mundo porque está compitiendo en el entorno del talento. De esta manera 22@ rivaliza con zonas como Boston, California, Singapur, Finlandia, Copenhague, entre otras. Y, a su vez, 22@ se desmarca de otras capitales como Nueva York, París y Londres, que son las que*

*acogen a los grandes headquarters corporativos que difícilmente se desplazarán a Barcelona.*

### **4.2.3 Datos sobre la orientación al marketing y la comunicación de la sociedad municipal 22@**

#### 4.2.3.1 Estructura formal del departamento de marketing y comunicación

##### 4.2.3.1.1 Competencias del departamento de marketing y comunicación

- *Promoción económica del distrito a nivel nacional e internacional.*
- *Comunicación corporativa.*
- *Imagen corporativa, Web, carteles, folletos, ferias, actos, etc.*
- *Creación de argumentarios y discursos para promoción y relaciones con los medios.*
- *Las relaciones institucionales de la sociedad, visitas institucionales, de delegaciones, etc.*
- *Relación con vecinos, comunicación de proximidad.*
- *Realización de estudios.*

##### 4.2.3.1.2 Eje vertebrador del plan de marketing y comunicación

- *La planificación estratégica: decidir qué comunicamos, a quién comunicamos, cómo comunicamos y cuando comunicamos.*
- *La estructura del nuevo plan de comunicación incluye:*
  - *Análisis de mercado*
  - *Análisis DAFO de la sociedad municipal 22@ para este mercado*
  - *Objetivos*
  - *Propuesta de acciones para conseguir estos objetivos*
  - *Calendario*
  - *Presupuesto*

##### 4.2.3.2 Eficiencia funcional

- *Las funciones que lleva a cabo el departamento de marketing y comunicación se engloban dentro de la cadena de valor de la sociedad municipal en el ámbito urbanístico y económico.*
- *Las diferentes actividades que se llevan a cabo desde este departamento se realizan con una óptica estratégica y orientada siempre al público al que van destinadas las acciones.*

- *El departamento de marketing y comunicación se implica en las acciones de proximidad que se llevan a cabo en el barrio, interactuando activamente con los vecinos.*

#### 4.2.3.2.1 Colaboración externa

- *Agencia de prensa: Filloy & Associats.*
- *Webmaster.*
- *A menudo se convocan concursos públicos, pero también se tiene en cartera proveedores de confianza. Se trabaja con algunos proveedores de Poble Nou.*

## 4.2.4 Datos sobre las fuentes de investigación de la comunicación

### 4.2.4.1 Sistemas de información de comunicación

#### 4.2.4.1.1 Documentos de trabajo de referencia.

- *La publicación sobre la génesis y estudio de sostenibilidad del distrito 22@ del ingeniero Antoni Oliva.*
- *Los anteriores planes de marketing y comunicación de 2005 y 2007.*
- *Estudio sobre notoriedad elaborado por el instituto GAPS<sup>534</sup> del año 2006 realizado al colectivo: vecinos.*
- *Documentación diversa que generan los planes de marketing y comunicación: rapports, informes de reunión, briefings, informes de ferias, estadísticas semanales internas y externas del espacio Web.*
- *Documento con el estudio de Benchmarking.*
- *Informe anual de la gestión global de 22@.*
- *Clipping sobre 22@ y sobre las noticias más relevantes de Barcelona que elabora la agencia ACCESO que, posteriormente, Filloy & Associats selecciona y categoriza como sigue:*
  - *Noticias relevantes de todos los clústers de 22@.*
  - *Noticias de los sectores de interés para 22@.*
  - *Noticias relevantes de Barcelona.*
  - *Agenda de actos del día.*
- *Los responsables de 22@ añaden, además, que De la propia observación ya salen ideas. Ideas tácticas, no estratégicas. También se analiza qué se hace en otros países.*

### 4.2.4.2 Sistemas de planificación de comunicación

#### 4.2.4.2.1 Servicios que ofrece la sociedad municipal 22@<sup>535</sup>

- *Los diferentes servicios que ofrece 22@ dependen de la gerencia. Entre ellos: Landing, UGAP, Servicio de atención empresa, Network, etc.*

---

<sup>534</sup> Ver en CUENCA, J (coord.); DE JAIME, S. *Auditoria de Màrqueting i Comunicació de 22@Barcelona. L'anàlisi dels plans de màrqueting i comunicació i d'"events" de la societat municipal 22@Barcelona*. 22@ Barcelona. El districte de la innovació, 2008. pp. 13, 67, 117 y 144.

<sup>535</sup> Para ampliar la información acerca de estos servicios también es adecuada la lectura de CUENCA, J (coord.); DE JAIME, S. *Auditoria de Màrqueting i Comunicació de 22@Barcelona*, 2008.

- *Productos que tienen que ver con las infraestructuras o tienen que ver con el tema empresarial.*
- *Servicio de acceso a la financiación de capital privado, servicio de acceso a la financiación pública, también actividades de cooperación empresarial, etc.*
- *En estos momentos se empieza a trabajar el concepto de las incubadoras vinculadas a los clústers, que cada clúster tenga una incubadora. Todo un proyecto de relación con la comunidad internacional.*
- *Programa de nuevas oportunidades de negocio con las empresas. Con la CECOT, la patronal, se desarrolla un programa de apoyo a las industrias tradicionales para mejorar su competitividad.*
- *La promoción de clústers, aunque sea algo aparentemente intangible, la podemos traducir en producto. Porque si aquí hay una concentración de empresas vinculadas a un sector, uno de los productos finalistas es cooperación empresarial.*

#### 4.2.4.2.2 Notoriedad de la sociedad municipal 22@

- *La percepción general de los ciudadanos de Barcelona es, principalmente, de desconocimiento del proyecto.*
  - *Existe una gran ignorancia respecto a la política social: vivienda protegida, zonas verdes, equipamientos, etc. Se habla más de "un lugar con edificios altos, oficinas, etc."*
- *Los demás públicos en general: quien lo conoce, lo conoce como un proyecto de transformación urbanística. No saben explicar 22@ desde la perspectiva de "polo de innovación", "sectores de investigación", "plataforma de talento", "nueva economía", etc.*

#### 4.2.4.2.3 Imagen corporativa global de la sociedad municipal 22@

- *Hay un reconocimiento bastante importante a nivel internacional.*
- *La percepción general de los ciudadanos de Barcelona es, en primer lugar, que 22@ es un territorio donde se están construyendo muchos edificios y, en segundo lugar, la creación de un barrio tecnológico.*
- *No hay ningún estudio hecho, pero se piensa que las empresas con las que se trabaja o se ha trabajado están satisfechas, aunque hay una falta de imagen de barrio empresarial.*

- *22@ se está distanciando del barrio porque se está transmitiendo un mensaje de distrito tecnológico que habría que matizar con "mejora de calidad de vida para el barrio". Actualmente se está muy lejos de hacer que los vecinos de Poblenu sientan que 22@ les ayudará a progresar de alguna forma.*
- *Los medios de comunicación tienen una imagen positiva.*

#### **4.2.5 Datos sobre los públicos. Mapa de públicos internos y externos**

Durante el estudio de 22@Audit no se localizó ningún mapa detallado de públicos. Las siguientes listas fueron elaboradas merced a las respuestas ofrecidas en los cuestionarios particulares de 22@Audit y a algunos apuntes del plan de marketing y comunicación.

##### **Intermedios**

- *Ayuntamiento de Barcelona.*

##### **Externos**

- *Agentes económicos*
- *Otros agentes culturales, deportivos o comerciales del barrio*
- *Casales de jóvenes y de gente mayor*
- *Centros de barrio*
- *Comisión de Fiestas del Poblenou*
- *Competencia*
  - *Área Metropolitana y nacional: L'Hospitalet, Viladecans, Castelldefels, Cornellà, Sant Cugat y Mataró; Madrid y Málaga.*
  - *Boston, California, Singapur, Finlandia, Copenhague, etc.*
- *Comunidad internacional de Barcelona*
- *Consultores*
- *Coordinadora de entidades del Poblenou*
- *Clústers como organismos autónomos (impulsados por 22@Barcelona).*
- *Los clústers de los Media, liderado por el Centre d'Innovació Barcelona Media, el clúster del TIC, liderado por la Fundación Barcelona Digital. En cuanto a los clústers vinculados a Tecnologías Médicas, BIOCAT. Y en el tema de energías BETEC.*
- *Empleados de empresas del distrito.*
- *Todas las empresas finalistas que ocupan los espacios productivos de este sector en el mundo. Y las mil empresas de 22@ Barcelona.*
- *Instituciones.*
- *Inversores.*
- *Medios de comunicación. Prensa local y nacional.*
- *Mundo académico, universitario y escuelas del distrito.*
- *Profesionales del distrito.*
- *Promotores.*
- *Vecinos.*



#### 4.2.5.1 Público empresarial del clúster TIC

22@Barcelona es uno de los proyectos estratégicos de la ciudad de Barcelona. En el céntrico barrio del Poblenou se ha diseñado un espacio donde empresas e instituciones de los sectores Media, Tecnologías Médicas, TIC y Energético puedan interactuar con centros de conocimiento, como universidades o centros de R+D.

El proyecto 22@Barcelona propicia la diversificación de usos y la implantación de empresas intensivas en conocimiento, innovadoras y dinámicas que, en convivencia con las actividades de proximidad del barrio -comercio, pequeños talleres, servicios-, configuran un rico tejido productivo que favorece las sinergias de conocimiento y los procesos de innovación y permite mejorar la competitividad del conjunto empresarial.

Para conseguir este objetivo, 22@Barcelona pone el acento en la creación de numerosos proyectos destinados a promover la competitividad y la proyección internacional del conjunto de empresas e instituciones presentes en el territorio que tienen la vocación de convertirse en los motores del desarrollo económico del nuevo centro productivo de Barcelona. Estas iniciativas permiten crear clústers en diversos ámbitos de conocimiento. Conocimiento en el que Barcelona puede alcanzar un liderazgo internacional a través de la concentración en el territorio de empresas, organismos públicos y centros científicos y tecnológicos de referencia en los sectores considerados estratégicos: Media, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Tecnologías Médicas (TecMed), Energía, y Diseño. Y en cada uno de estos campos, se pretende concentrar en un espacio reducido los siguientes elementos con el fin de conseguir el éxito del clúster:

- La presencia de empresas de referencia en el sector,
- El apoyo y presencia de las instituciones más relevantes,
- La existencia de espacios para pequeñas y medianas empresas,
- La instalación de universidades, centros de formación continua y de formación profesional,
- El funcionamiento de centros tecnológicos,
- La creación de incubadoras empresariales específicas,
- La construcción de residencias para profesionales,
- Espacios de exhibición y divulgación de las innovaciones y trabajos de los sectores,
- Servicios y espacios específicos para los emprendedores de cada una de las áreas,
- La prestación de un conjunto de servicios específicos: ayudas, acceso a capital de riesgo, networking, etc.

Según los datos municipales, las empresas que desarrollan actividades estratégicas o intensivas en el campo del conocimiento ocupan a 32.300 trabajadores, el 72% del total. Es más, superan el 50% las empresas asentadas en el 22@, que se inscriben dentro de uno de los cinco clústers (áreas especializadas que concentran firmas de un mismo sector industrial) del distrito. Esto, traducido en dinero, significa que el distrito

barcelonés ya supera los 6.000 millones de euros de volumen de negocio. En un año esta cifra ha aumentado en 300 millones, esto es, el 5,4%.

El 8,1% de las empresas con sede en el distrito tecnológico tiene una facturación de más de 15 millones de euros, el 12,2%, de 3 a 15 millones; el 20,3% entre 600.000 y tres millones de euros y la gran mayoría, casi el 60%, mueven hasta 600.000 euros.

En superficie, este distrito tecnológico cuenta actualmente con más de 400.000 metros cuadrados de oficinas finalizadas, con un grado de ocupación del 85%. A lo largo de este 2010 y del próximo 2011 se alcanzará casi el medio millón con la aportación de entre 60.000 y 70.000 metros cuadrados de nueva superficie de uso terciario o de servicios<sup>536</sup>.

Según esta información y la descripción que hace la documentación convencional y virtual de la sociedad municipal 22@, esta institución apuesta, entre los demás mencionados, por el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) con el fin de potenciar e impulsar la competitividad del sector TIC catalán y potenciar una nueva cultura empresarial basada en la colaboración y en la innovación abierta.

Es por esta razón que el clúster TIC se constituye como un entorno idóneo para el desarrollo del sector, gracias a las infraestructuras avanzadas que la sociedad municipal está impulsando en el distrito, a las empresas con base tecnológica que ya están ubicadas, y al entorno profesional que se ha creado expresamente para las TIC.

El clúster TIC está formado por un tipo de empresas cuya actividad está relacionada con la industria de los contenidos digitales (cine y vídeo y diseño gráfico) y el software (desarrollo, consultoría y otros servicios de integración). La trayectoria de este sector, en plena crisis global, es de los pocos que han logrado mantener e incluso incrementar el número de trabajadores afiliados a la seguridad social entre 2008 y el 2009<sup>537</sup>. En el clúster TIC de 22@Barcelona se pueden encontrar, entre otras, las empresas Indra, Telefónica, T-Systems, ¡Yahoo! Research, etc.

---

<sup>536</sup> BARRENA, X. "El 22@ prosigue con la expansión y soslaya los efectos de la crisis". *El Periódico* [Barcelona] (23 de abril de 2010), nº 46.167, p. 44.

<sup>537</sup> AROCA, JAUME V. "La Barcelona innovadora goza de buena salud". *La Vanguardia* [Barcelona] (16 de febrero de 2010), nº 46.102, p. 6.

## **4.2.6 Datos sobre las funciones de comunicación. Mapa de comunicación**

### 4.2.6.1 Objetivos generales de marketing

- *No hay unos objetivos de marketing supeditados a unos objetivos financieros porque nada de lo que hace la sociedad 22@ genera ingresos.*
- *Este año 2008 tenemos que seguir haciendo lo que hacíamos, pero debemos plantear el 2009. Es un año de paso, de transición.*
- *Incrementar el porcentaje de empresas (nacionales y extranjeras) de la sociedad municipal 22@.*
- *Vender Barcelona.*

### 4.2.6.2 Datos sobre la política de comunicación

#### 4.2.6.2.1 Recursos

##### 4.2.6.2.1.1 Equipo de marketing y comunicación

- Director de márketing y comunicación (cargo de confianza).
- Una técnica de comunicación e imagen corporativa.
- Técnica júnior en comunicación.
- Una administrativa compartida con Gestión Urbanística.
- Un becario.
- Del departamento dependen el webmaster y el gabinete de prensa.

##### 4.2.6.2.1.2 Presupuesto

- *El presupuesto está determinado por el Consejero Delegado que es quien decide cómo se distribuye el presupuesto general y cuál es la partida de comunicación.*
- *Lo que no está presupuestado se consensua con la gerencia y generalmente también se ejecuta.*
- *El presupuesto de comunicación se distribuye según las siguientes pautas de trabajo: en primer lugar se hace un análisis de las diferentes partidas pre clasificadas por el departamento (empresas, consumibles, divulgación: folletos, carpetas, etc., ferias-viajes, eventos, patrocinios, acciones de proximidad). Se valora qué se habrá de repetir y mejorar el próximo año y se calcula el presupuesto.*

#### 4.2.6.2.2 Estrategia de comunicación

Este apartado quiere hacer un pequeño paréntesis teórico para explicar, antes de las opiniones derivadas del trabajo de campo, que los conceptos de técnica, táctica y estrategia han sido caballo de batalla de estudiantes, académicos y profesionales, porque su enunciado es complejo e induce siempre a numerosas confusiones incluso a la hora de formular otros conceptos: objetivo, mensaje, o los términos política, proyecto o campaña. Esta dificultad ha sido, en cierto modo, patente en las diversas respuestas obtenidas de los interlocutores entrevistados.

El concepto técnica, por ejemplo, según Xifra (2009, p.12) no es unívoco. Para referirse a los mismos fenómenos algunos autores hablan de técnicas y otros de tácticas. Y los especialistas en polemología, y posteriormente los del *management*, el autor sigue explicando, detallan con mayor o menor claridad la diferencia entre estrategia y táctica<sup>538</sup>.

Matilla (2008, p. 51) también apunta que las tácticas (del griego *taktike*: arte de disponer y maniobrar las tropas) normalmente se confunden con las técnicas (palabra derivada del griego *tekhne*: arte, habilidad). Es por esta razón que a menudo se emplean indistintamente, como si fuesen sinónimos, aunque no lo son<sup>539</sup>.

Según Xifra (2006, p. 76) son numerosos los autores que hablan de las técnicas de relaciones públicas para explicar los medios, las herramientas o los instrumentos utilizados para llevar a cabo, poner en práctica y articular la comunicación de los mensajes. En este contexto, las técnicas corresponden a los mecanismos para cumplir con los objetivos, y las tácticas a los procesos oportunistas y puntuales<sup>540</sup>.

La estrategia, por su parte, (de la palabra griega *stratos*: camino, y *strategos*: conecedor del camino) está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos a través de la utilización de unos medios<sup>541</sup> y, como explica en 1965 Ansoff (1994, p. 11), pionero de la gestión estratégica y de la planificación corporativa, "de lo que se trata es de producir un patrón de adjudicación de recursos que ofrezca las mejores posibilidades para responder a los objetivos de la empresa"<sup>542</sup>.

En otros términos, la estrategia contesta a la pregunta ¿Cómo hacerlo?; las técnicas a ¿Con qué hacerlo?, y las tácticas responden a ¿Con qué hacerlo en un momento determinado según las circunstancias inmediatas?

---

<sup>538</sup> XIFRA, J. *Tècniques de les Relacions Públiques*. Barcelona: UOC, 2007, p. 12.

<sup>539</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p.51.

<sup>540</sup> XIFRA, J. *Tècniques de les Relacions Públiques*. p. 12.

<sup>541</sup> MATILLA, K. *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica*. p. 15.

<sup>542</sup> KENEDY, C. *Los Gurús del Management*. p. 11.

Las técnicas y las tácticas se aplican en diferentes momentos. Una técnica es propia de una fase de planificación o acción. Según el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas que John Marston en el 1963 organizó en cuatro etapas, como se ha anunciado ya en la primera parte de esta tesis. La táctica es característica de la fase de ejecución o comunicación. Es decir, la técnica se decide y diseña de antemano, fruto de un pensamiento estratégico anterior, y la táctica se implementa para reajustar, mejorar o potenciar el proceso que se está ejecutando, según indique el ejercicio de monitorización que, continuamente, debe destinarse a la eficiencia y eficacia de la campaña de relaciones públicas o de publicidad. Así pues, se entiende de esta manera que una técnica no tiene porque ser una táctica, pero una táctica siempre es una técnica.

Los académicos y profesionales de la publicidad no difieren demasiado de estas premisas anunciadas, procedentes de la materia de las relaciones públicas. Pedro Prat Gaballí, autor que inauguró la publicidad en nuestro país, en 1917 ya explicaba en su obra *Publicidad Científica* que la disciplina de comunicación comercial puede desenvolverse de diferentes maneras, es decir, mediante diversas técnicas. El maestro Prat Gaballí (1917, p. 61) ya en esa época, apuntaba además que los medios de que disponía entonces la publicidad para ejercer su acción admitían numerosas clasificaciones, según el punto de vista de que se partiera, confirmando de esta manera la diversidad de técnicas que ya coexistían. Atendiendo al modo de manifestarse, Prat Gaballí establecía estos medios según la siguiente taxonomía: el medio impreso independiente (folletos, anuncio, etc.); la prensa; la publicidad abierta (carteles, tableros, plafones, telones, rótulos, signos luminosos, publicidad ambulante, etc.) y los objetos reclamo<sup>543</sup>.

Todas estas técnicas publicitarias aún permanecen, aunque hayan cambiado su denominación. Pero además se han prolongado y ampliado gracias a la aparición de nuevos soportes que el ingenio humano y la tecnología han facilitado.

Para finalizar con este apunte teórico únicamente cabe añadir que los conceptos de técnica, táctica y estrategia que en este trabajo de síntesis se tratan, como la mayoría de los términos utilizados en el marketing y en el *management*, en general, tienen su procedencia en el vocabulario castrense. Así que, si para autores y profesionales la mercadotécnica es también una guerra, debe sacarse igualmente el mejor provecho de ella. Quizás no se esté de acuerdo en aplicar directamente los principios militares al marketing o al *management*. La guerra es horrible en tiempo de guerra, comenta la gente, como para extenderla al tiempo de paz<sup>544</sup>. Pero es la realidad del vocablo que se usa normalmente en estos ámbitos. De todas formas, como apunta Matilla (2008, p. 49)<sup>545</sup>, las voces parecen claras en este terreno del arte de la guerra, pero las

---

<sup>543</sup> PRAT GABALLÍ, P. *Una nueva técnica. La publicidad científica*. Barcelona: Cámara de Comercio y Navegación de Barcelona., 1917, p. 61.

<sup>544</sup> RIES, A; TROUT, J. *La guerra del marketing*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2006, p. 8.

<sup>545</sup> MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica*. p.49.

matizaciones se desvanecen al intentar aplicar los términos al área, por ejemplo, del *management*<sup>546</sup>.

Para la sociedad municipal 22@ la estrategia de comunicación consiste en:

- *Actividad transversal de comunicación para dar a conocer la actividad de la sociedad municipal 22@ a los diferentes públicos objetivo (tanto interno como externo).*
- *Diseño de mensajes y actuaciones en función del colectivo al que se dirija.*
- *Participación en actos de ciudad donde 22@ pueda alcanzar algún tipo de protagonismo.*
- *Velar por la sensibilidad de las personas, ser capaz de saber qué piensan y qué quieren los vecinos y actuar en consecuencia.*
- *Integración de los nuevos profesionales en el proyecto 22@.*
- *Acercamiento a los medios radio y TV, con la colaboración del gabinete de prensa de 22@ y del Ayuntamiento.*
- *Renovación de catálogos corporativos con nuevos mensajes y un formato novedoso que permita adaptar los contenidos en función de los diferentes públicos objetivos. Hay que renovar toda la imagen y la estética. Ahora se está dando una estética demasiado institucional.*
- *Trabajar la comunicación interna.*

#### 4.2.6.2.3 Objetivos de comunicación

- *Obtener un conocimiento espontáneo de marca del 70-80%. Y que los diferentes públicos sean capaces de definir el proyecto con sus propias palabras.*
- *Conseguir que haya una valoración positiva del proyecto y un posicionamiento de referencia internacional.*
- *Que la ciudad de Barcelona perciba que se está haciendo algo en la economía del conocimiento.*
- *Asegurar que el modelo 22@ se integre y se adapte al modelo social del distrito y Barcelona.*

---

<sup>546</sup> CUENCA, J (coord.) *Las técnicas de relaciones públicas y publicidad más demandadas por las organizaciones. La visión de las agencias de Barcelona* en Actas del IV Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Facultad de Comunicación Blanquerna. Universidad Ramon Llull. Barcelona, 2010. <[www-en.us.es/congresorrpp/iiiJoanCuencaFontbona.pdf](http://www-en.us.es/congresorrpp/iiiJoanCuencaFontbona.pdf)>.

#### 4.2.6.2.4 Mensajes

- *Discurso económico (y en clave de ciudad): 22@ es el nuevo distrito productivo de la ciudad para las compañías intensivas en conocimiento.*
- *Discurso basado en los atributos principales del proyecto 22@: la innovación, la economía del conocimiento y la gestión del talento, atributos que permiten que, hoy en día, Barcelona vea con optimismo el futuro.*
- *Discurso sobre la cohesión social en el que se especifica que 22@ está al servicio de los vecinos del distrito, con iniciativas que mejoran su calidad de vida, recuperan el barrio y lo hacen multicultural (nuevas zonas verdes, vivienda protegida y equipamientos y nuevas infraestructuras).*
- *Discurso sobre la transformación física que centra la explicación en que 22@ es una de las últimas oportunidades de tener un edificio en el centro de Barcelona con una rentabilidad alta, donde la ratio de desempleo es muy baja.*
- *Discurso sobre el espíritu emprendedor: es muy importante atraer emprendedores. Entorno atractivo para los emprendedores que, a pesar de que sus necesidades las cubre Barcelona Activa, el ecosistema lo ofrece 22@.*

#### 4.2.6.2.5 Acciones

Lo que se redacta a continuación es una taxonomía que ordena y nombra los grandes ámbitos de actuación del departamento de marketing y comunicación, en función de las respuestas que se obtuvieron en el proyecto 22@Audit.

- Identidad visual
- Señalización
  
- Comunicación online
- Publicaciones de soporte
  
- Comunicación audiovisual de soporte
  
- Relaciones Públicas
  - Eventos
  - Participaciones de 22@
  - Servicio de atención
  - Relaciones con la prensa
  - Ferias
  
- Patrocinios

- Marketing relacional
- Comercialización
- Investigación
- Tareas de soporte de comunicación en general



## 4.2.7 Datos sobre la evaluación

### 4.2.7.1 Control de resultados

- *Dado que no hay objetivos que se puedan valorar de forma muy concreta, es muy personal-subjetivo valorar la labor de comunicación desarrollada por el departamento de marketing y comunicación.*
- *Desde un punto de vista sistemático no hay una metodología de evaluación. Aún y así se generan rapports, informes de reunión, fichas para las ferias, briefings, etc.; a menudo las evaluaciones se reflejan bien en una hoja, bien en una simple aportación oral.*
- *No hay indicadores. Aunque si el departamento de marketing y comunicación tuviera que justificar el trabajo, los indicadores serían:*
  - *La demanda de las empresas que desean ubicarse en 22@.*
  - *Las visitas semanales a la página Web.*
  - *La edición de una publicación periódica de 54.000 ejemplares de difusión.*
  - *Número de recepciones de delegaciones internacionales.*
  - *La realización de tareas de promoción del proyecto a nivel local.*
  - *Volumen de contactos en las ferias.*
- *Clipping: Todo lo que aparece a propósito de 22@ (Servicio de ACCESO - sobre 22@ y sobre noticias relevantes de Barcelona). Filloy & Associats hace la selección y depura el contenido del clipping<sup>547</sup>.*
- *El estudio de Benchmarking.*

### 4.2.7.2 Sistemas de innovación en comunicación

- *Se desconoce si 22@Barcelona desarrolla investigación, test y/o análisis de negocio antes de invertir en nuevas ideas.*

---

<sup>547</sup> Empresas contratadas por la sociedad municipal 22@ para realizar sendas labores referenciadas. Ver CUENCA, J (coord.); DE JAIME, S. *Auditoria de Màrqueting i Comunicació de 22@Barcelona*, 2008.

## 4.3 Metodología para una auditoría global de Relaciones Públicas

### 4.3.1 Objetivos

En la propuesta de estudio se han señalado los siguientes objetivos:

#### 4.3.1.1 Objetivos generales

- El objetivo principal de esta auditoría ha sido el de obtener un conocimiento empírico de la calidad de las relaciones establecida entre la sociedad municipal 22@ y uno de sus públicos vitales, el público de las empresas del clúster TIC.
- Comprender y testimoniar la justificación de los planes de marketing y comunicación y eventos presentados el año 2008.

#### 4.3.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el marco conceptual del plan, es decir, cómo el departamento de marketing y comunicación define su política y sus objetivos, y como éstos se transmiten a los planes de marketing y comunicación y eventos.
  - Conocer los conceptos de marketing y comunicación que se utilizan, y qué nivel de conocimiento hay de los mismos en la sociedad municipal 22@ en general y en el departamento en concreto.
  - Conocer cuál es el sistema de recogida y análisis de información que facilitan los datos para el desarrollo de los planes y así conocer cuáles son las principales fuentes de inspiración de estos planes, las que ayudan a tomar decisiones.
- Determinar el marco de actuación del plan, cómo el departamento de marketing y comunicación presenta la sociedad municipal 22@ ante el público seleccionado, y cómo difunde la información sobre sus prestaciones y ofrecimientos a este mismo público del clúster TIC.
  - Conocer el ámbito de actuación y el alcance de los planes de marketing y comunicación y eventos para este público.
  - Conocer las relaciones y flujos que establecen estos planes dentro (áreas funcionales, dirección, etc.) y fuera de la sociedad municipal 22@ (con el público empresarial del clúster TIC).
  - Conocer qué mensajes se están utilizando y qué alcanzan o explican de la sociedad municipal 22@ a este público. Orientación y tono de los mensajes.
  - Conocer las características de las actuaciones que se proponen (tipo de acción, a qué responde, soluciones creativas y recursos asignados).
- Entender la logística y ejecución de los planes –los procesos-.

- Conocer cómo se gestionan y organizan los *timings*, los espacios y los recursos asignados: los recursos humanos (también aquellas personas ajenas a la sociedad municipal 22@), las herramientas y el presupuesto.
  - Conocer el grado de eficiencia de los procesos que se inician con cada actuación.
- Determinar los mecanismos de seguimiento, revisión y mejora continua de la comunicación establecida con el grupo de interés seleccionado.
  - Conocer cuáles eran los dispositivos de monitorización que se han planteado que permiten hacer el seguimiento de las actividades que se ejecutan y que ayudan a reajustar tácticamente el plan sobre el terreno.
  - Conocer la respuesta que se espera de las diferentes actuaciones y del público empresarial del clúster TIC (grado hipotético de incidencia en: impacto, conocimiento y comprensión o interiorización y memorabilidad de los mensajes, e indicadores de medida previstos: confianza, entendimiento y satisfacción con la relación).
  - Conocer los mecanismos de evaluación y eficacia final del plan de marketing y comunicación y eventos en general.
- Fijar el índice de confianza que merece el clúster empresarial TIC de la sociedad 22@.
- Establecer el índice de entendimiento existente entre la sociedad 22@ y el clúster empresarial TIC.
- Conocer el índice de satisfacción de la relación establecida entre la sociedad 22@ y el clúster empresarial TIC.
  - Presentar el tipo y el nivel de relación que coexiste entre la sociedad 22@ y el clúster empresarial TIC.
  - Conocer la valoración que se concibe de la eficiencia de la sociedad 22@ por parte de este público externo.
  - Determinar el índice de fiabilidad que los miembros de este clúster reconocen en la sociedad municipal 22@.
  - Obtener un conocimiento acerca de la imagen que tiene este público externo de la sociedad municipal 22@.

### **4.3.2 Definición de la muestra**

#### 4.3.2.1 Interlocutores de 22@Barcelona (actores internos)

Para las entrevistas en profundidad elaboradas en el proyecto 22@Audit:

- Direcciones de la sociedad municipal 22@
  - o Consejero Delegado
  - o Gerencia y Dirección de desarrollo económico, innovación y talento (una misma persona ocupa los dos roles)
  - o Dirección de Marketing y Comunicación
  - o Responsable de Relaciones Públicas y publicaciones
  - o Jefe de Gabinete
  - o Responsable del clúster TIC
  - o Gerencia del clúster TIC de BDigital

#### 4.3.2.2 Muestra del universo compuesto por el público empresarial del clúster TIC (actores externos)

Para las entrevistas en profundidad elaboradas expresamente para el trabajo de campo:

- Interlocutores con poder de decisión de las empresas circunscritas en el clúster TIC de la sociedad municipal 22@.
  - o Total del universo: 45 interlocutores
  - o Total de la muestra analizada: 20 interlocutores (44,4% del universo)

### 4.3.3 Indicadores de medida del modelo hipotético de auditoría de Relaciones Públicas

En la primera parte de este trabajo de síntesis ya adelantábamos que, recientemente, se ha originado en el ámbito empresarial un deseo significativo de utilizar medidas más subjetivas o “blandas”, como indicadores de calidad. Estas medidas son blandas porque se enfocan hacia las percepciones y actitudes, en lugar de hacia criterios más concretos y objetivos<sup>548</sup>.

Pero en el ámbito que nos ocupa, la calidad de las relaciones, Xifra destaca que uno de los grandes obstáculos a la hora de intentar ofrecer una dimensión estructural de las Relaciones Públicas es la consideración de esta disciplina como un conjunto de técnicas o elementos de otros saberes o actividades<sup>549</sup>. Wilcox también explica que las Relaciones Públicas se suelen definir en función de sus técnicas y tácticas más patentes, como la *publicity* en un periódico o la presencia de una persona famosa en un acontecimiento especial<sup>550</sup>.

Una de las conceptualizaciones más aceptadas de esta disciplina es la formulada por los catedráticos Lawrence W. Long y Vincent Hazelton (1987). Estos autores describen las Relaciones Públicas como “*una función directiva de comunicación mediante la cual las organizaciones se adaptan, modifican, o mantienen su entorno con el propósito de alcanzar sus fines como organización*”<sup>551</sup>.

El objeto de las Relaciones Públicas es crear, obtener, iniciar, suscitar, mantener, entretener, desarrollar, mejorar relaciones. En este sentido, la perspectiva relacional o, como la denominan Botan y Taylor (2004), cocreacional<sup>552</sup> de las relaciones públicas no es patrimonio de los teóricos estadounidenses de principios del siglo XXI, sino que es una evidencia de la práctica profesional europea.

En cualquier caso, como revela Wilcox, todas las definiciones de Relaciones Públicas incluyen unos mismos vocablos clave que determinan la particularidad de su labor. El autor explica que las Relaciones Públicas son una función directiva, deliberada, planificada, eficaz y que vela por el entendimiento y la comunicación bidireccional entre actores. Magallón (2006) detalla además que las Relaciones Públicas se desarrollan apoyadas, en primer lugar, en objetos y métodos estipulados de las ciencias sociales a

---

<sup>548</sup> HAYES, B.E. *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1995. p. 16.

<sup>549</sup> XIFRA, J. “¿Es marketing todo lo que reluce?”. *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*. (2006), nº 34, p. 173.

<sup>550</sup> WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. 8ª ed. Madrid: Pearson Addison-Wesley Longman, 2006. p. 3.

<sup>551</sup> LONG, L.W.; HAZELTON, Jr. V. “Public Relations: A theoretical and practical response”. *Public Relations Review*. 1987, 13 (2), 3-13.

<sup>552</sup> BOTAN, C.; TAYLOR, M. “Public Relations: State of the Field”. New York: *Journal of Communication* Tomo 54 (2004), nº 4, pp. 645-661.

las que debe su marco teórico y, en segundo lugar, en la propia realidad social, económica y política<sup>553</sup>.

Y Xifra las sintetiza como la función que se concreta en unos proyectos destinados a relacionarse con el entorno mediante estrategias de comunicación<sup>554</sup>.

De todas formas, es interesante observar que ya en la definición de Relaciones Públicas que aportaba Federico Revilla en 1985 se incluían algunos términos que, en realidad, se identificarían con determinados indicadores de medida de esta disciplina. El autor las describe como "*la actividad debidamente estudiada, planificada y programada mediante la cual un individuo o una entidad cuales fueren logran suscitar, por este orden, interés, confianza e identificación en su respectivo entorno social*".

En esta nueva definición se incluye lo que, para Revilla, son los tres fines de las Relaciones Públicas y, a su vez, añadimos lo que correspondería a los indicadores de medida de esta disciplina puesto que su valor manifestará el beneficio de la actividad de Relaciones Públicas.

Para Revilla el interés es una primera aproximación entre los dos actores presentes en la relación: la entidad protagonista de las Relaciones Públicas y el entorno. Si no existe un interés, no puede llegarse a un auténtico conocimiento. Este aspecto, especifica Guy Rocher, implica la existencia de tres elementos: en primer término, que existan entre los actores unas expectativas recíprocas. En segundo lugar, que éstas tengan lugar en función de unas normas y de unos valores que rigen, o se suponen que rigen, la conducta de los actores. En tercer lugar, que existan unas sanciones que los actores se aplicarán mutuamente, dependiendo a que uno de los actores haya respondido o no a las expectativas del otro<sup>555</sup>.

El interés recíproco entre los actores es un indicador imprescindible y antecedente al estudio de la calidad de las relaciones. Sin el ineludible conocimiento de la existencia de esta aproximación, no es posible desarrollar el análisis que sigue.

Revilla añade a continuación que, habiendo logrado el interés, el siguiente paso es merecer la confianza. Y únicamente merece confianza quien obra como es debido asevera el autor. Esto significa que las Relaciones Públicas exigen de una actuación correcta por parte de la entidad que las practique. "*Hacerlo bien y hacerlo saber*", dice el lema clásico de esta profesión. De modo que, para Revilla, el "*Hacerlo bien*" es condición imprescindible.

Pero para el autor, la legítima ambición de las Relaciones Públicas llega más lejos todavía. Según argumenta, tampoco basta, aunque es mucho, que el público sienta

---

<sup>553</sup> MAGALLÓN, S. "Concepto y elementos de las Relaciones Públicas". p. 106.

<sup>554</sup> XIFRA, J. *Les Relacions Públiques*. Barcelona: UOC, 2007. p. 7.

<sup>555</sup> PARÉS, M. "Las relaciones públicas, una ciencia social". *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura*. (2006), nº 34, pp. 26 - 28.

confianza. Asegura que es preciso lograr algo más profundo: a saber, que el público sienta la entidad como cosa propia. La identificación garantiza a las entidades el favor de su público. No es fácil conseguirla, pero cuando se consigue, mediante el conocimiento y el servicio, también es difícil perderla. Se trata de algo sólido, seguro y estable, aclara Revilla<sup>556</sup>.

El conocimiento supone el entendimiento mutuo mediante una información honrada y veraz. Un aspecto que también defiende el autor norteamericano Harry G. Frankfurt (2007) cuando expresa que "*los grados más elevados de civilización dependen de un respeto consciente por la importancia de la honestidad y la claridad a la hora de explicar los hechos*". Para Frankfurt existe una clara diferencia entre hacer las cosas bien y hacerlas mal y, por tanto, una clara diferencia entre lo verdadero y lo falso<sup>557</sup>.

En lo que se refiere al servicio, si se entiende a la persona en su totalidad la entidad no se limitará a mantener con él o ella la relación que la define como tal – enseñanza, si es una universidad; venta, si es un comercio; etc.-. Antes bien, buscará hallarla en aquellas otras facetas de su personalidad depuestas al margen de la relación precisada anteriormente, y procurará rendirle alguna atención, además de las que le corresponden por definición, para conseguir la total satisfacción de la relación que se ha establecido.

A continuación, se expondrá brevemente, lo que otros autores han aportado acerca de los indicadores principales que se aplicarán al análisis del caso de la sociedad municipal 22@: confianza, entendimiento (acuerdo mutuo) y satisfacción.

## **Confianza**

La confianza, la fiabilidad, la sinceridad y la autenticidad contribuyen, todas ellas, a una buena reputación<sup>558</sup> explica L'Etang, autora que explica que a menudo las relaciones públicas son definidas por los profesionales como la "gestión de la reputación", y parece estar de acuerdo con que la reputación es uno de los conceptos vinculados que forman la base del trabajo de relaciones públicas<sup>559</sup>.

La confianza, en palabras de Luhmann (2005), es un hecho básico de la vida social y es el mecanismo que reduce la complejidad de las sociedades contemporáneas, en la medida que reemplaza la insuficiente información del entorno, por una seguridad y expectativas de comportamiento internamente garantizadas. La confianza es una

---

<sup>556</sup> REVILLA, F. *Introducción a las Relaciones Públicas*. Barcelona: Edebé, 1985. pp. 13-17.

<sup>557</sup> FRANKFURT, H.G. *Sobre la verdad*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2007. pp. 22-33.

<sup>558</sup> La profesora de la Universidad de Stirling Jaquie L'Etang explica que el psicólogo D.B. Bromley en su obra *Reputation, Image and Impression Management* (1993), nos advierte de algunas características importantes de la reputación, señalando que ésta es distinta de la personalidad; es un recurso valioso (una buena reputación crea felicidad y seguridad; una mala reputación provoca culpabilidad y ansiedad); no tiene valor si no es auténtica y si no se basa en la verdad; es, parcialmente, una caricatura puesto que se centra en las características diferenciables y enfatiza, selectivamente, los puntos positivos y negativos, utilizando así el proceso de crear estereotipos.

<sup>559</sup> L'ETANG, JACQUIE, *Relaciones Públicas*. pp. 83-90.

apuesta hecha en el presente, hacia el futuro y que se fundamenta en el pasado<sup>560</sup>. En efecto, tal y como indica Castilla del Pino (2002), para quien la confianza es la actitud básica –básica porque preside la totalidad de las interacciones-, la relación entre los seres humanos no precisaría de la confianza si cada uno de los protagonistas de la misma pudiera obtener del otro la información que necesita para llevar a buen término el propósito de la relación -la consecución de un trato, el logro de un contacto circunstancial, un amor, etc.-.

Para Castilla del Pino el principio que rige toda relación interpersonal es que no hay no confianza; o, de otra forma, siempre ha de haber (alguna confianza). En el momento en que surge la interacción hay que depositar confianza, y el grado de ésta fluctúa, es decir, se hace mayor o menor, a medida que progresa la secuencia de la interacción.

Así pues, este último aspecto introduce el concepto de grado de confianza que, según el autor, no es sino una metáfora, porque la confianza que se tiene en alguien no es mensurable a la manera que lo es la temperatura de un objeto<sup>561</sup>. De todas formas como anota Luhmann, la confianza sí puede ser analizada funcionalmente y comparada con otros mecanismos sociales funcionalmente equivalentes<sup>562</sup>. La confianza es mayor o menor, según la circunstancia en la que irrumpe la interacción, según quién es quién, el tema de que se va a tratar, su edad, profesión, sexo, etc. De hecho la diversidad de variables i la multiplicidad de las formas para crear confianza hace poco fructífera la búsqueda de fórmulas generales<sup>563</sup>.

Aunque, según Castilla del Pino, el grado de confianza se puede definir como la cuantía de aquello que se dice (o se podría decir, llegado el caso) a otro. Para cuantificarla, el autor explica que en una interacción hay una constante de incertidumbre,  $k$ , resultante del cociente:  $+Inf / -Inf = k$ . En donde  $+Inf$  es la información que poseemos,  $-Inf$  la información que ignoramos y la constante  $k$  o bien es el grado de confianza o bien de desconfianza. La constante  $k$  es el valor de la entropía de la información no obtenida, que en modo alguno es mensurable. Por eso  $k$  viene a ser la medida de la confianza (o desconfianza) básica que hace posible la definición de alguien como “de fiar” o “no de fiar”. El valor  $k$  es imaginario, aclara el autor, porque el cociente entre la  $Inf$  obtenida y la  $Inf$  por obtener no es posible, puesto que nunca se sabe qué es lo que nos queda por conocer<sup>564</sup>. En este sentido es, como Georg Simmel indica, una combinación de conocimiento e ignorancia<sup>565</sup>.

Confianza y desconfianza se disputan los sentimientos y la inteligencia, los reflejos y la razón de cada uno de nosotros y de cada sociedad. Pero tanto la una como la otra

---

<sup>560</sup> LUHMANN, N. *Confianza*. Madrid: Anthropos Editorial, 2005. pp. XXII-XXV.

<sup>561</sup> CASTILLA DEL PINO, C. *Teoría de los sentimientos*. Barcelona: Tusquets Editores, S.A., 2002. p. 319-324.

<sup>562</sup> LUHMANN, N. *Confianza*. 2005. p. 14.

<sup>563</sup> LUHMANN, N. *Confianza*. 2005. p. 147.

<sup>564</sup> CASTILLA DEL PINO, C. *Teoría de los sentimientos*. 2002. p. 324.

<sup>565</sup> LUHMANN, N. *Confianza*. 2005. p. 43.



poseen un principio dinámico; en la acción una de ellas se impone<sup>566</sup>. En cualquier caso donde hay confianza hay aumento de las posibilidades para la experiencia y la acción. Como decía Max Weber, merecer la confianza es rentable<sup>567</sup>, la clave es la forma en que se presenta el yo por el cual se logran las decisiones acerca de él<sup>568</sup>. Así pues, explica Luhmann, cualquiera que quiera ganar confianza deberá tomar parte en la vida social y estar en posición de crear expectativas de otros en su auto presentación. Esta es la regla básica<sup>569</sup>. Y el espíritu de transparencia, la cultura de la responsabilidad y la integridad, sus elementos clave<sup>570</sup>.

De hecho L'Etang explica que, según la aportación de Szyska (2005), la literatura alemana, desde los años 50, ha unido "confianza" con "transparencia", un enfoque que coincide con el enfoque relacional desarrollado por primera vez por Matrat y Ferguson. "Transparencia" significa que podemos "ver a través" de procesos, decisiones y comunicaciones, por lo que no hay opacidad ni oscuridad, no hay ningún velo organizativo ni nada oculto<sup>571</sup>.

Luhmann incorpora los avances recientes de las teorías de los sistemas para explicar la complejidad creciente de las sociedades modernas. Y concluye, finalmente, que la confianza sólo es posible en este escenario donde es posible la verdad<sup>572</sup>. Y es que, como anticipaban Kovach y Rosenstiel (2001), en su caso, en relación al periodismo<sup>573</sup>, también la primera obligación de las Relaciones Públicas es la verdad.

En este sentido, la exploración de la calidad de la relación entre la sociedad municipal 22@ y el público empresarial del clúster TIC incluirá el término confianza como la médula de las conductas que influyen decisivamente en la interacción y el desarrollo particular y que ha de manifestar, precisamente, el grado de cumplimiento de la regla y los elementos clave de la confianza. En cierta manera, la gestión de la verdad por parte de los actores partícipes de la relación.

---

<sup>566</sup> PEYREFITTE, A. *La sociedad de la confianza*. Barcelona: Editorial Andrés Bello, 1996. p. 440.

<sup>567</sup> CASTILLA DEL PINO, C. *Teoría de los sentimientos*. 2002. p. 327.

<sup>568</sup> LUHMANN, N. *Confianza*. 2005. p. 66.

<sup>569</sup> LUHMANN, N. *Confianza*. 2005. p. 107.

<sup>570</sup> DIPIAZZA, Jr. S.A.; ECCLES, R.G. *Recuperar la confianza. El futuro de la información corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 2002. pp. 4-7.

<sup>571</sup> L'ETANG, JACQUIE, *Relaciones Públicas*. p. 89.

<sup>572</sup> LUHMANN, N. *Confianza*. pp. XXII-XXV.

<sup>573</sup> KOVACH, B; ROSENSTIEL; T. *Los elementos del periodismo*. Madrid: Ediciones El País, 2003. (*The Elements of Journalism*, 2001). p.52.

## **El entendimiento (acuerdo mutuo)**

De la misma manera que nuestras relaciones interpersonales transitan por episodios de colaboración y de apreciación mutuas, también peregrinan por episodios de competición y de conflicto que, en muchas ocasiones, salpicarían las páginas de los periódicos. Esta es la idea de la teoría del intercambio social. Para Homans (1950)<sup>574</sup>, los individuos somos egoístas, puesto que nos orientamos por las expectativas de maximización de beneficios con el mínimo coste. No obstante, según Homans, en nuestras relaciones con los demás también tejemos un vínculo cooperativo, esto es, fundamos órdenes de intercambio para beneficiarnos mutuamente.

El enfoque funcionalista de sistemas, descrito bajo la óptica de la psicología social, plantea tres tipos de normas que están presentes en nuestra toma de decisiones que velan, además, por el entendimiento mutuo: la norma de responsabilidad social, la norma de reciprocidad y la norma de justicia o equidad.

La norma de responsabilidad social prescribe que los individuos, como las organizaciones, han de ayudar a las personas que dependan de ellas o bien a las que dirijan su rendimiento. La norma de reciprocidad postula que las personas suelen ayudar a aquellas personas que nos han ayudado previamente. Finalmente, la norma de justicia o equidad defiende que las personas tendemos a mantener un balance equilibrado entre aquello que aportamos y los resultados que obtenemos y lo que aportan y obtienen las personas con quien nos relacionamos. Si el equilibrio se rompe, esta carestía de equidad puede producir malestar<sup>575</sup>.

Precisamente el estudio de este segundo indicador, el acuerdo mutuo, permite ofrecer ideas que puedan compensar daños que se hayan producido, elaborar justificaciones que reduzcan la disonancia cognitiva, o bien desactivar cualquier amenaza, favoreciendo la atracción entre la organización y sus públicos vitales, o suscitando los comportamientos de ayuda mutua.

El análisis de este segundo indicador, además, nos ofrece la oportunidad de exponer en qué grado la mutualidad surge por la intervención de factores como la proximidad física, el atractivo físico, el pensamiento afín, etc.

La proximidad física parece decisiva a la hora de relacionarnos con los demás, puesto que posibilita tanto la accesibilidad como la construcción de una cierta familiaridad. En el ámbito de la empresa la inmediatez del servicio que ofrece, la accesibilidad y atención recibida, la proximidad geográfica o de respuesta a cualquier duda o necesidad, la sensación de saber que la organización está lejos o cerca de uno mismo, etc., responde a este mismo concepto.

---

<sup>574</sup> HOMANS, G. C. (1950). *El grupo humano*. Buenos Aires: Eudeba, 1977.

<sup>575</sup> ORTIZ, M.J. "El altruismo". En MORALES, J.F. (coord.), *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill, 1994. pp. 443-464.

Diversas investigaciones han demostrado que, efectivamente, la belleza también parece influir de manera decisiva en el entendimiento. Como apuntan diferentes estudios, en el momento inicial de la relación el atractivo físico puede importar más que la forma de ser o la inteligencia de la persona. Este factor, sin embargo, irá cediendo importancia a otros rasgos a medida que avanza la relación (como la bondad, la inteligencia, el altruismo, las ideas políticas, las creencias religiosas, etc.). Algunos autores hacen referencia a la existencia de un estereotipo sobre el atractivo físico, que viene a decir que "lo bello es bueno". De todos modos, no está de más decir que la belleza es algo "relativo", y que no sólo está influida por los gustos subjetivos de cada uno sino, sobre todo, por las épocas y las modas. Así pues, la organización, sus características y atractivo, la intencionalidad y autoridad de la fuente, su estética visual -identidad visual-, la organización y tono del contenido del mensaje que transmite, el uso de canales oportunos y pertinentes, etc. responde a este segundo concepto que facilita el acercamiento.

Hay otros aspectos que también intervienen en el entendimiento mutuo y que, además, se constituyen como elementos necesarios para que éste se consolide. En este sentido, el hecho de compartir opiniones, creencias, valores, afectos, etc., puede aumentar la atracción que sentimos hacia otra persona. Desde otras posiciones se cuestiona esta relevancia de la similitud, partiendo de la idea tan común que los "polos opuestos se atraen". Esta idea no debe entenderse como opuesta a la anterior, ya que ambas pueden operar de forma y en momentos diferentes: mientras que la similitud se refiere al hecho de compartir actitudes, creencias y opiniones, la complementariedad se articula más bien en términos de necesidades. En este sentido, mientras que la similitud nos sirve para explicar las relaciones de amistad, la complementariedad parece que está presente en relaciones más profundas. En el ámbito empresarial la congruencia y grado de convencimiento de un discurso determinado es lo que correspondería a esta tercera dimensión<sup>576</sup>.

### **Satisfacción**

El último de los indicadores que propone estudiar el modelo hipotético anunciado en el capítulo anterior, y que igualmente se aplicará al estudio de la sociedad municipal 22@, es el nivel de satisfacción que coexiste en la relación que se establece entre esta misma sociedad y el público empresarial del clúster TIC.

La satisfacción es un sentimiento, resultado de una emoción, que se fundamenta en el cumplimiento de las expectativas i requerimientos establecidos que permiten obtener un resultado de cierto grado de complacencia, agrado o gozo<sup>577</sup>. De esta manera la coordinación de nuestras acciones, en cualquier interacción social, deriva del vínculo

---

<sup>576</sup> Para ampliar sobre estos conceptos, propios de la psicología social, se recomiendan las lecturas de BREHM, S.S. "Las relaciones íntimas". En MOSCOVICI, A.S. *Psicología social*. Vol.umen 1: *Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos*. Barcelona: Paidós, 1985. pp. 211-236. Y también FERNANDEZ DOLS, J.M. "Relaciones íntimas, atracción y amor". En FERNANDEZ DOLS, J.M. *Tratado de Psicología social*. Vol.umen II: *Interacción social*. Madrid: Síntesis, 2004. pp. 99-120.

<sup>577</sup> GOLEMAN, D.; *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1996.

que se establece entre los esquemas de expectativas de cada uno, y del conocimiento que se adquiere de la relación, en el incesante proceso de confirmación/desconfirmación de las expectativas en la acción de los otros<sup>578</sup>.

La satisfacción, asimismo, es una de las variables más importantes del concepto calidad que, combinada con las variables efectividad y coste, se ha convertido en el eje central de la actuación de políticos, gestores y administradores de todo tipo. Elías y Álvarez (1998) señalan, a propósito de esta afirmación, que la mayor parte de las organizaciones desearían encontrar la fórmula mágica para que sus relaciones con sus públicos fueran permanentemente satisfactorias.

Para tratar el indicador de la satisfacción en la relación que se establece es necesario tener a la organización "fotografiada" con el mínimo detalle. Esta es una de las principales razones por las que el trabajo de campo que sigue, se sustenta, en primer lugar, en la información de los antecedentes relacionados con la identidad de la sociedad municipal 22@, que recoge íntegramente el anterior proyecto 22@Audit.

Con esta información de base será posible incluir en el presente trabajo de campo una serie de cuestiones precisas que aporten datos que puedan ofrecer una visión de la satisfacción del público empresarial del clúster TIC, localizando las frustraciones o incidentes críticos<sup>579</sup> que este público percibe cuando se relaciona con 22@, más allá de especulaciones e intuiciones<sup>580</sup>.

Este ejercicio recreará, en realidad, la confrontación de la personalidad que el actor 22@ transmite a sus interlocutores, codificada mediante la identidad visual y la comunicación<sup>581</sup>, con las expectativas puestas en esta relación por parte del colectivo empresarial del clúster TIC. Se observa que el hilo invisible que se extiende entre los actores se entiende como comunicación y, puesto que la comunicación es un proceso que opera en un medio lingüístico, este trabajo de investigación tiene presente en su análisis el debate en torno a la conformación del contenido, de las expectativas que se abre entre los que apuestan por el estudio del proceso comunicativo y los que apuestan por hacer estudios sobre el lenguaje<sup>582</sup>.

Elías y Álvarez (1998) explican, además, que la diagnosis de la satisfacción ha de consistir, al final, en conocer en qué estado se encuentra la organización desde la perspectiva del análisis de la insatisfacción. Para estos autores, la satisfacción no tiene ningún valor estratégico cuando no es del 100%. Es decir, la obligación de toda

---

<sup>578</sup> HEWSTONE, M.; ANTAKI, C. "La teoría de la atribución y explicaciones sociales". En HEWSTONE, M.; STROEBE, J.P.; CODOL, J.P.; STEPHENSON, G.P. (dir.). *Introducción a la Psicología social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel, 1990. pp. 120-147.

<sup>579</sup> HAYES, B.E. *Cómo medir la satisfacción del cliente*. 1995. pp. 28-34.

<sup>580</sup> PITT, L.F.; WATSON, R.T.; KAVAN, C.B. "Service Quality: A Measure of Information Systems Effectiveness". *Management Information Systems Quaterly* (1995), pp. 173-183.

<sup>581</sup> VILLAFANE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999. p. 65.

<sup>582</sup> MEAD, G. H. *Espíritu, persona y sociedad*. Buenos Aires: Paidós, 1972.

organización es conseguir la total satisfacción en las relaciones que establece, y cualquier distorsión no debe ser interpretada como una disminución de la satisfacción, sino como un aumento de la insatisfacción<sup>583</sup>.

---

<sup>583</sup> ELÍAS, J; ÁLVAREZ, J. "El "Tubo de la Satisfacción", pp. (649) 99-(659) 109.

#### **4.3.4 La metodología de investigación. La entrevista en profundidad como herramienta de indagación. Procesamiento de los datos**

##### 4.3.4.1 Primera fase: La aportación del proyecto 22@ Audit: los antecedentes

Los datos que primero se aportan para el estudio de las relaciones entre la sociedad municipal 22@ y el público empresarial del clúster TIC, todos relacionados con los antecedentes de 22@, se han extraído del análisis de las entrevistas que, para el proyecto 22@Audit, se realizaron a los responsables de la sociedad municipal y, posteriormente, se procesaron electrónicamente mediante un sistema informático desarrollado para la ocasión. Se sintetiza a continuación cuál fue el proceso del acopio de datos:

- Las entrevistas que se efectuaron se registraron en MP3. Después se hizo la transcripción de cada una de ellas en un documento *Word*.
- Se optimizaron y homogeneizaron los datos para poder ser introducidos en una base de datos de respuestas. La base de datos permitiría la comparativa y correlación posterior de respuestas. Los registros de las bases de datos estaban basados en el diseño del cuestionario para 22@Audit, que diferenciaba siete aspectos del márketing y la comunicación, a saber: la sociedad municipal 22@, la orientación al márketing y la comunicación de la sociedad municipal 22@, fuentes de investigación de márketing y comunicación, públicos, funciones de márketing y comunicación, comunicación y evaluación.
- Se importaron a la base de datos en forma de un registro para cada una de las categorías que se crearon expresamente: capítulo, aspecto de la comunicación que se trataba, apartado concreto del capítulo, subapartado y contenido específico, y se repasó manualmente la importación. De esta forma, se entraron hasta 713 registros.
- Una vez introducidos los datos, se prepararon para su análisis informático. Por ejemplo, se homogeneizaron criterios o se duplicó/triplicó un registro en los casos de respuestas con información múltiple, pero relevante de ser diferenciada.
- Con los datos introducidos, ordenados y accesibles, se pudieron decidir las formas preliminares de presentación de la información, y se repasaron los criterios de indexación y categorización de las respuestas.
- En paralelo a esta tarea, se realizó una valoración del "*análisis de las apariciones en prensa del año 2007*" de la agencia Filloy & Asociados<sup>584</sup>. También se estimaron las apariciones de la sociedad municipal 22@ en los medios durante el mes de mayo de 2008, a partir del álbum de prensa diario de la agencia especializada ACCESO

---

<sup>584</sup> En el momento en que se desarrolló el proyecto 22@Audit, Filloy & Asociados era la agencia de prensa externa contratada por la sociedad municipal 22@.

GROUP<sup>585</sup>, contrastando acto seguido esta información con los documentos facilitados por la sociedad municipal 22@ conexos a las actividades de comunicación programadas para esas fechas.

- También se hizo una auditoría específica de los soportes de comunicación externa utilizados (folletos, *folders* corporativos, publicaciones, etc.).

Estos dos diagnósticos, el referente a las relaciones con los medios de comunicación y el de los soportes de comunicación, ayudaron a conocer mejor la voluntad y el tipo de relación que la sociedad municipal 22@ estaba orientando hacia su entorno.

- Para la presentación de 22@Audit se elaboró, en primer lugar, un informe preliminar que se facilitó al Consejero Delegado de 22@ y, en segundo lugar, se redactó y se presentó el informe final al Consejero Delegado, a la Gerencia, a la dirección de marketing y comunicación, a la responsable del Gabinete y a diversos técnicos de la sociedad municipal 22@. También se entregaron diversos anexos documentales y la base de datos que facilitaron una mejor comprensión.

Esta información es el antecedente inmediato de esta tesis doctoral.

#### 4.3.4.2 Segunda fase. El análisis de la calidad de la relación entre la sociedad municipal 22@ y el público empresarial del clúster TIC

En segundo lugar, los datos obtenidos del trabajo de campo que preside esta tesis para el estudio de las relaciones entre la sociedad municipal 22@ y el público empresarial del clúster TIC, se han conseguido con la tabulación de las entrevistas que se han realizado a responsables de la toma de decisiones de cada una de las empresas pertenecientes al clúster TIC. En total se ha preguntado a responsables de 20 empresas que corresponden, a su vez, al 44,4% del universo de este trabajo de campo.

A continuación también se procesaron las reseñas electrónicamente mediante un sistema informático desarrollado para la ocasión. Se sintetiza a continuación cuál fue el proceso de este nuevo depósito de datos:

- En primer lugar se diseñó un cuestionario de 16 preguntas, que se estructuró en cinco bloques principales de la siguiente manera: se introducía de inicio al interlocutor preguntando qué y cómo había conocido la sociedad municipal 22@ (preguntas 1 y 2). Acto seguido se perseguía conocer cómo definía el público del clúster TIC la relación que mantenían con 22@ (preguntas 3 y 4). El siguiente bloque de cuestiones preguntaba por la facultad que este actor atribuye a la sociedad municipal 22@ (preguntas 5 a 8) y, acto seguido, se cuestionaba a propósito de la calidad y el nivel que se otorgaba a las relaciones, -confianza, entendimiento y satisfacción- (preguntas 9 a 13). El sondeo termina indagando

---

<sup>585</sup> En el momento en que se desarrolló el proyecto 22@Audit, ACCESO GROUP era la compañía que facilitaba el seguimiento de la prensa a la sociedad municipal 22@.

cuáles son los intereses de este colectivo que puedan motivar un tipo de relación y su ajuste actual con la sociedad municipal (preguntas 14 a 16).

#### Estructura del guión de las entrevistas

|   |   |
|---|---|
| I. Notoriedad                                   | - Medios de difusión<br>- Conocimiento real de la sociedad municipal 22@ Barcelona                                  |
| II. Tipo de relación                            | - Presencia de la interacción<br>- Definición tipológica de la relación   |
| III. Valoración global                          | - Imagen recíproca preexistente entre los actores partícipes de la relación<br>- Fortalezas y frenos de la relación |
| IV. Indicadores de la calidad de las relaciones | - Confianza<br>- Acuerdo mutuo<br>- Satisfacción  |
| V. Proceso de ajuste                            | - Realidad entre las expectativas y las percepciones finales<br>- Motivaciones principales para mejorar la relación |

Figura 22. Cuadro de elaboración propia.

- El cuestionario se validó, para su coherencia con el argumento de este trabajo de síntesis y para su correcto procesamiento posterior, mediante el inestimable asesoramiento profesional de dos reconocidos institutos de investigación de Barcelona.
- Conjuntamente con la jefe de gabinete de la sociedad municipal 22@ y la gerencia del clúster TIC, BDigital, se elaboró una lista postal y de distribución de los responsables de cada una de las empresas contenidas en el clúster TIC. Y, al mismo tiempo, se tomó la decisión consensuada de hacerles la proposición de una



entrevista en profundidad a todos los interlocutores de las empresas del clúster dado que el número era reducido. En total eran 45 contactos<sup>586</sup>.

- La primera acción de contacto fue llamar a cada uno de los interlocutores para explicarles el propósito de la investigación, persiguiendo de esta manera, y antes del encuentro formal, estimular una mayor respuesta e interés.
- En paralelo a esta acción, se preparó expresamente un redactado dispuesto para ser enviado por correo electrónico donde se informaba del proyecto con detalle y se despachó.
- Acto seguido y durante el espacio de 1 mes se celebraron 20 entrevistas en profundidad a las organizaciones que accedieron al encuentro y a facilitar información.
- Después de cada entrevista, ésta se transcribió en un documento *Word* para su mejor manejo y, una vez terminada esta etapa, los datos recabados se introdujeron en la base de datos creada para la ocasión mediante el programa Excel para su posterior análisis.
- Una vez introducidos los datos, se prepararon para su análisis informático. Se ordenaron cada una de las reseñas y, por ejemplo, se homogeneizaron criterios o se duplicó/triplicó un registro en los casos de respuestas con información múltiple, pero relevante de ser diferenciada.
- Con los datos introducidos, ordenados y accesibles, se pudieron decidir las formas de presentación preliminares de la información (diagnóstico, resúmenes y gráficos, etc.) y se repasaron los criterios de indexación y categorización de las respuestas. También se pensó en los diversos anexos documentales (el cuestionario, la propia base de datos, las transcripciones de las entrevistas, etc.) que facilitarían una mejor comprensión del conjunto.

---

<sup>586</sup> Para ser miembro del clúster TIC de 22@ las empresas interesadas han de tener firmado un convenio concreto con la sociedad municipal 22@ a través de la organización que gerencia el clúster: BDigital. El trabajo de campo de esta tesis doctoral trabaja con las 45 empresas que, en fecha de marzo de 2009, tenían un convenio firmado formalmente. Posteriormente a esta fecha no se ha firmado ningún otro convenio.

#### **4.3.5 Resultados esperados**

Del informe se esperaban los siguientes resultados:

- Una valoración integral de la calidad de las relaciones establecida entre la sociedad municipal 22@ y uno de sus públicos vitales, el público de las empresas del clúster TIC.
- Una valoración y validación, caso de proceder, de las acciones operativas de relaciones públicas y demás actuaciones de difusión del programa de comunicación 2008.
  - Conocer el ámbito de actuación y el alcance de los planes de marketing y comunicación y eventos para este público.
  - Conocer las relaciones y flujos que establecen estos planes con el público empresarial del clúster TIC.
  - Conocer qué alcance o comprensión tienen los mensajes que se emiten desde la sociedad municipal 22@ para este público.
- El índice de confianza que disfruta la sociedad municipal 22@ respecto del clúster empresarial TIC y las razones que fundamentan este índice.
- El índice de entendimiento que hay entre la sociedad municipal 22@ y el clúster empresarial TIC.
- El índice de satisfacción de la relación existente entre la sociedad municipal 22@ y el clúster empresarial TIC.
  - Conocer el interés real del clúster empresarial TIC por la sociedad municipal 22@.
  - Conocer el tipo y el nivel de relación preexistente entre la sociedad municipal 22@ y el clúster empresarial TIC.
  - Conocer la valoración de la eficiencia de la sociedad municipal 22@ por parte de este público externo.
  - Determinar el índice de fiabilidad que los miembros de este clúster reconocen a la sociedad municipal 22@.
- La información sobre los contenidos más relevantes de la sociedad municipal 22@.
- Las referencias y sus fundamentos sobre la notoriedad y la imagen que el público externo, objeto de este análisis, tiene de la sociedad municipal 22@.
- La información para orientar y ajustar, selectivamente, los esfuerzos del departamento de marketing y comunicación.

## 4.4 Análisis de los datos y resultados obtenidos

### 4.4.1 Cuestiones previas

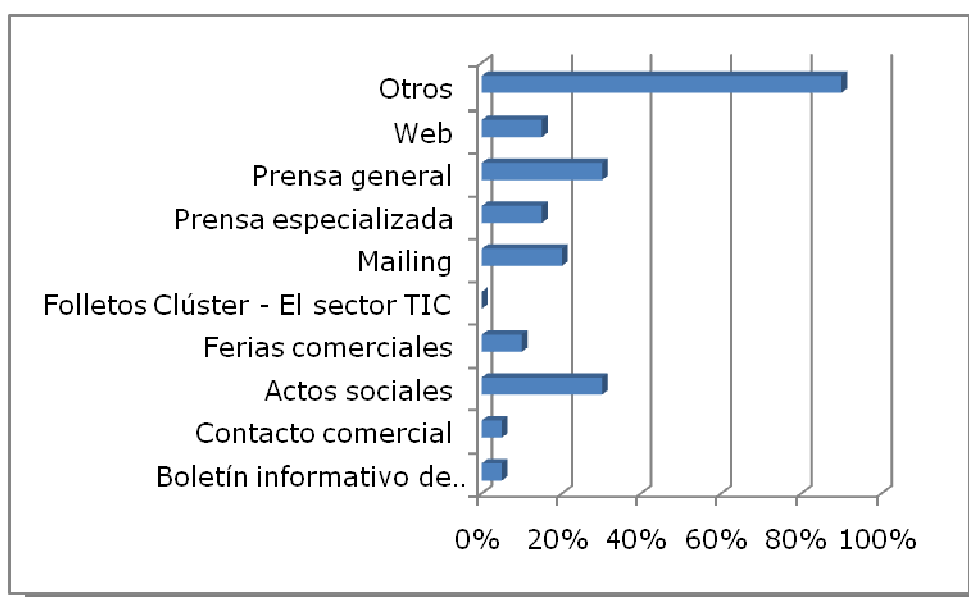
- Al final de esta auditoría la sociedad municipal 22@Barcelona estaba inmersa en un proceso de cambio estratégico y global. Este aspecto es vital para entender el desfase que puede haber entre unos planes de comunicación, que corresponden a un periodo y, por tanto, a unos objetivos, estrategias, presupuestos, y una nueva manera de liderar el proyecto 22@Barcelona, que hace aflorar nuevas incógnitas que deberán de tenerse en cuenta en un próximo estudio.
- Únicamente en la primera pregunta del cuestionario el interlocutor podía indicar tantas respuestas como opciones se facilitaban.
- Las respuestas neutras o intermedias de las cuestiones de carácter cuantitativo se han considerado siempre en el bloque de respuestas con tendencia negativa.
- Debido a que el encargo de una auditoría de estas características procede habitualmente de uno de los actores, la definición de los antecedentes es desigual.
- Para la exposición de cada uno de los aspectos del cuestionario de la auditoría se ha sintetizado la respuesta con la idea principal que se emitía. En los anexos se pueden encontrar las transcripciones de las entrevistas, donde se han conservado textualmente los *verbatim*s que responden al epígrafe concreto.
- Las conclusiones se han redactado a partir de la visión de conjunto de los diferentes aspectos tratados, pero, a la vez, por bloques temáticos afines, tal y como se presentan en el apartado de metodología.
- Para leer este documento es importante tener cerca el plan de marketing y comunicación y el plan de eventos para su consulta inmediata (anexo 4 del CD). De esta manera se evita incluir el redaccional y los gráficos que ya se disponen.

#### 4.4.2 Datos de las entrevistas

##### P.1 Los medios por los que la sociedad municipal 22@ es conocida por los interlocutores del clúster TIC

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Boletín informativo de 22@Barcelona | 5%  |
| Contacto comercial                  | 5%  |
| Actos sociales                      | 30% |
| Ferias comerciales                  | 10% |
| Folletos Clúster - El sector TIC    | 0%  |
| <i>Mailing</i>                      | 20% |
| Prensa especializada                | 15% |
| Prensa general                      | 30% |
| Web                                 | 15% |
| Otros (especifique):                | 90% |

- Jornadas *CreaTalent*
- Área de desarrollo económico del Ayuntamiento de Barcelona
- Mediante el *newsletter* de Barcelona@Network
- Contacto personal con Josep Miquel Piqué
- CETECNO
- Sector y ambiente tecnológico
- Cambio urbanístico del barrio del Poblenou
- BDigital
- Resumen de prensa
- Barcelona *Meeting Point*
- 22@Breakfast
- Barcelona Activa
- Grupos de trabajo del clúster TIC



## **P.2 Lo que se conoce exactamente de la sociedad municipal 22@**

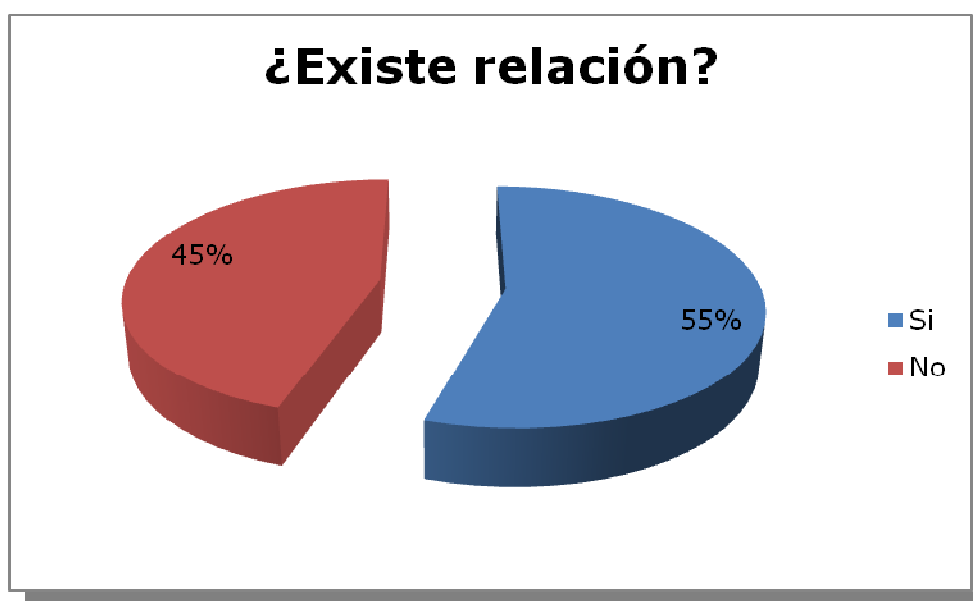
- *Es un invento para desarrollar el tejido TIC en Barcelona y crear un Silicon Valley en pequeñito en una área deprimida como el barrio de Poblenou.*
- *Tienen un enfoque claro para potenciar unos sectores de crecimiento actuales y además con ciertos éxitos rotundos. Hay manzanas vinculadas al pool media TIC, etc., de esto se puede hablar. No se conoce si todo es gracias a esta organización pero el resultado ha sido un éxito. Del resto existe una imagen más difusa. Si el éxito es atribuible todo o no es difuso. Desde glorias para abajo hay un pool de empresas media TIC que ha sido un éxito.*
- *Es una organización que ha reunido un núcleo de empresas del conocimiento en un mismo entorno geográfico. Gestiona diversas acciones para facilitar el acceso a las nuevas instalaciones que ha promovido buscando los espacios adecuados para determinadas empresas nacionales o extranjeras, y actúa para que estas entidades se integren y se relacionen de manera natural con los vecinos del barrio.*
- *Es una gestora que intenta dinamizar el clúster TIC.*
- *Gestora de un espacio de experimentación para el desarrollo de negocios relacionados con las TIC, y también de experimentación de estas propias TIC.*
- *Es una gestora que intenta dinamizar el barrio de Poblenou.*
- *Promociona el entorno laboral y de oficinas y rehabilita el barrio de Poblenou.*
- *Iniciativa para fomentar la promoción económica, con un enfoque social pero con la innovación como vector fundamental, del barrio de Poblenou.*
- *Es una organización dinamizadora de cosas, acciones, etc., por ejemplo, el tema de los clústers, aunque no está claro qué hace. Es una marca que recurrentemente aparece pero, por ejemplo, en el clúster de BDigital, aunque sea un clúster del 22@Barcelona, la realidad es que BDigital corre solo con la Fundación detrás impulsando. Es cierto que hay representación del 22@Barcelona en el clúster pero su aportación es de conexión, de enlace político pero la dinámica del clúster TIC la marca BDigital.*
- *Organización que ofrece una serie de servicios para fomentar el networking.*
- *La sociedad municipal 22@ es 22@Network.*
- *Es una sociedad que está alineada con la promoción de las TIC y del valor tecnológico y de la innovación dentro del mundo empresarial.*
- *Entidad que gestiona la planificación urbanística del distrito según unas pautas establecidas por el Ayuntamiento alineadas con la filosofía de crear un distrito innovador y tecnológico. Y responsable de los contenidos que han de llenar estas obras, es decir, impulsor de toda una serie de clústers que den sentido a estas infraestructuras y focalización de esfuerzos para atraer talento y empresas.*
- *Es un lobby del sector TIC.*
- *Información, formación, ayudas, concursos y subvenciones e investigación en el sector TIC y Audiovisual.*
- *Promotora de clústers de diferentes temáticas.*
- *No se conoce lo suficiente, probablemente sus objetivos, un poco su finalidad, la intencionalidad. Siempre que se oye hablar del 22@Barcelona "es aquello de aquella parte de allí de Barcelona". Pero no acabas nunca de entender*

*exactamente su identidad, hay una falta importante de saber exactamente qué hace, cómo lo hace, a qué actividades se puede ir, si dispone de web o no tiene web. Es difuso. Cabría explicar exactamente qué es eso del 22@Barcelona, haciendo un esfuerzo suplementario de divulgación y de qué aporta.*

- *Por el ritmo de comunicaciones que llegan están activos.*

**P3 Existencia de algún tipo de relación de las entidades miembros del clúster TIC con la sociedad municipal 22@**

|    |     |
|----|-----|
| Si | 45% |
| No | 55% |



#### **P.4 Definición del tipo de relación que existe con la sociedad municipal 22@**

- *No tenemos ningún tipo de relación.*
- *Escasa y de refilón.*
- *Poca o casual vía BDigital a través de eventos en los que 22@Barcelona ha estado detrás, también mediante el HIT.*
- *Muy débil porque no hacemos nada con ellos.*
- *Relaciones informales vinculadas a los esfuerzos de comunicación que 22@Barcelona hace y a los contactos esporádicos que se ha podido tener por casualidad con uno u otro de sus miembros.*
- *La relación la tenemos exactamente con la dimensión de innovación de 22@Network que es una asociación formada por una serie de empresas que viven en el 22@ y que tienen un propósito común: el de desarrollar actividades (servicios comunes, bolsa de trabajo, etc.). 22@Network está estructurada en comisiones de trabajo para desarrollar temas de innovación, medio ambiente y valores, recursos humanos y talento.*
- *La relación la tenemos a través de 22@Network.*
- *La relación la tenemos a través del clúster TIC.*
- *La relación es esporádica y a través del clúster TIC. Indirectamente a través del clúster TIC.*
- *La relación es inevitable porque estamos en una misma movida que pasa porque el Ayuntamiento decide potenciar un eje tecnológico en el barrio de 22@ y estimula, entre otros, la creación de un clúster TIC al que pertenecemos.*
- *La relación es a través del proyecto conjunto de creación del subclúster educación y TIC dentro del clúster TIC.*
- *A través de la Fundación BDigital.*
- *Relación personal con J.M. Piqué y con otras personas que trabajan en 22@Barcelona y con las que hay una estrecha amistad.*
- *Trato personal. Somos miembros de la fundación CETECNO y esto significa que estamos tirando adelante bastantes proyectos comunes.*
- *La relación que tenemos es porque hemos intentado buscar oficinas en el 22@ y hemos hablado con sus servicios.*
- *La relación deviene de haber participado en algunos de los eventos, desde ir a alguna feria (HIT) o por el hecho de haber sido invitados para dar una charla.*
- *No más allá de recibir información, algún folleto con información general de la institución 22@.*
- *La relación es profesional porque es un cliente.*
- *Como pertenecientes al distrito somos poco usuarios. Hemos asistido a los breakfasts aunque no sabemos si los organizan ellos.*
- *Relación fluida, desde los breakfasts a los que te invitan, eventos u otros de terceros en los que coincidimos.*
- *Buena relación.*
- *Relación positiva.*

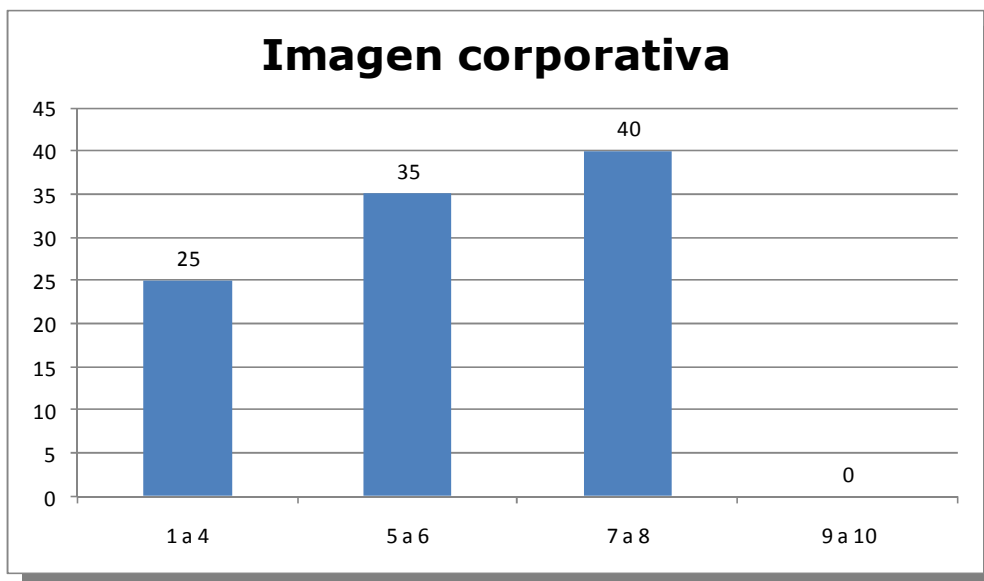


- *No es una relación periódica porque ahora no es prioritario. Aún y así si se les ha necesitado, enseguida se los ha tenido al lado. Les hemos requerido para ayudas, etc. y la información que nos llega es muy correcta.*
- *La experiencia con 22@Barcelona es positiva, sus esfuerzos van en buen camino, aunque no hay relación cercana.*

## P.5 La opinión global de la sociedad municipal 22@

|    |     |
|----|-----|
| 1  | 10% |
| 2  | 0%  |
| 3  | 10% |
| 4  | 5%  |
| 5  | 20% |
| 6  | 15% |
| 7  | 30% |
| 8  | 10% |
| 9  | 0%  |
| 10 | 0%  |

Valoración global **5,5**



## **P.6 Lo que más se valora de la sociedad municipal 22@**

- *La idea es buenísima pero se queda en el camino. La idea de compartir el territorio mezclando tejido empresarial TIC con las viviendas es muy humano, pero si lo único que aporta eso son algunas reuniones en las que te reúnes con la competencia que nunca te van a contar nada interesante, me parece una pérdida de tiempo.*
- *Han puesto a las TIC en la economía de la ciudad. 22@Barcelona es una gran marca pero debería romper la localización geográfica porque es mucho más grande que esta área.*
- *Toda la faena interna, desde el punto de vista de promoción del barrio, es evidente.*
- *El potencial creativo con un destinatario, que es el ciudadano.*
- *Los esfuerzos que hacen para fomentar la relación entre las empresas y fomentar la información sobre esos sectores. Está claro que indirectamente esa labor nos beneficia o, al menos, nos abre la mente.*
- *Los objetivos son buenos.*
- *La percepción es correcta, la existencia de una organización que pretenda dinamizar la actividad de negocio del barrio es importante.*
- *Lo que se valora precisamente es que exista una área de la ciudad que sea una área emprendedora o una área tecnológica y que esté concentrada en una zona que hasta ahora era, no precaria, pero si carenciada, que necesitaba un buen cambio a nivel de look. Es un buen motivo o pretexto para poder limpiar un poco el nivel de servicio en ese territorio.*
- *Los esfuerzos que están haciendo para que el sector TIC sea más competitivo y la voluntad de ayudar, de esta manera, a la sociedad en general.*
- *Es una entidad necesaria porque la sociedad necesita organizaciones como esta que promuevan este tipo de dinámica. En general, las empresas necesitan un incentivo y las sociedades como 22@Barcelona lo que hace es que te da y te justifica cosas que por sí solas uno no haría. En los eventos intentan proponerte temas.*
- *La evangelización sobre la necesidad de las TIC en las empresas como una inversión.*
- *El hecho de que exista una política municipal para intentar posicionar a la ciudad o a la región en un mapa, y que esto, de alguna manera nos aporte un plus de prestigio o de marca a nuestra compañía y, en general, a todas las compañías del sector TIC.*
- *22@ ha hecho una buena transformación. Y la verdadera transformación no es la urbanística, la verdadera transformación es que el componente empresarial que venga a este barrio sea nuevo e innovador. Se valora el impulso que 22@Barcelona ha dado en favorecer dinámicas positivas en relación al ámbito tecnológico, Internet y la sociedad del conocimiento; La capacidad de organización de eventos y de movilizar energías. En definitiva, el hecho de haber podido transformar y dinamizar un distrito como Poble Nou con todo este valor tecnológico.*

- *La finalidad hacia dentro, hacia el barrio, hacia la sociedad, hacia los actores fundamentales ha sido buena, ha sido interesante, es una iniciativa que seguro que se puede replicar.*
- *Lo que se apuntaba como un proyecto con cierto nivel de ambigüedad y de proyecto de futuro va evolucionando. Se observa mediante el cambio del aspecto urbanístico o de proyectos de implantación de nuevas empresas. Es decir, se van ocupando los espacios. Así, las evidencias están en el aspecto urbanístico y en una actividad relacionada con las empresas vinculadas a las nuevas tecnologías que necesitaban presencia y sinergias de proximidad.*
- *Como proyecto es un producto emblemático a nivel europeo, no sé si mundial, que ha llevado a Barcelona un valor añadido especial e interesante. 22@ hace que seamos un referente en la innovación. Tiene un contenido muy bueno y puede aportar mucho en cuanto a proyectos concretos.*
- *La accesibilidad.*

## **P.7 Lo que menos se valora de la sociedad municipal 22@**

- *Que no traiga necesidades y clientes potenciales para que las empresas tengan oportunidades.*
- *La visibilidad externa de las empresas es mejorable.*
- *Los resultados son un poco más pobres de lo que deberían de ser.*
- *Los resultados son muy pobres; 22 @Barcelona es poco eficiente y, así y todo, la gente es súper válida; Poco eficiente es un tema de resultados, no puede reducirse simplemente a tener oficinas en ese espacio.*
- *Para ser eficiente, no sólo debes tener personas, debes de tener herramientas y métodos. Y únicamente hay personas. Método no hay. Y herramientas tampoco o son escasas.*
- *El clúster TIC empezó con algunos defectos y ha ido empeorando. Hoy es totalmente disfuncional. Por muchas razones: estructurales (hacer un clúster horizontal es una tontería por experiencia, a menos que este clúster horizontal esté abierto a otros sectores y, dentro del clúster, haya actividades verticales); de planificación (las acciones quedan cortas, el movimiento que querían promover y los objetivos que se habían fijado referidos primero a coexistir muchas empresas en un mismo entorno y luego, a partir de ahí, promocionar el trabajo conjunto, además de la creación de los clústers, no se han logrado.*
- *Se ha pensado muy poco con la pequeña empresa. La pequeña empresa también es importante para la innovación. Al final el grande gasta poco.*
- *22@Barcelona ha de ser mucho más pragmático, exponiendo objetivos mucho más concretos, premiar a quien consigue crear producto y, de alguna manera, no dar las subvenciones a todo el mundo por igual.*
- *No se conoce lo suficiente, probablemente los objetivos, un poco la finalidad, su intencionalidad.*
- *Siempre que se oye hablar del 22@Barcelona queda como lo de aquella parte de allá de Barcelona, pero se acaba nunca de entender exactamente su identidad. Hay una falta bastante importante de saber exactamente qué se hace, cómo se hace, a qué actividades se puede asistir, si tiene web o no tiene web, es difuso.*
- *Cabría explicar exactamente qué es eso del 22 @Barcelona y hacer un esfuerzo suplementario de divulgación y de qué aporta*
- *El euro que se invierte en 22@Barcelona tiene un retorno pobre.*
- *Hay dificultad para encontrar un espacio para empresas nuevas que no necesitan muchos metros.*
- *Lo que más preocupa es la localización geográfica. La marca es muy buena pero no debería estar ligada a la localización geográfica. El límite geográfico es Barcelona, entendiendo Barcelona su área de influencia metropolitana, etc.*
- *De cara a la empresa catalana no ha aportado nada. Un servicio de información de subvenciones que ya es accesible por otras vías. En cuanto a ayudas para implantarse en este espacio tampoco ha habido ninguna, posiblemente a las empresas más grandes si se les han facilitado venir al 22@, pero a las empresas pequeñas o locales, únicamente se les proporciona una lista de edificios que están en 22@Barcelona y nada más. En general, la facilidad de acceder a sus*

*recursos, planteamientos u oferta (ayudas, incentivos, promociones, etc.) no es equitativa entre empresas pequeñas y las grandes.*

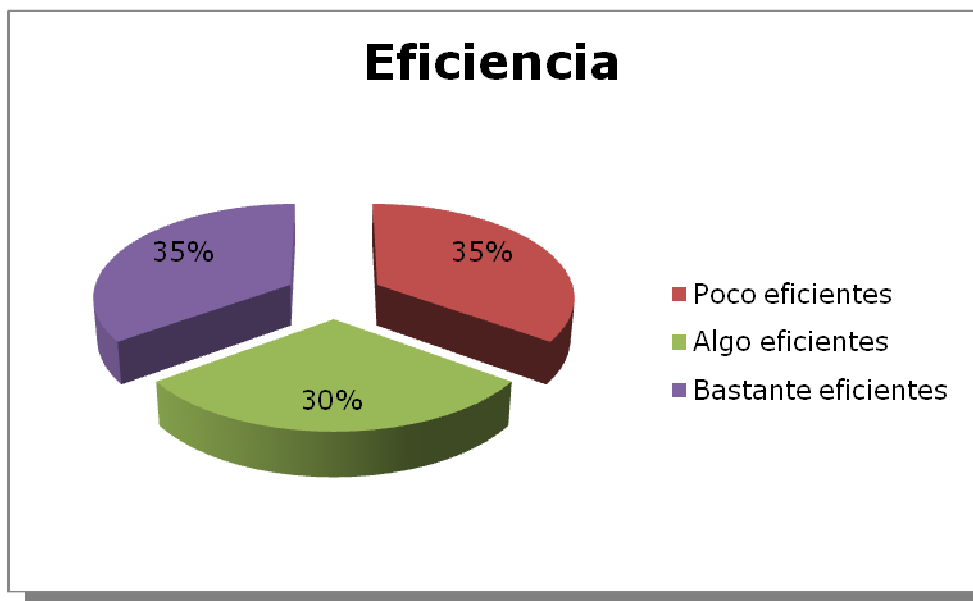
- *La administración se ha perdido la oportunidad de modelar un tejido de empresas basadas en la tecnología que fuera idóneo para Cataluña. Se ha perdido por no concentrar la contratación de servicios locales.*
- *Pocos proyectos y muy pocas iniciativa. Cada uno intenta hacer sus cosas pero no hay una coordinación desde la administración.*
- *Los precios son demasiado elevados aunque seas una start up de hace poco tiempo.*

*Creo que no somos tan conocidos como deberíamos ser. Es un proyecto localista y endogámico, muy hacia dentro. No hay proyección internacional. No se sabe situar en un mapa claro.*

- *22@ funciona pero debería ir más al detalle, se queda demasiado en el plano teórico y poco concreto, hay que desarrollar proyectos y poner medios.*
- *La impresión es que no se sabe qué tipo de servicio ofrecen. Se paga por estar ahí, te absorbe tiempo y conocimiento y van muy perdidos. No es productivo.*
- *Que se esperen retos de este espacio y que no se articule ninguno.*
- *Las acciones quedan cortas. El movimiento que querían promover y los objetivos que se habían planteado no se han conseguido. Los objetivos se refiere primero a coexistir muchas empresas en un mismo entorno. Y después, a partir de ahí, promocionar faena conjunta mediante los clústers.*
- *22@ no se ha hecho únicamente para temas inmobiliarios. Se ha hecho porque Cataluña está perdiendo posiciones respecto al mundo, así pues los objetivos han de ser ambiciosos y, si cabe, han de rodar cabezas. No todo han de ser actos políticos y mirar cuantas empresas hay, así los resultados son muy pobres. En este sentido, la sociedad municipal 22@ es poco eficiente y, así y todo, la gente es súper válida. La culpa es compartida entre todos en el clúster y la parte que le toca a 22@Barcelona se refiere a que debería ayudar al clúster ofreciendo herramientas para que puedan funcionar. No se trata de presupuestos sino a metodología, objetivos, cruce entre clústers, tecnología en educación, en biomedicina, etc.*
- *Se es crítico con la capacidad real de captación de empresas internacionales. Hay más la sensación de que el proyecto 22@ ha sido más una reubicación de empresas y universidades que no una captación. Ha sido una reestructuración local. No se han cumplido los objetivos más importantes. Para todo lo que no eran empresas de renombre, pequeñas start ups o empresas que no tienen el apoyo institucional detrás, los precios de 22@Barcelona no se han ajustado a la realidad del mercado actual.*
- *La proyección internacional. En Madrid, por ejemplo, 22@Barcelona no es tanta marca, no es tan conocida como debería de ser. Es un proyecto localista y endogámico, muy hacia adentro.*
- *No se identifica a 22@Barcelona como un elemento que tenga ninguna influencia.*

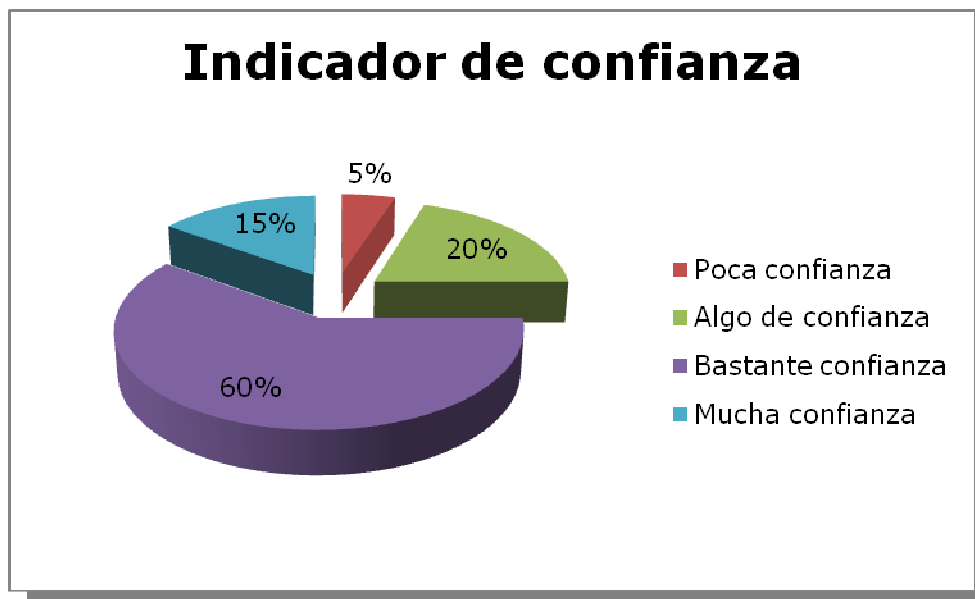
### **P.8 La valoración de la eficiencia de la sociedad municipal 22@ a las demandas de las entidades del clúster TIC**

|                     |     |
|---------------------|-----|
| Nada eficientes     | 0%  |
| Poco eficientes     | 35% |
| Algo eficientes     | 30% |
| Bastante eficientes | 35% |
| Muy eficientes      | 0%  |



**P.9 El nivel de confianza que merece la sociedad municipal 22@ a las entidades del clúster TIC**

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Ninguna confianza  | 0%  |
| Poca confianza     | 5%  |
| Algo de confianza  | 20% |
| Bastante confianza | 60% |
| Mucha confianza    | 15% |





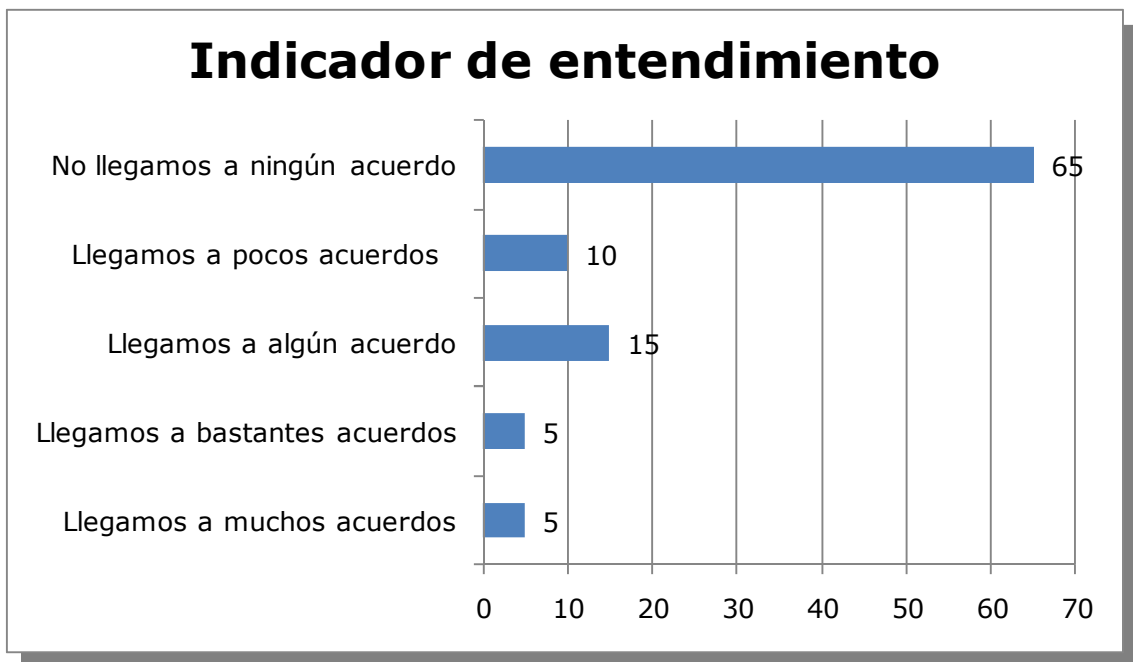
## **P.10 Razones sobre el nivel de confianza**

- *Se crean puestos semi-públicos artificiales con objetivos mal definidos. En otros países cogen el conocimiento y automáticamente lo delimitan, y exclusivamente es eso lo que ofrecen. A partir de aquí van aportando recursos y construyendo. Aquí se hace al revés, se construye el centro y luego se utiliza la fuerza institucional para sobrevivir (subvenciones, patronos, etc.) y se va pensando a ver qué se decide incorporar. Los centros tecnológicos, que supuestamente se crean para desarrollar el I + D, en realidad acaban canibalizando a las empresas.*
- *Nadie nos ha explicado nada a propósito de la sociedad municipal 22@, se pertenece al clúster TIC por BDigital. Con 22@ hay que buscarse la vida completamente, no hay un pool de vendedores, CEO'S, etc. No hay ninguna atención.*
- *Por el potencial, porque el proyecto se puede conseguir por las personas que lo gestionan, lo que ocurre es que no hay método ni herramientas. Otra cosa es que la confianza que hay depositada tiene un rendimiento trimestral que actualmente es igual a cero. Hay mucha confianza pero el crédito va disminuyendo.*
- *Como no hay nada que decir de ellos y lo poco que hay que decir es neutral o positivo, no dejan de merecer confianza. Especialmente por las personas que gestionan la entidad.*
- *22@Barcelona está haciendo aportaciones a los proyectos muy importantes y eso se valora positivamente. Están comprometidos.*
- *En cualquier empresa de servicios la empresa en sí no es nada, es humo. Únicamente es la gente que la forma quienes son capaces de sacar adelante la misión establecida y ganarse la confianza de los públicos. En 22@Barcelona hay gente honesta y hacen, con buena voluntad, todo lo que está en sus manos. Aún y así podrían ser más eficientes si situasen el foco de una manera más pragmática con recursos y criterios claros, aspecto que nadie tiene claros.*
- *Porque hay ciertas personas que lo lideran que son bien conocidas y se les tiene una confianza personal. Eso justificaría que no se pueda pensar que no están haciendo bien su trabajo.*
- *22@Barcelona ha hecho un gran trabajo de marca. Cuando se quiere hablar, en estos momentos, de creación de un barrio tecnológico, hablas del 22@ en términos geográficos no sólo españoles. No es fácil encontrar otros ejemplos tan claros, es decir, de parques científicos hay en todas partes, pero no de la idea de distrito tecnológico que ha sido buenísima porque afecta a la marca Barcelona y la marca TIC de Barcelona. Cuando tantas marcas se posicionan allí el efecto es multiplicador.*
- *Ni confianza ni desconfianza, es una entidad que está allí pero tampoco se sabe muy bien exactamente qué hace.*
- *Porque me fío de sus dirigentes y porque su dinámica es más fresca que el resto del Ayuntamiento.*
- *Merece confianza su trayectoria, su acción. No se puede negar que el barrio, más allá de la Pompeu Fabra, Mediapro, etc. se ha convertido en un barrio residencial, con centros comerciales y con una industria sectorial revitalizada.*

- *Es un barrio muy confortable. Las cosas que se han hecho se han hecho con mucho rigor y este aspecto genera un nivel de confianza.*
- *Por las evidencias y porque, directa o indirectamente, su actividad tiene una relación con la actividad de las empresas ubicadas, innovación, desarrollo de las ciudades desde el punto de vista de la innovación, etc.*
- *22@ identifica en un espacio que transmite una imagen muy favorable, la imagen de Barcelona. Y si mi empresa está en este espacio, mi empresa añade valor procedente de esta imagen.*
- *Aunque se intuye que 22@Barcelona se ha debido reajustar a los diferentes momentos por los que han ido viviendo, desde el proyecto urbanístico hasta la reconversión de fábricas antiguas, etc. y hasta la actualidad, lo que se ha propuesto la entidad lo ha conseguido. Para la ciudad esta acción es importante y, especialmente, este carácter tecnológico que aporta valor. Lo que se desconoce es si se quería únicamente una concentración geográfica y si sólo era esa la cuestión, se considera que aún falta trabajo, porque lo interesante está en la captación de nuevas empresas e iniciativas en esa zona.*
- *Porque es una sociedad municipal y no se mueve por un incentivo económico para sí. Además la gente que se conoce de la entidad son personas que se les ve apasionadas por su trabajo y eso transmite confianza.*
- *Genera curiosidad porque es una entidad muy próxima. Aunque ahora con el proceso de fusión con Barcelona Activa está un poco parada.*
- *No hay razón para no tener confianza. Las experiencias han sido positivas. Ellos han contactado con nosotros y también ha sido positivo. Es una confianza recíproca.*

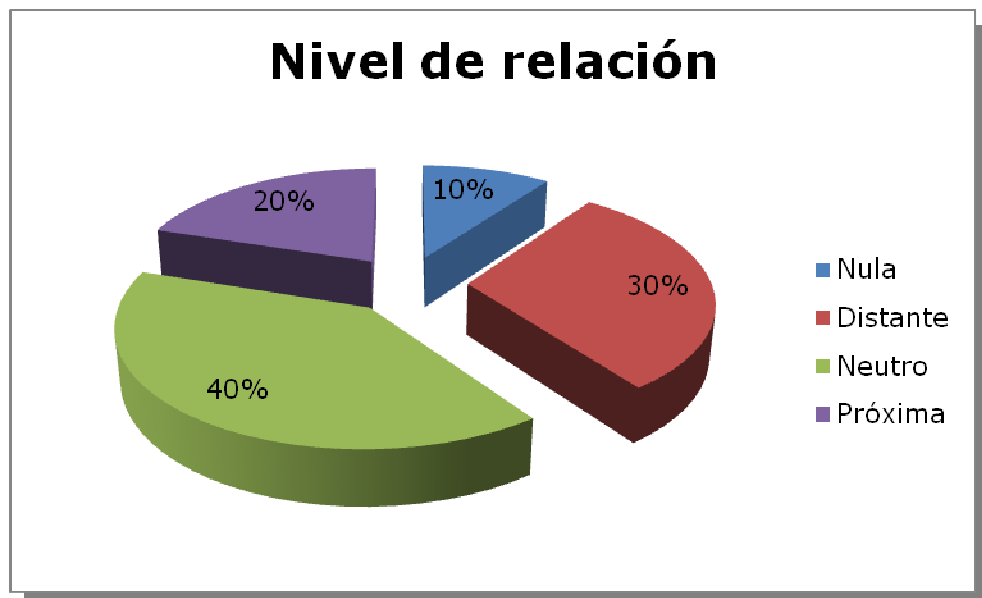
**P.11 Nivel de entendimiento que hay en el proceso de toma de decisiones de los asuntos que se tratan con la sociedad municipal 22@**

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| No llegamos a ningún acuerdo  | 65% |
| Llegamos a pocos acuerdos     | 10% |
| Llegamos a algún acuerdo      | 15% |
| Llegamos a bastantes acuerdos | 5%  |
| Llegamos a muchos acuerdos    | 5%  |



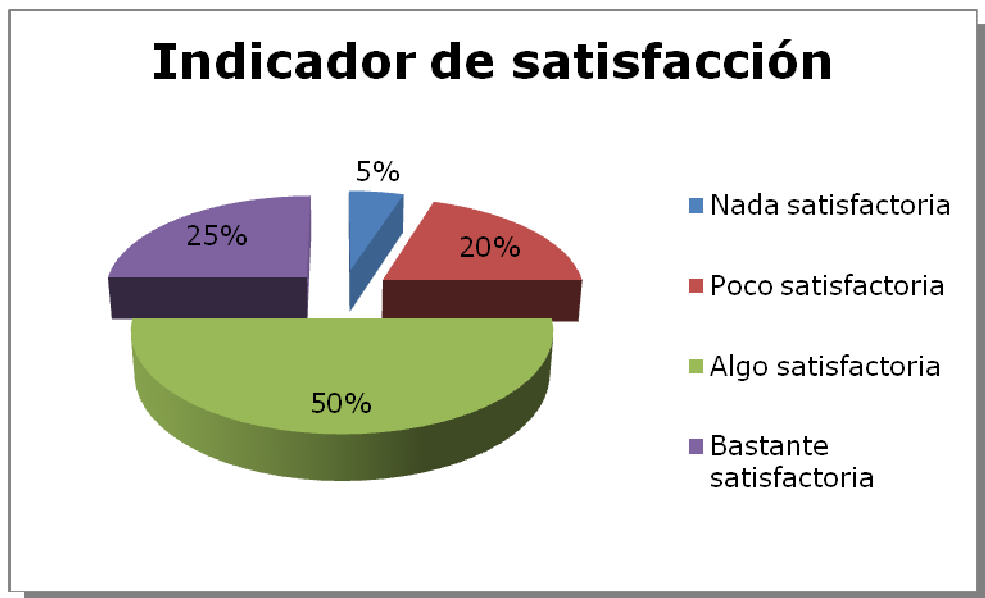
**P.12 Nivel de relación que hay establecida entre la sociedad municipal 22@ y las entidades del clúster TIC**

|             |     |
|-------------|-----|
| Nula        | 10% |
| Distante    | 30% |
| Neutro      | 40% |
| Próxima     | 20% |
| Muy próxima | 0%  |



### P.13 Grado de satisfacción de la relación establecida con la sociedad municipal 22@

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Nada satisfactoria     | 5%  |
| Poco satisfactoria     | 20% |
| Algo satisfactoria     | 50% |
| Bastante satisfactoria | 25% |
| Muy satisfactoria      | 0%  |



## **P.14 Lo que más interesa a las entidades del clúster TIC de la sociedad municipal 22@**

- *Saber qué problema queremos resolver, puesto que el clúster que 22@ pretende dinamizar tiene graves problemas de identidad. Hay muchas dudas porque nos cuesta definir la pregunta. Crisis de identidad es qué somos, qué nos une, qué proyectos ofertamos, qué demanda podemos conseguir, etc. Las dudas que hay consisten en saber para qué nos reunimos y para qué hacer. El problema es que el clúster que 22@ pretende dinamizar es un clúster horizontal y se nos pide que busquemos puntos de conexión verticales. La cadena de valor del sector TIC tampoco está clara porque se mezclan empresas de tecnología que desarrollan software con empresas que fabrican cámaras de fotografía, y esta composición del clúster hace que sea complicado.*
- *No es suficiente que la empresa municipal ceda unos espacios y una secretaría técnica, además ha de plantear unos retos para que Barcelona sea excelente y pionera mundialmente. Educación, salud o turismo, las cosas van por aquí porque son actividades aglutinadoras y de ciudadano, pero no se está atento a esto.*
- *Ser pioneros de nuevo, este es el titular. Que 22@Barcelona vea siempre como pioneros a los que originaron las primeras iniciativas, así pues, si tienen alguna idea pionera que se pongan en contacto con las organizaciones pioneras, cosa que no hacen.*
- *No sé si me falta información de 22@Barcelona, llega alguna información; si es completa o no, nunca se tiene la certeza.*
- *Es necesario un mapeo de las empresas actuales, y cada vez que ingrese alguna empresa nueva cabría proporcionarle todas aquellas que puedan tener un vínculo con la nueva entrante.*
- *Implicación. Si se quiere sacar adelante el proyecto 22@ es necesario que la sociedad municipal escuche. Hay mucha gente que tiene ganas de colaborar y hay mucha gente que, si las cosas se plantearan de otra forma, participaría activamente. No basta con salir con el gran plan explicando que se ha pasado de facturar tanto a tanto, sino que nos tenemos que sentir actores y participes. Si dentro del clúster eso ya cuesta, pues cabe imaginarse ahora con esta sociedad municipal que está por encima de todo eso.*
- *Que tengan unos objetivos transparentes y delegados hacia los clústers, son los clústers que tienen la obligación de avanzar pero con objetivos mucho más concretos y con mucha más tutela. Y si no funciona de esta manera que también sepa dar toques de atención.*
- *Deberían de desarrollar más actividades de networking.*
- *Saber exactamente cuáles son sus actividades, cómo se puede participar, cómo las organizaciones se pueden involucrar, si se puede llegar a algún tipo de acuerdo, si hacen una red o no hacen red, si crean comunidad o no. Interesa conocer qué tipo de provecho se puede recibir. Qué actividades permiten el networking o a darse a conocer. Por no conocer no se conocen ni cuantas empresas hay en el 22@.*
- *Deberían de dejar el marco teórico y pasar al marco práctico.*

- *Que se rompa la verticalidad versus transversalidad de los clústers, porque existe la sensación de que siempre se encuentran los mismos en todas partes y todos son del mismo chiringuito. Las empresas necesitan conocer a potenciales clientes de otros sectores a partir de situaciones de credibilidad, y en eso los clústers juegan un papel muy importante. En un clúster no hay cualquiera, hay gente que sigue una serie de pautas, que ha aceptado unos acuerdos, unos Estatutos, que cumple una norma. Si esto se cruza abre puertas. Hay que potenciar el concepto de red de empresas.*
- *22@Barcelona debería fomentar en Cataluña la emprendeduría y más en la situación que estamos actualmente. Es cierto que desde Barcelona Activa ya se está haciendo y que hay otros organismos que, relacionados o no con 22@Barcelona, también lo van haciendo. Pero aún y así faltan ayudas y recursos para los emprendedores. Quizá no tanto en la fase de inicio, porque para eso ya está el capital "semilla" y eventos como el SitRocket, etc., pero sí que hay muchos proyectos que emergen y que necesitan de una segunda ronda de financiación (200-300-400 mil euros). Esta franja de capital no se encuentra.*
- *22@Barcelona debería incentivar el consumo interno. Aquí el problema que tenemos es que probamos cosas de fuera, pero no probamos cosas de casa.*
- *Se ha intentado tener una relación directa con los responsables de 22 @ pero siempre ha faltado la concreción de las cosas. Deberían ayudar a concretar mucho más. Hay muy buena voluntad pero poca concreción.*
- *A nivel político interesa que 22@Barcelona siga con la misión de captar proyectos de tipo internacional hacia en Barcelona, y que favorezca a las pequeñas y medianas empresas innovadoras.*
- *Todo lo que sea información de ayudas, incentivos y, sobre todo, que sea más sensible a la pequeña o microempresa.*
- *22@Barcelona debe ayudar a construir marca a nivel nacional e internacional. Ha de intentar que la marca Barcelona se traslade a la marca 22@. 22@ no ha sabido enseñar aún todo su potencial. Su razón fundamental debe ser la de impulsar, puesto que es una sociedad municipal, a todos los sectores que intervienen y explicar sus fortalezas. La sociedad municipal 22@ ayuda a incorporarse a las personas que trabajan en el ámbito de la innovación, pero no es suficiente, cabe ir un poco más allá. Realizar el welcome y ayudar a las empresas que quieran a dar sus primeros pasos, ya es correcto, pero hay que tener más alza de miras. Las empresas y la sociedad municipal están haciendo cosas muy importantes conjuntamente pero la percepción es demasiado local y endogámica.*
- *Que 22 @ generara la oportunidad de dar una ventana a las instituciones que no tienen presencia física en el 22@. Si se potencia una zona hay que tener presente a otras organizaciones que estratégicamente no tienen ninguna intención de trasladarse pero si quieren tener presencia mediante showroom, catálogo de qué se puede hacer en el 22@ con todas las empresas, a pesar de no se esté geográficamente allí.*
- *Que ofrezca continuamente el conocimiento que puedan tener de las otras empresas con las que una organización concreta podría hacer cosas. Esta tarea*

*la desarrolla el clúster, pero el clúster es demasiado sectorial y en cambio 22@Barcelona es capaz de tener una visión más transversal.*

- *22@Barcelona tiene que ofrecer algo que ofrezca la percepción de que se va a ganar dinero (proyectos, etc.).*
- *Que explique las líneas de actuación dentro de la ciudad. La sociedad municipal 22@, en este sentido, va muy perdida. En cambio otros actores lo tienen mucho más claro, por ejemplo la Generalitat (la secretaría de Telecomunicaciones, etc.).*
- *Que continúe creando marca. Y que este espacio sea un polo de atracción, no sólo para empresas de 22@, sino que la entidad ayude a contactar con clientes potenciales foráneos, es decir, que ayude a crear demanda externa.*
- *Lo que falta un poco, aunque no sé si es su papel y, por lo tanto, si se les puede imputar, es que con las bases de datos que poseen podrían intentar fomentar más la interacción entre sociedades verticalmente, principalmente. A nivel de verticalidad hay mucho por hacer todavía.*
- *Facilitar herramientas. Por ejemplo, es difícil encontrar una buena empresa de comunicación, de diseño o de comunicación estratégica de producto. Todos sabemos hacer proyectos llave en mano, pero cuando hablamos de producto, un producto que debe competir en Internet a nivel global, nadie sabe hacer ni los textos en inglés. Después, para exportar existe el COPCA, pero para el sector TIC no es muy útil porque de la misma manera que exportan otros servicios, exportan TIC y no es lo mismo. En estos y más aspectos deberían concentrar sus esfuerzos.*



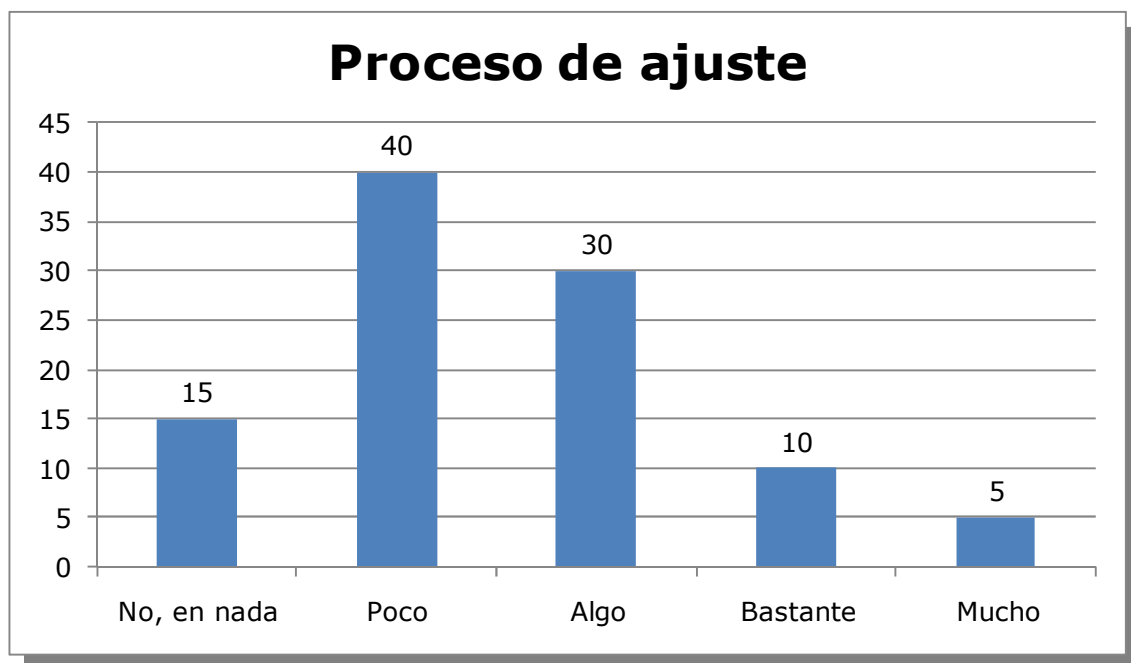
## **P.15 Razonamiento de estos intereses**

- *Porque hay que evitar doblar esfuerzos (eventos, ferias etc.). Hay muchas instituciones que ofrecen lo mismo y falta, al menos, coordinación entre ellas.*
- *Porque lo importante es que tengan la capacidad de intentar estimular sinergias entre empresas aunque se es consciente de que no es fácil. La cultura del sector público de otros países es de ir más allá en este sentido. 22@Barcelona ha de ser más fina macheando a la gente.*
- *Porque cabe fomentar las relaciones entre empresas locales e internacionales.*
- *Para sentirse más actores y participes del proyecto.*
- *Porque todo debería ser gestionado por proyectos.*
- *Para trabajar con objetivos concretos y evaluables. Objetivos con implicación de todos, no sólo de 22@Barcelona, las empresas también deben asumir ciertos compromisos, y eso significa gastar un tanto en I + D y aprender a vender mejor. Tal vez se podría hacer por Internet y no tanto mediante viajes y misiones comerciales. 22@Barcelona debería de proporcionar herramientas comerciales.*
- *Porque es necesaria una gestión un poco más amplia y más práctica, en la que haya cosas más concretas de aplicación más práctica y rápida que ayuden a agilizar la adquisición y comercialización de proyectos y estimulen la investigación y el desarrollo. El hecho de que promocionen proyectos del sector hospitalario o de la salud es algo que puede dar prestigio, pero afecta a un grupo reducido de empresas y a un grupo de hospitales concretos que puedan permitírselo. Es decir, el impacto es relativamente pequeño. Cabe una gestión más amplia. Un buen ejemplo de pragmatismo y focalización a proyectos es el del Centro de Innovación y Productividad de Manresa. Este centro trabaja con un mensaje claro de productividad, y las relaciones que mantienen con diferentes organizaciones cosechan resultados mucho más satisfactorios.*
- *Porque percibo que esta política me ayudará a crecer.*
- *Porque es necesaria más ambición. Si 22@Barcelona lo comparamos con la pirámide de Maslow, 22@Barcelona ha cubierto las necesidades básicas. Es necesario ir más allá y no triplicar la marca con otras iniciativas que provocan incertidumbre: la Sagrera, el Prat, etc.*
- *Las empresas son un dinamizador pero también tienen que recibir algo a cambio, y recibir algo a cambio hoy en día no es repartir, sino posicionar y apostar muy fuerte.*
- *Porque el proyecto 22@ ofrece muchas oportunidades.*
- *Porque la sociedad municipal 22@ tiene que ser un referente internacional y, en cambio, la marca se identifica mucho con el territorio, se queda allí encerrada. Debería tener más visibilidad y representación internacional.*
- *Porque 22@Barcelona debería ser una organización que facilitase el cruce de intereses, lejos de los clústers sectoriales.*
- *Porque hay demasiados actores haciendo lo mismo y es complicado saber quién es quién, y quién hace qué.*

- *La sociedad municipal 22@ se ha de erigir como una guía para la innovación. Que sirva a los intereses de las empresas generando proyectos explicando hacia dónde ir.*

**P.16 Ajuste de la sociedad municipal 22@ a las necesidades particulares de las entidades del clúster TIC**

|             |     |
|-------------|-----|
| No, en nada | 15% |
| Poco        | 40% |
| Algo        | 30% |
| Bastante    | 10% |
| Mucho       | 5%  |



### 4.4.3 Diagnóstico

#### 4.4.3.1 Sobre el estudio

Broom, Casey y Ritchey (1997) explican que la mayoría de las medidas de la relación se basan en las percepciones de uno de los actores en una relación formada por dos partes<sup>587</sup>. Lo que se ha hecho para esta tesis ha sido conocer detalladamente la identidad de ambas partes y, posteriormente, pedirles a una y a otra que identificaran las características de la relación que, en el momento de la exploración, estaba instituida.

Una vez obtenida esta información se ha realizado un ejercicio comparativo entre ambas partes, como sugiere el modelo de coorientación, fundamentado en los indicadores de confianza, entendimiento y satisfacción que desarrolló Huang a partir de la literatura sobre relaciones interpersonales; y se ha procurado estudiar la aportación y responsabilidad del plan de marketing y comunicación y de eventos de 22@Barcelona al proceso de ajuste entre las partes.

Así pues, al principio de este estudio, la sociedad municipal 22@ se preguntaba sobre la calidad de las relaciones que mantiene con el colectivo de empresas que constituyen el clúster TIC y su correlación con los planes de marketing y comunicación y de eventos. Así, ¿cuáles son los mecanismos que intervienen en su constitución?, ¿cuáles son los problemas que más se plantean y que pueden interferir en esta interacción?

Para precisar aún más la calificación de la relación y su correlación con los planes de marketing y comunicación y de eventos del caso que nos ocupa, se ha proyectado conocer qué tipo y nivel de relación hay establecida entre los actores partícipes, cuáles han sido los canales de comunicación por los que, las empresas contenidas en el clúster TIC, tuvieron conocimiento de la sociedad municipal 22@ y se interesaron por sus prestaciones y, finalmente, la opinión que a este público empresarial les merece en estos momentos 22@.

Con esta información se ha procurado que los responsables de 22@Barcelona obtuvieran herramientas para reconocer cómo los actuales planes de marketing y comunicación y de eventos ofrecen la asistencia pertinente a la sociedad, y en la dirección correcta, para comunicar aquellos elementos que explican el movimiento de expansión y a su vez compensan el de consolidación ante el público objeto de este estudio. Así pues, cómo estos mismos planes están favoreciendo que esta organización de carácter público se relacione con su público empresarial, mediante los mensajes y las soluciones de comunicación adecuadas.

---

<sup>587</sup> BROOM GLEN, M.; CASEY S; RITCHEY, J. "Towards a Concept and Theory of Organization-Public Relationships". *Journal of Public Relations Research*, 9(2) (1997), pp. 83-98.

Esta información nos es útil en muchos sentidos, tanto para el departamento de marketing y comunicación, para el máximo responsable del clúster TIC de esta sociedad y la clúster manager de BDigital, como para la sociedad 22@Barcelona en general. Además, para este investigador, la experiencia y la información que se obtiene del caso es útil para poder disertar a propósito del modelo hipotético de auditoría de Relaciones Públicas que se propone.

En primer lugar, porque obtenemos datos sobre el entorno de marketing y comunicación de 22@Barcelona; sobre la estrategia y organización de la comunicación de 22@Barcelona; sobre la calidad de los sistemas de análisis; sobre planificación y control de la actividad de esta área; sobre productividad; y sobre funciones de marketing y comunicación.

A continuación y enlazando el conocimiento general que nos ofrece el estudio de antecedentes con las necesidades concretas del día a día de la dinámica de la organización y la aplicación del modelo hipotético de Relaciones Públicas, obtenemos una serie de informaciones útiles para la toma de decisiones estratégicas y para emprender acciones concretas, en el caso de 22@Barcelona, y también para razonar a propósito del modelo que propone esta tesis doctoral. En este sentido:

- Una ordenación de elementos estratégicos relacionados con la sociedad 22@Barcelona; las fuentes de referencia del departamento de marketing y comunicación; el mapa de públicos de la sociedad; y la actividad y evaluación de este departamento, de donde pueden salir nuevas orientaciones, reajustes y oportunidades de actuación.
- De la opinión endógena que se tiene sobre la imagen de la sociedad 22@Barcelona y de la opinión del colectivo TIC al respecto, se obtienen ideas que ayudan a elaborar diversas hipótesis para poder contrastar la identidad que se quiere proyectar con la realidad con la que convive el público vital del clúster TIC, objeto de estudio.
- Una valoración integral de la calidad de las relaciones establecida entre la sociedad municipal 22@ y uno de sus públicos vitales, el público de las empresas del clúster TIC. Y así, una métrica sobre la confianza que disfruta la sociedad municipal 22@ del clúster empresarial TIC y las razones que fundamentan esta medida. El índice de entendimiento que hay entre la sociedad y el clúster empresarial TIC y, finalmente, el índice de satisfacción con la relación que concurre entre la sociedad municipal 22@ y el clúster empresarial TIC.

En definitiva, este estudio ayuda a vincular la calidad de la relación establecida entre estos actores con los planes de marketing y comunicación y el de eventos derivados de la estrategia de la sociedad 22@Barcelona. De esta manera es posible retroalimentar la estrategia global y estrechar la relación entre el *management* de la sociedad, el marketing de la misma y las expectativas del público seleccionado para este estudio.

Además de las cuestiones planteadas en este estudio, la información obtenida puede dar respuesta a otras preguntas no formuladas y a contrastar otras hipótesis interrogando directamente la base de datos. Por otro lado, cabe recordar que este estudio no lo puede responder todo. Cuantas más respuestas se tienen más preguntas se hacen. Este estudio se ha pensado para responder a unos objetivos concretos, no a todas las preguntas que se puedan formular sobre el tema (aunque se ha procurado aprovechar la ocasión para introducir otros aspectos de interés para la sociedad municipal 22@, más allá de los objetivos propuestos).

Mediante el análisis del caso 22@Barcelona, esta tesis doctoral ha pretendido conocer el grado de validez del modelo hipotético de auditoría de Relaciones Públicas que se propone como síntesis del marco teórico expuesto al final del tercer capítulo. Sus ventajas, sus lagunas y la incidencia de este modelo en los planes de comunicación de una organización.

A continuación se hace una reflexión sobre la calidad real de las relaciones establecidas entre la sociedad municipal 22@ y las empresas pertenecientes al clúster TIC, acopiando las diferentes referencias obtenidas en la base de datos.

#### 4.4.3.2 Sobre la calidad de las relaciones entre la sociedad municipal 22@ y las empresas del clúster TIC

Uno de los acuerdos más importantes en los estudios sobre interacción social es el de esta afirmación: la vida social se genera, reproduce, transforma y muere en la escena de cada interacción social.

Si dos actores establecen relaciones entre ellos, el hecho que estas relaciones se produzcan de una manera y no de otra, y que den lugar a unos productos y no a otros, se debe a una dinámica particular de coordinación que se desarrolla en el interior de estas relaciones. Así pues, podemos indicar también que las dinámicas relacionales se ordenan de manera diferente en función de si la oferta proviene del sector público o del sector privado puesto que los recursos, el comportamiento y los procesos de atribución son particulares según el caso<sup>588</sup>.

Este valor funcional que atribuimos a la interacción social nos permitirá dejar de lado otras discusiones sobre "el hecho social"<sup>589</sup> y concentrarnos exclusivamente, para el caso que nos ocupa, en los procesos que transcurren dentro de los límites marcados por la interacción social, estudiados como variables del sistema de relaciones en el apartado 1.3.2 de este trabajo de síntesis: el espacio, el tiempo y la sociabilidad, propiamente dicha, entre estos actores en estudio.

La observación de la interacción entre la sociedad municipal 22@ y el colectivo empresarial dentro de estos límites comporta que estas coordenadas de la interacción - el espacio, el tiempo y la sociabilidad- han sido, en realidad, como explican Iñiguez y Antaki (1994), una construcción del discurso<sup>590</sup> y, el hecho de resignificar las coordenadas del sentido de las interacciones que se ha alcanzado con el trabajo de campo que aquí se presenta, implica reconocer que las significaciones que nutren los contextos son un producto de la historicidad de los encuentros, recogidos en la memoria social de los responsables entrevistados.

Desde este punto de vista discursivista, el análisis de la calidad de la relación que se diagnostica para esta tesis, está vinculado al hilo invisible de la comunicación que se extiende entre 22@Barcelonay y las empresas del clúster TIC, pero también entre la administración pública y un tipo de ciudadano durante el intervalo de tiempo entre junio de 2008 y junio de 2010.

---

<sup>588</sup> Para ampliar la información sobre este aspecto, se recomienda la lectura del experimento del **buen samaritano** de John Darley y Daniel Batson en DARLEY, J.M.; BATSON, C.D. "From Jerusalem to Jericho: a Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior". *Journal of Personality and Social Psychology* 27 (1973), pp. 100-108.

<sup>589</sup> Ver el desarrollo de este concepto en DURKHEIM, E. *La división del trabajo social*. Madrid: Ediciones Akal, S.A., 1995.

<sup>590</sup> IÑÍGUEZ, L.; ANTAKI, Ch. "El análisis del discurso en psicología social". *Boletín de Psicología*, 44 (1994), pp. 57-75.

#### 4.4.3.2.1 Notoriedad

En las respuestas obtenidas sobre los medios por los cuales la sociedad municipal 22@ es conocida, la actividad social, la prensa generalista y, en segundo término, la difusión online sale mencionada en muchas ocasiones. Unas, directamente como respuesta a los ítems concretos que ofrece el cuestionario y, otras, en forma de observaciones o comentarios anexos a la misma pregunta, así aparece específicamente el 22@Breakfast, los resúmenes de prensa o bien la recepción de *newsletters*.

El análisis de estos datos es interesante por lo que dicen, el cómo lo dicen, y lo que dejan de decir (o lo que dicen sin decirlo explícitamente). Son respuestas que hay que contextualizar.

Uno de los elementos clave en el terreno de la competitividad es la diferenciación, y ésta debe ser intrínseca, en el caso que nos ocupa, a la identidad de 22@Barcelona. Esta calidad se basa en la percepción que el público vital del clúster TIC posea de esta institución, algo que sucede mediante la política de comunicación que debe suscitar adhesiones favorables, medibles y observables.

Existen tres grandes cuestiones estratégicas en el plan de comunicación de 22@Barcelona, compendiadas en el proyecto 22@Audit (p. 119) de 2008. La atención, en general, por público; los retos con los medios de comunicación; y la comunicación interna (que, aunque no existía un plan específico en ese momento, si había una conciencia de ser una labor pendiente). Este apunte había derivado en equilibrar tres consideraciones a la hora de planificar: los beneficios de la sociedad municipal 22@Barcelona, la satisfacción de los deseos de los públicos vitales, y el interés público.

Desde este conocimiento antecedente parece que algunas de las herramientas de difusión externa utilizadas, en especial, la actividad social que, por ser sectorial, se correspondería con la atención particular, y la mediática, puesto que las respuestas posteriores denotan que gracias a estos agentes intermediarios se reconoce a la marca y, en cierta medida su contenido, estarían dando algún resultado. Al menos desde la óptica del impacto y primer reconocimiento del continente. No así los otros instrumentos de comunicación, ni tan siquiera el esfuerzo que se está realizando, en palabras de los responsables de 22@Barcelona, con el reciente uso de la redes sociales.

Sobre el contenido existe diversidad de opinión, definición y conocimiento. Ya en 22@Audit se revelaba la dispersión y poca homogeneidad existente del mensaje que se ofrecía desde la administración pública. Tanto los objetivos, como los mensajes deben constituir siempre una referencia para la creatividad y la acción. Por esta razón, 22@Audit hizo entonces un esfuerzo de ordenación y síntesis de estos elementos estratégicos que, aunque no era definitiva, y únicamente era el fruto de las múltiples respuestas dadas por los responsables, debía de ser útil para la reflexión y discusión sobre la estrategia global de comunicación.



Ahora, la opinión de estos agentes externos refuerza el diagnóstico del momento. Las empresas TIC perciben 22@Barcelona como una emulación diminuta del *Silicon Valley* de Estados Unidos; como una gestora de un espacio de experimentación para el desarrollo de negocios relacionados con las TIC, y también de experimentación de estas TIC, concretado en un clúster TIC, aunque también promotora de clústers de diferentes temáticas hermanados por la innovación como vector fundamental; o como un esfuerzo social de rehabilitar urbanísticamente el barrio del Poblenou.

Hay incluso quien la identifica con un *lobby* del sector TIC o con 22@Network, o, simplemente, como una entidad facilitadora de información, formación, ayudas, concursos y subvenciones.

En general se está de acuerdo que la sociedad municipal 22@ no se la conoce lo suficiente. No se conocen sus objetivos, ni tampoco su finalidad. Las empresas no acaban de concebir su identidad. No saben qué hace, cómo lo hace, quien lo hace.

En este sentido, ya se sugirió en su momento que se pensara en un mensaje principal anclado en la economía. 22@Barcelona tiene que hablar de desarrollo económico sostenible, y en un modelo que es el del conocimiento. La economía es el ámbito que atraviesa las necesidades de cada uno de los públicos, ya sea en el ámbito doméstico y, por tanto, de la microeconomía; como en el ámbito global, que supone ingresos, colocación, recursos productivos, etc., es decir, la macroeconomía. La economía es la que ofrecerá verdaderamente a los públicos un beneficio real para cada uno de ellos. Se deben diseñar historias relacionadas con este concepto.

Obviamente este discurso se debería adaptar a cada público. No debería ser lo mismo hablar con potenciales emprendedores internacionales, que cuando se interacciona con la empresa, el gobierno o la comunidad local. A unos les interesa escuchar qué beneficio les ofrece 22@Barcelona para el desarrollo de sus ideas. A otros qué oportunidades de negocio y lucro, y a los vecinos, hasta qué punto su negocio de barrio se verá recompensado, o bien hasta qué punto sus impuestos se están convirtiendo en realidades tangibles y pensadas para mejorar su calidad de vida, con la sensación sincera de estarlas consumiendo, etc. Faltaba pues concretar qué se había de explicar a cada público. 22@Audit proponía generar continuamente historias demostrativas de convivencia, profesionales, de identidad con 22@Barcelona, globales e internacionales, y todas ellas interesantes tanto para el vecino del barrio como para la comunidad internacional.

Para el público que nos ocupa, el mensaje se debe diseñar pensando en la realidad, es decir, qué se debe comunicar exactamente al público empresarial del clúster TIC. Para este cometido es necesario conocer profundamente, no únicamente -como se confiesa desde las oficinas de 22@Barcelona-, las empresas del consejo asesor, sino también a cada una de las organizaciones, activas o no, del clúster. Y no solamente sus proyectos, sus actuaciones y eventos, etc., sino también sus intereses, sus preocupaciones, sus limitaciones, su ambición y su talento, etc.

Por último, cabe una reflexión en cuanto a lo que se ha de explicar, no tanto los proyectos o los servicios que deben darse a conocer, sino qué es lo que se quiere explicar de cada uno de ellos y de la sociedad municipal 22@Barcelona en general al colectivo TIC.

La muestra entrevistada percibe que las acciones de difusión de 22@Barcelona se esfuerzan en demasía en el reconocimiento visual de una marca: 22@Barcelona, e insinúan que esta institución debería procurar más por su contenido y saberlo transmitir, que por sus apariciones solitarias de su logotipo y simbología. Si se actúa y se conoce todo esto, se estará en una posición privilegiada para que 22@Barcelona avance sin rumores, sin ruidos y sin que se favorezca una distorsión gratuita de su discurso.

#### 4.4.3.2.2 Tipo de relación entre la sociedad municipal 22@ y el clúster TIC

El 55% de las organizaciones entrevistadas manifiesta que mantiene sí tiene algún tipo de relación con la sociedad municipal 22@. Sin embargo, cuando se pregunta en relación a la presencia o no de algún tipo de relación con la institución pública, resulta que un 45% de la muestra entrevistada expresa claramente que no tiene ningún tipo de relación con 22@Barcelona, y sin finalizar en este estadio la entrevista, continúan detallando aspectos de esta misma entidad. Para entender este hecho cabe remitirse a la psicología social según la cual los aspectos cognitivo, conductual y afectivo de cada actor entrevistado, son importantes en relación al relato que hacen de 22@Barcelona.

En este sentido, aunque algunas de las empresas TIC declaren que no tienen una relación sistemática o constante con la institución, sí departen sobre la misma porque sus respuestas indican que de alguna manera la conocen y sienten que les afecta, que hay un compromiso o implicación particular y, esta responsabilidad, facilita su posicionamiento a favor o en contra de la administración con sentimientos positivos o negativos.

Es decir, los antecedentes de la relación que se cuestiona, que incluyen las percepciones, las necesidades y los comportamientos, se postulan como las causas de la formación de las relaciones entre estos actores, coincidiendo con la aportación de Broom, Casey y Ritchey<sup>591</sup>.

Uno de los intentos "más atrevidos" para teorizar y construir modelos sobre nuestros encuentros y vinculaciones más habituales se encuentra en el campo de estudio del que se ha hablado en anteriores ocasiones, y que se denomina relaciones interpersonales. Pero las clasificaciones que se ofrecen con frecuencia en los distintos manuales de psicología social se centran, mayoritariamente, en las relaciones amorosas o de pareja, y no responden, en nuestra opinión, a la complejidad que caracteriza el campo de las relaciones entre colectivos como el que en este trabajo de síntesis se trata.

De hecho, no se han encontrado modelos en la literatura examinada de esta disciplina ni tampoco en otras consultas particulares a expertos en el campo una taxonomía o categorización de tipologías de relación, excepto algún punto de encuentro relacionado con las teorizaciones de la intimidad, la atracción interpersonal y el eje agresión/violencia-altruismo/comportamiento prosocial en la dinámica interaccional.

Broom, Casey y Ritchey concluyen que la formación de las relaciones se produce cuando cada actor tiene percepciones y expectativas del otro, cuando una o ambas partes necesitan recursos de la otra, cuando una o ambas partes perciben amenazas mutuas en un entorno de incertidumbre, o bien cuando hay una necesidad, ya sea legal o voluntaria, de asociarse<sup>592</sup>.

---

<sup>591</sup> BROOM GLEN, M.; CASEY S; RITCHEY, J. "Towards a Concept and Theory of Organization-Public Relationships". p. 94.

<sup>592</sup> BROOM GLEN, M.; CASEY S; RITCHEY, J. "Towards a Concept and Theory of Organization-Public Relationships". p. 95.

Así pues, teniendo presentes estas cuestiones previas, se han sintetizado las respuestas relacionadas con la tipología de la relación particular que deviene entre las organizaciones TIC y la administración pública estudiada: desde el reconocimiento de no tener ningún tipo de relación, coherente con la respuesta cuantitativa anterior, escasa o de soslayo, hasta pasar por quien reconoce que hay poca relación o bien es débil o casual porque no se identifica ningún asunto que les obligue a relacionarse.

Estas primeras respuestas tienen una relación directa con la aportación de Broom, Casey y Ritchey y de la teoría situacional que indica cómo los públicos se forman alrededor de un motivo que incita la relación, sino, no hay estímulo para que surja ningún tipo de interacción.

A partir de aquí se organiza una cadena que contiene diferentes categorías de relación: relaciones informales, esporádicas, o más fluidas, que finaliza con la confesión de algunas entidades que califican la relación de buena o positiva.

Se observa que las diferentes empresas TIC difieren, por esta razón, en el grado de relación y en la intensidad por hacer algo respecto a la misma, aspectos coincidentes con la teoría situacional de Grunig. Y los múltiples escenarios particulares que puede estimular esta inferencia, el asunto, se extienden, en palabras de Grunig, desde la ausencia de comunicación entre los actores, hasta cualquier efecto activo de comunicación que éstos crean necesario de abordar<sup>593</sup>, como se evidencia también con este trabajo de campo.

Desde esta óptica, hay quien especifica la característica principal de la relación mantenida, como de relación profesional sostenida por un proyecto conjunto o común; otros no bautizan el tipo de relación sino que la califican de necesaria para intentar solucionar un problema, o bien de imprescindible en situaciones concretas. En cualquiera de estos casos la relación acontece por estar vinculada a un asunto, un problema o a una situación particular.

Así pues, el plan de comunicación de 22@Barcelona ha de ser orgánico y proponer continuamente asuntos que estimulen, mantengan o mejoren la relación.

La proximidad física, según Festinger, Schachter i Back (1950)<sup>594</sup>, parece decisiva a la hora de relacionarnos con los demás, ya que posibilita tanto la accesibilidad como la construcción de una cierta familiaridad. El contexto de proximidad cuenta con más accesibilidad que otro tipo de contexto. En este sentido, no nos ha sorprendido en absoluto que algunas de las empresas del clúster TIC expliquen que la relación con 22@Barcelona es inevitable porque se está en un mismo territorio y en un mismo sector. De la proximidad física también se desprende la familiaridad. Zajonc (1968)<sup>595</sup>

---

<sup>593</sup> GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. p. 241.

<sup>594</sup> FESTINGER, L., SCHACHTER, S., BACK, K. *Social Pressures in Informal Groups: a Study of Human Factors in Housing*. Stanford: University Press, 1950.

<sup>595</sup> ZAJONC, R. B. "Attitudinal Effect of Mere Exposure". *Journal of Personality and Social Psychology*, 9 [suplemento monográfico, 2ª parte], 1968. Pp. 1-29.

explica que la influencia de la familiaridad en la atracción se explica en términos de mera exposición. Es decir, las personas, y así también las organizaciones, desarrollan sentimientos más positivos hacia aquellos que vemos con más frecuencia. Algunos estudios indican que el hecho que alguien nos sea familiar nos proporciona más seguridad, seguridad que se traduce, a su vez, en más atracción, aspecto que expone visiblemente la información recopilada del trabajo de campo.

Si bien la proximidad física se articula como un elemento importante, puesto que es más fácil, según las manifestaciones de los responsables entrevistados, que nos sintamos atraídos por aquellas organizaciones que tenemos más cercanas a nosotros, el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación también está ampliando los escenarios posibles de interacción, por supuesto también entre las organizaciones, ya que posibilitan el establecimiento de relaciones a distancia por medio de la virtualidad. Las tecnologías permiten que las distancias se acorten y se compriman y que el tiempo para superarlas sea cada vez menor. En este sentido, entre otros, la tecnología está afectando y definiendo una tipología de relación específica entre 22@Barcelona y las empresas TIC, a veces, siguen explicando estos responsables, más efectiva que la presencialidad.

Hay otras organizaciones que identifican el tipo de relación como indirecta, es decir, la relación existe gracias a la mediación de agentes intermediarios: la Fundación BDigital, las diferentes comisiones de 22@Network (innovación, medio ambiente y valores, recursos humanos y talento) o el propio 22@Network en su conjunto, el clúster TIC, el HIT, etc. Esta tipología es la que desde las oficinas de 22@Barcelona defienden, una relación indirecta a través de esta fundación, poco más.

Sobre este último aspecto, es insólito que la estrategia de comunicación de 22@Barcelona se establezca mediante el diseño de mensajes y actuaciones directas para dar a conocer la actividad de la sociedad en función del colectivo y así, del clúster TIC en particular, y en cambio se reconozca un tipo de relación indirecta con este y otros colectivos. Más insólitos aún son la variedad de calificativos que recibe el tipo de relación por parte del clúster TIC, tal y como se lee.

Por último, en el trabajo de campo aparece en numerosas ocasiones la relación personal con alguno de los máximos mandatarios o bien la sensatez o amistad con alguna de las personas que trabajan en 22@Barcelona. Ésta constituye un último tipo de relación estrechamente relacionada con la teorización del grado de intimidad en el mismo estudio sobre la interacción social. Las empresas del clúster TIC, en general, dan suma importancia al conocimiento directo de las personas que trabajan en 22@Barcelona para que se establezca una relación seria y fructífera.

#### 4.4.3.2.3 Valoración global

Las preguntas 5 a 8 del cuestionario perseguían conocer más aún sobre los antecedentes de la relación entre la sociedad municipal y los miembros del clúster TIC para poder establecer algún tipo de correspondencia. Así, la valoración que se hacían mutuamente podía ayudar a razonar la confianza, entendimiento y satisfacción que coexistía en la relación presente.

Un 40% de las organizaciones entrevistadas otorgan un notable, entre un 7 y un 8, en general, a la sociedad municipal. Otro 35% le conceden entre un 5 y un 6. La métrica resulta estratégica si se reflexiona sobre la puntuación que faltaría para ser excelente porque, aunque algunos autores opinen que llegar al 10 es una utopía, nuestro pensamiento es que esta debe ser la tendencia o el reto de cualquier organización que se precie exitosa. También, en especial, la meditación tendría que focalizarse en la cuarta parte de los empresarios que, en general, suspenden la relación con la sociedad.

Aunque la media de la valoración global, 5,5, no tenga ningún tipo de valor trascendental, sí puede ser indicativo del grado moderado de satisfacción que prevalece en la relación mantenida con esta organización, como se observará en la cuestión 13 donde la puntuación resulta pareja. Así pues, este caso nos ayuda a formalizar cierta correlación entre la imagen global que se posee de una organización y, al menos, con la satisfacción que resulta de la interacción con ésta.

Por su parte, 22@Barcelona agracia con un 7,5 la percepción que tiene del conjunto de empresas que contiene el clúster TIC. Una nota notable porque, según la sociedad, el clúster es ciertamente operativo y está levantando nuevos proyectos que, aunque aún sean pocos, en este sentido, hay grandes expectativas. Un notable, coherente además con el nivel de satisfacción que tiene esta sociedad con la respuesta de este colectivo.

Cualitativamente hay, por un lado, cuatro cuestiones fundamentales que las empresas TIC valoran de la sociedad municipal 22@: la socialización que se ha delineado, ciencia, tecnología e innovación insertadas en el barrio del Poblenou de una manera sostenible; los esfuerzos para posicionar al sector TIC de la región como referente para que sea más competitivo, lo que permite crear riqueza y bienestar; que 22@Barcelona sea una gran marca y que este activo aporte un plus de prestigio a las compañías del clúster TIC; y su fácil accesibilidad.

Por otro lado, siguen cinco asuntos críticos que hundan la imagen de la sociedad municipal 22@, coincidentes con el análisis de las debilidades incluidas en el DAFO elaborado para 22@Audit: la falta de concreción de su misión, de retos y objetivos, de metodología y recursos; el descuido de la pequeña empresa; las pocas oportunidades, proyectos y riqueza que aporta a la empresa; un perfil de organización, en general, con resultados pobres; y la no internacionalización del proyecto, es decir, el no pensar, ser y hacer siempre a nivel global.

Por su parte, 22@Barcelona tiene una única frustración, según palabras de los responsables de 22@Barcelona, que es la gestión con BDigital. Reconocen una relación cordial pero que muchas veces en las decisiones estratégicas que se han de tomar conjuntamente, se compliquen las soluciones. Los puntos de vista e intereses son diferentes y existe cierto exceso de protagonismo por ambas partes. Finalmente todo acaba resolviéndose felizmente pero, mientras tanto, la imagen que se plasma posiblemente no es la mejor.

Sobre la pregunta 8, únicamente el 35% de la muestra consultada piensa que la sociedad es bastante eficiente en su cometido. Este dato, muy indicativo de la calidad de cualquier proceso, merma necesariamente la calidad resultante de la relación global entre estos actores. Desde 22@Barcelona se manifiesta firmemente, en cambio, que se es bastante eficiente, teniendo en cuenta las demandas tan diversas que reciben y por el hecho, la mayoría de veces, de no tener un contacto directo con el colectivo y confiar esta labor a BDigital.

#### 4.4.3.2.4 Confianza, acuerdo mutuo, satisfacción

En líneas generales, las empresas del clúster TIC confían en la sociedad municipal 22@. Por sus esfuerzos, por su sinceridad en sus actuaciones y por el trato adecuado, más allá de la información real que se obtiene. Un 75% de este colectivo se encomienda a la institución sin reparos. Únicamente una cuarta parte del grupo continúa castigando, moderadamente en este caso, con este indicador.

Por otra parte, cuánto es de significativa la confianza que se posee teniendo en cuenta las adversidades comentadas sobre la imagen que 22@Barcelona desprende. Es importante descubrir qué genera desconfianza entre las empresas que expresan esta inquietud para tender a la excelencia en el servicio prestado.

La regla básica para ganar la confianza del clúster TIC pasa por tomar parte directamente en la vida social de cada una de las empresas del clúster, estar en posición de crear expectativas prácticas y reales en la auto presentación, y explicar qué es lo que no saben, con un espíritu de transparencia, de responsabilidad e integridad. La confianza sólo es posible en este escenario, donde es posible la verdad.

Por su parte, 22@Barcelona entiende que existe una confianza total y absoluta con todas y cada una de las empresas del clúster TIC. Sus razones están basadas en cierto efecto placebo que esquivaría sumar cualquier problema, pero también en el hecho de estar tratando con empresas que califican de potentes y activas, y porque reconocen que hay gente emprendedora y con ganas de trabajar en ellas, aspectos que consideran cabales para la realización y consecución de cualquier desafío.

Para el clúster TIC la sociedad merece, en general, confianza por tres motivos principales: por el capital humano fresco, voluntarioso y honesto del que disponen; porque se perciben claramente evidencias de su labor y compromiso, desde la gestión inmobiliaria, a la construcción de una marca o su aportación real a proyectos; y por las características que definen a este actor: el ser una entidad pública, experta y con conocimiento y fiable.

El juicio para quienes la sociedad 22@ genera desconfianza está basado en el desconocimiento real de la identidad de esta administración, su misión, objetivos, intencionalidad y prestaciones, y por la percepción de ser una entidad nada metódica ni pragmática.

De la pregunta 11 se desprende que en pocas ocasiones se llega a algún acuerdo (90%), entendido este acuerdo en algún tipo de cierre comercial o de proyecto común. Este aspecto tiene que ver con el hecho de que la sociedad se define más como una entidad promotora de un entorno e impulsora de la industria, que no finalista de ningún propósito comercial. En otro orden y, en líneas generales, tanto la organización 22@ como las empresas TIC según sus respuestas *off the record*, están mutuamente satisfechos con el proceso de toma de decisiones a propósito de cualquier cuestión por su responsabilidad, reciprocidad y equidad.



Antes de discursar respecto a la satisfacción con la relación mantenida, nos pareció conveniente que, además de preguntar sobre las propiedades de la relación, era relevante también conocer el nivel de relación que se consideraba mediante una métrica cuantitativa puesto que una relación, según apuntan Torregrosa y Crespo (1987), comienza cuando una organización se da cuenta de la existencia de la otra<sup>596</sup>. Así pues, conscientes de esta realidad evidenciada por las respuestas anteriores de la muestra y de 22@Barcelona, queríamos atestiguar este nivel para encontrar, si las había, correlaciones y contradicciones con las respuestas anteriores y posteriores hechas en el cuestionario.

Podemos concluir que un 40% de las empresas TIC tienen únicamente consciencia de 22@Barcelona. La relación es nula o bien distante, pero se es consciente. De hecho, se comprueba por sus alusiones que ambas partes tienen cierta información, una de la otra, y ésta resulta ser la base para una evaluación unilateral, fundamentada en impresiones y actitudes del otro. Otro 40% de la muestra explica que ha entrado en contacto, y esto ha facilitado para este trabajo de campo que cada una de las empresas haya podido verificar y explicar los resultados reales de su interacción, tal y como se comprueba a lo largo del cuestionario. Para estas organizaciones, igualmente como exteriorizan los responsables de 22@Barcelona, la relación es superficial o casuística, y únicamente se alimenta de cada ocasión en que se celebra una interacción, puesto que ésta produce nuevos resultados que pueden evaluarse de modo privado por cada participante.

Un último 20% del colectivo TIC tiene la percepción de que la relación es próxima. En este nivel se confiesa cierta profundidad o reciprocidad. Por parte de 22@Barcelona esta reciprocidad es efectiva únicamente con las empresas del consejo asesor del clúster TIC. La relación es recíproca, según las empresas consultadas, en el sentido de que los miembros comparten el conocimiento de uno respecto a otro, comparten responsabilidades, y, al menos, comienzan a regular su asociación sobre bases comúnmente aceptadas.

La pregunta 13 cuestionaba el grado de satisfacción que había entre estos actores. En líneas generales, los miembros de las organizaciones TIC piensan que la relación es insatisfactoria.

Esta consecuencia, tal y como teorizan Broom, Casey y Ritchey, este sentimiento de insatisfacción retroalimenta directamente a los antecedentes<sup>597</sup>, al destacar que el resultado de cada interacción revierte la predisposición a valorar la siguiente, al aumentar o disminuir las expectativas. La satisfacción no tiene ningún valor estratégico cuando no es del 100%. Es decir, como explican Elías y Álvarez (1998), la obligación de una organización es conseguir la total satisfacción y cualquier distorsión no debe ser

---

<sup>596</sup> TORREGROSA, J.R.; CRESPO, E. *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, S.A., 1984. p. 555.

<sup>597</sup> BROOM GLEN, M.; CASEY S; RITCHEY, J. "Towards a Concept and Theory of Organization-Public Relationships". p. 94.

interpretada como una disminución de la satisfacción, sino como un aumento de la insatisfacción<sup>598</sup>.

Por parte de la sociedad 22@ la relación es bastante satisfactoria. Tampoco la califican de excelente porque perciben alguna frustración, en especial, la falta de un diálogo directo con cada una de las organizaciones TIC.

22@Barcelona no se ha de preguntar qué es lo que deben hacer para obtener una relación satisfactoria con este colectivo. La premisa es reconocer qué es lo que no hay que hacer. Este elemento es esencial y, mediante la compilación de los datos acopiados en el trabajo de campo, pensamos que quedan localizadas las frustraciones que ambas partes, y en especial por parte del sector TIC, tienen cuando se relacionan mutuamente.

---

<sup>598</sup> ELÍAS, J; ÁLVAREZ, J. "El "Tubo de la Satisfacción". p (656) 106.

#### 4.4.3.2.5 Proceso de ajuste

Hay diversas cuestiones que interesan al clúster TIC y que ayudarían al ajuste con la sociedad de tenerse en cuenta. En primer lugar que la sociedad 22@ disponga de una hoja de ruta de actuación clara. Desean conocer su apuesta por la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i), necesaria para aspirar a lograr el progreso económico y la calidad de vida de los ciudadanos (de hoy y del futuro) como expresan en su misión. Quieren conocer qué problemas quiere resolver, qué retos plantea para que Barcelona sea pionera y excelente a nivel mundial en conocimiento y en la producción de bienes y servicios que generen valor añadido, y qué objetivos se trazan para este cometido. Las empresas TIC desean más concreción y transparencia del modelo e identificar la metodologías y sus herramientas: proveedores, formación, contactos e interacción entre sociedades, o bien acciones mucho mejor pensadas y diseñadas que promuevan el *networking*, accesibilidad al talento, etc.

También requieren que la sociedad continúe con la construcción de una marca fuerte a nivel nacional e internacional, explicando los sectores que intervienen y sus fortalezas al exterior, alejándose de la idea excesivamente local y endogámica que preexiste en estos momentos, a pesar que 22@Barcelona conviva con la creencia de que disponen de un reconocimiento a nivel internacional bastante importante.

La mayoría de organizaciones del clúster demandan a la sociedad más complicidad, y reclaman que se abra una ventana a quien no esté físicamente en el barrio. Es decir, el clúster al completo reclama su participación activa en cualquier iniciativa que se proponga, puesto que la mayoría se posicionan como entidades dispuestas a colaborar y a implicarse en cualquier reto que se formule razonable, estén o no en el área que demarca el barrio de 22@.

Fundamentalmente se reivindica mucha más imaginación y creatividad para generar negocio y riqueza. Se propone la verticalidad de los clústers para facilitar el establecimiento de relaciones plausibles con otras organizaciones de otros sectores. La potenciación de ayudas a la emprendeduría y a la pequeña y mediana empresa innovadora. Incentivar el consumo interno, es decir, encomendarse a los productos y servicios ingenieros en esta zona para fomentar la autoconfianza y seguridad en sí mismo, con lo que la comunicación tendrá un efecto más persuasivo.

Por último, no hay la certeza de que se reciba toda la información de la realidad de 22@Barcelona. Sobre este aspecto, fundamental para cimentar una relación, dos cuestiones: se critica la poca claridad de ideas clave, y la poca focalización y generosidad u oportunidad informativa, al clúster TIC; y cabrá revisar la eficacia de algunos soportes de comunicación utilizados, o bien su logística.

Estas expectativas se resumen en: la coordinación y, así, evitar doblar los esfuerzos de la administración pública, con una hoja de ruta clara; aumentar la visibilidad de la marca a nivel internacional; favorecer la creatividad activa para la consecución de nuevos proyectos; participación y la estimulación de mejores sinergias entre empresas;

y que 22@Barcelona se erija como guía para la innovación que permita crear riqueza, bienestar, más ocupación y de mayor calidad.

Por parte de 22@Barcelona hay la creencia de que las empresas TIC del clúster exclusivamente tienen el interés puesto en las ayudas económicas para hacer más negocio, que reconocen no gestionar; en los servicios de localización basados en la gestión inmobiliaria de 22@; en la representatividad que pueda haber ante otras administraciones del país; en la información que se les pueda facilitar acerca del entorno; y para temas regulatorios que, principalmente, obstaculicen la entrada de competidores foráneos.

Una vez más, en este sentido, 22@Barcelona parece carente de indicadores e información que les ofrezca una visión de las expectativas de las empresas del clúster TIC, más allá de las especulaciones e intuiciones que se derivan de sus respuestas en el trabajo de campo. El cruce de expectativas es disonante.

Esta referencia es conexas con la falta de conocimiento de los diferentes públicos y de investigación y de evaluación de la actividad de comunicación de 22@, según lo aportado en su momento por 22@Audit.

La métrica cuantitativa, que clausura el trabajo de campo, se planteaba para tratar de refrendar o deliberar sobre las opiniones referentes al ajuste entre ambas partes. Los resultados obtenidos refuerzan las aportaciones cualitativas a propósito de la distancia que existe entre una y la otra organizaciones. La mayoría de las empresas TIC (85%) expresan el largo recorrido que hay entre las expectativas y la percepción final del servicio.

No en cambio, la autopercepción de este aspecto por parte de 22@Barcelona. La entidad considera que se ajustan bastante a las necesidades particulares del clúster TIC explicando situaciones que han comportado la confirmación de este ajuste. A su vez, y en lo que se podría llamar un ejercicio de honestidad, los responsables de 22@Barcelona reconocen que han de ser mucho más buenos para ajustarse en su totalidad.

Los objetivos de este diagnóstico también preveían indicar en qué estadio de su ciclo vital se encuentran las contrariedades detectadas y que afectarían a la calidad de la relación. Con esta fotografía, en estos momentos, se consideraría únicamente la potencialidad de un conflicto, puesto que hay una necesidad sentida por ambas partes. Ante este escenario, 22@Barcelona debería adoptar una estrategia de coparticipación con las empresas del clúster TIC suavizando las exigencias de este público a través del diálogo, y permitiendo que participen activamente en la solución que se plantee. También cabría una respuesta de adaptación, tomando la iniciativa, para amoldarse a las circunstancias.

#### **4.4.4 Resumen del diagnóstico**

##### **Puntos críticos y hallazgos**

###### **Notoriedad**

- Conviven productos de comunicación eficaces, en lo que respecta exclusivamente a su impacto y primer reconocimiento del continente de la sociedad municipal 22@, con otros poco conocidos por el público de las empresas TIC.
- El mensaje que divulga la sociedad 22@Barcelona entre las empresas TIC se percibe disperso y a veces contradictorio. No se conocen sus objetivos, ni tampoco su finalidad. Esta razón explicaría que el proyecto 22@Barcelona, en líneas generales, no se comprenda.

###### **Tipo de relación entre la sociedad municipal 22@ y el clúster TIC**

- La estrategia de comunicación de 22@Barcelona se establece mediante el diseño de mensajes y actuaciones directas para dar a conocer la actividad de la sociedad en función del colectivo y así, del clúster TIC en particular, y en cambio se reconoce un tipo de relación indirecta con este y otros colectivos.
- Por su parte, las organizaciones TIC califican la relación de forma disímil lográndose, al fin, diversas escalas en función del motivo que ha incitado la relación.
- Las empresas del clúster TIC, en general, reclaman el conocimiento directo de las personas que trabajan en 22@Barcelona para que se establezca una relación productiva.

###### **Valoración global**

- Alrededor de una cuarta parte de los empresarios suspenden en general la sociedad por cinco razones principales: la falta de concreción de su misión, de retos y objetivos, de metodología y recursos; el descuido de la pequeña empresa; las pocas oportunidades, proyectos y riqueza que aporta a la empresa; un perfil de organización, en general, con resultados pobres; y la no internacionalización del proyecto, es decir, el no pensar, ser y hacer siempre a nivel global.
- 22@Barcelona reconoce una relación cordial con BDigital pero los puntos de vista e intereses son diferentes y existe cierto exceso de protagonismo por ambas partes en la gestión.

- El 65% de las empresas consultadas piensan que la gestión de 22@Barcelona no es, en general, eficiente. Este aspecto afecta a la calidad resultante de la relación global entre estos actores, aunque desde 22@Barcelona se manifieste que se sea bastante eficiente, teniendo en cuenta las demandas tan diversas que reciben y por el hecho, la mayoría de veces, de no tener un contacto directo con el colectivo y confiar esta labor a BDigital.

### **Confianza, acuerdo mutuo, satisfacción**

- Una cuarta parte de la muestra consultada no confía en la sociedad municipal 22@. La desconfianza está basada en el desconocimiento real de la identidad de esta administración, su misión, objetivos, intencionalidad y prestaciones, y por la percepción de ser una entidad carente de una hoja de ruta.
- Un 80% de las empresas TIC únicamente tienen consciencia de 22@Barcelona. Definitivamente, su relación con la entidad municipal es nula, distante o bien casuística. De hecho, la reciprocidad es efectiva exclusivamente con las empresas del consejo asesor del clúster TIC.
- En líneas generales, los miembros de las organizaciones TIC piensan que la relación con la sociedad 22@ es insatisfactoria. El punto de vista de 22@Barcelona contrasta con el del clúster TIC, puesto que la califican de bastante satisfactoria y únicamente la observan agraviada por la falta de un diálogo directo con cada una de estas organizaciones.

### **Proceso de ajuste**

- Se certifica que 22@Barcelona carece de indicadores e información que les ofrezca una visión de las expectativas de las empresas del clúster TIC, más allá de las especulaciones e intuiciones. Este aspecto es conexo con el diagnóstico presentado de 22@Audit.
- Las empresas TIC reclaman una hoja de ruta de actuación clara respecto a la apuesta de 22@Barcelona por la investigación, el desarrollo y la innovación.
- Cabe continuar construyendo una marca fuerte a nivel nacional e internacional explicando los sectores que intervienen y sus fortalezas al exterior, alejándose de la idea excesivamente local y endogámica que preexiste en estos momentos.
- Se demanda a la sociedad más complicidad, y se reclama una apertura hacia quien no esté físicamente en el barrio.
- Se reivindica mucha más imaginación y creatividad para generar negocio y riqueza. Se propone la verticalidad de los clústers para facilitar el

establecimiento de sinergias con otras organizaciones de otros sectores; la potenciación de ayudas a la emprendeduría y a la pequeña y mediana empresa innovadora; incentivar el consumo interno para fomentar la autoconfianza y seguridad en sí mismo, y para que la comunicación tenga más efectos de persuasión.

- El 85% de las empresas TIC expresan el largo recorrido que hay entre las expectativas y la percepción final del servicio. En cambio la entidad 22@ considera que se ajustan bastante a las necesidades particulares del clúster TIC. La resultante es que el cruce de expectativas es disonante.
- Actualmente este estudio consideraría la existencia de un conflicto potencial, basado en las frustraciones que ambas partes han expresado abiertamente en este trabajo de campo y que se han ido describiendo oportunamente, y por la necesidad sentida de relación por ambas partes.





CAPITULO 5  
**Conclusiones finales**



## CAPITULO 5

### Conclusiones finales

#### 5.1 Cuestiones previas

- Se puede certificar que, debido a que el encargo de una auditoría de estas características procede habitualmente de uno de los actores, la definición de los antecedentes es desigual.

Del promotor de la investigación se pueden conocer muchos aspectos concretos si el análisis es riguroso, como se ha procurado, y siempre que venga acompañado de una actitud abierta por parte de todos sus miembros. En cambio, del público destinatario de la comunicación y voluntad de relación del promotor, se tiene un conocimiento más genérico por ser habitualmente más numeroso y menos próximo. Pero no puede olvidarse su estudio si se desea observar la relación desde los diferentes puntos de vista de las partes involucradas, aún y teniendo en cuenta esta limitación.

- Se ha sido siempre consciente de la dificultad que entrañaba una tarea de esta complejidad como la que se ha presentado a lo largo de todo el trabajo, sobre todo teniendo en cuenta el ejercicio reduccionista que este modelo hipotético supone, y también dada la gran diversidad de técnicas que configuran la praxis de las Relaciones Públicas y la aún mayor cantidad y tipos de públicos con los que se relacionan las organizaciones, etc.
- El análisis se ha centrado en la calidad de las relaciones. En este sentido, el trabajo ha contemplado a las Relaciones Públicas como una filosofía de actuación, como ha procurado ser explícito desde el inicio de este trabajo, y no únicamente como un conjunto de técnicas. Con este enfoque se ha procurado ofrecer aportaciones directas para modular el diseño global de las Relaciones Públicas de la institución.
- El modelo se ha aplicado únicamente a una tipología de actores en interacción. La administración pública, que es quien ocupa el papel de promotor del estudio que se ha compendiado, y un colectivo específico de empresas privadas, los receptores o destinatarios. Así pues, las conclusiones de este trabajo son plausibles para este tipo escenario y no pueden ser consideradas, en absoluto, como universales.

## 5.2 Conclusiones finales

La verdadera inquietud que ha estimulado este trabajo ha sido, con franqueza, la de conocer de una manera muy personal e íntima la auténtica esencia de las Relaciones Públicas. La tesis se gestaba con la concreción de esta disforia persiguiendo saber cuál era la fuente de la que podían surgir los argumentos que justificaran una actuación basada en esta disciplina.

Cabe decir que cada fracción del marco teórico estudiado ha ido centrando el estado de la cuestión, y ha dibujado el mapa que nos ha conducido al descubrimiento del potosí intelectual que alberga esta disciplina.

Las primeras conclusiones a las que ha llegado este trabajo de síntesis confrontaba la hipótesis que se planteaba a su inicio, respecto a la efectiva capacidad para medir la actuación de Relaciones Públicas, y la consiguiente obtención de argumentos para justificar esta actividad.

Con esta información la tesis ha proseguido con la propuesta de un modelo hipotético de auditoría global de Relaciones Públicas. Un modelo que ha procurado compilar con rigor toda la documentación estudiada, y la experiencia de un encargo profesional en la que se había podido desarrollar una labor metodológica cercana a las auditorías examinadas, el proyecto 22@Audit, una auditoría de los planes de márketing y comunicación y eventos, desarrollado para la sociedad municipal 22@ de Barcelona.

El modelo se concentra, en primer lugar, en el asunto a tratar e, inmediatamente, recaba información de los antecedentes que contextualizan y están directamente vinculados con la interacción que se desea estudiar: el entorno, los públicos implicados y la comunicación de Relaciones Públicas. Una vez se posee esta información sigue el proceso con el diseño y la posterior aplicación de un trabajo de campo científico. El trabajo de campo, es decir, la auditoría de Relaciones Públicas propiamente dicha, persigue obtener la información que permite valorar la actuación de esta actividad. Este cometido se alcanza mediante la definición de un conjunto de indicadores, protagonistas de la calidad de la relación según la literatura estudiada: la confianza, el acuerdo o mutuo entendimiento y la satisfacción.

La ambición que ha continuado a la formulación de este modelo ha sido conocer su aplicabilidad. La voluntad ha sido la de ir más allá del escenario teórico para exponer y denunciar los puntos débiles del modelo, pero también para destacar su grado de validez, mediante una experiencia práctica.

Para este cometido se ha valido de la relación personal con los máximos dirigentes de la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de Barcelona. A estas personas se les propuso el estudio empírico de la calidad de las relaciones que mantenía su institución con alguno de sus públicos vitales. La sociedad se interesó de inmediato por el proyecto, y sus integrantes indicaron que su principal foco de atención era el clúster

formado por las empresas intensivas en conocimiento del sector de las tecnologías de la comunicación y la información, el clúster TIC.

Así pues, el trabajo de campo de esta tesis doctoral ha consistido en experimentar con este modelo de auditoría de Relaciones Públicas, una nueva hipótesis de trabajo. Con este ejercicio se ha aspirado a responder si el modelo es una fuente de la que pueden surgir los argumentos que validan globalmente una actuación de Relaciones Públicas.

### **1ª Conclusión**

La interacción es posible gracias a la comunicación, independientemente de la orientación y de la naturaleza de las técnicas que la integren. Es por esta razón que, en realidad, lo que se ha observado y se concluye en primera instancia, es que el modelo de auditoría aporta información estratégica para perfeccionar la médula del plan de comunicación en general, independientemente de la filosofía impregnada y de las técnicas de comunicación contenidas.

### **2ª Conclusión**

La segunda conclusión que facilita el trabajo de campo es que la observación de una interacción, el asunto a tratar, se ha de circunscribir dentro de unos intervalos de coordenadas prefijadas y convenidas para que se pueda construir un discurso. El espacio; el tiempo; y la sociabilidad entre quienes se estudia, que será entendida como la historicidad de los encuentros recogidos en la memoria social de estos actores.

### **3ª Conclusión**

Una tercera observación es que la definición que exige el modelo, a propósito la identidad (comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa) de los actores partícipes, del entorno que les envuelve, y de la comunicación que se establece, ayudan definitivamente a comprender el tipo y el nivel de relación que existe, y a razonar el grado que alcanzan los indicadores que se aplican para su valoración.

También se ha percibido que el índice de notoriedad, y la imagen o valoración global que prevalece recíprocamente influye en el nacimiento, consolidación o modificación de la relación.

La notoriedad, independientemente del grado, determina siempre quién es potencialmente más proclive a participar de la relación. En cuanto a la imagen, el cuestionario del trabajo de campo proponía un doble ejercicio, cuantitativo y cualitativo, a propósito de esta dimensión. La métrica numérica del 0 al 10 sobre la imagen ha resultado una dimensión metafórica, puesto que facilita una cualificación que se equipara ordinariamente a las notas de un examen. Así, se aprueba o se suspende. Y una puntuación respecto a la medida que falta para el establecimiento de la anhelada relación excelente. Esta es la lectura que el modelo revela más interesante y que se ha

de tener presente. Otros puntos de vista se alejan de cualquier pensamiento estratégico. Aún y así, si esta proposición metafórica no se acompaña de una valoración cualitativa del dígito, no es nada reveladora, ni tampoco puede usarse estratégicamente de forma efectiva. La tasación del dígito sitúa a una de las partes en un mapa que define los beneficios y las frustraciones que promueve su actividad global, elementos que también ayudan a comprender la relación que se califica. La comparativa y valoración de las métricas de ambas partes ofrece, además, un discurso sobre las diferencias entre las atribuciones que se proyectan.

La imagen se correlaciona directamente con los indicadores analizados. De hecho, se ha comprobado que los indicadores de confianza, entendimiento mutuo y satisfacción, configuran y dibujan la imagen que se posee de un actor o un colectivo y viceversa.

También se ha podido demostrar que sea cual sea el grado que se considere de relación, aunque los actores expresen su inexistencia, si ambas partes tienen cierta información una de la otra, ésta resulta ser la base para una evaluación unilateral, fundamentada en impresiones, prejuicios, ideas preconcebidas, experiencias, convicciones y actitudes del otro, que está únicamente relacionada con la interacción que se estudia. El volumen de información que se dispone del otro, es directamente proporcional a la calidad de la valoración que se realiza del mismo, pero no significa que se haya producido algún contacto, es decir, que haya habido en algún momento algún tipo de comunicación directa.

Por último, se ha podido constatar también durante el trabajo de campo que la descripción de esta dimensión, la imagen, tiene sus limitaciones fundamentadas en los efectos placebo, y los prejuicios basados en ciertos sentimientos irracionales de los actores que perjudican al modelo propuesto.

#### **4ª Conclusión**

La cuarta conclusión es que los indicadores del modelo de relaciones públicas propuesto son del todo independientes. Este fenómeno no simplifica, sino que complica la aplicación del modelo hipotético. El grado de uno no depende proporcionalmente de otro, ni influye equivalentemente en el tercero. Son vasos comunicantes pero no armónicos, y este aspecto niega la combinatoria de posibilidades cuando se conoce el valor de una de las variables. Estar satisfecho con una relación es independiente de la confianza que se tenga en los actores y ésta de los acuerdos mutuos a los que se lleguen, etc. Por esta razón, es necesario estudiar individualmente el resultado de la aplicación de cada uno de los indicadores y buscar relaciones causales.

En este mismo orden, se evidencia que se puede estar satisfecho con una relación o se puede confiar, aunque no se cierren acuerdos. Se puede confiar o se pueden cerrar acuerdos con la otra parte, aunque no se esté satisfecho con la relación mantenida durante el proceso. Se pueden cerrar acuerdos o se puede estar satisfecho por ese logro, aunque no haya una plenitud de confianza entre las partes.

La confianza depende de tres cuestiones principales: de las características que definen a cada actor; del conocimiento personal de los actores; y de la percepción de evidencias que benefician, directa o indirectamente, a los actores. A su vez, la desconfianza está basada en el desconocimiento, y en la vivencia de experiencias negativas.

El indicador relacionado con el acuerdo mutuo o entendimiento es el más difuso y menos comprendido por los actores. Se ha observado que este indicador se ha de focalizar con anterioridad a su aplicación. Para poderlo determinar, cabe cuestionarse por los ofrecimientos y las expectativas de los actores que motivan la interacción. Es decir, por el rol de cada una de las partes. Y, particularmente, sobre estos compromisos y responsabilidades mutuas, se cuestionará el grado de acuerdo que coexiste.

Por fin, la satisfacción es el sentimiento final que retroalimenta directamente los antecedentes. El resultado de cada interacción revierte en la predisposición a valorar la siguiente, al aumentar o disminuir las expectativas. En este sentido, la satisfacción puede considerarse una recapitulación de los indicadores anteriores.

## **5ª Conclusión**

La quinta y última conclusión se refiere a que el modelo, en general, facilita información del ajuste o desajuste que predomina en la interacción. Cuestiones específicas que acercan o alejan a los actores, beneficios y frustraciones basadas en los roles y en las expectativas de cada una de las partes. Este diagnóstico es relevante porque permite identificar si existe algún conflicto, tema o *issues*, según sea la fase evolutiva percibida mediante el mismo modelo, y facilita su prevención y/o gestión.

Llegados a este desenlace, pensamos que el modelo ha de seguir experimentando con otro tipo de actores y debe encontrar nuevas conclusiones y correlaciones con las anteriores, etc. para aproximarse a cierta universalidad. Para este cometido la tesis deja abierta la posibilidad futura de estudiar la interacción de otros actores de diferente naturaleza en su misión, negocio o rol. Por ejemplo, empresa privada versus empresa privada; ONG's o ONL's versus administración pública; fundaciones versus empresa privada; empleados versus organización; y otros muchos públicos internos y externos que mantienen interacciones particulares, clientes, accionistas, sindicatos, lobbies, universidades, etc.

El modelo parece rentable y representativo cuando se analizan colectivos. Es decir, habitualmente el promotor es un actor individual que desea conocer la efectividad de sus acciones relacionales y la calidad de sus relaciones con un colectivo vital para su estabilidad, etc. Pero también faltaría aplicar el modelo a colectividades que deseen valorar la relación que mantienen con otras de vitales para sus intereses. Más aún, cuando ambas partes habitualmente están asociadas por un organismo intermedio que las representa. O de un colectivo hacia una individualidad, etc.

Otra extensión de este trabajo puede ser la de desarrollar una investigación para procurar vincular la calidad de las relaciones con el volumen y resultados comerciales

de una compañía. Es decir, comprobar la hipótesis según la cual mantener buenas relaciones con los públicos está directamente relacionado con el éxito empresarial.

Por último, también desde una aproximación teórico/práctica, sería de gran interés establecer unas guías sobre cómo elaborar auditorías de relaciones públicas y su resultado en el mapa de públicos de las organizaciones, acompañadas de las herramientas concretas y algunos ejemplos orientativos.



## **Bibliografía**



## Bibliografía

AGUADERO, F. *Comunicación Social Integrada*. Barcelona: Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, 1993.

ALBRECHT, K. *La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós, 1996.

ALVARO, J.L.; GARRIDO, A; TORREGROSA, J.R. (coord.) *Psicología social aplicada*. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., 1997.

AMIGUET, LL. "HENRY MINTZBERG, gestor de organizaciones, flamante doctor honoris causa por Esade" *La Vanguardia* [Barcelona] (8 agosto 2008), nº 45550, p. 60.

ANDERSON, F. W.; HADLEY, L. *Guidelines for setting measurable Public Relations objectives*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 1999. <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999\\_PRObjectives.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999_PRObjectives.pdf)>. [Consulta: septiembre de 2008].

ANDRADE RODRÍGUEZ de SAN MIGUEL, H. "Definición y alcance de la comunicación organizacional". En FERNÁNDEZ COLLADO, C. (coord.). *La Comunicación en las organizaciones*. 2ª ed. México: Editorial Trillas, 2002.

ARBOLEDA NARANJO, R. *Indicadores de medida aplicados a la gestión de las relaciones públicas*. Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), 2004.

ARCEO VACAS, A. "Relaciones Públicas". [En línea]. En Román Reyes (Dir): *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales*, Pub. Electrónica, Madrid: Universidad Complutense, 2004. <[http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/R/relaciones\\_publicas.htm](http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/R/relaciones_publicas.htm)>. [Consulta: septiembre de 2008].

ARMENDÁRIZ, E. *Las relaciones públicas y su evaluación*. Madrid: Fragua, 2010.

BALLESTEROS, S. *Psicología general: un enfoque cognitivo para el siglo XXI*. Madrid: Editorial Universitas, 2000.

BANNING, STEPHEN A.; SCHOEN, MARY. "Maximizing public relations with the organization - public relationship scale: measuring a public's perception of an art museum". [En línea]. *Public Relations Review* Vol. 33 (2007). <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. [Consulta: octubre de 2008].

BAS, E. *Prospectiva: Herramientas para la gestión estratégica del cambio*. Barcelona: Ariel, 1999.

BERNAYS, E.L. *Engineering of consent*. Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1955.

BERNAYS, E.L. *Crystallizing Public Opinion*. New York: Liveright, 1961.

BERNAYS, E.L. *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

BERNAYS, E.L. *Los Años Últimos: Radiografía de las Relaciones Públicas: 1956-1986*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias (PPU), 1990.

BEAUCHAMP, M. "Comunicación política y empresas. Algunos puntos de vista teóricos". En: G. GAUTHIER; A. GOSSELIN; J. MOUCHON (comps.). *Comunicación y Política*. Barcelona: Gedisa, 1998. pp. 276-293.

BERNSTEIN, D. *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston Ltd, 1984.

BIRKIGT, K; STADLER, M.M. *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen und Beispielen*. Landsberg an Lech: Verlag, Moderne Industrie, 1986.

BLACK, S. *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

- BLACK, S. *Las Relaciones Públicas: un factor clave de gestión*. Barcelona: Gestión 2000, 1994.
- BOTAN, C.; HAZELTON, V. *Public Relations theory*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1989.
- BOTAN, C.; TAYLOR, M. "Public Relations: State of the Field". New York: *Journal of Communication* Tomo 54 (2004), nº 4, pp. 645-661.
- BOIRY, P.A. *Relaciones Públicas o la Estrategia de la Confianza*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.
- BOSCHE, M. "Corporate Culture: la Culture sans Histoire". *Revue Française de Gestion* (1984), nº 47 y nº 48.
- BREHM, S.S. "Las relaciones íntimas". En MOSCOVICI, A.S. *Psicología Social. Vol. 1: Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos*. Barcelona: Paidós, 1985. pp. 211-236.
- BROOM, G.M. "Coorientational measurement of public issues". *Public Relations Review* Vol. 3 (1977), nº4, pp. 110-119.
- BROOM, G.M.; DOZIER, D.M. *Using research in public relations: applications to program management*. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice Hall, 1990.
- BROOM GLEN, M.; CASEY S; RITCHEY, J. "Towards a Concept and Theory of Organization-Public Relationships". *Journal of Public Relations Research*, 9(2) (1997), pp. 83-98.
- BROOM GLEN, M.; CASEY S. "Concept and Theory of Organization – Public Relationships". En LEDINGHAM J.A.; BRUNING, S.D. (coord.). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2000.
- BROWN, H.I. *La nueva filosofía de la ciencia*. Madrid: Editorial Tecnos S.A., 1994.
- BRUNIG, S.D.; LEDINGHAM, J.A. "Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization – public relationship scale". *Public Relations Review* Vol. 25 (1999), nº 2, pp. 157-170.
- BRUNING, S.D.; GALLOWAY, T. "Expanding the organization – public relationship scale: Exploring the role that structural and personal commitment play in organization-public relationships". *Public Relations Review* Vol. 29 (2002), pp. 309-319.
- BURKART, R. "On Jürgen Habermas and Public Relations". [En línea]. *Public Relations Review* Vol. 33 (2007), pp. 249-254. <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. [Consulta: octubre de 2008].
- CABANAS, C. "Auditorías de Comunicación Interna". *Capital Humano*, nº 176, abril 2004.
- CAMERON, G.T.; McCOLLUM, T. "Competing corporate cultures: A multi – method, cultural analysis of the role of internal Communications". *Journal of Public Relations Research* Vol. 5 (1993), nº4, pp. 217-250.
- CANARY D. J.; CUPACH, W. R. "Relational and episodic characteristics associated with conflict tactics". *Journal of Social and Personal Relationships* Vol. 5 (1988), nº 3, pp. 305-325.
- CANARY, D. J.; SPITZBERG, B. H. "A model of the perceived competence of conflict strategies". [En línea]. *Human Communication Research* Vol. 15 (2006), nº 4, pp. 630-649. <<http://www3.interscience.wiley.com/journal/119440959/issue>>. [Consulta: octubre de 2008].
- CANTO ORTIZ, JESÚS M. *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Málaga: Ediciones Aljibe S.L., 1998.
- CAPRIOTTI, P. *Imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo S.A., 1992.
- CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel, 1999.

- CARLSON, N. R. *Fisiología de la conducta*. Madrid: Pearson Educación, 2006.
- CARRETÓN, M.C. *Las Relaciones Públicas en la Comunicación Interna de la Banca Española*. Oleiros (La Coruña): Editorial Gesbiblo S.L., 2007.
- CASACUBERTA, D.; POUSADA, M. *Percepción*. Barcelona: UOC, 2007.
- CASTILLA DEL PINO, C. *El discurso de la mentira*. Madrid: Alianza Editorial, 1989.
- CASTILLA DEL PINO, C. *Teoría de los sentimientos*. Barcelona: Tusquets Editores, S.A., 2002.
- CASTILLO, A. "Las Relaciones Públicas internas como factor de gestión empresarial". *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura* (2006), nº 34, pp. 193-208.
- CASTILLO, A. "La auditoría de comunicación interna. Metodología específica en Relaciones Públicas". En CARRETÓN, M. CARMEN. (dir.). *Las Relaciones Públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla: AIRP (Asociación de investigadores en Relaciones Públicas), 2009.
- CASTILLO, A. *Relaciones Públicas. Teoría e Historia*. Barcelona: UOC, 2009.
- CHASE, W. H. *Issue management: Origins of the future*. Stamford: Issue Action Publications, 1984.
- CHAVES, N. *La imagen corporativa, teoría y metodología de la investigación institucional*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1988.
- CHILDS, HARWOOD: *Relaciones Públicas, Propaganda y Opinión Pública*. [S.l.]: USAID, 1964.
- CLARK, M. S.; MILLS, J. "The difference between communal and exchange relationships: What it is and is not". *Personality and Social Psychology Bulletin* Vol. 19 (1993), nº 6, pp. 684-691.
- CLEGG, S. *Power, Rule, and Domination*. London & Boston: Routledge and Kegan Paul, 1975.
- COATES, J.F.; JARRAT, V.T.; HEINZ, L. *Issues Management: How You Can Plan, Organize and Manage for the Future*. Mounty Airy (MD.): Lomond, 1986.
- COFFMAN, J. *Strategic Communications Audits*. [En línea]. Prepared for the Communications Consortium Media Center, 2004. pp. 1-10.  
<<http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf>>. [Consulta: septiembre de 2008].
- COLOMER, J.M. "La auditoría de imagen. Una herramienta de Relaciones Públicas." En BARQUERO CABRERO, J.D. (coord.). *Manual de Relaciones Públicas Empresariales e Institucionales*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- Cómo medir el rendimiento de la empresa: Harvard Business Review*. Bilbao: Deusto, 1999.
- CORRALIZA, J.A. "Procesos psicosociales y marcos físicos". En MORALES, J.F. (coord.). *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill, 1998a.
- CORRALIZA, J.A.; LEON, J.M. "Aspectos ambientales de la conducta y facilitación social". En MORALES, J.F. (coord.). *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill, 1998b.
- CORTINA, A. *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Editorial Trotta, 2003.
- COSTA, J. *La imagen de empresa, métodos de comunicación integral*. Madrid: Editorial Ibérico europea de ediciones y Centro de Investigación de Aplicaciones de la Comunicación, 1977.
- CRABLE, R. E.; VIBBERT, S. L. "Managing issues and influencing public policy". *Public Relations Review* Vol. 11 (1985), nº 2, pp. 3-13.
- CRUZ, JUDITH. *La Crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional*. Francisco González Serrano (dir.). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2006 (Tesis

doctoral). <http://www.tdx.cat/TDX-0119106-113314>, ISBN: B – 34000 – 2005 / 84 – 689 – 4606 – 0.

CUENCA, J. "Aproximación a las auditorías de comunicación. Concepto, tipologías, método y procesos. En XIFRA, J; CAPRIOTTI, P; CASTILLA, A; GARCÍA, M<sup>ª</sup>T.; OTERO, M<sup>ª</sup>T. (consejo editorial). *Tendencias actuales en las Relaciones Públicas*. España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP), 2007. pp. 27-38.

CUENCA, J (coord.); DE JAIME, S. *Auditoria de Màrqueting i Comunicació de 22@Barcelona. L'anàlisi dels plans de màrqueting i comunicació i d'events de la societat municipal 22@Barcelona*. Barcelona: 22@ Barcelona. El districte de la innovació, 2008.

CUENCA, J. "La investigación en la planificación estratégica de las Relaciones Públicas. Investigación aplicada y formativa: La auditoría de Relaciones Públicas". En CARRETÓN, M.C. *Las Relaciones Públicas en la sociedad del conocimiento*. España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP), 2010. pp. 417-435.

CUENCA, J (coord.) *Las técnicas de relaciones públicas y publicidad más demandadas por las organizaciones. La visión de las agencias de Barcelona*. En Actas del IV Congreso Internacional de Investigación en Relaciones Públicas. Barcelona: Facultad de Comunicación Blanquerna. Universidad Ramon Llull. Barcelona, 2010.

CUESTA, U. *Psicología Social de la Comunicación*. Madrid: Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S.A.), 2000.

CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.

DANNIELS, T.D.; SPIKER, B.K. *Perspectives on Organizational Communication*. 2nd edition. Dubuque (Iowa): Wm. C. Brown Publishers, 1991.

DARLEY, J.M.; BATSON, C.D. "From Jerusalem to Jericho: a Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior". *Journal of Personality and Social Psychology* 27 (1973).

DARWIN, C. *El Origen de las Especies por medio de la selección natural*. Madrid: Espasa Calpe, 1921. Vol. 1.

DAVIS, A. *Mastering Public Relations*. 2nd revised edition. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

DEL POZO LITE, M. *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua, 1997.

DEL VAL NUÑEZ, M. T. *Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España. Su realidad actual y su diseño del cambio*. Madrid: Ediciones Rialp S.A., 1994.

DELAHAYE PAINE, K. *Guideliness for Measuring Trust in Organizations*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2003.  
<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf)>. [Consulta: octubre de 2008].

DEETZ, S.A. "Critical interpretive research in organizational communication". *Western Journal of Speech Communication*, Vol. 46 (1982).

DESCARTES, R. *Discurso del método*. Madrid: Prisa Nova, 2009.

DEWEY, J. *The public and Its Problems*. New York: Henry and Company, 1927.

DICHTER, E. *The strategy of Desire*. New York: Garland Pub., 1985.

DIPIAZZA, Jr. S.A.; ECCLES, R.G. *Recuperar la confianza. El futuro de la información corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 2002.

DOZIER, D.M.; GRUNIG, L.A.; GRUNIG, J.E. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

- DURKHEIM, E. *La división del trabajo social*. Madrid: Ediciones Akal, S.A., 1995.
- ECCLES, ROBERT G. "Manifiesto sobre la medida del rendimiento". En *Harvard Business Review*. *Como medir el rendimiento en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1999.
- EDELMAN, R. *Trust Barometer. The Tenth Global Opinion Leaders Study*. [En línea]. Chicago: Edelman's research firm, StrategyOne, 2009. <<http://www.edelman.com/trust>>. [Consulta: marzo de 2009].
- ELÍAS, J; ÁLVAREZ, J. "El "Tubo de la Satisfacción": un sistema de diagnosis para la mejora de los servicios sanitarios". *Revista de Administración Sanitaria* Vol. II (1998), nº 8, pp. (649) 99-(659) 109.
- EWING, R. P. "Issues management: Managing trends through the issues life cycle". En: CAYWOOD, C. L. (ed.). *The handbook of strategic public relations & integrated communications*. Nueva York: McGraw-Hill, 1997. pp. 173-188.
- FAHEY, L. "Issues Management: Two Approaches", *Strategic Planning Management*, 81, 1986. pp. 85-96.
- FERGUSON, M. A. Building theory in public relations: Interorganizational relationships as public relations paradigm. *Comunicación presentada en la conferencia anual de la Association for Education in Journalism and Mass Communication*. Gainesville (Florida), agosto de 1984.
- FERGUSON, S.D. *Communication Planning. An Integrated Approach*. Thousand Oaks (CA): Sage, 1999.
- FERNANDEZ DOLS, J.M. "Relaciones íntimas, atracción y amor". En FERNANDEZ DOLS, J.M. *Tratado de Psicología social. Volumen II: Interacción social*. Madrid: Síntesis, 2004.
- FERRER, A. *Relaciones Públicas, empresa y sociedad. Una apuesta por la comunicación*. Girona: Escola Superior de Relacions Públiques de Girona, 1993.
- FERRER MUÑOZ, J. *La comunicación interna y externa en la empresa*. Cuadernos de Comunicación. Edición privada fuera del circuito comercial, 2000.
- FESTINGER, L., SCHACHTER, S., BACK, K. *Social Pressures in Informal Groups: a Study of Human Factors in Housing*. Stanford: University Press, 1950.
- FOUCAULT, M. *Historia de la locura en la época clásica*. México: FCE, 1979.
- FOUCAULT, M. *Las palabras y las cosas*. Madrid: Siglo XXI, 1984.
- FOUCAULT, M. *El orden del discurso*. Buenos Aires: Tusquets Editores, 1992.
- FOUCAULT, M. *Discurso y verdad en la antigua Grecia*. Barcelona: Paidós, 2004.
- FRANKFURT, H.G. *On Bullshit*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2006.
- FRANKFURT, H.G. *Sobre la verdad*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A., 2007.
- FRIEDMAN, M. *Capitalism & Freedom*. Chicago: The University Chicago Press, 1962.
- FUKUYAMA, F. *Trust: the social and the creation of prosperity*. New York: Free Press Paperbacks, 1995.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. *La acción social de la empresa*. Informe del 13 de mayo de 2003. Madrid: Fundación Empresa y Sociedad, 2003.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J. *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos, 1998.
- GARRIDO, F.J. "Auditorías de Comunicación". En LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.). *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, 2004.

- GARRIDO, F.J. *Comunicación Estratégica*. Barcelona: Gestión 2000, 2001.
- GIL, A.; VITORES, A. *Comunicació i discurs*. Barcelona: Editorial UOC, 2009.
- GOLDHABER, G.; BARNETT, G. *Handbook of Organizational Communication*. Norwood (New Jersey): Ablex Publishing Corporation, 1998.
- GOLEMAN, D. *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor, 1996.
- GOLDSTEIN, E. B. *Sensación y percepción*. Madrid: International Thomson Editores Spain, 2006.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch, 1998.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. "Issues management (o la gestión de asuntos potencialmente conflictivos)". *La Revista del Col·legi de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya* (2003), nº 5, pp. 10-12.
- GRUNIG, J; DOZIER, D; EHLING, W.P. [et al.]. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1992.
- GRUNIG, J; GRUNIG, L; DOZIER, D. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1995.
- GRUNIG, JAMES E.; CHILDERS HON, L. *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 1999. [http://www.instituteforpr.org/research\\_single/guidelines\\_measuring\\_relationships/](http://www.instituteforpr.org/research_single/guidelines_measuring_relationships/). [Consulta: noviembre de 2008].
- GRUNIG, J.E.; HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- GRUNIG JAMES E., HUANG YI-HUI. "From Organizational Effectiveness to Relationships Indicators: Antecedents of Relationships, Public Relations Strategies, and Relationship Outcomes". En LEDINGHAM J.A.; BRUNING, S.D. (coord.). *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2000.
- GRUNIG, L; GRUNIG, J; DOZIER, D. *Excellence public relations and effective organizations: a study of communication management in three countries*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- GRUNIG, JAMES E. *Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2002. <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_AssessingRelations.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_AssessingRelations.pdf)>. [Consulta: octubre de 2008].
- HABERMAS J. *The theory of communicative action. Volume 1. Reason and the rationalization of society*. Boston (Massachusetts): Beacon Press, 1984.
- HABERMAS J. *The theory of communicative action. Volume 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason*. Boston (Massachusetts): Beacon Press, 1987.
- HAINSWORTH, B.E.; MENG, M. "How corporations define issues management". *Public Relations Review* Vol. 14 (1988), nº 4, pp. 18-30.
- HAINSWORTH, B.E. "The distribution of advantages and disadvantages". *Public Relations Review* (1990), pp. 33-39.
- HARLOW, R. *Social Science in Public Relations*. New York: Harper & Brothers, 1957.
- HARRISON, S. *Relaciones Públicas: una introducción*. Madrid: Thomson, D.L., 2002.



- HAYES, B.E. *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 1995.
- HEATH, R. L. *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Thousand Oaks: Sage, 1997.
- HEATH, R. L. "Issues management: Its past, present and future". *Journal of Public Affairs* Vol. 4 (2002), nº 2, pp. 209-214.
- HENDRICK, S. S. "A generic measure of relationship satisfaction". *Journal of Marriage & the Family* Vol. 50 (1988), nº 1, pp. 93-98.
- HENRIET, B.; BONEU, F. *Audit de la Communication Interne*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 2007.
- HEWSTONE, M.; ANTAKI, C. "La teoría de la atribución y explicaciones sociales". En HEWSTONE, M.; STROEBE, J.P.; CODOL, J.P.; STEPHENSON, G.P. (dir.). *Introducción a la Psicología social. Una perspectiva europea*. Barcelona: Ariel, 1990.
- IÑÍGUEZ, L.; ANTAKI, CH. "El análisis del discurso en psicología social". *Boletín de Psicología* 44 (1994), pp. 57-75.
- ITAMI, H. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1991.
- INSTITUTO DE AUDITORES – CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA. *Libro Blanco de la Auditoría de cuentas en España*. Madrid: Estudio de Comunicación. 1997.
- JEFFERSON, T. *Autobiografía y otros escritos*. Madrid: Tecnos, 1987.
- KAPLAN R.; NORTON, D. "The Balanced Scorecard – Measure That Drive Performance". En Harvard Business Review: *Como medir el rendimiento en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1999.
- KENEDY, C. *Los Gurús del Management. Ideas de los líderes más influyentes del pensamiento empresarial*. Barcelona: Euroliber, S.A. edición especial para Actualidad Económica, 1994.
- KENT, M. L.; TAYLOR, M. "Building Dialogic Relationships Through the World Wide Web". *Public Relations Review* Vol. 24 (1998), nº 3, pp. 321-334.
- KENT, M. L.; TAYLOR, M. "Toward a dialogic theory of Public Relations". *Public Relations Review* Vol. 28 (2002), nº 1, pp. 21-37.
- KOERTGE, N. *Curs de filosofia de la ciencia*. 2a edición. Barcelona: Edicions de la Magrana, 1994.
- KOTLER, P. *Dirección de Marketing*. 8ª edición. Londres: Prentice Hall, 1996.
- KOTTER, J. *Power and Influence: Beyond formal Authority*. New York: Free Press, 1985.
- KOVACH, B; ROSENSTIEL; T. *Los elementos del periodismo*. Madrid: Ediciones El País, 2003.
- KREPS, G.L. *Organizational Communication*. New York: Longman, 1990.
- KREPS, G. L. *La comunicación en las organizaciones*. 2ª edición. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana, 1995.
- KROHLING KUNSCH, MARGARIDA M. "Planejamento de relações públicas". En CASTILLO, A. (coord.). *Comunicación organizacional*. Málaga: Aynadamar, 2005. pp. 75-95.
- KROHLING KUNSCH, MARGARIDA M. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª edición. Sao Paulo: Summus Editorial, 2003.
- L'ETANG, JACQUIE, *Relaciones Públicas. Conceptos, práctica y crítica*, Barcelona: Editorial UOC, Col. UOCPress, 2009.
- LACASA, A.S. *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.

LANDETA, J. *El método Delphi: Una técnica de prevención para la incertidumbre*. Barcelona: Ariel, 1999.

LAUZEN, M.M.; DOZIER, D.M. "The missing link: the public relations manager role as mediator organizational environments and power consequences for the function", *Journal of Public Relations Research* 4 (1992), pp. 205-220.

LAUZEN, M. M. "Understanding the relation between public relations and issues management". *Journal of Public Relations Research* Vol. 9 (1997), nº 1, pp. 65-82.

LAWRENCE HEALTH, R; VASQUEZ, G.M. *Handbook of Public Relations*. London: Sage Publications Inc, 2001.

LEDINGHAM, JOHN A.; BRUNING, STEPEHN D. *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

LEE, T. W.; ASHFORD, S. J.; WALSH, J.P.; MOWDAY, R. T. "Commitment propensity, organizational commitment, and voluntary turnover: A longitudinal study of organizational entry processes". *Journal of Management*. Vol. 18 (1992), nº 1, pp. 15-32.

LERBINGER, O. "Corporate Use of Research in Public Relations". *Public Relations Review* (1977), nº 3, pp. 11-19.

LERBINGER, O. *Diseños para una Comunicación Persuasiva*. México: El Manual Moderno, 1979.

LESLY, CH. *The People Factor: Managing the Human Climate*. Homewood (Illinois): Dow Jones - Irving, 1974.

"Ley 19/1988, de 12 de julio, de auditoría de cuentas (modificada por las siguientes leyes: 4/1990, de 29 de junio; 12/1992, de 1 de junio; 3/1994, de 14 de abril; 2/1995, de 23 de marzo; 37/1998, de 16 de noviembre; 44/2002, de 23 de noviembre; 62/2003, de 30 de diciembre; y 16/2007, de 4 de julio)". Capítulo I, artículo 1. ICAC (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas) del Ministerio de Economía y Hacienda.

LIABERT, T. *Le plan de Communication: définir et organiser votre stratégie de communication d'entreprise*. París: Dunot, 2000 (edición en español: *El Plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa, 2005).

LILLO, J. *Psicología de la percepción*. Madrid: Debate, 1994.

LINDENMANN, W. *Guidelines for Measuring The Effectiveness Of PR Programs And Activities*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 1997 y 2003. <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf)>. [Consulta: octubre de 2008].

LINDENMANN, W. *Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2005. <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR\\_History2005.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PR_History2005.pdf)>. [Consulta: octubre de 2008].

LINDENMANN, W. *Public Relations Research for Planning and Evaluation*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2006. <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006\\_Planning\\_Eval.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006_Planning_Eval.pdf)>. [Consulta: octubre de 2008].

LÓPEZ TRIANA, I. "Observatorio español de intangibles". En VILLAFÁÑE, J. (coord.). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006.

LOPEZ LITA, R; FERNANDEZ BELTRÁN, F; DURÁN MAÑES, A. *La comunicación corporativa en el ámbito local*. Col·lecció <Humanitats> e-Humanitats, 3. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions, 2006.

- LUCAS MARÍN, A. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1997.
- LUCAS MARÍN, A; GARCÍA, C; RUIZ, J.A. *Sociología de la comunicación*. Madrid: Trotta, S.A., 1999.
- LUHMANN, N. *Confianza*. Madrid: Anthropos Editorial, 2005.
- LURIA, A. *Sensación y percepción*. Barcelona: Martínez-Roca, 1984.
- MAGALLÓN, S. "Concepto y elementos de las Relaciones Públicas". *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura* (2006), nº 34, pp. 103-109.
- MARANDON, G. "Más allá de la empatía, hay que cultivar la confianza: Claves para el reencuentro intercultural". *Revista CIDOB d'Afers Internacionals* (2003), pp. 61-62.
- MARSTON, J.E. *The Nature of Public Relations*. New York: McGraw Hill, 1963.
- MARSTON, J.E. *Relaciones públicas modernas*. México, D.F.: McGraw-Hill, 1988.
- MARTÍN MARTÍN, F. *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 1995.
- MARTÍNEZ, D; MILLA, A. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2005.
- MARTÍNEZ MENDOZA, S. *En torno a la investigación en Relaciones Públicas*. [En línea]. Revista Latina de Comunicación Social. Año 10 (2007) – 2ª época, nº 62. <[http://www.ull.es/publicaciones/latina/200708Martinez\\_S.htm](http://www.ull.es/publicaciones/latina/200708Martinez_S.htm)>. [Consulta: agosto de 2007].
- MATERA, F. R.; ARTIGUE, R. J. *Public Relations: Campaigns and Techniques*. Boston: Allyn & Bacon, 2000.
- MATILLA, K. *Auditories de comunicació: Per què són clau en la gestió de la imatge corporativa?* Document destinat a la difusió de "Els dijous de la comunicació" del Col·legi Professional de Publicitaris i Relacions Públiques de Catalunya, 2002.
- MATILLA, K. "Responsabilidad Social Corporativa". [En línea]. *e-Col·legi de Publicitat i Relacions Públiques de Catalunya*. nº. 2 (septiembre de 2003). [http://www.colpublirp.com/es/es\\_revista\\_jun2.php](http://www.colpublirp.com/es/es_revista_jun2.php). [Consulta: junio 2008].
- MATILLA, K. *Aportaciones para un modelo global de Planificación Estratégica en Relaciones Públicas y Comunicación Integral. Análisis de un caso: el uso de la Planificación Estratégica en algunas agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación del estado español*. Albert Sáez Casas (dir.). Barcelona: Universitat Ramon Llull, <<http://www.tdx.cat/TDX-1001107-131810>>, 2007. (Tesis Doctoral). ISBN: B.48020-2007.
- MATILLA, K. *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC, 2008.
- MATILLA, K. *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC, 2009.
- MATILLA, K. "Prevención eficaz de situaciones de crisis: la gestión del *Issues Management*", *IAMCR-International Association for Media and Communication Research Conference, "Communication and Citizenship"*, Theme: "Challenges with the Field of Crisis Communication", 21.07.10, Braga (Portugal), 18-22 July 2010, 2010.
- McGRATH, G.B. *Issues Management. Anticipation and Influence*, San Francisco: International Association of Business Communicators, 1998.
- McLEOD J.M.; CHAFFEE, S. H. "Interpersonal approaches to communication research". *Interpersonal Perception and Communications, American Behavioural Scientist* Vol. 16 (1973), nº 4, pp. 469-499.

- MEAD, G. H. *Espíritu, persona y sociedad*. Buenos Aires: Paidós, 1972.
- MÍGUEZ, M.I. *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC, 2010.
- MILL, J.S. *Sobre la libertad y comentarios a Tocqueville*. Madrid: Espasa Calpe, 1991.
- MILTON, J. *Areopagítica*. Madrid: Torre de Goyanes, 2000.
- MOLINER, M. *Diccionario de uso del español*. Madrid: Editorial Gredos S.A.U., 2ª ed. 2008.
- MONTAIGNE, M. de. *Ensayos. Ensayos completos*. Madrid: Cátedra, 2003.
- MORALES, J.F; MOYA, M. "Procesos interpersonales". En MORALES, J.F. (coord.). *Psicología Social*. Madrid: McGraw Hill, 1998.
- MORESI, E.A.D. "Monitoramento ambiental". En TARAPANOFF, K. (org.), *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora da UnB, 2001.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing* Vol. 58 (1994), nº 3, pp. 20-38.
- MORLEY, M. *How to Manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics of International Public Relations*. 2ª edición. New York: New York University Press, 2002.
- MOTION, J.; LEITCH, S. "A toolbox for public relations: The oeuvre of Michael Foucault". *Public Relations Review* Vol. 33 (2007), nº3, pp. 263-268.
- MUMBY, D.K. "The political function of narrative in organizations". *Communication Monographs* Vol. 54 (1987), pp. 113-127.
- MUNAR, E., ROSSELLÓ, J. y SÁNCHEZ-CABACO, A. (coord.). *Atención y percepción*. Madrid: Alianza, 1999.
- MYERS, D.G. *Psicología Social*. México: McGraw – Hill, 1995.
- MURPHY, P. "The limits of symmetry: A game theory approach to symmetric and asymmetric public relation". *Public Research Annual* Vol. 3 (1991), pp. 115-131.
- NAGER, N.; ALLEN, T. H. *Public Relations. Management by Objectives*. London: University Press of America, 1984.
- NEVADO PEÑA, D. *Consultor para la Dirección General*. Madrid: Wolters Kluwer España, 2007.
- NOELLE – NEUMANN, E. *The spiral of silence: Public opinion – our social skin*. Chicago: University of Chicago Press, 1984.
- NOGUERO, A. *Relaciones Públicas e industria de la persuasión*. Barcelona: ESRP-PPU, 1982.
- NOGUERO, A. *La función social de las Relaciones Públicas: historia, teoría y marco legal*. Barcelona: EUB, 1995.
- NOGUERO, A. *Programación y técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: EUB, 1996.
- NOMEN, E. *Valor razonable de los activos intangibles*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2005.
- O'DELL, C; GRAYSON, C.J. JR.; ESSAIDES, N. *Si tan solo supiéramos lo que sabemos*. Madrid: Griker & Asociados, 2001.
- OLIVA, A. *El districte d'activitats 22@Barcelona. – (Model Barcelona, quaderns de gestió, 15)*. Barcelona: Aula Barcelona. Fundació CIDOB, 2003.
- ORTEGA Y GASET, J. *La rebelión de las masas*. Madrid: Prisa Nova, 2009.

- ORTIZ, M.J. "El altruismo". En MORALES, J.F. (coord.), *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- OTERO ALVARADO, M. T. "Relaciones públicas, ceremonial y protocolo". En: ARCEO VACAS, J.L. (coord.). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw Hill, 2004.
- PACANOWSKY, M.E.; O'DONNELL - TRUJILLO, N. "Organizational communication as cultural performance". *Communication Monographs* Vol. 50 (1984), pp. 126-147.
- PAHL, R. *Sobre la amistad*. Madrid: siglo XXI, 2003.
- PALENCIA-LEFLER, M. *90 Técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Bresca Editorial, 2008.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: Free Press, 1990.
- PARÉS, M. "Las relaciones públicas, una ciencia social". *Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura* (2006), nº 34, pp. 26-28.
- PARKER, I. *Discourse Dynamics. Critical analysis for social and individual psychology*. London: Routledge, 1992.
- PARKER, I. "Discurso, cultura y poder en la vida cotidiana". En: GORDO-LÓPEZ, J.; LINAZA, J.L. (eds.), *Psicologías, discursos y poder*. Madrid: Visor, 1996.
- PAVLIK, J.V. *La investigación en relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- PEYREFITTE, A. *La sociedad de confianza*. Barcelona: Andrés Bello, 1996.
- PETERS, T; WATERMAN, R.H. Jr. *In Search of Excellence*. New York and London: Harper and Row, 1982.
- PINILLOS, A. "Comunicación interna, un paseo por el tiempo". *Harvard Deusto Business Review* (1988), nº 82.
- PIÑUEL, J.L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis, 1997.
- PITT, L.F.; WATSON, R.T.; KAVAN, C.B. "Service Quality: A Measure of Information Systems Effectiveness". *Management Information Systems Quarterly* (1995), pp. 173-183.
- PLOWMAN, K.D., REVELLE, C., MEIROVICH, S., PIEN, M., STEMPLE, R., SHENG, V., FAY, K., "Walgreens: a Case Study in Health Care and Conflict Resolution". *Journal of Public Relations Research* Vol. 4 (1995), nº 7, pp. 231-258.
- PORTO SIMOES, R. *RRPP: función política: en la empresa y en la institución pública*. Barcelona: Editorial El Ateneo, 1993.
- PORTER, M. *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza & Janes Editores, S.A., 1991.
- PRAT GABALLÍ, P. *Una nueva técnica. La publicidad científica*. Barcelona: Cámara de Comercio y Navegación de Barcelona., 1917.
- PRICE, V. *Opinión Pública*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A., 1994.
- PUTNAM, L.L. "Paradigms for organizational communication research: An overview and synthesis". *Western Journal of Speech Communication* (1982), nº 46, pp. 192-206.
- RAMÍREZ, T. *Gabinetes de Comunicación: funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Editorial Bosch, 1995.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA [En línea]. Diccionario de la lengua Española. 22ª edición, 2001. <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=auditoría](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=auditoría)>. [Consulta: abril de 2008].

REINA, D. "Medi ambient i RSE" Páginas especiales: Área de monográficos de *El Periódico de Catalunya* [Barcelona] (4 de octubre de 2007), nº 10293, p. 53.

RESTREPO GÓMEZ, B. *Conceptos y aplicaciones de la investigación formativa, y criterios para evaluar la investigación científica en sentido estricto*, sección documentos académicos. [En línea]. CNA, 2002, pp. 12-13. <[www.cna.gov.co](http://www.cna.gov.co)>. [Consulta: marzo de 2008].

REQUEJO, F. "TEMAS DE DEBATE: Desarrollo sostenible, concepto puente. Cuadrar el triángulo" *La Vanguardia*, 1 de febrero de 2009, nº 45725, p. 24.

REVILLA, F. *Introducción a las Relaciones Públicas*. Barcelona: Edebé, 1985.

RIES, A; TROUT, J. *La guerra del marketing*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2006.

RIVADULLA RODRÍGUEZ, A. *Filosofía actual de la ciencia*. Madrid: Editorial Tecnos S.A, 1986.

ROBINSON, E.J. *Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication context*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1969.

ROSSI, P. H.; FREEMAN, H. E. *Evaluación. Un enfoque sistemático para programas sociales*. México: Trillas, 1989.

SÁNCHEZ ANDRÉS, J.V. "Investigación básica orientada y el futuro de la Universidad". *El País* [Barcelona] (23 de octubre de 2000), nº 8556, p. 44.

SANCHO, R. "Versión española de la sexta edición del Manual de Frascati: Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental" [En línea]. *Revista Española de Documentación Científica* Vol. 26 (2003), nº 3, p. 365 – 666. <<http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/viewFile/200/255>>. [Consulta: 9 febrero 2008].

SANZ DE LA TAJADA, L.A. *La Gestión de un Programa Global de Identidad. Comunicación e Imagen Corporativa*. Madrid: Joint Consultores, 1991.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: Ed. ESIC, 1994.

SANZ DE LA TAJADA, L.A. *Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas de estudio*. Madrid: Ed. Síntesis, 1996.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. *Estrategias de comunicación y imagen empresarial*. Barcelona: UOC, 2002.

SAUVY, A. *La Opinión Pública*. Vilassar de Mar (Barcelona): Oikos – Tau, S.A. – ediciones, 1971. (Colección ¿qué sé?). 1ª edición en lengua castellana de L'OPINION PUBLIQUE de 1967.

SERRANO, S. *de l'amor als signes*. Ripollet (Barcelona): Promociones Publicaciones Universitarias, 1984.

SCHEIN, E. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Madrid: Plaza Janés, 1988.

SCHEIN, E.H. "The role of the Founder in Creating Organizational Culture". En HAROLD J. LEAVITT; L.R. PONDY; D.M. BOJE. *Readings in Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 1989.

SEITEL, F.P. *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Prentice Hall, 2002.

SELTZER, T. *Measuring the impacts of Public Relations: A Coorientational Approach To Analyze the Organization-Public relationship*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations. 2006. <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2005\\_Seltzer.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2005_Seltzer.pdf)>. [Consulta: octubre de 2008].

SIERRA BRAVO, R. *Técnicas de Investigación Social*. 10ª edición. Madrid: Editorial Paraninfo, 1995.

- SILLS, D.L.; [director de la edición española Vicente Cervera Tomas]. *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Madrid: Aguilar, 1976.
- SIMMONS, R.E. *Communication campaign management*. New York: Longman, 1990.
- SIMON, R. *Relaciones públicas: teoría y práctica*. México, D.F.: Limusa, 1994.
- SMITH, RONALD D. *Strategic planning for public relations*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- SOLÁNGEL ARDILA LONDOÑO, C.S. *Stakeholders: grupos de interés empresarial. II Conferencia Hemisférica de Relaciones Públicas*. Medellín, Colombia, 2003.
- SOLANO, L. *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Madrid: Ed. Síntesis, 1995.
- SOY, C. *Auditoría de la información*. Barcelona: Editorial UOC, 2003.
- STACKS, DON W. *Primer of Public Relations Research*. New York: The Guilford Press, 2002.
- STACKS, DON W. *Dictionary or Public Relations Measurement and Research*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2006.  
<[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PRMR\\_Dictionary\\_1.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/PRMR_Dictionary_1.pdf)>. [Consulta: septiembre de 2008].
- STAFFORD, L.; CANARY D. J. "Maintenance strategies and romantic relationship type, gender and relational characteristics". *Journal of Social and Personal Relationships* Vol. 8 (1991), nº 2, pp. 217-242.
- STEIDL, P.; EMERY, G. *Corporate Image and Identity Strategies. Designing the Corporate Future*. Warriewood, N.S.W. (Australia): Business and Professional Publishing, 1997.
- STRÖH, URSULA M. *An Experimental Study of Organisational Change and Communication Management*. A.N. Schreuder (supervisor), R. Rensburg (Committee Co – Chair). South Africa: University of Pretoria, 2004. (Tesis Doctoral). etd - 05092005-123748
- STONE, NORMAN *How to manage Public Relations. Practical guidelines for effective pr management*. Berkshire: McGraw - Hill, 1991.
- SZYSZKA, P. "Social trust and functional transparency as key terms of an organizational PR approach", conferencia presentada en la International Communication Association, 26-30 de mayo, Nueva York.
- TAGIURI, R. "The Concepts of organizational climate", en TAGIURI, R; LITWIN, G (eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*, Boston: Harvard University Press, Division of Research, 1968.
- TAJFEL, H. *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona: Herder, 1981.
- TAYLOR, F.W. *Management Científico*. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A., 1984.
- TEICHMAN, J.; EVANS, K.C. *Filosofía. Una guía para principiantes*. Madrid: Alianza Editorial, 1996.
- THEVENET, M. *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- TIRAPU, J., RIOS, M., y MAESTÚ, F. *Manual de Neuropsicología*. Barcelona: Viguera, 2008.
- TYE, L. *The father of Spin: Edward L. Bernays and the birth of Public Relations*. New York: Crown, 1998.
- TORREGROSA, J.R.; CRESPO, E. *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora, S.A., 1984.



- VAN REKOM, J. "Corporate Identity, Ontwikkeling van Concept en Meetinstrument en de Betekenis ervan voor Concern – Positionering". En VAN RIEL, C.B.M.; NIJHOF, W.H. (eds.). *Handbook Corporate Communication*. Deventer: Van Loghum Slaterus, 1992.
- VAN RIEL, C.B.M. *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall, 1997.
- VAN RIEL, C.B.M.; BALMER, J.M.T. "Corporate identity: the concept, its measurement and management". *European Journal of Marketing* Vol. 31 (1997), nº 5/6, pp. 340-355.
- VARONA, F. Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *I Seminario – Taller Latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional*. Santafé de Bogotá, 8-13 de noviembre de 1993.
- VARONA, F. *Las auditorías de comunicación desde una perspectiva académica. Anuario Comunicación 1997*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación, DirCom, 1997.
- VILLAFañE, J. *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de empresa*. Madrid, Pirámide, 1993.
- VILLAFañE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999.
- VILLAFañE, J. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson Educacion S.A., 2006.
- WATSON, T; NOBLE, P. *Evaluating Public Relations*. London & Sterling: Kogan Page Limited, 2005.
- WÆRAAS, A. "The re-enchantment of social institutions: Max Weber and Public Relations". [En línea]. *Public Relations Review* Vol. 33 (2007), pp. 281-286. <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>. [Consulta: octubre de 2008].
- WEBB YOUNG, J. *Una técnica para producir ideas*. Madrid: ERESMA ediciones, 1982.
- WEBER, M. *Economía y Sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V., 1993.
- WEBER, M. *L'ètica protestant i l'esperit del capitalisme*. Barcelona: Edicions 62, 1994.
- WEINER, M.; BARTHOLOMEW, D. *Dispelling the Myth of PR Multipliers and other Inflationary Audience Measures*. [En línea]. Gainesville, FL 32611-8400: The Institute for Public Relations, 2006. <[http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Dispelling\\_Myth\\_of\\_PR\\_Multiplier.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/Dispelling_Myth_of_PR_Multiplier.pdf)>. [Consulta: noviembre de 2008].
- WEISS, C.H. *Evaluation Research. Methods of Assessing Program Effectiveness, Methods of social science series*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1972.
- WEISS, J. W. *Business Ethics: A stakeholder and issues management approach*. Mason: Thomson South-Western, 2003.
- WESBERRY, J. "La Auditoría Interna en su Combate a la Corrupción y el Fraude" [En línea]. *Cuentas Claras. Publicación Mensual del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Puebla*. Año 1 (2004), nº 8. <http://www.ofspuebla.qob.mx/archives/claras/CC8ene04.pdf>. [Consulta: enero de 2008].
- WESTPHALEN, M.H.; PIÑUEL, J.L. *La dirección de comunicación*. Madrid: Ediciones del Prado, 1993.
- WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; AULT, PH.; AGEE, W. *Public Relations Strategies and Tactics*. New York: Harper and Row Pub. Inc., 2<sup>nd</sup> ed., 1989.
- WILCOX, D.L.; CAMERON, G.T.; XIFRA, J. *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. 8ª ed. Madrid: Pearson Addison-Wesley Longman, 2006.
- XIFRA, J. *Les relacions públiques, ciència del diàleg*. Girona: Servei de Publicacions de la Universitat de Girona, 1999.



- XIFRA, J. *Teories i models de les relacions públiques*. Barcelona: Edicions 3i4, 2000.
- XIFRA, J. *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: Editorial McGraw Hill, 2003.
- XIFRA, J. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Paidós, 2005.
- XIFRA, J. "Relaciones Públicas proactivas: el modelo de la Gestión de Conflictos Potenciales", en CASTILLO, A. (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*, Málaga: Clave Aynadamar, 2005.
- XIFRA, J. "La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft". *Zer* Vol. 10 (2005), nº 18, pp. 67-81.
- XIFRA, J. "Lucien Matrat y la consolidación de la Relaciones Públicas en Europa". [En línea]. Departamento de Historia de la Comunicación Social, Facultad de Ciencias de la Información, Servicio de Publicaciones de la Universidad Complutense de Madrid. <<http://revistas.ucm.es/inf/11370734/articulos/HICS0606110229A.PDF>>. *Revista Historia y Comunicación Social* Vol. 11, 2006. [Consulta: enero de 2008].
- XIFRA, J. *Les Relacions Públiques*. Barcelona: Editorial UOC, 2007.
- XIFRA, J. *Tècniques de les Relacions Públiques*. Barcelona: Editorial UOC, 2007.
- XIFRA, J. *Relaciones Públicas. Empresa y sociedad. Una aproximación ética*. Barcelona: Editorial UOC, 2010.
- ZAJONC, R. B. "Attitudinal Effect of Mere Exposure". *Journal of Personality and Social Psychology*, 9 [suplemento monográfico, 2a parte], 1968.



## **Documentación anexa**



## Anexo 1

### CUESTIONARIO AUDITORIA RP 22@

1. ¿Cuáles han sido los medios por los que ha tenido conocimiento de la sociedad municipal 22@?

**Marque con una X (puede marcar tantas casillas como corresponda)**

|                                     |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|
| Boletín informativo de 22@Barcelona | <input type="checkbox"/> |
| Contacto comercial                  | <input type="checkbox"/> |
| Actos sociales                      | <input type="checkbox"/> |
| Ferias comerciales                  | <input type="checkbox"/> |
| Folletos Clúster – El sector TIC    | <input type="checkbox"/> |
| <i>Mailing</i>                      | <input type="checkbox"/> |
| Prensa especializada                | <input type="checkbox"/> |
| Prensa general                      | <input type="checkbox"/> |
| Web                                 | <input type="checkbox"/> |

Otros (especifique):

**Respuesta** →

2. ¿Qué es lo que conoce exactamente de la sociedad municipal 22@?

**Respuesta** →

3. ¿Actualmente tiene algún tipo de relación con la sociedad municipal 22@?

**Marque con una X**

|                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| Si                       | No                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Cómo definiría, con sus propias palabras, el tipo de relación que tiene su entidad con la sociedad municipal 22@?

**Respuesta** →

5. ¿En general, qué opinión global le merece la sociedad municipal 22@?

**Marque con una X**

|                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. ¿Qué es lo que más valora de la sociedad municipal 22@?

**Respuesta** →

7. ¿Qué es lo que menos valora de la sociedad municipal 22@?

Respuesta →

8. ¿Cómo valora la eficiencia de la sociedad municipal 22@ a sus demandas?

Marque con una X

Nada eficientes  Poco eficientes  Algo eficientes  Bastante eficientes  Muy eficientes

9. ¿Qué nivel de confianza le merece la sociedad municipal 22@?

Marque con una X

Ninguna confianza  Poca confianza  Algo de confianza  Bastante confianza  Mucha confianza

10. ¿Por qué?

Respuesta →

11. En líneas generales, ¿cuál de las siguientes frases refleja el nivel de entendimiento que hay en el proceso de toma de decisiones de los asuntos que tratan con la sociedad municipal 22@?

Marque con una X

No llegamos a ningún acuerdo   
Llegamos a pocos acuerdos   
Llegamos a algún acuerdo   
Llegamos a bastantes acuerdos   
Llegamos a muchos acuerdos

12. ¿Qué nivel de relación considera que hay establecida con la sociedad municipal 22@?

Marque con una X

Nula  Distante  Neutro  Próxima  Muy próxima

13. ¿En qué grado piensa que la relación con la sociedad municipal 22@ es satisfactoria para su entidad?

Marque con una X

Nada satisfactoria  Poco satisfactoria  Algo satisfactoria  Bastante satisfactoria  Muy satisfactoria

14. ¿Qué es lo más le interesa a su entidad de la sociedad municipal 22@?

**Respuesta** →

15. ¿Por qué?

**Respuesta** →

16. ¿Se ajusta la sociedad municipal 22@ a estas necesidades particulares?

**Marque con una X**

No, en nada

Poco

Algo

Bastante

Mucho

**MUCHAS GRACIAS**







