

# TEORÍA Y TÉCNICAS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS I

## TEMA 1: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA DISCIPLINA

### 1.1. CONSIDERACIONES PREVIAS

1922 Edward Bernays. ð Describe la profesión de RRPP como un individuo ético, profesional y socialmente responsable capaz de comprender a la opinión pública, motivar al público, aplicar las técnicas de las relaciones públicas y los métodos para modificar los puntos de vista de los grupos. Dice que lo efectivo a las RRPP es interpretar la organización ante el público y al público ante la organización.

A finales de 1940 Primlott ð dice que las RRPP son uno de los métodos por los cuales la sociedad se ajusta a las circunstancias cambiantes y solucionan los choques entre actitudes, ideas, instituciones y personalidades en conflicto.

Los profesionales de las RRPP difunden ese mínimo de información sin la cual el individuo sería capaz de desempeñar su papel como ciudadano, unidad económica o como vecino.

En los años 80 se consigue un acercamiento del concepto a un verdadero status profesional. La profesión de RRPP tiene sus raíces en el agente de prensa y de la propaganda. Agente de prensa ð especialista en generar información (publicity), normalmente del mundo del espectáculo.

En los 80 quienes se encargaban de las RRPP tenían muy poca formación en el campo de las ciencias sociales y mucho menos en RRPP, estas personas pertenecen a diferentes disciplinas, sobre todo, periodistas, publicistas o publicity; esto significa que la disyuntiva en RRPP ha creado desordenadamente si un cuerpo común de saberes o sin desarrollar una teoría que guiara sus esfuerzos para solucionar problemas.

Bernays ð creía que las RRPP debían basarse en las Ciencias Sociales, pero estas, englobaban muchas disciplinas como la sociología, la economía, la antropología, la ciencia política o la psicología, que a su vez además contenían otras subdisciplinas como es el caso de la psicología, que contiene el comportamiento colectivo, la psicología social, la psicología cognitiva, etc. Por eso, entiende que el buen profesional de las RRPP debe tener un amplio conocimiento y formación en las Ciencias Sociales.

Así Bernays pretende construir una estructura conceptual para las RRPP sacada de las Ciencias Sociales y del comportamiento y que se centrara en los problemas prácticos de la dirección y gestión de las RRPP, la investigación, la planificación y la evaluación de los programas, actividades y técnicas de las RRPP.

### 1.2. EL CONCEPTO DE LAS RRPP DESDE EL PUNTO DE VISTA TRADICIONAL, ACADÉMICO, Y PROFESIONAL

Desde el punto de vista **tradicional** para Fauconnier ð las RRPP son la política general de la empresa, un concepto gerencial constituyendo una estrategia general traducible en decisiones y acciones de distintas clases.

Carlson ð piensa que las RRPP son un esfuerzo organizado por comunicar información y modificar actitudes y comportamientos en beneficio de una causa.

Oran ð dice que las RRPP son una función gerencial que implica la construcción y el mantenimiento de una buena relación con grupos o públicos como empleados, accionistas, dirigentes, gobiernos y público en general y tiene 3 funciones básicas.

1ª. Determinar la función pública.

2ª. Aconsejar como tratarla.

3ª. Usar comunicaciones para alterar dicha comunicación pública.

Desde el punto de vista **tradicional**, tenemos la definición de PRSA (Public Relations Society of America) ð Esta asociación publica en 1982 una declaración oficial sobre las RRPP: Las RRPP ayudan a nuestra compleja y pluralista sociedad a alcanzar decisiones y a funcionar más eficazmente contribuyendo a la comprensión mutua entre grupos e instituciones, sirve para armonizar las normas públicas y privadas.

Desde el punto de vista **académico**–profesional:

Tanto en el pensar teórico como en la práctica diaria, las RRPP se basan en tres premisas:

1ª. Es una filosofía gerencial, una óptica de la empresa, inserta en un entramado y problemática sociales de nuestros días.

2ª. Esta filosofía se traduce principalmente en la comunicación con carácter persuasivo, que todas las modalidades posibles en relación con el público buscando la aceptación de estos por la entidad o similar.

3ª: La apariencia de tales acciones es en general predominantemente informativa.

La función de los RRPP dentro del contexto sociológico es importante porque la sociología es el estudio científico de los fenómenos que nacen de las reacciones de grupos de seres humanos, el estudio del hombre y su entorno en las relaciones recíprocas.

Y hay aspectos importantes de sociología que son fundamentales en la práctica de las RRPP: que es pública y la opinión pública, que características tiene el público, es amorfo, transitorio, está en constante cambio y compuesto por un número virtualmente infinito de personas. No hay uno, sino muchos públicos, son diferentes por los que cada uno crea sus propios temas (lo que les interesa a cada público) y además la naturaleza de la organización suele dictar sus públicos.

La habilidad para evaluar la opinión pública está vinculada directamente con la habilidad para renunciar como profesional de RRPP, sino se comprende la naturaleza de la opinión pública y la forma como opera, no habrá una práctica significativa de las RRPP, disciplinas como científicos, políticos e incluso psicólogos se centran unas en aspectos teóricos y académicos de la opinión pública, en cambio en RRPP se interesa por aspectos prácticos.

La opinión es la expresión de una actitud de una persona. La opinión pública es el conjunto de opiniones individuales.

Desde el punto de vista **académico** tenemos la definición de Cutlip y Center ð Las RRPP son el esfuerzo planificado para influir en la opinión a través de la buena reputación y de una actuación responsable basados en una comunicación bidireccional mutuamente satisfactorio.

**Definición de RRPP** ð Las RRPP son una filosofía gerencial traducido en unas pautas con el fin de crear o modificar la aceptación de una persona natural o jurídica por sus públicos. La mayoría de tales acciones es comunicación persuasiva de tipo interpersonal o colectivo masivo y no masivo y presentada en general de forma predominantemente informativa.

Capta necesidades, crea y mantiene imagen, soluciona conflictos, crea eventos, mantener clientes, comprueba

si las necesidades y objetivos de la empresa se cumplen, conocer el estado real de la empresa, conocer su organización empresarial, emitir credenciales, investigar.

Sam Black nos proporciona una lista donde indica las distintas guías en las cuales puede trabajar un profesional de las RRPP:

- 1ª. Asesoramiento basado en la comprensión de la conducta humana.
- 2ª. Análisis de futuras tendencias y predicción de sus consecuencias.
- 3ª. Investigación sobre la opinión pública, actitudes, expectativas y consejo sobre las acciones necesarias.
- 4ª. Establecimiento y mantenimiento de comunicación bilateral basada en la verdad y en una información completa.
- 5ª. Predicción de conflictos y errores del entendimiento.
- 6ª. Promoción del respeto mutuo y de la responsabilidad social.
- 7ª. Armonización del interés privado y del público.
- 8ª. Promoción de buena voluntad con empleados, proveedores y clientes.
- 9ª. Mejora de las relaciones industriales.
- 10ª. Atracción del personal competente y reducción del absentismo laboral.
- 11ª. Promoción de productos o servicios.
- 12ª. Optimización de beneficio.
- 13ª. Proyección de identidad corporativa.

La actividad de RRPP está basada en la verdad y en una información completa y debe desarrollarse sobre una base continua, un calendario correcto es muy importante y el establecimiento de prioridades es esencial en la etapa de planificación (etapa inicial).

La actividad típica del RRPP tiene 4 partes fundamentales independientes pero relacionadas entre sí:

- 1ª. Análisis, investigación y definición de los problemas.
- 2ª. Trazado de un programa de acción y presupuesto.
- 3ª. Comunicación y desarrollo del programa.
- 4ª. Anotación de los resultados, evaluación y posible modificación.

A esto se le denomina sistema **RACE**. 1. **R**esearch / Investigación.

2. **A**cción.

3. Comunicación.

4. Evaluación.

Desde el punto de vista **profesional**:

1ª. El Instituto de RRPP (IPR) ð define la práctica de RRPP como el esfuerzo planificado y el mantenimiento de la buena voluntad y comprensión mutua entre una organización y sus públicos.

2ª. En 1978, en el Acuerdo de México, donde la colaboración de 30 asociaciones nacionales y regionales se afirma que la práctica de RRPP es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a la dirección de la organización e instaurar programas planificados de acción que sirvan tanto al interés de la organización como del público.

3ª. British Institute of Public Relations ð El Instituto Británico de RRPP define la práctica de RRPP como el entendimiento o comprensión mutua entre una organización y su público.

4ª. Sam Black ð La práctica de las RRPP es el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua basada en la verdad y en una información completa. (Esta es la definición más completa de todas).

### **1.3. CONCEPTUALIZACIÓN CONTEMPORÁNEA DE LAS RRPP**

Actualmente en EEUU hay más de 100.000 personas que practican las RRPP en organizaciones o empresas asesoras en RRPP. No todos los llaman RRPP, muchos utilizan términos como asuntos públicos (public affairs), información pública, comunicación, relaciones con la comunidad, promoción o agentes de prensa o publicity.

En un día cualquiera estos profesionales pueden preparar notas de prensa, ayudar a un periodista a desarrollar un tema, preparar la exposición, entrevistar a un alto cargo gubernamental, realizar encuestas científicas de opinión pública, asesorar a la dirección sobre el impacto que puede tener una decisión política desde la óptica de las RRPP, redactar un discurso, captar fondos o preparar un informe anual. Son tantas las tareas que realizan y abarcan, que muchos estudiosos se cuestionan si las RRPP pueden conceptualizarse en una única actividad.

– Scott M. Cutlip ð estudioso y profesor pionero de las RRPP hizo una estimación de las RRPP en la sociedad americana y relacionó tres factores positivos:

1º. Las RRPP han hecho que las organizaciones sean más sensibles a sus públicos al canalizar el feedback de los públicos hacia la dirección.

2º. Los profesionales sirven al interés público proporcionando una voz clara e inteligible a cada idea, individuo o institución en el foro público.

3º. Los profesionales aumentan el conocimiento del público proporcionando información a través de los medios de comunicación que los mismos medios no tienen ni el potencial humano ni el presupuesto necesario para suministrar.

– Grunig ð considerado el padre de las RRPP modernas del nuevo milenio, nos aporta una visión más clara de la conceptualización contemporánea de las RRPP, las define como: la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos.

## 1.4. EL RESPALDO DE LA RRPP AL MARKETING

Las diferencias esenciales entre marketing y RRPP son:

MARKETING	RELACIONES PÚBLICAS
1. Persigue resultados o accesos económicos a corto o medio plazo.	1. Persigue resultados o accesos económicos a medio o largo plazo.
2. Lanza productos que compiten en el mercado.	2. Lanza imagen, la cuida y la revaloriza.
3. Crea valores creando utilidades = satisface necesidades.	3. Crea imagen y da valor procurando soluciones a problemas, temores y subpúblicos.
4. Suministra niveles de vida.	4. No diferencian en clases el lanzamiento de imagen, pero dividen en público y subpúblicos.
5. Promociona ventas.	5. Promociona imagen.

– Grunig, viendo estas diferencias, señala que existe una diferencia fundamental entre el marketing y las RRPP, en cuanto a cómo se describe el público. Dice que los profesionales del marketing y la publicidad tienden a hablar de mercados objetivo, consumidores y clientes, mientras que los profesionales de RRPP tienden a hablar de públicos, audiencias y grupos de interés o stakeholders, es decir, todos los públicos o colectivos que se pueden ver afectados o afectan a la organización.

– Kotler, catedrático de marketing de la Universidad de Northwestern, dice que las RRPP son la quinta P del marketing–mix (Las 4P: producto–precio–promoción y placement (distribución)), cuando se utilizan las RRPP para respaldar directamente los objetivos de marketing de una empresa se les denomina comunicaciones de marketing.

– Thomas Harris habla de las RRPP y afirma: Diferencio claramente entre las funciones de RRPP que respaldan al marketing a las que denomino RRPP de marketing (RPM) del resto de actividades de RRPP que definen la relación de una empresa con sus públicos no consumidores a las que denomino RRPP empresariales (RPE).

– Dennis L. Wilcox realiza una lista con 8 maneras distintas en las que las actividades de RRPP pueden contribuir a alcanzar los objetivos de marketing:

1º. Fomentan nuevos clientes potenciales para nuevos mercados como las personas que preguntan sobre un producto tras haberlo visto en algún medio de comunicación.

2º. Proporcionan promociones de terceros a través del periódico, radio, revistas, TV, mediante los comunicados de prensa sobre los productos o servicios de una empresa, la participación de la comunidad, los inventos y los nuevos planes.

3º. Crean estímulos normalmente mediante artículos de prensa especializados sobre nuevos productos y servicios.

4º. Allanan el camino para las ventas.

5º. Mejoran la efectividad de la promoción y de la publicidad haciendo un seguimiento continuo y de apoyo sobre la organización y sus productos.

6º. Proporcionan una literatura de ventas gratuita ya que los artículos sobre la empresa de sus productos pueden ser reimpresos como estratos informativos en los prospectos dirigidos a los consumidores.

7°. Establecen la empresa como fuente autorizada de información sobre un determinado producto.

8°. Ayudan a vender productos menores que no disfrutaban de importantes presupuestos de publicidad.

– Harris resume estos puntos así: en su función de apoyo las RRPP se utilizan para lograr una serie de objetivos. El más importante consiste en aumentar la concienciación, informar y educar para lograr la comprensión, la confianza, hacer amigos, y dar razones para que el cliente compre y finalmente para crear un clima de aceptación entre los consumidores.

### **Las afinidades entre el Marketing y las Relaciones Públicas:**

1ª. Tienden a crear un acceso para los ingresos.

2ª. Utilizan investigación, planificación y programación y evaluación.

3ª. Tienen base científica.

4ª. Constituyen un sistema social de acción.

5ª. Elaboran canales de comunicación entre empresa y sociedad.

6ª. Brindan información y aceptan riesgos.

7ª. Están estrechamente relacionadas con publicidad y ventas.

## **1.5. HACIA UNA PERSPECTIVA INTEGRADA DE LA COMUNICACIÓN**

Existe cada vez más una creciente concienciación de que los objetos y metas de la organización pueden conseguirse mejor si se parte de un planteamiento integrado. En la década de los 90 esta idea se ha traducido a términos como el de comunicaciones integradas al MK, comunicaciones convergentes, comunicaciones integradas o comunicación integrada de MK. Se trata de un concepto de planificación de comunicaciones de MK que reconoce el valor añadido de un plan global que evalúa el papel estratégico de una diversidad de disciplinas de comunicación combinándolas para lograr un impacto claro, consciente y máximo de comunicación.

### **Factores que han fomentado esta tendencia hacia la integración:**

1°. El tamaño de las organizaciones se ha reducido y por tanto han sido reestructuradas; esto implica que las empresas han consolidado departamentos y han reducido personal dedicado a la comunicación, lo que supone que un departamento con menos empleados debe llevar a cabo una mayor diversidad de tareas de comunicación.

2°. Los presupuestos para el marketing y para la comunicación de las organizaciones se han visto reducidos. Muchas organizaciones para evitar el elevado coste que supone la publicidad, buscan alternativas para transgredir sus mensajes, como puede ser el publicity de sus productos, el envío de publicidad por correo o la promoción de ventas.

3°. Existe una concienciación de que el marketing de los productos y servicios puede verse afectado por cuestiones públicas y de política social Ej.: nueva legislación sobre medioambiente.

4°. El marketing relacional está cobrando cada vez más fuerza, según Ken Reich, experto en comunicación de marketing, los fundamentos del marketing han cambiado tremendamente desde las 4p de la década de los 60 a

las 4c de los 90: necesidades del consumidor, coste para satisfacer dichas necesidades, comodidad de compra y comunicación. Es decir, trata de crear una lealtad sólida y a largo plazo de los consumidores a través de un buen servicio y una comunicación de doble sentido.

## **TEMA 2: LA FILOSOFÍA DE LA RESPONSABILIDAD PÚBLICA EN LAS RRPP**

### **2.1. UNA COMUNICACIÓN EQUILIBRADA**

Según Bernays las RRPP son la práctica de la responsabilidad social. Hasta hace muy poco tiempo las organizaciones pensaban que eran responsables cuando convencían al público para que hiciera algo que según ellos era beneficioso para el público. En la actualidad, grupos de interés poderosos piensan que las organizaciones no han sido del todo responsables con sus públicos. Esta presión por parte de algunos grupos empiezan a tener apoyo. La responsabilidad social o pública se ha convertido en un motivo importante para que una entidad cuente con la figura del RRPP en su organigrama.

Esta presión de la responsabilidad pública consigue que el modelo simétrico bidireccional reemplazara a los otros tres modelos, una comunicación equilibrada bidireccional proporciona el mecanismo más eficaz para que una organización evalúe su responsabilidad social. De todas formas, los otros tres modelos también promocionan la responsabilidad pública de la organización.

En los modelos del agente de prensa o del profesional asimétrico bidireccional no deberían intentar persuadir a los integrantes de los públicos para hacer algo que pueda perjudicarles. El especialista del modelo de información pública debería informar al público de lo que ha hecho la organización para ser responsable y debería explicar las recaídas de su irresponsabilidad, pero en ningún caso el responsable de RRPP puede ser irresponsable.

Para las organizaciones sin ánimos de lucro y para las gubernamentales es tan importante ser socialmente responsables como para las empresas de negocios. Hasta ahora utilizamos el concepto de responsabilidad pública en lugar del de responsabilidad social utilizado en la literatura empresarial.

Se puede afirmar:

- En primer lugar, que son los públicos los que van a decidir si las organizaciones han sido responsables.
- En segundo lugar, que los profesionales de las RRPP deben:

1º. Ayudar a la organización a darse cuenta de que los públicos creen que se está comportando de manera irresponsable, y deben sugerir la manera en que la organización puede ser sensible a sus públicos y atender sus demandas.

2º. Ayudar al público a comprender el comportamiento de las organizaciones con el objeto de que puedan juzgar la responsabilidad de esa conducta basándose en su conocimiento y no en lo que han oído decir o en insinuaciones desprendidas en los medios de comunicación.

### **2.2. CATEGORIZACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

Las categorías según el Informe Oficial realizado por el Departamento de Comercio de EEUU sobre la actuación social corporativa de Johnston son:

- 1ª. Un pacto económico que se refiere al número de nuevos puestos de trabajo creados por tipo y localización.
- 2ª. Calidad de los productos en cuanto al número y tipo de quejas sobre la responsabilidad del producto.

- 3ª. Relaciones con el consumidor en cuanto al número de quejas por tipo y tiempo de respuesta.
- 4ª. Impactos medioambientales refiriéndose al nivel de emisiones por clase de contaminantes.
- 5ª. Conservación de la energía en cuanto a cantidades de energía conservada por tipo mayor.
- 6ª. Relaciones con los empleados e igualdad de empleo, se refiere, al número de minorías y de mujeres empleadas en 9 categorías definidas por la Comisión de igualdad de oportunidades en el empleo de EEUU.
- 7ª. Relaciones con los empleados en cuanto a la satisfacción en el trabajo, número de trabajadores involucrados en programas de promoción laboral o provisión de cargas.
- 8ª. Relaciones con los empleados en cuanto a la seguridad y salud ocupacional, es decir, número de accidente por tipo.
- 9ª. Inversiones, primordialmente para bancos y compañías de seguros, se refiere a aquellas inversiones que tienen un impacto social que pueden ser arriesgadas y tener tasas de rendimiento por debajo de lo normal.
- 10ª. Relación con la comunidad en cuanto al desarrollo económico de las minorías, se refiere al importe de los bienes y servicios contratados a empresas cuya propiedad pertenecen a las minorías.
- 11ª. Otras relaciones con la comunidad, se refiere al número y tipo de actividades de la comunidad celebradas en la propiedad o en propiedades de la organización.
- 12ª. Las relaciones gubernamentales, se refiere al número y ocupación de los empleados que tienen contacto directo con altos funcionarios de la Administración.

Con estas doce categorías conseguimos, en términos generales, conocer o tener una idea de lo que la gente espera de las corporaciones, pero, ¿a qué deberían dar importancia las organizaciones?, ¿Pueden hacerlo todo?, ¿Qué responsabilidades debería defender el director de RRPP ante el equipo directivo?

La respuesta a estas preguntas es que podemos ubicar las responsabilidades de una organización en 3 categorías:

- 1ª. La realización de las tareas básicas de la organización. Ej.: la actividad que tenga la empresa.
- 2ª. La preocupación de la organización por las consecuencias de esas actividades sobre otros grupos externos a esta. Ej.: ver que consecuencias tiene la actividad de la empresa con aquellos públicos a los que se va a interesar.
- 3ª. La preocupación de la organización en solucionar problemas sociales generales no conectados con la organización. Ej.: reputación corporativa.

### **2.3. DIFERENCIA ENTRE RESPONSABILIDAD PÚBLICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

– Preston y Post ð utilizan el término de responsabilidad pública para describir los compromisos primarios y secundarios (1ª y 2ª categoría de antes). Dicen que el término de responsabilidad social incluye la 3ª categoría de problemas sociales generales; añaden además que la responsabilidad social no tiene límites debido a que la organización no puede definir nunca donde empiezan y terminan sus responsabilidades y que la responsabilidad pública proporciona al director o al gerente un mejor criterio sobre la responsabilidad de la organización porque le sugiere que será responsable si atiende a las consecuencias de sus implicaciones primarias y secundarias, sin tener en cuenta la 3ª categoría.

– Bernays ð una organización ejercerá la responsabilidad pública si atiende a sus problemas de RRPP, de esta manera RRPP y responsabilidad pública se convierten en sinónimos.

## **2.4. CÓMO CONTRIBUYEN LAS RRPP A LA RESPONSABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Las RRPP son una función de comunicación de manera que los profesionales que se dedican a ello, comunican a los subsistemas de la organización lo que los públicos creen que son conductas irresponsables por parte de esta y además pueden informar a los públicos sobre las acciones empresariales o similar para rectificar alguna de esas conductas. Las RRPP contribuyen de dos formas: 1) con los informes internos y 2) con los informes externos.

### **1. INFORMES INTERNOS.**

– Preston y Post ð señalan que las organizaciones que practican el principio de responsabilidad pública deben hacer cambios en su estructura organizativa y política cuando han sido irresponsables, además éste, debe ser un criterio dentro de las decisiones de la organización y considerarlo como recompensa para el empleado en cuanto a sus actuaciones individuales.

Estos cambios estructurales, políticos y de recompensas implican que la alta dirección tome decisiones en las cuales el director de RRPP debe formar parte, esto no significa que los directores de RRPP esperen que su consejo sea aceptado por la alta dirección, ya que su función, es la de comunicar las percepciones del público acerca de la responsabilidad de la organización, a los altos directivos y al resto de subsistemas que se comportan irresponsablemente.

– Ashen ð profesor de Ciencias Empresariales de la Universidad de Columbia, dijo que la persona de RRPP debe estar en el despacho durante el proceso de toma de decisiones. Sostiene que el nuevo director de RRPP responsable debe, por tanto:

1º. Ir más allá de la función tradicional de gestión de la publicity del producto y de la organización, debe prevenir de la preocupación del público por su conducta antes de que estos respondan.

2º. Tiene que ser descongelado para participar en la toma de decisiones, preguntando los efectos de las decisiones que se pretenden tomar.

3º. Debe informar a los trabajadores sobre la política de dirección y sensibilizarlos de que todos son responsables de la responsabilidad o irresponsabilidad de la organización.

– Luego, grandes corporaciones han creado el término gestión de conflictos potenciales, formalizando de esta manera, los informes internos de la responsabilidad pública, así, el profesional de RRPP alerta a la organización de los temas de responsabilidad con objeto de ser incluidos en las decisiones de la organización.

– Jones y Chase ð estructuran este proceso en 4 fases:

1ª. Identificación del asunto, tema o problema, que potencialmente puede aparecer en la agenda pública.

2ª. Análisis del mismo.

3ª. Opciones estratégicas de modificación.

4ª. Programas de acción sobre el mismo.

### **2. INFORMES EXTERNOS.**

Hay dos tipos de informes externos. Las organizaciones que informan sobre sus actividades lo hacen o bien a través de auditorías sociales, o bien a través de informes sociales.

### 2.1. LA AUDITORÍA SOCIAL.

La auditoría social cuantifica teóricamente la responsabilidad pública y equilibra en dinero el valor de los bienes sociales con los males sociales producidos por la organización.

La auditoría ideal es la que lleva a cabo una empresa externa cumpliendo los mismos estándares de una auditoría financiera. En la actualidad muy pocas lo hacen porque su coste es muy difícil de cuantificar.

### 2.2. LOS INFORMES SOCIALES.

Son generados por las organizaciones para informar sobre lo que han hecho para contribuir al bien público. Ej.: General Motors, que mediante informes de interés público, ha tratado temas como la ley del aire puro, la seguridad de los coches pequeños, la igualdad en la oportunidad de empleo, programas para minorías y mujeres, actividades filantrópicas, etc. Para terminar lo que hay que tener en cuenta es que los balances sociales no deben ser interesados, las características de los buenos balances sociales son:

1º. La consistencia.

2º. La objetividad.

3º. La naturaleza comparativa.

4º. La relevancia de las preocupaciones sociales adecuadas.

Las organizaciones pueden informar de su actuación pública de forma honesta, equilibrada y franca. La tarea del RRPP es la de recalcar la necesidad de responsabilidad pública y solicitar a la dirección que realice informes y balances sociales periódicamente; en el caso de que la dirección esté de acuerdo será el responsable de RRPP quien lleve a cabo la investigación pertinente y el balance social.

## **TEMA 3: ORÍGENES Y ESTRUCTURA CONTEMPORÁNEAS DE LAS RRPP BUSCANDO MODELOS REPRESENTATIVOS QUE EXPLIQUEN LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA**

La historia de los RRPP puede ser descrita en términos de 4 modelos de su práctica según Grunig:

Hay 4 modelos importantes:

- Modelo del agente de prensa o publicity (1850–1900).
- Modelo de información pública (1900–1920).
- Modelo asimétrico bidireccional (años 20 se desarrolló).
- Modelo simétrico bidireccional (años 60–70).

A lo largo de la historia las RRPP han evolucionado considerando obstrucciones a los 4 modelos que describen ese proceso evolutivo. Cuando se emplea científicamente un modelo es una representación de la realidad; la mente humana nunca puede captar la realidad en su totalidad, pero puede aislar y captar partes de ella utilizando esas partes para construir ideas que modelan la realidad. Si construimos modelos de conducta de los profesionales de las RRPP, observando los componentes más importantes, encontramos sentido a las muchas y diversas actividades de comunicación que llamamos RRPP.

Estos modelos son apresurados a las actuaciones del profesional del RRPP sin tener que encajar a la fuerza

una determinada acción de RRPP con alguno de sus modelos.

Sus objetivos son diferentes ya que se encuentran en diferentes organizaciones y existen diferentes medios para evaluar su éxito.

### **Modelo Modelo Modelo Modelo Agente prensa Inf. Pública Asimétrico Simétrico**

#### **Bidireccional Bidireccional**

Objetivo Desinformación Difusión de la Persuasión Comprensión

Información mutua

Naturaleza de la Flujo unidireccional Flujo unidireccional Doble flujo Doble flujo

Comunicación (verdad es importante) bidireccional bidireccional

Efectos desequilibrados Efectos equilib

Modelo de Com. E R E R E ð R Grupo ð Grupo

Naturaleza de la Escasa Escasa lectura Formativa y evaluación Formativa Investigación de actitudes y evaluación

de la compra Princ. Fig. Hª BARNUM IVY LEE BERNAYS Bernays + prof

Donde se practican Deporte, cine, Adm. Pública, Asociac. Empresas competitivas Agente de

en la actualidad teatro... sin ánimo de lucro, y agentes de RRPP RRPP y Empr.

Empresas de negocios reguladas x la Admin. Pública

% org que lo 15% 50% 20% 15%

practican

#### **• NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN**

Tanto en el modelo del Agente de Prensa o publicity como el modelo de Información Pública, la comunicación es siempre unidireccional, es decir, la organización comunica a los públicos. Quien utiliza estos modelos cree que la comunicación es hablar o decir, no escuchar, sin embargo, difieren en que los Agentes de Prensa no siempre se sienten obligados a presentar una imagen completa de la organización o del producto que representa. Mientras que los especialistas en Información Pública si lo hacen.

Los modelos asimétrico bidireccional y simétrico bidireccional son utilizados por profesionales que creen que la comunicación fluye en ambos sentidos, es decir, hacia el público y desde el público o público a la organización.

El modelo asimétrico bidireccional es asimétrico porque los efectos de las actividades de RRPP están desequilibradas a favor de la organización; es decir, que la organización no se adapta a los resultados de las RRPP y pretenden cambiar las actitudes y la conducta de sus públicos, por tanto, estos profesionales planifican cuidadosamente su comunicación para conseguir que los públicos cambien su actitud y conducta.

El modelo simétrico bidireccional consiste en un diálogo en el que si se produce persuasión es probable que el público persuada a la organización para que cambie sus conductas, como que la organización modifique las actitudes o conducta del público. Lo ideal es que ambos colectivos (organización y público) cambien de algún modo después de una acción de RRPP. Sin embargo, si las actitudes y conductas no cambian, el profesional de RRPP reúne a ambos colectivos y siempre que ambos se comuniquen lo suficientemente bien para comprender la posición del otro, el esfuerzo del profesional de RRPP habrá tenido éxito.

#### • INVESTIGACIÓN EN LOS 4 MODELOS

Es muy difícil encajar a un profesional de las RRPP viendo si utilizar o no la investigación y que tipo de investigación utiliza.

Los profesionales del sector informan a sus públicos a pesar de que su intención al proporcionarla pueda diferir. Sólo aquellos cuyas conductas encajan con los modelos asimétricos y simétricos bidireccionales valen de la investigación como un componente importante en su trabajo.

Los agentes de prensa o publicity no recurren a la investigación a no ser que se trate de una observación informal o si los modelos materiales de publicity han sido utilizados en los medios de comunicación.

Los especialistas del modelo de Información Pública no investigan mucho y siguen un modelo periodístico, de preparación de los materiales informativos para públicos en la mayoría de las veces desconocidos.

A veces hacen estado de legibilidad para ver si la información obedecía a la audiencia o estudios sobre el total de lectores para comprobar si la audiencia utiliza de verdad. La investigación tiene un papel muy importante en los modelos asimétricos y simétricos bidireccionales, tanto que es esta la razón de que se les llame bidireccionales.

La investigación puede ser:

- Investigación formativa: ayuda a planificar una acción y a elegir los objetivos.
- Investigación evaluativa: es la que descubre si el objetivo se ha cumplido.

En el modelo asimétrico el profesional de las RRPP utiliza la investigación formativa.

- La utiliza para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará.
- Luego identifica las políticas y procedimientos de un individuo u organización con el interés público.

Cuando utilizan la investigación evaluativa examinan el feed-back midiendo las actitudes y la conducta antes y después del esfuerzo del RRPP para ver que efecto ha tenido la campaña o programa.

En el modelo simétrico los profesionales utilizan la investigación formativa:

- Para averiguar la manera en la que el público percibe la organización y para determinar las consecuencias de la organización para el público.
- Los resultados pueden ser utilizados para asesorar a la dirección sobre la reacción del público a las políticas y la forma en que estos podrían modificarse para servir mejor al interés público.
- Recurren también para averiguar lo bien que los públicos entienden a la dirección, y lo bien que ésta entiende a sus públicos.
- Utilizan la investigación evaluativa para medir si el esfuerzo de RRPP ha mejorado la comprensión que tienen los públicos de la organización y la que ésta tiene de sus públicos.

### 3.3. LOS MODELOS DE LA ACTUALIDAD

- Modelo de agente de prensa o publicity.

Las organizaciones que equiparan las RRPP en la Publicity utilizan en la actualidad este modelo, pero prestan más atención a la verdad de lo que hacían los agentes de prensa en los años 50. Se preocupan de conseguir casi siempre la atención de los medios de comunicación. Es un modelo para sus organizaciones y clientes. Ej.: promociones deportivas, agencias de prensa, teatral o cinematográfica o la promoción de productos en los departamentos de Publicidad.

- Modelo de información pública.

Es el que más se practica en la actualidad, lo utilizan las agencias gubernamentales que dependen de la Administración pública, Asociaciones, Agencias sin ánimo de lucro y Organizaciones educativas. También es popular en las empresas de negocios que llevan a cabo programas activos de relaciones en la prensa ofreciendo noticias sobre su organización a los medios de comunicación. Producen folletos informativos, revistas, guías para el consumidor, películas y cintas de vídeo con el objetivo de informar a los públicos sobre la organización. Ej. : la campaña del Euro (Modelo de orientación y extensión pública), campaña de lectura, campaña de Movistar (campaña institucional), etc.

- Modelo asimétrico bidireccional.

La mayoría de sus utilitarios son las empresas de negocios, sobretodo aquellos que venden productos de consumo, con mucha competencia y las consultorías de RRPP asociadas a agencias de publicidad y que proporcionan servicios complementarios de publicidad y RRPP.

- Modelo simétrico bidireccional.

Lo practican las empresas públicas, reguladas por la Administración pública que han de evidenciar una conducta socialmente responsable a sus reguladores gubernamentales. También muchas agencias de RRPP proporcionan este modelo a aquellos clientes que se lo solicitan pero en realidad los profesionales hablan de este modelo más que lo practican. Ej. : Empresas de negocios que en sus relaciones con la prensa sustituyen las notas de prensa por invitaciones a periodistas para que acudan y desarrollen por ellos mismos su propia historia sobre la organización. Otras empresas invitan a los periodistas a un diálogo con los altos cargos de la organización. Otro Ej. : Empresas que han invitado a educadores a fóruns con altos ejecutivos de la compañía, donde se discuten temas públicos controvertidos como por ejemplo el medio ambiente y cuyo resultado en una mejor comprensión de las diferentes posturas.

- **MODELO DEL AGENTE DE PRENSA O PUBLICITY**

Amos Kendall realizaba funciones equivalentes a las de un moderno secretario de prensa trabajando para Andrew Jackson, Alrededor de esta etapa, en 1830, es donde aparecen los primeros especialistas de RRPP practicando su oficio. Aunque ya Alfred McLung Lee describe a Samuel Adams como un agente de prensa y piensa que ya en el siglo XVIII estos especialistas ya existían. Ej.: Búfalo Bill Cody, Wyatt Earp, Calamity Jane, Will Bill Hickock, que eran héroes del Oeste creados especialmente por sus promotores que escribían para la prensa del Este. Además estos profesionales hacían correr historias fantásticas sobre la tierra, el clima y el uso de California y el territorio de Oregón. Pero en realidad, su nacimiento coincide con el periódico de 1 centavo. A pesar de que los agentes de prensa puedan haber existido antes se dice que es en 1830 donde nace, al aparecer, la prensa de 1 centavo.

Benjamín Day creó The Sun de Nueva York en 1834 y lo puso a la venta por 1 centavo mientras que la mayoría se vendía a 6 centavos. Se dice que este periódico brillaba para todos porque estaba al alcance de cualquier persona, lo que invitaba a los agentes de prensa a crear noticias que tuvieran un gran interés por parte del público más que valor periodístico.

El principal agente de prensa era Barnum un gran hombre del espectáculo y formó el circo Barnum y Bailey. Barnum se hizo nombre promocionando atracciones del espectáculo y contando historias como la de Joice Heth. Edward Bernays contaba la historia de una señora que era una esclava negra exhibida en los espectáculos de Barnum y que supuestamente había cuidado del presidente George Washington 100 años antes. Alrededor de la figura de esta mujer, Barnum levantó un terrible furor editorial popular y científico. Los periódicos ocupaban sus columnas en esta historia y el espacio público también era ocupado por cartas que el propio Barnum escribía bajo pseudónimos, unas cartas le alababan y otras decían que Barnum era un fraude. Él decía que mientras su nombre estuviera bien escrito le daba igual. Un día Joice muere y la autopsia revela que tiene 80 años y no 160. Esto obligó a Barnum a admitir que había sido embaucado. Aún así, Barnum tenía su propio agente de prensa, era Richard Foay Hamilton. Decía que Hamilton era más responsable de su éxito que cualquier otra persona. La declaración de Barnum de cada día nace un primo sigue hoy vigente.

Otros agentes de prensa de la época ejercían para causas sociales. American Peace Society fue creada en 1828 como el movimiento a favor de la templanza como la abstinencia de bebidas alcohólicas o los abolicionistas que buscaban conseguir el fin de la esclavitud. También en la última década del siglo XIX los agentes de prensa empiezan a adquirir importancia en las campañas políticas.

Enric Goldman en 1948 escribió un libro sobre la aparición del asesor de RRPP donde llamaba a la era del agente de prensa la era de embaucar al público, mientras que en el entorno empresarial a esta era le sigue la era de el público no importa un pepino; aunque las técnicas en ambas eras fueron similares.

## **TEMA 4: SITUACIÓN DE LA DISCIPLINA EN EEUU, EUROPA Y ESPAÑA**

### **4.1. PANORAMA GENERAL DE LA PROFESIÓN LIBERAL. CONSIDERACIONES BÁSICAS**

Para la mayoría de la gente, un profesional es alguien a quien le pagan por hacer un trabajo para el que tiene una experiencia y habilidad especial. En las organizaciones formales, los profesionales de RRPP experimentan la libertad en dos direcciones: la lealtad a la organización para la que trabajan y la lealtad para la profesión de la que obtienen sus valores y habilidades. Además de esto, muchos profesionales lo hacen como asesores externos para las organizaciones, los que trabajan para agencias de RRPP sirven a varias organizaciones—cliente ofreciéndoles fuentes potenciales de innovación y renovación.

En los años 50 y 60 la Sociología desarrolló una doctrina sustancial sobre los profesionales.

En la década de los 60 los investigadores del periodismo utilizaron esa literatura para desarrollar medidas de profesionalidad de los periodistas.

En los últimos años los investigadores han aplicado esas mismas medidas a estudios sobre los profesionales de las RRPP. Esta investigación es la que nos ayuda a comprender lo que es un profesional y sugiere criterios para evaluar el estatus profesional de las RRPP.

#### ¿Qué es el profesionalismo?

Los científicos sociales lo definen como una característica de los ejercientes individuales más que como una característica de una ocupación, es decir puede haber abogados, médicos, periodistas o RRPP profesionales, pero también puede haber practicantes no profesionales en cada grupo, por tanto, una ocupación se convierte en una profesión cuando una mayoría de quienes la desempeñan tiene la calificación de profesionales.

Tras esta investigación se revela que los profesionales generalmente cumplen las siguientes cinco características:

1ª. Un conjunto de valores profesionales, es decir, los profesionales en particular, creen, que servir a los

demás es más importante que su propio beneficio económico, también valoran mucho la autonomía, ya que prefieren la libertad de comportarse de la forma que piensan que es correcta a las recompensas que pueden obtener por actuar de acuerdo a criterios ajenos.

2ª. La pertenencia a organizaciones profesionales fuertes. Estas organizaciones proporcionan a sus miembros el contacto con aquellos profesionales necesarios para ser fieles a la profesión. Las organizaciones profesionales también las acreditan, los socializan con los valores de la profesión, desarrollan una cultura profesional y sancionan a aquellos que violan los valores y la ética de la profesión.

3ª. La observancia de las normas profesionales. Los verdaderos profesionales tienen un código ético y un procedimiento para hacerlo cumplir. Aquellos que violan el código ético deberían ser excluidos de la organización que obliga a cumplirlo.

4ª. Una tradición intelectual y unos conocimientos sólidos. Una profesión requiere de unos saberes sólidos, ya que los profesionales comprenden la base teórica y la aplican a su trabajo, por tanto, los no profesionales no pueden prestar el mismo servicio o habilidad que los profesionales porque no tienen los mismos saberes.

5ª. Habilidades técnicas adquiridas por medio de formación profesional. Los profesionales han de poseer las habilidades técnicas necesarias para proporcionar un servicio único y esencial. Estas habilidades deben ser adquiridas durante un largo período de educación profesional.

En la profesión de RRPP deberíamos tener siempre presentes una serie de valores. Grunig realizó hace unos años un estudio a 216 profesionales del sector en la zona de Baltimore (Washington) y utiliza una serie de escalas para separar a los profesionales de aquellos que ejercen las RRPP no profesionales. Una de estas escalas mide los siguientes valores profesionales:

1º. El deseo de aplicar el conocimiento y las habilidades especializadas.

2º. El deseo de autonomía.

3º. La prestación de un servicio valioso y esencial a la sociedad.

4º. El reconocimiento de otros profesionales de las RRPP.

En otra escala también mide la ambición de los profesionales en cuanto al dinero, estatus social, reconocimiento de los superiores, la actividad en las organizaciones profesionales y la formación en RRPP.

Los resultados de esta investigación concluyen en que existen menos personas profesionales de RRPP que practicantes de RRPP.

## **4.2. ORGANIZACIONES Y ASOCIACIONES PROFESIONALES**

- Asociaciones Internacionales.

IPRA ð International Public Relations Association.

ICCO ð International Communications Consultancy Organization.

- Asociaciones americanas

En EEUU existen dos asociaciones de carácter general y varias especializadas que permiten que sus miembros se relacionen en seminarios o reuniones locales o nacionales. Estas, además, los acreditan, alientan la

investigación, publican revistas profesionales y se dotan de un código ético.

PRSA ð Public Relations Society of America.

IABC ð International Association of Business Communicators.

- Asociaciones europeas.

CERP ð Confédération Européenne des Relations Publiques.

IPR ð Institute of Public Relations.

- Asociaciones españolas.

CSPR ð Consejo Superior de Relaciones Públicas.

ADECEC ð Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y RRPP.

### **4.3. AGENCIAS Y EMPRESAS DE RRPP: ANALOGÍAS Y DIFERENCIAS CON LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD**

Las agencias de RRPP son al igual que las de publicidad, empresas especializadas en servicios de comunicación. Su denominación de agencias, habitual en los círculos profesionales, indican que trabajan para terceros, a cuyas estrategias y fines contribuyen en el consejo o consultoría, el establecimiento de estrategias de comunicación, y en su caso, con la instrumentalización de campañas y acciones diversas de comunicación, dentro de los diversos campos en los que se mueve las RRPP. Debido a la amplitud de los campos comunicativos que abarcan, puede afirmarse, que en los últimos años en España, adopta diversos nombres como empresas consultoras de comunicación, gabinetes o empresas de imagen, empresas de comunicación corporativa, agencias de RRPP e imagen o combinaciones similares.

En nuestro país existe cierta tendencia a huir de la denominación tradicional bajo la que son conocidas en casi todos los países del mundo, especialmente en los anglosajones, donde la especificación Public Relations es de uso y aceptación corriente sin ninguno de los aspectos peyorativos que dicho término pueda tener en el idioma español.

Existe cierto pudor por parte de las empresas a denominarse agencias de RRPP, quizás para que su actividad de alto nivel estratégico no sea confundida con manifestaciones menores y típicas de las relaciones sociales.

La situación de la disciplina se caracteriza por una expansión continuada en los últimos años de las agencias de RRPP y por una amplitud cada vez mayor del campo o campos en los que trabajan.

Las diferencias de las agencias de RRPP frente a las agencias de publicidad nacen de la necesidad de flexibilizar su actuación ante problemas muy diferentes de comunicación. Puede decirse que las RRPP y las formas de actuar de las empresas de publicidad típicas están en cierto modo ritualizadas, tipificadas, como consecuencia, de que el tipo de problemas que abordan adoptan siempre la misma forma, es decir, un mensaje controlado bajo lenguajes, y formas estandarizadas y simplificadores sintéticos y la opción de unos medios.

Por otro lado, el problema de RRPP es diferente y consiste en como alcanzar la mayor riqueza de transmisión de información en relación con las características de públicos e individuos específicos, por tanto, no cabe ni la ritualización ni la simplificación, ni la estandarización de códigos lingüísticos; de ahí, que las campañas de RRPP, ponen especial énfasis en las estrategias e instrumentos personalizados y que a las agencias de RRPP se les exige una gran capacidad de adaptación al caso concreto que les plantea el cliente.

#### **4.4. LA EXCELENCIA EN LAS RRPP. TIM TRAVERSE–HEALY**

Cuando el profesor Tim Traverse– Healy se dirigió a la 1ª conferencia europea sobre calidad y gestión en servicios empresariales en diciembre de 1990, señaló que ambos conceptos (calidad y gestión) están especialmente relacionados con el ejercicio de las RRPP, así resumió las exigencias de la excelencia en la práctica de la Asesoría del modo siguiente:

- **La excelencia en la asesoría**

Engloba a:

- 1º. El alcance de la experiencia interna de la empresa y el historial individual de sus directores y altos ejecutivos.
- 2º. La calidad y la experiencia de los directores de 2ª fila y el personal de apoyo esencial.
- 3º. Los clientes actuales y la fuerza de las relaciones pasadas y presentes.
- 4º. La estabilidad comercial y viabilidad de la agencia.
- 5º. Su historial de movimiento de personal.
- 6º. Su inversión en una prudente contratación y entrenamiento de personal y educación de los ejecutivos.
- 7º. La contribución de los ejecutivos a los asuntos profesionales y nuevas ideas.
- 8º. Comprometerse con la investigación fundamental al invertir en una nueva tecnología.
- 9º. Comprometerse e involucrarse con las asociaciones profesionales y adherirse estrictamente a sus códigos de conducta profesional.

- **La excelencia en la calidad del servicio profesional.**

Se refiere a:

- 1º. La existencia de una declaración interna de misión corporativa y principios operativos.
- 2º. Procedimientos ya establecidos para la revisión periódica de los consejos, planes y trabajos de la consultoría por cuenta de clientes individuales.
- 3º. El proceso interno de la empresa por el que las opiniones o temas de preocupación para el cliente son debatidos, articulados y promulgados.
- 4º. El grado en que son investigados los temas antes de que se efectúen las recomendaciones.
- 5º. La metodología bajo la que se lleva a cabo el autoanálisis crítico corporativo y se comprueba el progreso y la actuación.
- 6º. Hasta qué punto se está de acuerdo con los objetivos declarados, las metas específicas y los hitos de actuación y se hace un seguimiento de sus progresos.
- 7º. El conocimiento y la utilización de las técnicas de evaluación y medición incluyendo la investigación de

opinión y actitudes.

## TEMA 5: VÍNCULOS ENTRE ORGANIZACIONES Y PÚBLICOS

Definición de Público ð hay diferentes acepciones:

- Lo opuesto a lo privado.
- Público cuando se trata de lectores de un periódico o de una revista o la audiencia de la televisión.
- Grupos de empleados, consumidores o comunidades.
- La mayor parte de los profesionales de las RRPP afirman que los públicos tienen características demográficas comunes, como la edad, el sexo, la raza o el lugar de residencia.

### • CUATRO PUNTOS DENTRO DE LA INTRODUCCIÓN DE DEFINICIÓN DE PÚBLICO

- La clave para determinar a los públicos de una organización se puede encontrar en la definición de un problema de RRPP y en las consecuencias que la organización y sus públicos tienen uno sobre otro.
- El problema común de los públicos de una organización es que se crea e identifica a 1 público que viene definido por alguna consecuencia de la organización sobre el público o a la inversa.
- En el caso de que la organización no tenga consecuencias sobre otros sistemas del entorno, ni estos sobre la organización no existe la necesidad de las RRPP, por tanto si no hay consecuencia fuera de la organización no es necesario que se piense en la responsabilidad pública.
- Determinar la manera en que las consecuencias vinculan a una organización con los demás sistemas del entorno. Esta es la cuestión más importante a la que lleva a afrontarse un profesional de las RRPP, por tanto en el proceso de dirección y gestión de las RRPP, los directores de las RRPP deberían:

1º. Determinar en que manera las consecuencias de su organización la vinculan con otros sistemas de su entorno que pueden ser públicos y otras organizaciones.

2º. Investigar a esos públicos y organizaciones con el fin de definir el problema y elegir un objetivo realista, por ello trabajaremos dos conceptos fundamentales que son:

- Los vínculos de una organización con su entorno.
- La naturaleza de los públicos.

## 5.2. CONCEPTO COMUNICACIONAL DE LOS VÍNCULOS

1. Las metas de RRPP se transforman en las metas de la organización cuando los sectores externos clave, también llamados sistemas vinculados, se convierten en parte integrante de la organización, de manera que estos sectores se interpenetran con los subsistemas de la organización.

Los directores de RRPP ayudan a la dirección de una organización a realizar planes para adecuarse a su entorno, de tres formas:

1ª. Identifican los sistemas interpenetrantes ð aquellos públicos u organizaciones cuyas acciones influyen en la organización.

2ª. Determinar cuales de estos son los que dificultan más el equilibrio dentro de la organización.

3ª. Planificar programas de comunicación con los sistemas que dificultan más su equilibrio, con objeto de que sus actuaciones resulten más suaves.

### 2. Concepto de vínculos

Va a ser utilizado para determinar los sistemas interpenetrantes que suelen trastornar el equilibrio de una organización.

Las organizaciones están vinculadas con otros sistemas por medio de las consecuencias que tienen éstas con los sistemas o los sistemas con las organizaciones.

Los sistemas vinculados o interpenetrantes pueden ser: 1) otras organizaciones, como por ejemplo un Ministerio que regula a una empresa de negocios y 2) públicos como son los grupos de personas con intereses comunes y que no están siempre formal o institucionalmente organizados.

Categoría de ESMAN ð Cuando se habla de los cuatro tipos de vínculos que son necesarios para que una organización sobreviva:

- Vínculos posibilitadores: son los vínculos que se tienen con organizaciones y grupos sociales que proporcionan la autoridad y controlan los recursos que hacen posible la existencia de la organización, que posibilitan que la organización exista o sobreviva. Los departamentos de RRPP planifican programas de relaciones gubernamentales, asuntos públicos o public-affairs, relaciones con accionistas y relaciones con la comunidad, para comunicarse con ellos y con las organizaciones vinculadas.
- Vínculos funcionales: son los vínculos con organizaciones y públicos que proporcionan inputs y toman outputs. El sociólogo EVANS hace la clasificación:

1. *Vínculos de INPUT*: incluyen las relaciones con empleados, sindicatos y proveedores de materias primas. Los programas de RRPP se llaman relaciones con empleados (dentro de las RRPP internas) y relaciones con sindicatos y relaciones con proveedores (dentro de las RRPP externas).

2. *Vínculos de OUTPUT*: Incluyen las relaciones con otras organizaciones que utiliza los productos de la organización como por ejemplo una fábrica de automóviles que necesita acero o por ejemplo corporaciones que utilizan los servicios del gobierno, que incluyen las relaciones con los consumidores individuales de productos o servicios.

- Vínculos normativos: son los vínculos con organizaciones que se enfrentan a problemas similares o que comparten valores parejos. Ej.1: las universidades tienen problemas conjuntos con otras universidades como puede ser Erasmus. Ej.2: las empresas de negocios se asocian con otras empresas para abordar un determinado proyecto, algunos grupos políticos se unen a otros con los mismos valores, etc.

Las organizaciones generalmente no tienen programas formales de RRPP para estos vínculos, pero son éstos (los vínculos), quienes explican la necesidad de Asociaciones a que existen para facilitar la comunicación entre las organizaciones que la componen para enfrentarse a problemas comunes.

- Vínculos difusos: se dan cuando surgen públicos con motivo de que la organización tiene consecuencias sobre los individuos externos a ella, desarrollan programas de RRPP como las relaciones medioambientales y las relaciones con minorías.

A pesar de que las relaciones con los consumidores y con la comunidad pueden venir explicadas por otros vínculos, los públicos tratados por medio de estos programas también pueden ser descritos como difusos. También tienen programas de relaciones con los medios porque estos informan a los públicos difusos de las consecuencias que la organización tiene sobre ellos.

1. Así los vínculos posibilitadores y funcionales tienen generalmente consecuencias sobre las organizaciones.
2. La organización acostumbra a tener consecuencias sobre los públicos difusos y no al contrario, es decir, una organización no suele diseñar un programa de RRPP para un público difuso hasta que éste se organiza, la

presiona o busca conseguir que el gobierno la regule. Sin embargo, las empresas que son socialmente responsables, piensan en sus consecuencias sobre los públicos e intentan aliviarlas antes de que estos amenacen con tener consecuencias sobre ella.

3. Las organizaciones que se encuentran en entornos complejos y cambiantes tendrán más vínculos con el entorno y éstos cambiarán también con más frecuencia. Cuanto más complejo es el entorno, más numerosos y cambiantes serán los vínculos y por tanto, mayor la necesidad de aplicar un modelo de RRPP bidireccional, especialmente el modelo simétrico bidireccional.

Además las organizaciones contactan con otras organizaciones y públicos vinculados a través del personal fronterizo, es decir, una persona que tiene tanto contacto dentro como fuera de la empresa u organización. Personal fronterizo = RRPP.

4. Como los programas de RRPP sirven primordialmente a los vínculos con los públicos, vamos a conceptuar la naturaleza de los públicos para entender lo que son, de qué manera se originan y en qué se diferencian.

### **5.3. RELEVANCIA DE IDENTIFICAR A LOS PÚBLICOS EN EMPRESAS, ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES**

En los años 40 el sociólogo Herbert Blummer y el filósofo John Dewey definieron a los públicos de manera que proporcionaron dos de los conceptos más claros y útiles que siguen actualmente en vigencia. Blummer distinguía entre públicos y masas. Insistía en que la masa es heterogénea mientras que el público es homogéneo. Los miembros de un público tienen algo en común y están afectados por el mismo problema o tema. Según Blummer un público es un grupo de individuos que:

- Se ve enfrentado a un problema o tema.
- Está dividido en sus ideas respecto a la manera de hacer frente al problema.
- Discute sobre el problema.

Por otro lado John Dewey definió al público de forma muy parecida diciendo que es un grupo de personas que:

- Se enfrenta a un problema similar.
- Reconoce que el problema existe.
- Se organiza para hacer algo con respecto al problema.

Ambas definiciones empiezan manifestando que los miembros de un grupo detectan un problema y se organizan para hacer algo al respecto.

Los públicos son individuos que detectan los mismos problemas y planean conductas similares para tratarlos. Funcionan como un único sistema porque reciben y procesan la información produciendo conductas similares. De esta forma el concepto de consecuencias conecta y aglutina los problemas de RRPP, los públicos y los vínculos. Cuando las organizaciones tienen consecuencias sobre los individuos externos a ella, esas consecuencias crean problemas a los afectados. Hay gente que detecta esas consecuencias o reconoce que hay un problema. De esta manera se convierten en miembros de un público. Así pues las consecuencias crean las condiciones necesarias para que se formen los públicos y la presencia de estos cree un problema de RRPP a la organización.

Tipos de públicos: la definición de John Dewey en cuanto al público contiene tres condiciones necesarias para que exista el público:

- Se enfrenta a un problema similar.

- Reconoce que el problema existe.
- Se organiza para hacer algo con respecto al problema.

Si reconocemos que algunos públicos cumplen la 1ª o la 2ª condición pero no la 2ª o la 3ª podemos utilizar la definición de John Dewey para identificar los tipos de públicos:

1º. El no-público: es un público al que no se le aplica ninguna de las tres condiciones porque la organización no tendría consecuencias sobre el grupo o este no tendría consecuencias para la organización.

2º. El público latente: se refiere a cuando los miembros de un grupo se enfrentan a un problema similar creado por las consecuencias de una organización pero no detecta el problema.

3º. El público informado: es cuando el público reconoce el problema.

4º. El público activo: es cuando el público se organiza para discutir y hacer algo con respecto al problema.

Si los directores de RRPP son capaces de determinar en que categoría se encuentran sus públicos, podrán desarrollar una estrategia apropiada de RRPP para cada uno de ellos. Si el profesional de RRPP detecta un no público la organización no tiene ningún problema de RRPP y no tiene porque preocuparse de este público. Otros profesionales esperan a que los públicos se conviertan en activos antes de atender un problema de RRPP, pero ahí se equivocan porque la organización si decide no comunicarse con un público latente, corre el riesgo de que este se convierta en informado o activo antes de que la organización tenga la oportunidad de comunicarse con él con respecto a las consecuencias que lo afectan.

Cuando un público esté informado de las consecuencias, la organización debe comunicarse con él antes de que este se oponga de manera activa a la organización o busque remedio o compensación del gobierno u otros vínculos posibilitadores.

Si la organización no se comunica con un público informado ese público buscará la información de otras fuentes pudiendo distorsionar la naturaleza o la gravedad de las consecuencias de la organización.

Cuando un público se convierte en activo, el profesional de RRPP tendrá mucha más dificultad para comunicarse con él. Este público ha tomado una decisión y ha entrado en la dinámica de comportarse o actuar de una manera determinada.

#### **5.4. UNA TEORÍA SITUACIONAL PARA IDENTIFICAR A LOS PÚBLICOS**

Los públicos que se forman en torno a problemas o temas difieren en el grado en que son conscientes del problema y en el grado en que hacen algo respecto al mismo. Grunig ha desarrollado una teoría para explicar como y cuando se comunican los públicos y cuando es más probable que esa comunicación sea más eficaz. La teoría proporciona un conjunto bien desarrollado de variables que los directores de RRPP pueden medir por medio de investigaciones que identifiquen y clasifiquen a los públicos. La teoría es una teoría situacional que dice que las conductas de comunicación de los públicos pueden ser mejor entendidas midiendo la manera en que los miembros de los públicos perciben las situaciones en que son afectadas por unas consecuencias de la organización como por ejemplo la contaminación, la calidad, el cierre de las fábricas, contratos en prácticas, etc.

Esta teoría tiene tres variables principales independientes. Las variables independientes de la teoría de Grunig pueden aislar a personas que forman parte de públicos respecto de los que no pertenecen a ninguno. También pueden indicar cuando la gente se comunica de manera activa o pasiva con respecto al tema y al hacerlo identificarán que públicos son latentes y cuales son conscientes, o sea, informados o activos.

La 1ª variable independiente es el reconocimiento del problema. Hay dos variables dependientes que vienen explicadas por ella: la 1ª es la búsqueda de información y la 2ª el procesamiento de la información. La gente no se detiene en una situación al menos que crean o perciban que hay que hacer algo para mejorarla.

La 1ª variable dependiente, la búsqueda de la información, puede llamarse también conducta activa de comunicación. Al comunicarse de forma activa los miembros de los públicos buscan información que una vez obtenida intentan comprender. Así los públicos cuyos miembros buscan información se convierten en públicos más informados que aquellos cuyos miembros no se comunican o solamente procesan la información.

La 2ª variable dependiente, el procesamiento de la información, puede definirse como una conducta pasiva de comunicación. Los miembros de estos públicos no buscan información sino que suelen procesar lo que les llega por azar, es decir, sin esfuerzo alguno por su parte. En definitiva quien reconoce un problema buscará información porque lo necesita para planificar una conducta respecto al problema.

La 2ª variable independiente es el reconocimiento de las restricciones. Se refiere a que el reconocimiento del problema aumenta la búsqueda y el procesado de información, así como los efectos de la comunicación. Reconocer que existen restricciones representa el grado en que la gente percibe que existen restricciones o limitaciones que acotan su libertad para planificar su propia conducta en una situación. Un nivel alto de reconocimiento de restricciones disminuye el que la gente busque información con relación a una consecuencia de la organización o que preste atención y procese la información respecto a la consecuencia que le llega al azar.

La 3ª variable independiente es el nivel de involucración. Este nivel ayuda a distinguir si la conducta de comunicación del individuo será activa o pasiva. El nivel de involucración representa el grado en que la gente se conecta con la situación. Cuando una persona se siente involucrada en un determinado tema o situación tenderá a buscar información de manera activa porque está involucrada en su propia conducta y necesita información para planificar y controlar la conducta. Por tanto, un público involucrado generalmente es el público más activo. Buscará y procesará la información utilizándola para desarrollar ideas, actitudes y conductas.

Viendo estas tres variables se pueden definir los públicos:

En primer lugar, el alto reconocimiento del problema: el poco reconocimiento de las restricciones y el alto nivel de involucración incrementan la búsqueda de información.

En segundo lugar, el alto reconocimiento del problema y el bajo reconocimiento de las restricciones incrementan el procesado de información.

En tercer lugar el nivel de involucración tiene un efecto limitado sobre el procesado de la información.

En conclusión: la teoría situacional puede utilizarse más eficazmente para identificar públicos cuando se desarrollan combinaciones diferentes de las tres variables independientes.

## **TEMA 7: ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES**

### **• LOS DIVERSOS ROLES DE LAS RRPP**

Los departamentos o agencias de RRPP están formados por profesionales que desempeñan funciones distintas. Por tanto, el profesional de RRPP debe explorar las diferentes funciones y enfocar su formación hacia la especialidad que prefiera aunque a medida que este vaya progresando en su profesión los roles deben cambiar.

Los roles según David Dazier se dividen en dos: roles dominantes y roles de nivel medio. Los roles dominantes son: técnico de comunicación y director de comunicación.

**El técnico en comunicación** es una persona que proporciona habilidades periodísticas y de comunicación como son la relación, la edición, la producción audiovisual, el grafismo y la producción de mensajes para llevar a cabo los programas de RRPP. El técnico de comunicación no toma decisiones en la organización pero ejecuta las decisiones de otros y además no realiza investigación para planificar y evaluar su trabajo.

**El rol del director de comunicación**: el RRPP planifica y dirige el programa de RRPP, asesora a la dirección y toma decisiones sobre la política de comunicación. Suelen utilizar la investigación para planificar o evaluar su trabajo. Como director de comunicación también asume tres subroles:

El rol del prescriptor experto, es una persona experta en el tema que investiga, define los problemas de RRPP, desarrolla sus programas y los ejecuta.

El rol de mediador de comunicación porque es el intermediario responsable de que la comunicación bidireccional continua fluye entre organización y públicos, es un alcance, un intérprete y un mediador.

El rol de mediador en el proceso de solución de problemas, el RRPP ayuda a otras personas de la organización a otros subsistemas de esta a solucionar problemas, los involucra y los ayuda a llevar a cabo sus propios programas de RRPP. En cuanto a los roles de nivel medio el primero es la función de relaciones con los medios. Aquí el profesional de RRPP mantiene contacto con los medios de comunicación e informa a la organización de lo que los medios están haciendo. Su papel es simétrico bidireccional con los medios.

El segundo rol es el de función de enlace de comunicación. El RRPP sirve a los altos directores de RRPP a organizar actos y reuniones donde los representa y creando oportunidades para que organización y públicos internos y externos se conozcan.

La última función es la de protocolo y relaciones institucionales. Hay que tener en cuenta los vínculos entre los asistentes para organizar un acto. Puede ser una reunión interna del departamento, una inauguración, una conferencia... R.D. 2099/83.

## • CONCEPTO DE MANAGAMENT Y LA PLANIFICACIÓN EN LAS EMPRESAS Y DEPARTAMENTOS DE RRPP

Los profesionales de las RRPP trabajan en el seno de la organización, lo cual satisface los objetivos de este departamento y lo que implica a su vez la consecución de los objetivos de la empresa. Durante muchos años los teóricos de la dirección y gestión empresarial, lo que se denomina ahora Managament utilizaron el concepto de sistema cerrado para entender la dirección eficaz centrandó únicamente su atención a temas del entorno como la tecnología, las influencias políticas y las expectativas sociales.

Los directores de RRPP utilizan este concepto (el de sistema cerrado) para referirse al departamento de RRPP que practica el modelo de agente de prensa o publicity o el modelo de información pública cuya preocupación es poner en práctica estos modelos sin tener en cuenta si el resultado de sus acciones de RRPP ayudan a la organización o los sistemas del entorno, pero el concepto sistémico de la dirección de las organizaciones se ha puesto de moda en los últimos años porque incorpora al pensamiento directivo subsistemas de la organización y subsistemas del entorno, es decir, se basan en la teoría general de sistemas. Esta teoría nos ayuda a comprender el contexto global de la dirección y es especialmente útil para dirigir un departamento de RRPP simétrico bidireccional o asimétrico bidireccional que están diseñados para ayudar a la organización a tratar con el entorno. La teoría general de sistemas es contraria al sistema cerrado porque asume que la dirección es un sistema abierto donde sus subsistemas se condicionan unos a otros y aceptan o son aceptados por los sistemas del entorno.

Hay **cuatro conceptos específicos que tiene que tener en cuenta el RRPP cuando dirige un departamento de RRPP** o un subdepartamento integrado a este.

Lo primero son las funciones: son las variables de actuación o output de un sistema. Una función es un concepto que describe lo que hace el sistema o subsistema para afectar al equilibrio del sistema mayor del que forma parte. El departamento de RRPP funciona por ejemplo para conseguir la comprensión de los sistemas interpenetrantes o para persuadirles a que cambien comportamientos.

El segundo concepto, estructuras: los miembros de una organización o departamento ocupan posiciones o rangos diferentes. La forma en que estos roles se organizan o se estructuran determina la forma en que actúa la organización o departamento, es decir, la manera en que desempeña sus funciones. La estructura integra a los subsistemas para alcanzar los objetivos de forma conjunta. El director de RRPP debe elegir la estructura eficaz.

El tercer concepto: procesos. El director de RRPP debe idear unas reglas y procedimientos formales de toma de decisión que definen quien hace qué y de qué manera.

El último concepto es el feed-back. Sin feed-back el sistema no podría reaccionar ante el impacto de sus outputs en el entorno.

### **7.3. ESTRUCTURAS Y FUNCIONES DE LOS SISTEMAS**

El director de RRPP eficaz desarrolla y mantiene una estructura para el sistema o subsistema que dirige, es decir, organiza un departamento o unidad de trabajo, realiza descripciones de los puestos de trabajo y asigna el personal. En primer lugar el RRPP al elegir la estructura se pregunta qué funciones puede proporcionar el departamento de RRPP que ayuden a la organización a adoptarse y controlar su entorno. Haciendo alusión a los cuatro modelos:

- Modelo agente de prensa o publicity: función de generar propaganda.
- Modelo de información pública: función de informar.
- Modelo asimétrico bidireccional: función de proporcionar persuasión científica.
- Modelo simétrico bidireccional: función de comprensión mutua.

Por tanto, el director de RRPP elegirá la función que sea mejor para la organización examinando el entorno de la misma y eligiendo la estructura apropiada para proporcionar tal función.

La estructura puede ser tanto vertical como horizontal.

#### **7.3.1. La estructura vertical**

La estructura vertical establece relaciones entre superiores y subordinados en un departamento de RRPP. Las organizaciones acostumbran a desarrollar ese tipo de estructuras que distribuyen el poder de la toma de decisiones por toda la organización o departamento y que son apropiadas para la clase de entorno al que se enfrentan. Los entornos complejos exigen estructuras verticales flexibles. Por el contrario, las estructuras verticales rígidas se utilizan en entornos estáticos. Cuanto mayor es la cantidad de poder concentrada en unos pocos, más estructurada es la jerarquía vertical. Por el contrario, cuanto mayor poder se reparta entre directivos y subordinados más desestructurada es la jerarquía vertical.

Las características son:

1ª. Centralización. Se refiere al grado de concentración del poder de tomar decisiones en la alta dirección. Cuanto más centralizado está el poder, mayores restricciones tiene la gente a comportarse como quiere. Por

tanto, a menor poder centralizado, mayor autonomía tendrán los empleados.

2ª. Formalización. Las organizaciones formales están sometidas a una regulación, desalientan la innovación y siguen un organigrama estricto. Todos los empleados tienen una descripción del puesto de trabajo y son penalizadas por realizar tareas fuera de esta descripción. Las jerarquías estructuradas son formales y el grado de formalización de una organización está determinado por las normas publicadas, los organigramas y los procedimientos.

3ª. La estratificación. Las jerarquías estructuradas están más estratificadas que las que no lo son. La estratificación significa que algunos roles son más importantes que otros. Al empleado que ocupa las funciones más importantes se le paga más y tiene un prestigio mayor. Las organizaciones estructuradas dejan muy claro que empleados son más esenciales.

4ª. La complejidad. Las organizaciones con entornos complejos acostumbran a convertirse también en complejas a fin de tratar con el entorno. Este tipo de organización desempeña roles más especializados, tiene empleados más instruidos y más profesionalizados. También dispone de mayor número y opera en lugares más dispersos.

### **7.3.2. La estructura horizontal**

La estructura horizontal descompone el trabajo del departamento de RRPP en unidades más pequeñas. Define la división de la mano de obra en un solo nivel de autoridad y definen los roles y tareas de las subunidades de un departamento.

Existen varias estructuras horizontales:

1ª. Estructura por públicos. El departamento de RRPP tiene componentes y directores de nivel medio para grandes grupos de públicos. Estos componentes influyen con frecuencia en las relaciones con los medios, con los empleados, con la comunidad, gubernamentales, con públicos especiales, con públicos activistas, etc.

2ª. Estructura por procesos directivos. El departamento de RRPP tiene componentes que corresponden a procesos directivos como la planificación, evaluación, comunicación o investigación. Este tipo de estructura funciona mejor cuando la vertical ha sido descentralizada para involucrar a más gente en los componentes clave de la toma de decisiones. Además funciona mejor con los modelos bidireccionales de comunicación adecuados para organizaciones con entornos complejos.

3ª. Estructura por técnica de comunicación. El departamento de RRPP tiene unidades que se corresponden con grandes técnicas de comunicación como los servicios de prensa, producciones audiovisuales o de comunicaciones. Esta estructura con frecuencia aparece en las organizaciones que practican los modelos de prensa o publicity y de información pública.

4ª. Estructura por región geográfica. Las organizaciones que se encuentran en una región, estado o país, tienen por costumbre establecer componentes de RRPP en cada lugar. Normalmente esta estructura es combinada con alguna otra.

5ª. Sistema de ejecutivo de cuentas. Las empresas asesoras de RRPP utilizan este sistema cuando asignan diferentes empleados para cada cliente. Su ventaja es que proporciona una función diferente de RRPP para que encaje en los entornos y estructuras de las organizaciones clientes, por eso su estructura puede cambiar en gran medida.

6ª. Estructura por subsistema de la organización. La estructura del subsistema es una variación del sistema de ejecutivo de cuentas cuando se utiliza en departamento de RRPP integrados, es decir, diferentes profesionales

hacen de ejecutivos de cuentas para diferentes subsistemas de la organización, su trabajo es, proporcionar información respecto a los subsistemas a los que sirven.

7ª. Combinación de métodos. Pocas estructuras horizontales utilizan solo uno de estos métodos, pueden combinar por ejemplo los públicos, el proceso directivo o los modelos geográficos.

#### **7.4. PROCESOS Y FEED-BACK DEL SISTEMA: METODOLOGÍA PARA ESTABLECER UN PROGRAMA DE RRPP**

1º. Haner y Ford: presentan cinco fases de la toma de decisión directiva:

- Definición del objetivo.
- Formulación de las medidas de eficacia.
- Presentación de alternativas.
- Evaluación de las alternativas.
- Selección de las alternativas.

2º. Haynes Massie y Wallace: presentan cinco fases de la toma de decisión directiva:

- Conciencia de la situación que provoca el problema.
- Diagnóstico, reconocimiento del problema crítico y definición del problema.
- Búsqueda y análisis de las alternativas disponibles y sus consecuencias probables.
- Evaluación de las alternativas y selección del rumbo de la acción.
- Asegurarse la aceptación.

3º. Cutlip y center: presentan cuatro fases de la toma de decisión directiva:

- Averiguación de los hechos y feed-back.
- Planificación y programación.
- Acción y comunicación.
- Evaluación.

4º. Marston (RACE) IACE en español:

- Investigación.
- Acción.
- Comunicación.
- Evaluación.

Todos estos modelos describen procesos similares pero no tienen suficiente base teórica, por eso vamos a hablar del **modelo de la molécula conductual**, el cual está basado en la teoría de los sistemas y reúne a todos los modelos anteriores en una teoría única y convincente.

El nombre de la molécula conductual viene del teórico Richard Carter. La persona de RRPP puede redactar una nota de prensa, diseñar un folleto, realizar una encuesta, asesorar a un directivo, realizar programas de relaciones con la comunidad, etc... siendo cada una de estas actividades una conducta.

El concepto de molécula conductual da nombre a un modelo que describe la manera en que la gente toma decisiones respecto a lo que hace. Los segmentos de la molécula conductual forman una progresión infinita. Lo ideal sería que aparecieran con un cierto orden, aunque en la vida real ese orden acostumbra a ser diferente.

Los segmentos son:

1° Detectar: los directivos empiezan a pensar en una conducta cuando detectan un problema en el entorno. Por ejemplo cuando un público protesta o cuando se reciben diferentes inputs de información o cuando se obtienen datos mediante una investigación formal para encontrar problemas del entorno.

2° Construir: los directivos empiezan por formular soluciones para el problema que han detectado. En este segmento de la molécula se intenta ser totalmente objetivo y no emitir todavía un juicio respecto a lo que hay que hacer. Representa el pensar en la situación.

3° Definir: después de formular las alternativas, los responsables de RRP deben definir, especificando claramente la manera en que puede llevarse a la práctica cada alternativa calculando tiempos, costes, efectos, etc.

4° Seleccionar: se trata de tomar una decisión. Seleccionar una de las alternativas para llevarla a la práctica como una conducta. Generalmente se toma la alternativa que parece tener más posibilidades de solucionar los problemas.

5° Confirmar: tiene mucha más importancia para asegurarse de que las decisiones son buenas, correctas y adecuadas. Una vez que el RRPP selecciona una conducta se detiene para confirmar que esa conducta funcionará y que es la mejor alternativa.

6° Comportarse: se redactan noticias o notas de prensa, se celebran jornadas de puertas abiertas, se contacta con líderes de la comunidad, se ejecutan programas con objetivos concretos, en definitiva, se ejecutan las acciones y se ponen en marcha.

7° Detectar: el responsable de RRPP se encuentra de nuevo en el inicio de la molécula, es decir, examina el feed-back procedente de los outputs conductuales para detectar si se han cumplido las expectativas o los objetivos previamente establecidos. El responsable de RRPP que ha conseguido los objetivos sigue comportándose, mientras que quien no lo ha conseguido vuelve al segmento Construir y reinicia el proceso.

2

1

Teoría y técnicas de las relaciones públicas I