

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
E.A.P. COMUNICACIÓN SOCIAL

**TEMA: “GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA
EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS: LA EXPERIENCIA
EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MORO”**

**MONOGRAFÍA PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN
COMUNICACIÓN SOCIAL**

AUTORA: BACHILLER ELIZETH RAQUEL BARRUETO BLAS

ASESOR: LIC. CARLOS SÁNCHEZ VÁSQUEZ

NUEVO CHIMBOTE

2015

HOJA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR

La presente monografía titulada: “Gestión de la Comunicación Externa en la Instituciones Públicas: La experiencia en la Municipalidad de Moro”, ha contado con el asesoramiento del Lic. Carlos Sánchez Vázquez, quien deja constancia de su aprobación:

Lic. Carlos Sánchez Vázquez

ACTA DE CONFORMIDAD

Terminada la sustentación de la monografía: “Gestión de la Comunicación Externa en la Instituciones Públicas: La experiencia en la Municipalidad de Moro”, consideramos a la bachiller Elizeth Raquel Barrueto Blas aprobada por el jurado evaluador, integrado por:

Mg. Esmila Calderon Reyes
Presidenta

Lic. Manuel Chiroque Farfán
Jurado

Lic. Carlos Vásquez Sánchez
Jurado

DEDICATORIA

A mi familia por apoyarme en todo momento y por su amor incondicional. También a todas aquellas personas que hallé en el camino de mi experiencia profesional y que, sin proponérselo, transformaron mi visión de las Relaciones Públicas, convirtiéndola ante todo y sobre todo, en el arte del entendimiento y la comprensión humanas que, empleado de manera adecuada, puede contribuir a mejorar; en primer término, las relaciones interpersonales y; en segundo, a fortalecer los lazos de una organización con su entorno.

PRESENTACIÓN

La presente monografía para optar el grado de Licenciada en Comunicación Social, surge a raíz de una inquietud personal por delimitar las herramientas de la comunicación externa de las de la comunicación interna. Asimismo, de la voluntad de poner en relieve, tras mi experiencia profesional en la Municipalidad Distrital de Moro, los instrumentos de los que se sirve la comunicación externa para mejorar la imagen institucional de una entidad del Estado.

El proyecto se elaboró además con el ánimo de aportar al trabajo que desarrollamos los comunicadores sociales en los mencionados organismos. En tal sentido, considero que jugamos un papel crucial en la propuesta de soluciones frente a las diversas problemáticas y crisis que surgen en torno a la comunicación y producción de mensajes.

Agradezco a mi asesor Lic. Carlos Sánchez Vásquez por orientarme en la aclaración de dudas y en la sistematización de mi experiencia profesional. Asimismo, a mi amigo y hermano de toda la vida, Martín Chávez Burgos, por sus acertados consejos, que han contribuido a culminar este informe.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad disponemos de numerosos medios de información, donde la inmediatez es la principal característica. Las personas están cada vez más informadas, por tanto, más exigentes. Ellas ya no solo reclaman calidad (lo bueno, bonito y barato, quedó atrás), sino también atención, ser escuchadas y tomadas en cuenta en el lanzamiento de un producto o la puesta en marcha de un servicio que satisfaga mejor sus necesidades.

Es en este escenario, que las relaciones públicas cobran especial importancia como una herramienta aliada de las organizaciones que pretenden mejorar lazos con sus públicos. Mediante una adecuada gestión estratégica de la comunicación, esta disciplina orienta sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos enmarcados en recursos intangibles como, valores, identidad, credibilidad, cultura, identidad y reputación.

Por esa razón, la presente monografía titulada: *“Gestión de la Comunicación Externa en las Instituciones Públicas: la experiencia en la Municipalidad Distrital de Moro”*, tiene como propósito compartir nuestra experiencia laboral (durante aproximadamente tres años) en esa comuna, donde se aplicó herramientas de la comunicación externa con énfasis en la radio y las plataformas web.

El Capítulo I *“Comunicación y Relaciones Públicas”*, invita a conocer la relación indisoluble que mantienen la comunicación y las relaciones públicas. También presentamos diferentes conceptos de esta última, sus funciones, los públicos con los que trabaja, aportes y biografía de un personaje clave en el desarrollo de la profesión: Edwards Bernays.

En el capítulo II *“Comunicación Organizacional Teoría y Práctica”*, abordamos las teorías organizacionales. Explicamos las tres escuelas de referencia para comprender el funcionamiento de una organización: Escuela Clásica, Escuela de Relaciones Humanas y Escuela Sistémica. Además, revisamos la práctica de la comunicación organizacional en sus dos vertientes: la comunicación interna y la comunicación externa.

En el capítulo III *“La Gestión de la Comunicación Externa en las Organizaciones”*, describimos conceptos de la comunicación externa y de las estrategias en

comunicación orientadas a las relaciones públicas, así como las herramientas de la comunicación externa.

En el capítulo IV “*Gestión de la Comunicación Externa en la Municipalidad Distrital de Moro*”, entramos a la columna vertebral de nuestro trabajo. Primero, ofrecemos un diagnóstico situacional de cómo encontramos la comuna tanto a nivel interno como externo; a continuación, brindamos información de la ciudad, población y administración política; posteriormente, describimos las funciones de la oficina de imagen institucional; y por último, presentamos cómo se desarrolló la gestión de la comunicación externa en dicha institución.

Aguardando que este informe sea de utilidad para aquellos interesados en el apasionante mundo de las relaciones públicas ponemos a disposición de estudiantes, docentes y lectores en general, las conclusiones y sugerencias de nuestro trabajo, el mismo que siempre puede ser perfectible.

ÍNDICE

Introducción	6
Capítulo I: Comunicación y Relaciones Públicas	
1.1. La relación comunicación y relaciones públicas	9
1.2. Edward Bernays	10
1.2.1. Aportes de Edwards Bernays a las relaciones públicas.....	11
1.3. Conceptos de relaciones públicas.....	12
1.4. Funciones de las relaciones públicas.....	14
1.5. Los públicos en las relaciones públicas.....	22
Capítulo II: Comunicación Organizacional	
2.1. Teorías organizacionales y comunicación.....	30
2.2. Comunicación organizacional.....	32
2.3. Comunicación interna.....	35
2.4. Comunicación externa.....	35
Capítulo III: La Gestión de la Comunicación en las Organizaciones	
3.1. Gestión de la comunicación externa.....	38
3.2. Herramientas de la comunicación externa.....	42
3.3. La estrategia en comunicación y relaciones públicas.....	50
Capítulo IV: Gestión de la Comunicación Externa en la MDM	
4.1. Diagnóstico situacional.....	56
4.2. Plan operativo.....	58
4.3. Moro: geografía, población y administración política.....	59
4.4. Funciones de la oficina de imagen institucional	60
4.5 Gestión de la comunicación externa.....	62
4.6. Herramientas de la comunicación externa utilizadas	62
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	68
Bibliografía.....	70
Artículos en revistas y otras publicaciones.....	71

Capítulo I

Comunicación y Relaciones Públicas

1.1. La relación comunicación y relaciones Públicas

Para algunos autores la primera contiene a la segunda, para otros, las relaciones públicas son una actividad directiva de la comunicación en la organización.

Cuando analizamos la relación entre comunicación y relaciones públicas no aludimos a una distinción conceptual, teórica o técnica de vocablos, sino más bien a la participación natural de los sujetos en la construcción social de sentidos colectivos e imágenes de las organizaciones.

El mexicano Carlos Bonilla sostiene: “Los conceptos comunicación y relaciones públicas no son contradictorios o antitéticos, expresión que algunos teóricos pretenden marcar. La comunicación y las relaciones públicas recorren caminos coincidentes en más de un punto vital de las relaciones entre personas o grupos sociales. (Bonilla Carlos, 2001, p, 44)”.

Es decir, ambas caminan juntas para que las organizaciones y los colectivos se integren de forma adecuada a sus entornos sociales, culturales y económicos.

Al respecto, el mismo autor subraya que “la comunicación es imprescindible en cualquier programa de relaciones públicas, cuya misión es integrar a la organización en su contexto socioeconómico. Las relaciones públicas encuentran en la comunicación, su arma más poderosa para trascender en el ámbito de una comunidad local, regional, nacional e incluso internacional (Ibíd.)”.

Son las relaciones con los otros a los que se les denomina públicos, la razón de ser de las relaciones públicas. Por eso se dice que toda organización debe conocer los rostros de sus públicos, sus voces y requerimientos en el devenir sociohistórico a fin de establecer vínculos paralelos a sus necesidades y los de la misma organización.

En la interacción organización-colectivo, las relaciones públicas son una valiosa estrategia de gestión organizacional para construir percepciones favorables.

Bajo esta premisa, Roberto Avilia apunta: “Las Relaciones Públicas son en la actualidad la estrategia más importante de comunicación de mediano y largo plazo para lograr opiniones positivas de los distintos públicos con los que una entidad interactúa (Avilia, 1997, p, 4)”.

El comportamiento, la identidad, la imagen, la cultura, el clima, la comunicación organizacional y la forma de relacionarse con sus interlocutores, sumarán o restarán a la organización. Las relaciones públicas se encargan de regular la producción de los mensajes e imágenes acorde con los objetivos estratégicos de la institución.

En otras palabras, desde el personal hasta los clientes, pasando por los proveedores, accionistas, distribuidores y distintos grupos de personas reciben constantemente mensajes que van conformando en sus mentes una imagen de la organización. Alcanzar una opinión positiva en ellos es la misión estratégica de la comunicación.

En resumen, solo a través de una adecuada gestión estratégica construiremos lazos de comprensión, respeto y colaboración, que nos lleven a promover y sostener vínculos saludables y productivos con los diferentes públicos: consumidores, usuarios, clientes, proveedores, asociaciones, ONG, entidades gubernamentales, etc.

1.2. Edward Bernays, “El padre de las Relaciones Públicas”

Sus investigaciones contribuyeron a dar una base teórica a las relaciones públicas, definiéndola como una profesión importante que no solo se encarga de gestionar de manera inteligente la comunicación en las organizaciones, sino también de asesorar a líderes sociales, políticos, religiosos, empresarios, etc., promoviendo el desarrollo de un trabajo en pro del ciudadano y haciendo coincidir intereses públicos y privados como estrategia de éxito.

De ahí que se le otorgará el título de “Padre de Relaciones Públicas”. Edward Bernay nació en Viena el 22 de noviembre de 1891. En 1916, finalizó sus estudios como ingeniero agrónomo en la Universidad de Cornell (Ithaca). Pero su verdadera vocación fue todo lo relacionado al mundo de las comunicaciones.

Se formó como periodista especializado en el área agrícola para el National Nurserynanne, en Danvile (Nueva York). Más adelante, en 1923, publica uno de sus libros más importantes: “Cristalizando la opinión pública”, traducido al castellano y publicado en los años 90, en España, por Gestión 2000.

Diversos investigadores coinciden en señalar a Edward Bernays como el pionero mundial de las relaciones públicas, poniéndola al servicio de las empresas más importantes de la época tanto en Estados Unidos como en el mundo. Fue además asesor especializado de varios presidentes.

1.2.1. Aportes de Edward Bernays a las Relaciones Públicas

Integró la práctica de las Relaciones Públicas a la empresa moderna, introduciendo teorías y métodos de las ciencias sociales y estudios de la conducta del individuo y de la sociedad. Ello para beneficiar a la diada: organización- públicos.

Fue un visionario de su época, al intuir que esta disciplina constituía un mecanismo social eficaz, que se podría usar para mejorar nuestra sociedad y nuestras organizaciones.

Contempló la ética y la deontología como una parte integral de la profesión para ejercerla.

A través de sus conferencias, libros y artículos, trabajó con gran esfuerzo y dedicación para conseguir que se respetasen e implantasen sus principios éticos y métodos de investigación en los departamentos de relaciones Públicas.

Propuso la responsabilidad social como el principal propósito en la dinámica de las organizaciones.

Fue uno de los primeros en reconocer la valiosa contribución que las mujeres podían hacer a la profesión, en momentos en que se gestaban los primeros movimientos feministas y no todos se atrevían a potenciar a la mujer. Es más, existían detractores para que ellas se desempeñen en dicho campo.

Con el establecimiento de la carrera se fundaron cientos de universidades en todo el mundo con el objetivo de impartir sus aportes científicos, incluso en países como la Federación Rusa y China, lo que refuerza la tesis de que las Relaciones Públicas no son sinónimo de países capitalistas.

El libro “Cristalizando la opinión pública” continúa siendo un clásico de colección para los especialistas en la materia. A ese texto le siguieron 20 más de su producción bibliográfica, que han enriquecido la profesión y son fuente importante de consulta.

Bernays es considerado por la sociedad moderna como el padre de las Relaciones Públicas, al ser quien las definió y dio nombre a la profesión; que hoy ayuda a políticos, empresas, instituciones y organismos a posicionarse como líderes en el mercado, destacando entre los que las utilizan.

Gracias a la intermediación de las Relaciones Públicas Internacionales que creara Bernays, se ha firmado la paz en varios países, como por ejemplo, la “Conferencia en París del Tratado de Paz de la I Guerra Mundial”, en la que intervino el propio investigador.

En la actualidad, la industria del sector y diversas multinacionales siguen utilizando sus valiosas aportaciones.

1.3. Definiciones de relaciones públicas

Tradicionalmente a las relaciones públicas se las ha definido relacionándolas con determinados paradigmas o perspectivas teóricas de las ciencias sociales y la administración. Por ejemplo, algunos enfoques clásicos como los positivistas, las conceptualizan como un instrumento para el logro de resultados específicos.

De esta manera, representan un mecanismo fundamental en el proceso de construcción de discursos e imágenes en el entorno social, económico, político y cultural.

Enfoques más actuales, desde la perspectiva del marketing, definen a las relaciones públicas como un instrumento para captar y conservar consumidores y nichos de mercado. En tanto que, desde una mirada ecológica, las relaciones públicas planifican el desarrollo de la organización en equilibrio con su hábitat sociocultural e histórico.

Si bien los académicos de la especialidad aún no se ponen de acuerdo en un solo concepto para referirse a las relaciones públicas, existe cierto consenso en algunas definiciones, las mismas que consideramos importantes citar porque contribuyen a clarificar el término para no extraviarnos en la abundante teoría existente.

Según The International Public Relations Association, “las Relaciones Públicas son una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la cual una empresa, un organismo privado o público busca obtener o mantener la comprensión, la simpatía o el concurso de aquellos con los que tiene o puede tener que ver (Castillo, 2010, p. 91)”.

Para el Centro Belga, “Son un conjunto organizado de acciones, actividades y mecanismos, los cuales responden a estrategias de gestión, orientados a fortalecer los vínculos interorganizacionales, mejorando el clima de aceptación e interacción organización-entorno”.

Esas actividades de gestión son transversales al componente comunicacional que favorece relaciones de reciprocidad entre la organización y sus destinatarios para lo cual se precisa conocer sus necesidades, percepciones y valoraciones a fin de adaptarse positivamente al cambio.

Como vemos, las relaciones públicas aluden a la gestión de la comunicación que establece procesos de adaptación con sus diferentes públicos. “En otras palabras, la organización debe conocer de manera permanente qué le piden sus interlocutores, su entorno más inmediato para ir adaptándose a esas demandas. Para ello tiene que investigar cuáles son sus necesidades y, consecuentemente, establecer los cambios necesarios para una mejora de las relaciones mutuas (Castillo 2010, p. 61,62)”.

Por su parte, la Public Relations Society of America (PRSA) sostiene que uno de los aportes de las relaciones públicas en sociedades diversas y complejas es su facilidad para establecer puentes de diálogo e interacción entre grupos con diferentes objetivos, intereses y naturalezas.

“Las relaciones públicas ayudan a nuestra sociedad compleja y pluralista a alcanzar decisiones y funcionar mejor, contribuyendo al entendimiento mutuo entre grupos e instituciones. Ayudan a conciliar los intereses privados y públicos. Están al servicio de una gran variedad de instituciones en la sociedad, como negocios, corporaciones, agencias gubernamentales, asociaciones de voluntarios, fundaciones, hospitales, escuelas, universidades e instituciones religiosas”. (Castillo, *Ibíd.* p. 63).

La investigadora María Miguez (2007) sostiene que, “alrededor del estudio de las relaciones públicas encontramos por así decirlo, dos corrientes de pensamiento: de un lado la proveniente de los Estado Unidos con su visión organizacional para establecer lazos con los públicos y, por otro, la de Europa, que proyecta el impacto social (y hasta económico y cultural) de las acciones de la organización, institución o empresa sobre el entorno.

Para finalizar, presentamos la definición que se acordó en México suscrita por más de 30 asociaciones en la Asamblea Mundial de Asociaciones de Relaciones Públicas,

celebrada en agosto de 1978. Se afirmó lo siguiente: “La práctica de las Relaciones Públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a los líderes de las organizaciones e implementar programas planificados de actuación que sirvan tanto al interés privado como al público”.

1.4. Funciones de las relaciones públicas

Son el conjunto de acciones planificadas por el área o departamento creado para este fin, cuyo objetivo es lograr las metas que se propone la organización. En general, las funciones más importantes son:

Gestión de la comunicación interna: Es de suma importancia conocer los recursos humanos de la organización y que estos a su vez conozcan las políticas institucionales, ya que no se puede comunicar aquello que se desconoce.

Gestión de la comunicación externa: Se logra a través de la relación con otras instituciones, tanto industriales como financieras, gubernamentales y medios de comunicación.

Función humanística: El trabajo de las relaciones públicas debe tener una sólida base humanista con formación en psicología, sociología y relaciones humanas. Resulta fundamental que la información que se transmita sea siempre veraz, ya que la confianza del público es la que permite el crecimiento institucional.

Análisis y comprensión de la opinión pública: Edward Bernays afirma que es necesario moldear la opinión pública para ordenar el caos en que está inmersa. Es esencial comprender la opinión pública para poder luego actuar sobre ella.

Trabajo conjunto con otras disciplinas y áreas: También es importante el intercambio con otras áreas dentro de la comunicación como puede ser la publicidad o el marketing. Si bien estas últimas tienen fines netamente comerciales, debe existir una coherencia entre los mensajes emitidos por unas y por otras para así colaborar y alcanzar los objetivos institucionales.

Yolanda Conterón sostiene que las funciones de las relaciones públicas implican “regular adecuados climas de interacción con los públicos internos y externos en concordancia al diseño, implementación y monitoreo de programas de acción para los

públicos utilizando de manera oportuna técnicas de comunicación, sabiamente combinadas (p. 25)".

Padilla, citado por María Barrón propone las siguientes funciones:

Detectar las necesidades de comunicación en todas las áreas de la organización, así como de esta con sus públicos mixtos y externos.

Sondear las opiniones y actitudes de los diferentes públicos respecto a la organización.

Asesorar al equipo de dirección acerca de los cambios y tendencias más significativos en el entorno socioeconómico y político de la organización

Normar todas las actividades formales de la comunicación destinadas a integrar a la organización con todos sus públicos.

Crear, promover aumentar las relaciones de la organización con sus interlocutores con el propósito de lograr la consecución de sus objetivos.

Difundir interna y externamente los objetivos y planes de la organización con el objeto de que sus públicos se identifiquen con ellos.

Asesorar y proporcionar servicios en materia de comunicación a todas las áreas de la organización.

Evaluar las actividades de comunicación llevadas a cabo dentro de la organización, en función de los objetivos establecidos con base en los resultados de los sondeos de opinión entre los diferentes públicos.

Elaborar políticas de comunicación y relaciones públicas para la organización en su conjunto.

Sin embargo, si hablamos de funciones estratégicas en las relaciones públicas, Alejandro Álvarez, menciona: "Planificar, gestionar y evaluar la comunicación con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental. (Ibíd. p. 10)".

En ese sentido, Grunig y Hunt, citados por dicho autor sostienen que la función principal de las relaciones públicas es la de gestionar estratégicamente la

comunicación a través de una mirada que abarque a todos los públicos, actores y elementos con los cuales la organización interactúa:

Planifican, dirigen y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.

Gestionan el discurrir de los mensajes a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.

Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización, cuando estos ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público.

La planificación estratégica de las relaciones públicas brinda a la institución una visión más amplia de su contexto en relación a su presencia, impacto y valor en el entorno. Le permite regular la comunicación en situaciones de crisis, en caso surjan problemas inesperados, e involucrarse en el desarrollo local y medioambiental de forma responsable y ética.

Es por eso, que el papel del relacionista público, ha pasado de ser una persona encargada de la organización de eventos, a otro cuyos parámetros van más allá del nuevo Marketing y cuyos ejes principales giran alrededor del posicionamiento y reputación de las empresas u organizaciones; la prevención de situaciones críticas y conflictivas; la relación con otras empresas y la búsqueda de nuevas oportunidades, así como de la implementación y ejecución de programas de responsabilidad social.

Para lo cual es preciso que la formación académica, el ejercicio profesional, el compromiso social y ético de los relacionistas públicos, se condigan en adecuado equilibrio a los intereses organizacionales y sociales.

Es importante señalar que Cutlip, Center y Broom citados por Antonio Castillo clasifican en cuatro tipos de funciones, a manera de roles, el ejercicio profesional del relacionista público en su trabajo diario:

Técnico en comunicación: Es el encargado de ejecutar diariamente acciones o actividades de comunicación encomendadas por los directivos o mandos intermedios del área como: escribir y redactar cartas a los empleados, comunicados de prensa y crónicas, desarrollar el contenido de las páginas web y tratar con las personas de contacto en los medios de comunicación.

Prescriptor experto: Determina problemas comunicativos. Diseña, implementa, monitorea y evalúa programas de relaciones públicas. Es la persona especializada en resolver cuestiones relacionadas con las relaciones públicas y el resto de los directivos delegan en él/ella la solución de los problemas comunicativos.

Mediador de la comunicación: Es el facilitador de la comunicación entre una organización y sus públicos en el entorno. Su función es la de desarrollar una comunicación bidireccional, facilitar el intercambio y el entendimiento mutuo, eliminar barreras de la comunicación y mantener abiertos los canales de las misma.

Mediador en la resolución de problemas: Es el encargado de acompañar, monitorear y evaluar la estrategia comunicativa de las relaciones públicas en cualquiera de sus etapas.

A partir de estas funciones, Castillo señala dos roles específicos en la labor de un relacionista público:

Los técnicos en relaciones públicas: Son los especialistas en acciones y actividades específicas de Relaciones Públicas como: ejecutar y monitorear las relaciones con los medios de comunicación, así como, diseñar y difundir materiales e instrumentos de comunicación interna (circulares, seguimiento de los buzones de sugerencias, gestión de la intranet) y externa (comunicados de prensa, notas, organización de eventos.)

El director de relaciones públicas: Diseña, implementa, monitorea y evalúa estrategias de comunicación planificadas. Asimismo, asesora en temas de imagen, identidad y cultura organizacional, manejo de la comunicación en situaciones de crisis, resolución de conflictos potenciales, protocolo y ceremonial.

James Hutton, profesor de Relaciones Públicas y asesor en el College of Business Dickinson University, sostiene que las principales funciones del relacionista público son: “investigación, creación de imagen, asesoría, dirección, alertas anticipadas, interpretación, comunicación y negociación”.

Las funciones de las relaciones públicas se articulan estratégicamente. Cada momento, etapa y actividad, responde a una razón del proceso de gestión de la comunicación en la organización, el cual es lograr que esta última se integre al

entorno en una relación bidireccional y dialógica con sus públicos favoreciendo su desarrollo y crecimiento.

Gary Kreps enmarca las funciones de las relaciones públicas en la utilización de los siguientes recursos:

Marketing y publicidad

El marketing es el proceso por medio del cual se crean las estrategias de la organización para desarrollar y posicionar productos y servicios para cubrir las demandas externas del mercado. La Publicidad implica la implementación de estrategias y técnicas de comunicación creativa para productos y servicios a menudo en campañas en medios de comunicación, a fin de atraer la atención de los consumidores.

Cabildeo

Es esencialmente el establecimiento de relaciones influyentes con representantes de organizaciones y de agencias de acreditación y regulación de colegios profesionales e instituciones gubernamentales.

Reclutamiento

Implica la comunicación por medio de las fronteras de la organización al identificar, evaluar, contactar y seleccionar personal para las necesidades específicas de la organización.

Opinión pública e investigación de mercado

La investigación de la opinión pública y la investigación de mercados son procedimientos a través de los cuales muchas organizaciones modernas recolectan e interpretan información relevante del entorno, para utilizarla en la toma de decisiones y en la dirección de sus actividades.

Planificación a largo plazo

Implica realizar elecciones estratégicas acerca de las actividades y desarrollo de la organización. Son las decisiones acerca de la misión, los objetivos, la estrategia, las políticas, los programas, las metas y la designación de recursos.

Defensa corporativa

La defensa corporativa es una forma especial de publicidad que no anuncia productos y en la que se compromete una cantidad cada vez mayor de corporaciones grandes para incrementar la implicación de la organización en temas políticos o para presentar una imagen identificable o persona dentro del entorno sociopolítico.

Por último, Fernando Fernández (1989) plantea y delimita con mayor precisión y claridad las funciones específicas del departamento de Relaciones Públicas:

Desarrollar campañas y contactos con los medios de comunicación: radio, prensa y televisión

Elaborar publicaciones para los empleados (público interno)

Desarrollar campañas y contactos con los medios de comunicación: radio, prensa y televisión (público externo).

Controlar la agencia publicitaria o el desarrollo de las actividades que debe hacer esta para los públicos interno y externo.

Programar actos especiales, tanto los propios de la oficina de RR. PP. como de otras áreas cuando tienen relación con el público interno y externo.

Preparar discursos, manuales y folletos diversos.

Editar la revista externa de la empresa, las memorias, balances y demás publicaciones.

Archivar la correspondencia, fotografías, biografías de personal interno ejecutivo; de personalidades nacionales y extranjeras; de los directivos de la empresa en el exterior y de la competencia, así como de los funcionarios de los gobiernos nacionales, provinciales y regionales.

Tener una agenda de los invitados habituales a los actos oficiales de la empresa (actualización permanente).

Preparar y participar en ferias, exposiciones y otros actos.

Fomentar actividades culturales y educativas; premios a estudiantes destacados, reembolso del pago de estudios de miembros de la empresa o sus familiares; exposiciones artísticas, etc.

Mantener contacto con directores y artistas de cine, teatro y televisión que pueden participar de programas organizados por la empresa para propaganda o beneficencia.

Tener conocimiento y fichado de artistas y modelos apropiados para presentaciones de nuevos productos.

Mantener relaciones con los accionistas mediante cartas periódicas; preparación y envío de balances anuales, trimestrales o semestrales con los comentarios apropiados.

Redactar cartas de los directivos de la empresa a concesionarios, proveedores y representantes, explicando aspectos de importancia.

Recibir a altos ejecutivos de la empresa cuando la casa matriz se encuentra en el exterior, preparación de su atención, visitas, agasajos, contactos con personalidades locales, itinerarios, resúmenes de informaciones que les pueden interesar.

Recibir y encauzar las publicaciones que llegan a la empresa.

Producir contenidos cinematográficos de largo o corto metraje, y de cine o televisión.

Proyectar filmes para el personal de la empresa.

Preparar carteles para la vía pública, distribución y control.

Confeccionar slogans o frases breves de propaganda institucional.

Instruir periódicamente en relaciones públicas a los concesionarios, proveedores, representantes, agentes y viajantes.

Relacionarse con la comunidad y con todos sus dirigentes y públicos.

Promover la entrega de donativos a sectores vulnerables y mantener contactos con entidades de beneficencia.

Preparar el presupuesto anual de la oficina.

Aprobar las órdenes de pago relativas a la publicidad efectuada.

Listar a las personas que deben recibir todos los años un pequeño obsequio de cortesía.

Interesar a los gerentes y al personal sobre los objetivos del área de Relaciones Públicas.

Participar en congresos y convenciones de concesionarios, proveedores y otros públicos especialmente vinculados con la empresa.

Informar, de manera periódica, a la superioridad, sobre:

La situación de la empresa en el ambiente; imagen en el público.

La posición de la competencia en la relación a la compañía.

Situación social, económica y política del país y su posible repercusión en la marcha futura de la empresa.

Campañas proyectadas (exhibición y obtención de comentarios de los demás ejecutivos).

Penetración de las noticias de prensa remitidas periódicamente a los diarios y revistas de todo el país

Vinculación de las campañas de RP. RP. con las de ventas.

Celebraciones y aniversarios.

Vinculaciones con las autoridades públicas.

Lougovoy y Linon (1993) enfatizan que “el relacionista público es un actor estratégico para establecer relaciones cálidas y de confianza con los públicos. En consecuencia, el profesional precisa conocer los discursos del entorno respecto a las actividades de la organización a fin de mantener adecuados niveles de comunicación e interacción (p.19)”.

Como ejemplo, presentamos las funciones del asesor de relaciones públicas contenidas en la Guía de Relaciones Públicas del Club de Leones:

“Comunicará la información del club a la comunidad y a los medios de comunicación; mantendrá al club enterado de las iniciativas que desarrolle la oficina de RP. RP. y sus resultados; informará a la oficina internacional sobre los programas destacados de los Leones y sus actividades, a través del informe en línea “Envíe un Relato”, en el sitio web de LCI (www.lionsclubs.org) (p. 3).”

A ello hay que agregar las funciones del relacionista público concernientes a la actualización, monitoreo y evaluación de contenidos en los medios virtuales de información y comunicación como blogs, Facebook, Twitter, etc.

Lo anterior explica puntualmente las funciones que cumplen los relacionistas públicos en su trabajo diario en las organizaciones, empresas, instituciones, clubes, colectivos, etc. Labor que en todo se preocupa por la fluidez de los canales de comunicación internos y externos con el fin de mantener buenas relaciones con los medios de comunicación y públicos.

1.5. Los públicos en las relaciones públicas^{1,2}

¹ Etimológicamente el vocablo “público” procede del latín “publicus”, término que ha pasado al castellano sin mayor variación. Como nos recuerda Castillo: Bajo la forma “publigo”, el vocablo se encuentra en un documento del año 954. Como “publigo”, aparece en 1030. La forma “público” la emplea ya varias veces J. Ruiz (1330) y es la normal desde el siglo XV (Corominas, 1974). Parece ser que para los romanos era una expresión jurídica, mediante la cual se aludía a lo perteneciente o relativo al “populus”, a la comunidad de ciudadanos, a la “civitas” o Estado, como sostienen ilustres romanistas, a diferencia de lo que pertenecía al individuo, en su condición de particular, de “privus”. Por ello se hablaba de “respublicae” y de “resprivatae” y también de “utilitas publica” y “utilitas privada”. (Solano, 2000, p.170).

² Desde un punto de vista sociológico, el concepto de grupo conduce inevitablemente al de organización. En efecto, este criterio junto con el de permanencia, resultaba a la larga determinante en orden a la clasificación de las actividades humanas, entre otras razones por su carácter operativo. Sin embargo, dichos criterios dejaban automáticamente de ser eficaces cuando a la contemplación del estudio ofrecíanse, en vez de los grupos estables y organizados, otras manifestaciones sociales no estables, no organizadas, a las que resultaba muy difícil, de acuerdo con los criterios al uso, considerar grupos. La doctrina salió al paso afirmando que tales manifestaciones eran sencillamente “residuos” de la natural sociabilidad humana o meras “participaciones inconscientes en ciertos fenómenos”. Naturalmente, resultaba obvio que estas explicaciones no podían satisfacer a nadie y que era menester afrontar el estudio de grupo desde otras perspectivas; hallar en otras palabras su “esqueleto conceptual” y ello se encontró en el concepto de interacción. (...) el concepto de interacción, aunque ampliaba el concepto de grupo, permitiendo que comprendiera fenómenos antes no contemplados, resultaba todavía insuficiente para abarcarlos todos. El concepto de “público” (...) era uno de los abandonados en tierra de nadie. (...) el concepto de interacción no constituye una excepción al respecto. Pese a su valor en otras áreas, valor que no se discute, en el campo que nos ocupa, ha demostrado ampliamente su insuficiencia como criterio definitorio o determinante de la realidad grupal, salvo que se practique una especie de operación cesárea para extraer del

Los públicos son personas naturales o jurídicas, grupos de interés, asociaciones, colectivos, etc. con quienes la organización se involucra, impacta y dialoga de forma directa o indirecta.

Desde la concepción psicológica, administrativa y de marketing, los públicos, para algunos autores, son una categoría social y para otros, una variable. Surgen frente a la necesidad de caracterizar en el mercado a los diferentes actores (asociaciones, colectivos, sociedades, fundaciones, ONG, corporaciones, etc.) con los cuales las organizaciones, empresas o instituciones negocian, interactúan o se relaciona en diferentes niveles.

Dicha caracterización responde a una serie de elementos relacionados con criterios diversos presentes en los públicos como son: ingresos económicos, estilos de vida, niveles educativos, profesiones y ocupaciones, materiales de sus viviendas, aficiones, costumbres, hábitos, formas de comunicación e interacción, consumo de medios, acceso a servicios de salud, etc.

La caracterización proporciona rostro a las personas con quienes la organización interactúa y a quienes necesita conocer para establecer lazos de comunicación positivos. Los vínculos cordiales permiten tender canales de diálogo, participación e involucramiento social y culturalmente adecuados a ellos.

Ahora pasamos a describir una serie de conceptos y formas de concebir las acciones y actividades de las relaciones públicas en función a los grupos con los que la organización se vincula.

Para el Rotary Internacional (2012), las relaciones públicas eficaces implican la planificación anticipada de sus proyectos y actividades que serán promocionados, previo trabajo de campo, identificado y caracterizado a los públicos, beneficiarios o sectores específicos con quienes se relacionará a fin de construir imágenes positivas del Rotary, los cuales son:

mismo aquella "manifestaciones" sociales que no encajan en él, lo que se ha llevado a cabo por tratadistas de la talla de Sorokin, quien no vaciló en afirmar que: "La literatura sobre multitudes, masas, público y grupos similares es enorme... hasta el punto de descuidar el estudio, infinitamente más importante de los grupos sociales más organizados.(Solano, 2000 p. 172-173).

“Estudiantes y educadores, funcionarios del gobierno local, medios especializados que se ocupan de temas como educación, alfabetización, agua o salud. Organizaciones no Gubernamentales y sin fines de lucro, líderes cívicos y del mundo de los negocios, organizaciones comunitarias y cívicas, periodistas, bloggers, reporteros de televisión, radio, medios impresos y en línea (p. 5)”.

Cada uno de los beneficiarios o sectores específicos cumplen el rol de públicos de interés, no solo por las relaciones del Rotary con ellos, sino porque a través de sus opiniones sobre el comportamiento del Rotary “en el desarrollo de las relaciones”, tienen el poder de impactar positiva o negativamente en la opinión de la imagen de la organización.

Xifra citado por María Soría (2011) define al público como “el grupo con el que una organización anhela establecer y mantener una relación (p. 142-143)”. Destaca la importancia que tienen para las organizaciones mantener buenas relaciones con los grupos de interés; por sus posiciones en los niveles de relación, su representatividad demográfica, algún tipo de poder social que ostentan u otras características particulares, que los tornan especiales y de vital importancia para el desarrollo de la organización.

Soría (2011, p. 144), quien toma como referencia a Urzáis, (1997: 155-159) clasifica en tres grupos distintos a los públicos; según la función que ejercen o el tipo de decisiones que toman en la organización:

MAPA DE PÚBLICOS		
TIPO DE PÚBLICO	COLECTIVOS ASOCIADOS	FUNCIÓN
Público Interno	Dirección Empleados Sindicatos	Asalariados o no, están integrados en la organización y participan en los procesos de trabajo y/o toma de decisiones de la misma.

<p>Público Ambivalente</p>	<p>Accionistas Socios capitalistas Distribuidores e intermediarios</p>	<p>Grupos relacionados con la organización en momentos o circunstanciales puntuales, pero que siempre pueden verse afectados por las decisiones de la misma.</p>
<p>Públicos Externos</p>	<p>Clientes Proveedores Competidores Poderes públicos (Internacional, nacional, regional y local) Prensa</p>	<p>Colectivos ajenos, por lo general, a la actividad de la organización, pero necesarios para el desarrollo de la misma, pues la buena relación con el entorno que la rodea favorece su imagen positiva.</p>

Fuente: Urzáis (1997).

María Barrón define al público como “un grupo de sujetos que se eleva a dicha categoría, cuando sus miembros se encuentran vinculados a un interés común permanente y estos se integran participando en objetivos, intereses y tareas de desarrollo solidario (p. 18)”.

Sostiene que público es “una masa de personas situadas dentro de la órbita de un organismo que actúa de modo positivo hasta afectar la acción del mismo, sea por decreto legal, oferta o venta de servicios (p. 18-19)”.

La investigadora María Miguez (2007) hace un repaso de las definiciones de público desde la perspectiva directiva de las relaciones públicas (Baskin y Aronoff, 1992; Bernays, 1990; Black, 1994; Cutlip, Center y Broom, 2000; Grunig y Hunt, 1984; Newsom, Turk y Kruckeberg, 2000; Seitel, 2002), concluyendo que:

“La mayoría de los enunciados hacen referencia al público como un colectivo concreto, como un grupo limitado con unas características establecidas, ya sean determinadas por quien lo define, por el asunto o interés común que motiva su formación o derivadas de su relación con la entidad promotora de las relaciones públicas. (p. 185)”.

Desde una concepción directiva de las relaciones públicas, los públicos son considerados una agrupación específica, con un número mínimo y máximo de integrantes que poseen características particulares (estilos de vida, ingresos económicos, niveles educativos, acceso a salud, etc.), que los diferencia de otros grupos. Las características también pueden responder a intereses compartidos entre los integrantes del grupo, a calificaciones subjetivas o a criterios particulares de la organización que los interviene.

Miguez apunta que dicho concepto ha generado dos formas de interpretación de los públicos:

“Para ciertos autores, un público es un colectivo de carácter más o menos permanente, que puede considerarse público por varias razones: porque la organización lo ha elegido como colectivo con el que comunicarse, porque se relaciona de un determinado modo con la organización o porque sus integrantes presentan unos intereses comunes derivados de su posición (Ibíd.)”.

Otros tratadistas, entre los que destaca James E. Grunig, consideran que público “es un colectivo situacional, que depende de una serie de circunstancias que motivan su formación (Miguez, Ibíd.)”.

Entonces, de un lado tenemos que público pueden ser colectivos, agrupaciones, asociaciones, que responden a objetivos específicos compartidos entre sus miembros y con quienes la organización estima conveniente contactar y relacionarse positivamente. De otro lado, público es un colectivo situacional, su formación dependerá directamente de motivaciones y circunstancias especiales tanto del entorno como de las dinámicas particulares del grupo.

Según Loreto Rubio (2005), “conocer y establecer la características de los públicos “determinará qué debe decirse, cómo, cuándo, dónde y quién debe decirlo (p. 36)”.

Esas pautas contribuyen a la construcción de discursos con los públicos y a decidir cómo será el interlocutor, su comunicación verbal, no verbal, para lo cual “es imprescindible obtener la máxima información posible sobre dicho grupo a fin de cubrir las expectativas comunicativas del entorno y generar retroalimentación bidireccional (Rubio, *Ibíd.*)”.

El destacado profesional e investigador en relaciones públicas Carlos Bonilla Gutiérrez (2001), nos ofrece una clasificación sencilla de públicos:

Público interno: Personal, analistas, mandos intermedios, directivos y accionistas.

Público mixto: Distribuidores, familiares de los empleados, concesionarios y proveedores.

Público externo: Clientes (actuales y potenciales), usuarios, competidores, vecinos de la zona donde se ubica la empresa, comunidad en general, organismos financieros, organismos gubernamentales, medios informativos.

Bonilla resalta el tipo de relación que se mantiene con los públicos. El público interno es parte activa de la organización; el público mixto corresponde a los colaboradores (externos) de la organización que ayudan a que esta realice sus procesos productivos o brinden servicios, y el público externo son todos aquellos actores, instituciones o agentes con los cuales la organización se relaciona directa o indirectamente en su entorno.

El Manual de Relaciones Públicas (citado por Solano, 2000) entiende por público a “cualquier grupo de individuos sobre los que quiere influir un programa de Relaciones Públicas (p. 168)”.

La Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (CEAPS) concibe a los públicos como los receptores, las personas a las que deseamos hacer llegar el mensaje:

“Público interno serán las familias asociadas, personas con discapacidad intelectual, profesionales, directivos, asociaciones, federaciones y confederaciones. Mientras que públicos externos, los administraciones públicas, entidades afines, población en general, profesionales del ámbito de la atención social, profesionales relacionados, psicólogos, pedagogos, psiquiatras, profesionales de los medios de comunicación, administradores públicos, empresas; posibles patrocinadores, etc. (CEAPS, *Ibíd.*)”.

Como bien menciona la CEAPS el término público remite a un colectivo, receptores, grupo de personas, actores identificados, los cuales poseen características socioculturales y económicas que los diferencian del resto. Los públicos asumen diversos roles y rostros, pudiendo ser personas particulares, proveedores, la comunidad, instituciones del Estado, empresas privadas, etc.

Es preciso señalar la diferencia sustancial que realiza Mannheim (citado por Solano, 2000) sobre los públicos al sustentar que la “integración y pertenencia no se asienta en la acción personal, sino en la reacción a estímulos específicos que expresan como colectivo (p. 174-175)”.

Las respuestas o reacciones a tales estímulos no se condicionan a variables espacio-temporales de cercanía o distancia, simplemente se producen.

Solano (2000) clasifica los públicos más allá del significado del binomio: colectivo-individuo tomando en consideración sus actuaciones y comportamientos en relación con la empresa.

Público interno: Se refiere al público primario de la organización visible en la estructura formal la misma: trabajadores, funcionarios, directivos, etc.

Público externo: Conformados por personas de diferentes organizaciones, colectivos, agrupaciones, así como por aquellos que no pertenecen a ninguna de ellas.

Público actual: Son los públicos con los cuales cuenta la organización.

Público potencial: Son aquellos que pudiendo formar parte del grupo de públicos actuales presentan una variable, de la naturaleza que sea, lo que limita su pertenencia.

Público especial: Aquí ubicamos a los líderes de opinión quienes a través del poder mediático y social que poseen legitiman o satanizan a una organización.

Para Greame Cranch, director en Mather & Crowther y antiguo presidente de la Marker Research Society, la palabra público “alude al conjunto de personas situadas en el interior de la zona de acción de una organización determinada, estando en condiciones de influir sobre la actividad de esta (p. 67)”.

Hemos dejado para el final de este apartado, la definición de público como stakeholders³ relacionada al mundo corporativo y la gestión de la responsabilidad social empresarial. En opinión de Freeman, los stakeholders son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación, incluye a empleados, clientes, bancos, gobierno u otros colectivos que puedan ayudar o dañar a la corporación (IESE, 2009, p. 2)”.

³ La utilización del término se produjo por primera vez en 1963 a través de un memorando de la Universidad de Stanford (Tolotti, 2008). La incorporación de la perspectiva teórica es de data reciente en los ambientes académicos y empresariales (Martínez, Carbonell & Agüero, 2006; Stern, 2008; Sweeney & Coughlan, 2008; Forética, 2009; Bhattacharya, Korschun & Sen, 2009; Raghubir, Roberts, Lemon & Winer, 2010), e inclusive se puede considerar como una teoría “adolescente”, como lo indican Laplume, Sonpar & Litz (2008), cuando afirman que aún no se ha establecido una validez empírica importante en varias de sus proposiciones más relevantes.

Capítulo II

Comunicación Organizacional

2.1 Teorías organizacionales y comunicación

El desarrollo económico de las sociedades y la interacción natural de variables endógenas y exógenas (sociales, políticas, culturales) que condicionan o regulan su evolución han generado planteamientos psicológicos y sociológicos para comprender racionalmente la conducta individual y colectiva en la actividad económica; dicho campo de estudio es denominado Teoría de la Organización.

La teoría de la organización es un conjunto de proposiciones y enunciados lógicos que estudian, analizan y explican la estructura y funcionamiento de las organizaciones e intentan precisar los principios y métodos en los modelos de diseño organizativo y de comportamiento humano desde una perspectiva interdisciplinaria.

Las organizaciones integran diseños, comportamientos, culturas, dinámicas de grupos, relaciones de poder, formas y estilos de comunicación con un carácter sistémico de gestión en relación con su entorno.

La teoría organizacional cuenta con tres modelos de referencia para explicar la vida de una organización y el papel que cumple la comunicación en ella:

Escuela Clásica: Tiene como representantes a Weber; con su Teoría Burocrática, a Taylor; con la Teoría de Organización Científica del Trabajo y a Fayol; con su Teoría de la Organización Formal, quienes a través de sus formulaciones teóricas y técnicas intentaron interpretar y dar respuesta a las interrogantes surgidas producto de la sociedad industrial de principios del siglo XX.

El hombre es concebido de forma racional y un instrumento operativo para ejecutar las tareas del trabajo. Las decisiones, tareas y relaciones se concedían directamente a la línea de mando unidireccional acentuada por la estructura organizacional.

Para la escuela clásica, la comunicación solo es un instrumento que permite transmitir información sobre las tareas laborales que garanticen la coordinación de acciones y obediencia del trabajador.

“La dirección de los flujos de comunicación es vertical, hacia abajo. Es decir, de la dirección a los trabajadores, para persuadirlos o convencerlos de seguir instrucciones. (Álvarez, 2011, p. 35-36)”.

Escuela de las de Relaciones Humanas: Sus máximos exponentes son Elton Mayo, Chester Barnard, Maslow, Herzberg y McGregor. Aparece en la década de los años 30 como crítica al excesivo racionalismo de la Escuela Clásica. Predomina en su formulación el componente afectivo y natural de la actividad humana productiva, en la que el trabajador es concebido íntegramente como un ser “social”, con aspiraciones, expectativas y necesidades en las tareas que ejecuta. Con ella se intenta superar el reduccionismo economicista y mecanicista de las teorías clásicas.

El modelo presenta flujos ascendentes y descendentes en la dirección de la comunicación considerándola un elemento importante y necesario para el buen funcionamiento de la organización.

“Sus principales objetivos son satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción entre iguales y facilitar la participación de estos en la toma de decisiones (Álvarez, *Ibíd.*, p. 36)”.

Escuela de la Teoría Sistémica: Toma vigor en la década del 70, frente a la necesidad de comprender al hombre que actúa en nuevas organizaciones, complejas, especialmente en lo social, económico, político, cultural y tecnológico.

“Una de las mayores fuerzas del enfoque de sistemas al estudio de las organizaciones es el tema de los sistemas abiertos. La teoría de los sistemas abiertos sugiere que las organizaciones y los entornos son interdependientes (Kreps, *Ibíd.*, p. 253)”.

Interdependencia que genera interacción y afectación mutuas (directa o indirecta) de insumos, mensajes, actuaciones, imágenes, productos, etc. entre la organización y el entorno.

“Los teóricos de sistemas acentuaron la necesidad de apertura del sistema y expandieron el énfasis tradicional en las actividades internas de la organización para incluir el flujo de la información y comunicación externos en las organizaciones (Kreps, *Ibíd.*, p. 254)”.

Esta teoría enfatizó la importancia del desarrollo de la comunicación externa para las organizaciones en su relación con el entorno; expandiendo su visión más allá de las

fronteras de la organización, gestionando acciones y actividades interorganizacionales y dinamizando los flujos la comunicación externa con el entorno.

“La organización es considerada como un sistema social formado por partes interrelacionadas en equilibrio, cuyas características son el dinamismo, la apertura y la importancia de la comunicación, considerada como el elemento que mantiene unidos a los subsistemas (Álvarez, *Ibíd.*)”.

Estas características ponen en constante interacción a la organización con su contexto en interdependencia de insumos, información y actuaciones que generan cambio, diálogo y negociación entre los primeros con los segundos y viceversa. Aquí, la comunicación es un componente determinante en la relación: organización, individuos y entorno para la coexistencia equilibrada.

2.2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es una joven disciplina en el campo de la comunicación, y se encuentra directamente relacionada en su desarrollo y fundamentos conceptuales a teóricos provenientes de Estados Unidos, como Putnam Jablin y Kreps y de Europa Van Riel, Costa y Capriotti.

El desarrollo conceptual y técnico estableció agendas, discursos y prácticas de la comunicación dentro de la organización en el contexto del primer mundo.

En nuestra realidad, la comunicación organizacional también se encuentra relacionada al desarrollo capitalista de los estados-naciones y la vida de las organizaciones de América Latina, forjando reflexiones teóricas de la talla de Fernández Collado, Nosnik, Serrano y otros.

Actualmente, se ha arraigado en América Latina con Gaudencio Torcuato, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, Rafael Serrano, María Luisa Muriel y Carmen Rota, quienes han realizado su producción teórica y experiencia en este campo en México, Brasil y Argentina (Álvarez, *Ibíd.*)”.

El rector de UNAPEC, Dennis R. Simó, define la comunicación organizacional como “un sistema que se compone de una serie de actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto específico de objetivos (Álvarez, *Ibíd.* p. 5)”.

Podemos definir entonces a la comunicación organizacional como un todo estructurado en partes que se relacionan y afectan mutuamente, en el cual la efectiva coordinación y ejecución de actividades y acciones planificadas, se orientan al logro de metas o fines específicos.

Fernández, citado por Alejandro Álvarez, sostiene que “la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes (Ibíd., p. 10)”.

Sobre la comunicación organizacional y la afectación del cambio en ella, Carlos Fernández (2008) afirma que consiste “en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, la cual, sin embargo, no es estática sino cambiante y se ajusta de acuerdo al desarrollo de la organización (p. 98)”.

La comunicación se articula como un valor agregado para la organización operando como componente estratégico en los planes de desarrollo; contribuyendo a fidelizar a los miembros con los objetivos estratégicos; manteniendo adecuados tonos comunicacionales (clima organizacional) en las relaciones de sus miembros; mejorando o desarrollando sus habilidades y competencias en el manejo de tecnologías; fortaleciendo la identidad y cultura de la organización; y regulando positivamente el comportamiento organizacional, interno y externo.

En esa línea, Rebeil sostiene: “La comunicación ya es reconocida como un arma de gran poder para el logro de los objetivos de las organizaciones y se la debe utilizar estratégicamente para apoyar un sinnúmero de propósitos que pueden abarcar, entre muchos otros, la alineación del personal hacia metas comunes, la comprensión de situaciones relevantes de carácter administrativo, financiero, operativo, de mercado, o bien de adaptación de nuevas tecnologías, siempre con el fin primordial de modificar conductas hacia maneras más productivas de trabajo (Ibíd. p. 52)”.

Por eso es fundamental que el gestor de la comunicación organizacional desarrolle habilidades y competencias estratégicas, es decir, tener una mirada holística del proceso de gestión de la comunicación en la cual se relacionan los objetivos estratégicos de la organización con las variables socioculturales, económicas y

políticas presentes dentro y fuera de la organización de forma sostenible y consensuada por todas las partes involucradas.

“El desarrollo que ha experimentado la comunicación organizacional en las últimas décadas, atribuyó una importancia especial al hecho de que el especialista en comunicación debe continuar su cambio al pasar de un rol reactivo a otro estratégico, lo cual implica la capacidad de tener una perspectiva de largo alcance, es decir, una visión holística y de largo plazo que permita el análisis de lo abstracto en forma constante y sistemática, que evite buscar soluciones momentáneas o coyunturales (Rebeil, p 53)”.

Rodríguez de San Miguel en el capítulo I: Definición y alcance de la comunicación organizacional, el cual es parte de *“La Comunicación en las Organizaciones”*, libro coordinado por Fernández Collado (2002) y en el que participaron Martínez de Velasco, Abraham Nosnik, Hernández Sampieri, entre otros, explica tres formas de comprender la comunicación organizacional:

Primero, como un “fenómeno ⁴ que se da naturalmente en toda organización (p.11-12)”. Da por sentado que la comunicación organizacional tiene una relación directa con la institución, compuesta por seres humanos que intercambian mensajes entre ellos y los públicos con los que interactúan (Fernández, 2002).

Una segunda forma de comprender la comunicación organizacional es como una disciplina, cuyo objeto de estudio es “la forma en que se da la comunicación dentro de las organizaciones y su medio (p, 12)”.

Analiza las relaciones, interacciones y efectos de las diversas variables económicas, sociales, culturales, políticas, etc. en la organización y viceversa.

⁴ Para el filósofo Ernst Cassirer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. (Fernández, 2002. p, 11). Sobre símbolos, lenguaje e interacción recomendamos revisar el libro Teoría Sociológica Contemporánea de George Ritzer (1997). Tercera Edición. Mc Graw Hill. Segunda Parte. Teoría Sociológica. Las Grandes Escuelas. El Interaccionismo Simbólico. Las Ideas de George Herbert Mead (p, 219-235) e Interaccionismo Simbólico: Principios Básicos (p. 237-253).

Finalmente, la comunicación organizacional también es entendida como una “herramienta de gestión orientada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y sus públicos. (Ibíd.)”.

En este punto es importante tener en cuenta que a diferencia de la comunicación tradicional, la gestión de la comunicación organizacional se relaciona con los objetivos estratégicos de la organización, las relaciones de poder jerárquico, los marcos de referencia e interpretación que utilizan los miembros para relacionarse en la vida organizacional, los contenidos en la comunicación formal e informal y la influencia de factores endógenos y exógenos del ambiente al cual pertenece la organización.

Es preciso recordar que la comunicación organizacional es diferente cualitativa y cuantitativamente a la comunicación que se establece en otros contextos (familiar, laboral, amistoso, etc.), debido a la presión (positiva y negativa) que se ejerce al organizarla y que la organización misma pone en sus miembros.

2.3. Comunicación interna

Es el conjunto de mensajes y actividades efectuados por cualquier organización para la creación y el 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 a fin de contribuir con su trabajo al logro de los objetivos propuestos.

Las actividades y acciones de comunicación interna en la organización están dirigidas a informar, fidelizar y motivar a sus miembros.

2.4 Comunicación externa

Para Rixio Portillo (2012), la comunicación externa “es la comunicación dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización; consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores, mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción directa entre el emisor y receptor (p. 3)”.

Portillo destaca el carácter masivo de la comunicación externa para relacionarse con los grupos de interés. Destinatarios que reciben mensajes, imágenes y contenidos de

la estrategia publicitaria, la imagen e identidad organizacional, en los cuales se proyectan efectos, percepciones y comportamientos favorables. La interacción (organización-públicos) está constreñida por la misma naturaleza del medio de relación.

El investigador generaliza el esfuerzo comercial y publicitario con este tipo de comunicación, “impulsando una imagen corporativa adecuada al exterior de la empresa, mediante el fortalecimiento de sus valores organizacionales (Portillo, *Ibíd.*)”.

Por su parte, Abril y otros autores citados por Portillo definen la comunicación externa “en función de los consumidores y/o usuarios que mantienen una relación comercial con la empresa. Dicha política comunicacional tiene una finalidad muy clara: conocer las expectativas y necesidades de los clientes así como su grado de satisfacción con el servicio ofrecido (p. 3-4)”.

Capítulo III

Gestión de la Comunicación en las Organizaciones

Se realiza a través de la comunicación interna y externa que, desde una perspectiva estratégica, debe formularse en planes de gestión con la finalidad de que la implementación, monitoreo y evaluación de acciones y actividades en comunicación, contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La gestión de la comunicación, metas, propósitos y tareas específicas, dispone de herramientas y estrategias para implementar, monitorear y evaluar las acciones⁵ planificadas.

Propósitos de la comunicación interna: Informar, fidelizar y motivar a los trabajadores con los objetivos estratégicos, difundir la identidad y la cultura organizacional entre sus miembros, monitorear y evaluar los contenidos, los canales de comunicación interna, comunicación formal e informal y la interacción organizacional cotidiana.

Entre las herramientas de comunicación interna más utilizadas en el trabajo diario tenemos: manual de función comunicativa, boletines, revistas institucionales, periódicos murales, correo corporativo o institucional (Outlook), radio o TV internos, biblioteca, videoteca y hemeroteca organizacional o institucional, etc. Las estrategias de comunicación interna más difundidas son: prensa institucional (interna), feedback, Intranet, voceros institucionales, comunicación bidireccional, etc.

Propósitos de la comunicación externa: Regular, monitorear y evaluar las percepciones sociales sobre la imagen e identidad organizacional; establecer, mantener y fortalecer relaciones positivas con los públicos de interés, actores

⁵ El diseño, implementación, monitoreo y evaluación del componente comunicación (metas, estrategias, objetivos, tareas, actividades y acciones en comunicación) dispone de indicadores para medir su gestión (logros). Los indicadores pueden ser: “de insumo, de proceso, de impacto y de efectos (Cabrera, 2012, p. 36)”.

estratégicos y stakeholders del entorno y contribuir a lograr los planes estratégicos (internos y externos) de la organización.

3.1 Gestión de la comunicación externa

Concepto de gestión

El término gestión proviene del latín “gestiō”, el concepto hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La noción de gestión se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio.

Si hablamos de gestión de la comunicación externa en las organizaciones, diremos que se relaciona directamente con las expectativas, necesidades y grados de satisfacción de los clientes o consumidores del bien o servicio ofrecido.

Estas informaciones, percepciones y posibles respuestas en la relación cliente/usuarios/bienes y servicios son referentes para el diseño, implementación, monitoreo y evaluaciones de estrategias y herramientas de comunicación externa en las relaciones con los grupos de interés.

Un ejemplo son los objetivos formulados en el Plan Estratégico de Comunicación de la Universidad de Alcalá en el ámbito de la comunicación externa (UAH, 2012, p. 4-5):

Mejorar y consolidar la valoración de la Universidad de Alcalá en su entorno más cercano.

Impulsar la presencia de la UAH en el ámbito nacional, con especial atención a los símbolos de identidad a los que se pretende asociar la institución.

Promover el conocimiento de la UAH en el ámbito internacional, fortaleciendo los mecanismos de información

Promover la utilización de las nuevas herramientas de comunicación social vinculadas con la web 2.0., así como la difusión de contenidos audiovisuales en los medios de comunicación de la universidad y otros medios externos.

Fomentar la implicación de los estudiantes en las políticas de información y comunicación de la UAH, prestando especial atención a aquellos que realizan su formación de grado o posgrado en este ámbito.

FORMANCHUK & Asociados (2010), considera a la comunicación externa como “una herramienta estratégica que brinda ventajas competitivas y beneficios únicos (p. 4)”.

“Constituyen una herramienta estratégica en cuanto instrumento de gestión que permite a la organización relacionarse de forma interdependiente con sus públicos, lograr una mayor participación en el mercado, aumentar el número de contactos, ventas y negocios, fortalecer el posicionamiento de la marca, y atraer y retener a los mejores talentos del mercado (Ibíd.)”.

La Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS) menciona que la planificación, ejecución, monitoreo y evaluación de actividades y acciones de comunicación externa dependerán de los objetivos trazados y de los recursos disponibles de la empresa para relacionarse con sus interlocutores.

“Cuando queremos alcanzar a un público muy amplio tendremos que utilizar los medios de difusión general. Pero si nuestro objetivo es llegar a un público segmentado (por edad, sexo, profesión, zonas...), recurriremos a medios directos o medios locales, por ejemplo, revista del Colegio de Psicólogos, mailing por correo convencional o electrónico a una lista de correo (p. 18)”.

CREA BUSINESS IDEA (2009), tiene en cuenta en la gestión estratégica de la comunicación externa “la difusión y comunicación a los potenciales beneficiarios directos como a los grupos de destinatarios indirectos, medios de comunicación y sociedad) (p.9)”.

El investigador Benito Castro (2007), señala que, “vista desde la comunicación corporativa, la comunicación externa es un apartado que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados empresariales o sociales (p. 19)”.

De esta manera, la comunicación externa resulta ser instrumento importante en la construcción eficaz de la imagen de la empresa frente a sus competidores a través de estrategias o acciones de gestión comercial y social que reportan resultados cualitativos y cuantitativos (valoración de la marca, nicho del mercado, percepciones de la empresa, etc.) ventajosos para los planes y objetivos organizacionales.

Sin embargo, la comunicación como herramienta de gestión para Andrea De Felice (2006), implica “identificar su potencial para construir relaciones entre la organización y los públicos meta estableciendo interacciones e intercambios recíprocos, para conformar procesos participativos que promuevan un modelo de comunicación transversal y dinámica (p. 2)”.

Bell Mallén (Soría, 2011) agrega que “la gestión de la comunicación externa en las organizaciones es de suma importancia para la imagen, identidad y construcción de relaciones con sus públicos, el trabajo con los medios de comunicación, la difusión de materiales informativos y la generación de protagonismo e involucramiento de la organización en sucesos positivos noticiosos”.

“Es fundamental la publicación de información que parte de los propios medios para que la comunicación sea efectiva, es importante el envío de comunicados de prensa, la creación de acontecimientos noticiosos o la revista externa como la aparición de la organización en los medios de comunicación, sobre todo, cuando estas noticias se publican a iniciativa de los propios medios (p.130-131).

Lidia Silva (2002), por su parte, sostiene que la gestión de la comunicación externa en las organizaciones cumple tres funciones:

Comunicar e informar acerca de la organización, sus objetivos, misión y los productos o servicios que ofrece. El objetivo de esta función es crear la imagen global de la institución y el de sus productos y servicios.

Inducir y persuadir al público objetivo hacia el consumo del producto o servicio que ofrece la organización. Esta función tiene como objetivos demostrar las ventajas diferenciales de sus productos o servicios y cambiar la percepción que tienen formada respecto a sus cualidades y atributos.

Fidelizar y recordar en los grupos de interés sobre la imagen de los productos y servicios que ofrece la organización.

“Son funciones que se orientan primordialmente a fortalecer la imagen, la identidad y la cultura organizacional y construir relaciones positivas con sus públicos de interés en el entorno. (p.17)”.

Dasi (Silva, 2002) apunta que el propósito de la comunicación externa en las organizaciones es lograr que sus receptores capten los objetivos propuestos que principalmente son: que conozcan la identidad de la empresa, su imagen, filosofía, qué productos fabrica y qué servicios ofrece. Que los clientes intermedios y consumidores finales prefieran adquirir dichos productos y servicios frente a los que ofrece la competencia.

En resumen, el fin último de la comunicación externa en las empresas y por extensión en las organizaciones e instituciones, es persuadir a sus interlocutores de la adquisición o elección de bienes y servicios específicos. Dicha adquisición o elección está en relación directa a la valoración que realizan de la imagen, identidad y cultura organizacional.

Tipos de comunicación externa

Lidia Silva (2002) en su tesis “Comunicación Organizacional en Sencico. Necesidades de Comunicación Interna y Externa”, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social en la UNMSM, sostiene que existen varios tipos de comunicación externa en las organizaciones, los cuales se pueden clasificar de la siguiente manera: “Comunicación de Imagen Institucional, Comunicación de Medios, Comunicación Visual, Comunicación de Publicidad, Comunicación Business to Business, Comunicación de Patrocinio y Mecenazgo y Comunicación Financiera (p. 17)”.

Esta clasificación ayuda a planificar tareas y acciones estratégicas de comunicación en función a objetivos particulares. Presentamos algunas características en Comunicación de Imagen Institucional, Comunicación Visual, Comunicación Financiera y Comunicación de Patrocinio y Mecenazgo, por ser las más demandadas en el trabajo diario de la gestión de la comunicación externa:

La comunicación de imagen institucional: Se refiere a la gestión interna y externa de las representaciones, significados y símbolos de la organización en las relaciones con los públicos.

La comunicación visual: Ayudará a organizar las áreas de trabajo y convertirlas en espacios horizontales de interacción y consolidará los símbolos y señalética de la imagen e identidad en los públicos interno y externo de la organización.

La comunicación financiera: Regulará y difundirá información y datos relevantes relacionados con el dinamismo micro y macroeconómico de la organización en relación al mercado, acreedores, agentes financieros, instituciones bancarias, etc.

La comunicación de patrocinio y mecenazgo: Se encargará de patrocinar (no solo financieramente) actividades, proyectos y programas de desarrollo comunitario y Responsabilidad Social.

En síntesis, la comunicación externa supone considerar en la dinámica de interacción con el entorno a la organización como un sistema biológico con identidad explícita articulado a sus objetivos de desarrollo organizacional, económico y social.

3.2. Herramientas de la comunicación externa

Junto con María Soria (2011, p. 133-134), citamos las las propuestas de varios autores:

Periódicos externos de la empresa: Se trata de publicaciones de la organización que, por lo general, adoptan la forma de una revista, y que contienen noticias más relevantes de la organización. El objetivo es “interesar a un público lector que no está comprometido con la empresa (Black, 1994: 94)”.

Creación de acontecimientos: Hacer que ocurra la noticia. Aunque uno de los objetivos primordiales de la comunicación externa sea su aparición en los medios, no basta con enviar comunicados de prensa a tales efectos. Así, Wilcox et. al. (2001: 262), hacen alusión a que las noticias que parten una organización han de ser “provocadas”, es decir, el encargado de relaciones públicas o el director de comunicación es el responsable de crear acontecimientos que “atraigan cobertura en los medios de comunicación”.

Nota de prensa: Se trata de un texto muy breve que se utiliza para anunciar una convocatoria o para ampliar o matizar una información anterior (Villafañe, 1999: 227).

Comunicado de prensa: Es un texto redactado expresamente para ofrecer una información oficial e inédita a los medios de comunicación sobre un tema concreto (Villafañe, 1999: 227).

Dossier de prensa: Colección de documentos sobre un tema monográfico que se envía a los medios de comunicación para facilitar la elaboración de una información amplia sobre dicho tema (Villafañe, 1999: 229).

El resumen diario de prensa: Recopilación diaria de las apariciones en la prensa escrita, elaborada por el responsable de comunicación a primera hora de la mañana una vez revisados los periódicos (Villafañe, 1999: 232).

Convocatoria de prensa: Según nos sugieren Álvarez y Caballero (1998: 181), se trata de informar a los medios de comunicación de la celebración de un acontecimiento puntual.

Rueda de prensa: Son reuniones convocadas por una fuente informativa para dar cuenta de una determinada información a los medios (Álvarez y Caballero) (1998: 186).

La estrategia de comunicación de Crea Business Idea (2009, p. 09-13) dirigida a los beneficiarios directos y a otros destinatarios generales, abarca las siguientes líneas de actuación y herramientas de difusión:

- Imagen corporativa

Creación de un logotipo y una imagen corporativa

Fortalecen la imagen e identidad corporativa

- Web y tecnologías de la información

Página web del proyecto

Páginas a cerca de CREA-BUSINESS IDEA en los sitios de cada socio

Participación en redes sociales

Herramientas de comunicación tecnológica que ayudan a la organización a mantenerse relacionado con sus públicos de interés.

- Material promocional

Folletos con información general del proyecto y divulgando información sobre actividades y publicaciones específicas

Papelería y material promocional para seminarios, ruedas de prensa, reuniones, talleres, mesas y conferencia final

Cartas de presentación e invitaciones a empresarios y emprendedores

Materiales de información, difusión y trabajo

- Trabajo con medios de comunicación

Notas de prensa

Artículos

Introducción de noticias en la página web del proyecto

Comunicación con medios

- Actos y eventos

Jornadas de sensibilización (1 en cada región)

Talleres de creatividad (3 en cada región)

Mesas de encuentro (2 en cada región)

Conferencia final del proyecto (1 en Logroño)

Actividades y acciones de participación y promoción

- Publicaciones y material de referencia

Guía de Buenas Prácticas

Manual de Creatividad y Creación de empresas

Publicaciones de difusión del proyecto

Por otro lado, Osorio (2009) en su investigación de grado para optar por el título de Comunicador Social Organizacional en la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, “La Función de la Comunicación Interna y Externa, como Instrumento Estratégico para mejorar el Servicio al Cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A” en el Capítulo II, Estudio de caso Madero y Maldonado Corredores de Seguros S.A, realizó un diagnóstico de gestión integral de las comunicaciones en la organización, descripción y análisis del que se deduce las herramientas de comunicación externa utilizadas por la organización para relacionarse con sus clientes(p. 50-51):

Fidelización de clientes

Referido a buscar una forma de tener una comunicación en la que se logre fortalecer la relación empresa –cliente”.

Mejorar y fortalecer la relación empresa cliente

Optimización de los medios de comunicación con el cliente

En el caso de Madero y Maldonado, la página web es un instrumento fundamental para que las personas puedan conocer los productos y servicios a clientes y empleados.

Implementación de Nuevas Tecnologías de Información-Comunicación a fin de fortalecer la relación empresa- cliente

Cultura de comunicación con el cliente

A pesar de existir un defensor del cliente por políticas de la Superintendencia Financiera, en Madero y Maldonado existe la necesidad de crear estrategias de comunicación con el cliente, las cuales permitan realizar una mejor comunicación con estos.

Evaluación de la relación empresa- cliente

Son herramientas dirigidas específicamente a mejorar y fortalecer la comunicación entre el cliente y la organización a partir de la optimización de los servicios brindados por la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, el Plan de Mejora de la Refinería de Talara (PMRT) (2009) indica que son herramientas de comunicación “los soportes comunicacionales que todo comunicador o Departamento de Comunicación deber usar en determinadas coyunturas para distribuir mensajes que deben ser entendidos y que tiendan a la sensibilización (PMRT, *Ibíd.*, p. 42)”.

Los soportes de comunicación que más se utilizan son los denominados técnicos y los tecnológicos (PMRT, *Ibíd.*), los cuales procedemos a describir para el caso de la comunicación externa (PMRT, *Ibíd.*, p. 53-55):

Soportes técnicos de comunicación externa:

Agenda

Registro detallado y actualizado (nombres, cargos, números telefónicos) de líderes de opinión, editores, directores de medios de comunicación y periodistas del entorno relevante.

Nota de prensa

Es una noticia que la empresa emite sobre una actividad o postura de la compañía para ser conocida por la opinión pública.

Boletín de prensa

Es un soporte comunicacional distinto a la nota de prensa, aunque guarda ciertas similitudes con ella. Se trata de un cuadernillo con varias notas de prensa que es enviado a cada cierto tiempo a los medios de comunicación con la finalidad de que este escoja las mejores para publicarlas o como fuente para entrevistas.

Carpeta informativa para la prensa

Se trata de una herramienta muy útil para acompañar las conferencias de prensa. Debe ser elaborada con tiempo, incluyéndose revistas, cartillas, brochures, notas de prensa papeles en blanco, etc. Material informativo y de difusión detallado sobre temas específicos (incluye material de trabajo)

Brochure

Es un documento de identidad corporativa. Generalmente toma la forma de un cuadernillo o tríptico diseñado a todo color donde se inscriben las características de identidad (objetivos, misión, visión, orientación, historia, etc.) de la institución.

Carpeta para visitante

Tiene por objetivo ofrecer información a los visitantes sobre la compañía.

Soportes tecnológicos de comunicación externa:

Radio

Es el medio con mayor capacidad para llegar a un número de personas de manera eficaz.

Medio de comunicación masivo tradicional, mantiene relacionados a los públicos, entorno y empresa.

Página web

Es una herramienta de comunicación tecnológica de amplio espectro para la interacción de la empresa con la sociedad. Su efectividad hace que la comunicación de la empresa se difunda de manera rápida y masiva. Sirve, además, como herramienta para el cumplimiento de normativas de transparencia.

Tecnologías de información

Orientadas a fortalecer la relación empresa- cliente y favorece el cumplimiento de normativas de transparencia.

Cartillas

Sirven para comunicar mensajes de la institución a la sociedad. Se utilizan para difundir los servicios que prestan los departamentos de bienestar social y fondos de empleados.

Televisión

Es una de las más importantes plataformas de comunicación social, por su masividad y fácil acceso para la distribución de mensajes.

Prensa

Este soporte tiene una ventaja en comparación a los otros medios: su perpetuidad; es decir, las notas aparecidas en los periódicos suelen fijarse más y por más tiempo en la mente de los lectores.

La televisión y la prensa son medios de comunicación masivos, dinámicos y de construcción de percepciones favorables en los públicos.

Siguiendo con los diferentes tipos de recursos utilizado en la comunicación externa, para Wilcox Et. & Al. (2006), son herramientas de gestión estratégica en la comunicación externa (p. 448-482) las siguientes:

Anuncios a la prensa, convocatorias de prensa y hojas informativas, Dossier de prensa, Fotografías destinadas a la prensa.

Acciones y actividades de trabajo con la prensa sobre temas de interés colectivos y vigentes.

Distribución de materiales informativos

Correo (tradicional), fax, correo electrónico, servicios electrónicos de noticias, salas de prensa virtual. Los soportes de comunicación son utilizados para mantenerse relacionados con la prensa y el entorno.

Boletines de información y revistas

Boletines de información electrónica, Folletos, memorias anuales,

Publicidad de Relaciones Públicas

Creación de la imagen, relaciones financieras, defensa, servicio público.

Implementación de estrategias de comunicación

Para fortalecer la imagen e identidad organizacional.

Todos estos son recursos de comunicación externa que facilitarán el logro de los objetivos estratégicos en positiva relación con los públicos de interés, medios de comunicación y entorno.

Fernando Martín (2003), en su libro “Comunicación Empresarial e Institucional”, en el capítulo XII desarrolla el tema Acciones de Comunicación Externa en el cual describe y explica actividades e instrumentos para relacionarse con los públicos. Así, reúne algunas herramientas de comunicación en el trabajo diario lo cuales pueden ser (p.140-53):

Nota Informativa o de prensa/comunicado

“Es todo acontecimiento actual, interesante y comunicable” (Fontcuberta, citado por Martín, *Ibíd.*, p. 140)”. “Esta noticia debe captar la esencia del acontecimiento y hacer que el lector se adentre en ella, por medio de no más de un sola página (Martín, *Ibíd.*)”.

La nota Informativa o de prensa/comunicado debe cumplir con las 6W: ¿Qué se quiere decir? ¿A quién se quiere comunicar? Son las llamadas 6 W (qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué). La respuesta a todas ellas debe ser rápida, exacta y bien documentada.

Ruedas de prensa

Reunión formal con medios de comunicación para resolver temas en agenda

Revista informativa

Son los productos más completos y complejos y los que más riesgo ofrecen, al llegar a multitud de públicos diferentes, manteniéndose cerca de los usuarios y consiguiendo llegar a ser parte de su vida con: actualidad, utilidad, calidad, rigor, agilidad, amenidad, entretenimiento y veracidad.

Portal informativo web

Conjunto lógico y estructurado de páginas web que interconectadas entre sí, ofrecen una gran cantidad de información actualizable y que una empresa o institución puede utilizar como servicio para sus públicos.

3.3. La estrategia en comunicación y relaciones públicas⁶

Concepto de estrategia

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua en su vigésima segunda edición señala que estrategia deriva del latín *strategia* y este del griego *στρατηγία*. La define con las siguientes acepciones:

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.

2. f. Arte, trazar para dirigir un asunto.

Las dos primeras acepciones se relacionan con el arte de dirigir asuntos específicos (militar, personal, etc.)

3. f. *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

La tercera hace referencia a la regulación sistemática de componentes en la toma de decisiones.

Sobre estrategia en comunicación no existe un solo concepto aceptado de manera unánime, como veremos en adelante, pero las definiciones propuestas comparten un patrón común: se trata de idear un plan y utilizar recursos para lograr una meta u objetivo.

En su Plan de Comunicación y Difusión Crea Business Idea (2009), define estrategia en comunicación “al conjunto de ejes de actuación que forman los pilares de la comunicación y difusión (p, 7)”.

Los cuales “prevén la adecuación coherente de las actividades y herramientas de comunicación a los diferentes objetivos y grupos destinatarios (Ibíd.)”. Los ejes de

⁶ Han transcurrido más de 20 siglos desde Sun Tzu, general chino, al que se le atribuye la autoría de una serie de ensayos sobre la guerra titulado “El Arte de la guerra” y casi dos siglos desde que el general prusiano Clausewitz (1780-1831), quien combatió contra Napoleón y autor del libro “De la guerra”. La estrategia, como tal, es nueva en el ámbito empresarial iniciada en los años sesenta del siglo XX con Alfred Chandler, continuó en 1965 con Igor Ansoff y llegó a un alto nivel de conceptualización teórico y técnico con Michael Porter en las décadas de los ochenta y noventa.

actuación contribuyen a responder de manera específica a los diversos grupos destinatarios y a organizar las acciones y materiales elaborados para la difusión en tres ejes de acción:

Comunicación interna entre los socios del proyecto, incluye las difusiones, los informes de evaluación intermedia y final del proyecto; comunicación externa con los destinatarios directos y los potenciales beneficiarios de los resultados del proyecto; y difusión general. Se informará a los stakeholder y a la sociedad en general a través de la publicación en prensa de información relativa al proyecto (Crea Bussines Idea, *ibíd.*).

Alejandro Ramos (2008) propone: “Una primera aproximación puede hacer hincapié en el empleo militar⁷ del término y formular a partir de este ámbito un conjunto de criterios que deben cumplir las estrategias efectivas (p. 10-11)”.

La estrategia es entendida como la planificación de acciones que persiguen un objetivo. Y son etapas que precisarán la utilización de recursos para el lograrlo.

Llevando la idea de estrategia a un alcance mayor, “supone la identificación de una posición privilegiada en el mercado para alcanzarla a partir de la elaboración de un diagnóstico (Ramos, *ibíd.*, p. 11)”. En esta definición la estrategia se relaciona con el nicho del mercado, el prestigio y el poder que se desea poseer de forma planificada.

Las estrategias “pueden ser el resultado de las acciones, aunque no necesariamente de las intenciones; las intenciones son equivalentes a las proyecciones y las acciones a las realizaciones (Ramos, *ibíd.*, p.11)”.

Jordi Xifra (Barrón, 2008) conceptualiza una estrategia de relaciones públicas como “una orientación o una acción para una problemática que hay que resolver o para un proyecto particular por realizar (p.22)”.

Se infiere entonces que estrategia es un curso de acción en la planificación de metas, objetivos, actividades y tareas para resolver, enrumbar o afrontar una situación

⁷ Si se retrocede en la historia hasta la época de Filipo y Alejandro de Macedonia (338 a.C.), se puede observar cómo han influido estos conceptos en los enfrentamientos armados. Para los griegos, la estrategia era vista como la planificación para destruir a los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos. Sócrates la concebía como hacer planes y mover recursos para alcanzar objetivos (Ramos, 2008, p.10-11).

específica y lograr las metas trazadas. En palabras de Xifra, “la estrategia permite planear los procesos para llegar a los objetivos planteados por la organización” (Barrón, *Ibíd.*)”.

De Felice (2006) amplía el concepto al sostener que “los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización– independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados– deben responder a una estrategia común, cuya finalidad será ayudar a la empresa a lograr sus metas (p. 2)”.

Las estrategias que las empresas e instituciones diseñen e implementen deben reflejar un norte específico que guarde relación con su misión, visión, valores, historia y políticas que conlleve al logro de las metas planificadas.

“Por tanto, será necesario definir la estrategia referida a partir de la imagen que la organización desea proyectar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo a su propia cultura (*Ibíd.*, p. 2)”.

Según José Mesa (2009), estrategia “se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. (p. 12)”.

El aprendizaje organizacional (interno y externo), las relaciones socio-ambientales el conocimiento de los comportamientos de los actores del entorno (sobre la organización) y las políticas de gestión, entre otros factores endógenos y exógenos organizacionales y del ambiente en relación de interdependencia, deben ayudar a cristalizar las metas trazadas en medios complejos.

Como anota Meza: “Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Según Müller-Stewens y Lechner (Keller, 2012) “la estrategia queda definida por la línea de pensamiento que determina dónde la empresa desea competir y la manera de crear valor en dicho ámbito (p. 4-5)”.

Ella contiene y debe presentar entre otros puntos: la filosofía organizacional, el estilo de dirección, gestión organizacional y de comunicación, así como los modos

particulares que estimen convenientes las organizaciones para relacionarse con el entorno de forma sistemática e interdependiente.

Marcelo Briola (N.D.) de la Universidad de Buenos Aires, a propósito de la diversidad de definiciones de estrategia, afirma que Henry Mintzber⁸ integra cinco elementos para construir y comprender el concepto de estrategia bajo su pensamiento: “Estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva.

La estrategia como plan “es un curso de acción, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor”.

La estrategia como plan se relaciona con la planificación de metas y objetivos los cuales al ser complementados con una estrategia como patrón, que abarque “el comportamiento que se quiere producir, contribuye al logro de objetivos específicos. (Briola, (N.D.), p. 2)”.

Si bien la estrategia como posición nos remite a la idea de colocar a la organización en el lugar al que “aspira”, el concepto es dinámico y holístico en el sentido que puede interactuar e integrarse con otros conceptos (estrategia como plan, patrón, pauta de acción) sin contradicciones para lograr las metas trazadas.

La estrategia como perspectiva “es una manera particular de percibir el mundo, compartida por y entre los miembros de la organización por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito ‘mente colectiva’; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos (Briola, (N.D.), *Ibíd.*)”.

Esta visión nos remite a la idea de mirada compartida del mundo entre los miembros de una organización, la cual es regulada por sus expectativas, normas o valores como grupo.

⁸ Aclaramos que es responsabilidad del autor citado la omisión de la letra “g” al final del apellido de Henry Mintzber en el párrafo. Sin embargo, en otro momento del mismo artículo (formulación del cuadro comparativo de distintos pensamientos sobre estrategia), así como en la bibliografía, aparece como Henry Mintzberg (con “g” al final del apellido). Se revisó el documento cuidadosamente y no se encontró FE DE ERRATAS o algún punto alusivo al tema.

CUADRO COMPARATIVO SOBRE ESTRATEGIAS COMO PLAN, PAUTA DE ACCION, PATRÓN, POSICIÓN Y PERSPECTIVA	
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Estrategia como Plan	Curso de acción conscientemente determinado.
Estrategia como Pauta de Acción	Maniobra para ganarle al competidor.
Estrategia como Patrón	Abarca el comportamiento que se necesita producir.
Estrategia como Posición	Ubica a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.
Estrategia como Perspectiva	Otorga la personalidad de la organización

Fuente: Briola, (p. 1-2) (Universidad de Buenos Aires).

El desarrollo del concepto, pautas y lineamientos de la 'estrategia' para su formulación, gestión y evaluación en el mundo de los negocios, financiero y empresarial tiene en Henry Mintzberg, Peter Drucker y Michel Porter como a sus más significativos representantes.

Al respecto, Henry Mintzberg señala que "todo desarrollo de estrategia avanza sobre dos instancias, una deliberada, la otra emergente (Briola, N.D. p. 11)". Para Mintzberg el conjunto de acciones, actividades y tomas de decisiones que resultan de la estrategia se producen en dos situaciones, la primera deliberada previsible, que es resultado de la puesta en marcha de los componentes de la estrategia, y, la otra emergente, efecto directo o indirecto de la gestión de la estratégica en determinado contexto

Peter Drucker, por su lado, sostiene que “la finalidad de la estrategia es posibilitar que una organización alcance sus resultados deseados en un medio ambiente impredecible. Puesto que la estrategia permite que una organización sea deliberadamente oportunista (Briola, Ibíd.)”. Según Peter Drucker, la implementación de la estrategia permite a la organización aprovechar, adaptarse y mimetizarse en contextos y situaciones inesperadas y así lograr los objetivos planificados.

Michel Porter considera que “para tener una buena estrategia, el punto de partida es tener una meta correcta, que no es otra cosa que un retorno excelente sobre la inversión en el largo plazo (Briola, Ibíd.)”. Tener clara la meta, resultados y objetivos a corto, mediano y largo plazo permitirán a la organización diseñar, implementar, monitorear y evaluar la estrategia más adecuada a los intereses de la organización.

Es importante considerar para la formulación, implementación y la proyección de resultados deseados de cualquier tipo de estrategia, la ejecución de una investigación⁹ o un diagnóstico previo sobre el tema en cuestión y así disponer de información cualitativa y cuantitativa del mismo, a fin de que las metas, los objetivos, las actividades y acciones diseñadas en la estrategia guarden relación directa con la realidad y los sujetos a intervenir o a relacionar.

A la investigación cualitativa le interesa descubrir y comprender la realidad, rechaza la cuantificación o medición de los fenómenos. Utiliza la entrevista en profundidad, las historias de vida y los foccus group como instrumentos de recolección de información, entre otros. Se preocupa más por la calidad de los datos obtenidos que por la cantidad de sujetos estudiados.

Mientras que la cuantitativa se ocupa de explicar los fenómenos de la realidad, establecer la relación de las variables y medir los resultados, con la finalidad de generalizarlos. Se vale de técnicas estadísticas para analizar los datos obtenidos y la cantidad de los sujetos estudiados. Rechaza cualquier tipo de subjetividad del investigador y busca la exactitud de los datos e información.

⁹ No afirmamos o sugerimos que la investigación cualitativa o la investigación cuantitativa (considerados paradigmas en las Ciencias Sociales) sea una mejor que otra. Cada una de ellas persiguen objetivos particulares y son en todo caso complementarias. Para profundizar al respecto sugerimos revisar los textos: Epistemología de las Ciencias Sociales. Programa de Especialización en Teorías, Métodos y Técnicas de Investigación Social. C BRIONES, Guillermo. (2002). Módulo I. Bogotá: ARFO Editores Ltda. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. HERNANDEZ SAMPIERI, (2008), et. al. México: Editorial. Mc. Graw Hill Interamericana.

Capítulo IV

Gestión de la Comunicación Externa en la Municipalidad de Moro

4.1. Diagnóstico situacional

Lo recuerdo con la precisión de un reloj. El 15 de agosto de 2012, luego de tomar el puesto, me reuní con el alcalde. La consigna fue clara: “había que levantar la imagen de la autoridad edil y darle mayor empuje a la difusión de obras”.

Sí, en ese orden, primero estaba su imagen. Era preciso desplegar todos los recursos inimaginables para contrarrestar la percepción negativa que por aquel entonces suscitaba el burgomaestre morino en gran parte de la comunidad.

Lo de difundir los proyectos ya era algo tácito, cuando se viene de una anterior experiencia estatal. Las cosas no hubiesen pasado de ahí de no ser porque, priorizar ambos requerimientos por encima de otros aspectos, a mí entender, de mayor relevancia, no me producía el más mínimo entusiasmo profesional.

Explorando el terreno

Es así que, las dos primeras semanas de trabajo, me dispuse a observar el ambiente a nivel interno. Posteriormente, vendría el análisis de cómo era vista por la comunidad la Municipalidad de Moro en su conjunto, es decir, como institución del Estado con un equipo humano detrás.

Internamente, la situación no fue auspiciosa, comprobé que el personal en general (regidores, funcionarios y trabajadores) -exceptuando casos respetables- no ofrecía un servicio cordial y atento a los usuarios, actitudes que, en última instancia, como sabemos, configuran la imagen mental que se forma la colectividad sobre una organización.

Por otro lado, en las calles, el panorama negativo no distaba mucho. De cada diez personas consultadas sobre la labor de la institución, ocho tildaron a los trabajadores de la comuna como “ineficientes”, que “ofrecían un mal trato a los pobladores quienes acudían a realizar diversos trámites”.

Contrastando con mi primera incursión, deduje que dichas etiquetas contra el personal no eran gratuitas, ya que, como se sabe, la imagen que proyectan las organizaciones surge y se define como resultado de la calidad de las relaciones humanas internas.

En síntesis, lo que pude comprobar es que por entonces en la municipalidad no se privilegiaba el aspecto humano, pues no existía conciencia de su importancia como factor clave para el éxito organizacional.

La imagen es subjetiva pero determinante

Como es de conocimiento, la imagen es lo que los demás piensan de nosotros basándose en su opinión individual de lo que proyectamos. La imagen es completamente subjetiva, y depende de lo que cada persona perciba como correcto.

De ahí la necesidad de que quienes trabajan en una institución pública interioricen y practiquen a diario ese concepto, el cual se traduce en buenas prácticas laborales, calidad y eficiencia en la atención prestada, prontitud en la realización de un trámite administrativo, etc.

Considero que si las entidades públicas buscan lograr eficacia y eficiencia, antes es menester humanizar la relación: servidores y usuarios. Soy una firme convencida de que solo el despliegue de sinergias de los miembros de una organización, contribuirá a mejorar las percepciones que de ellos y la misma institución tienen sus interlocutores.

Desde mi papel de responsable del despacho de Imagen, la situación descrita líneas arriba me impulso a propiciar cambios en esta comuna. El objetivo principal fue recomponer paulatinamente las relaciones con la comunidad. El siguiente paso era implementar un plan operativo a partir del uso de las herramientas de la comunicación externa.

4. 2. Plan operativo de la oficina de Imagen Institucional MDM

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL MDM (2012-2013) INSTITUCIONAL MDM (2012-2013)

Objetivo general:

Fortalecer la imagen institucional de la MDM en los públicos externos

Objetivos específicos:

Informar a la comunidad sobre los diferentes servicios y actividades del gobierno local

Promover y difundir los atractivos turísticos a nivel local, regional y nacional

Fomentar la participación de la colectividad en las diversas actividades económicas, culturales, deportivas y sociales.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	CRONOGRAMA												
			ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
Desarrollar actividades que contribuyan al fortalecimiento de la imagen institucional y el establecimiento de mejores relaciones interinstitucionales.	Relanzar, via Radio Moro, el programa municipal "Voz Morina". Horario: Lunes, miércoles y viernes de 12 a.m. a 1.p.m. Se pondrá en marcha un tipo de comunicación bidireccional escuchando la necesidad, requerimientos, quejas y reclamos de la colectividad.	Se generará una corriente de opinión favorable a la gestión municipal.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Reactivar la antigua cuenta de Facebook, y abrir una nueva como página oficial de la Municipalidad de Moro, con el fin de actualizar en tiempo real todas las actividades relativas a la gestión edil.	Se propiciará una interacción con los cibernautas, lo que permitirá conocer el nivel de satisfacción ciudadana en relación a los servicios prestados por el gobierno local													
	Redactar notas de prensa, comunicados y avisos en diferentes formatos (radio, tv y prensa) para su respectiva difusión en los medios de comunicación.	Se cubrirá las necesidades informativas de la comunidad propalando todas y cada una de las acciones municipales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Editar y publicar folletos, revistas, impresos y otros documentos, referidos a acciones y gestiones municipales para conocimiento de la población.		X	X		X		X	X						X
	Fomentar una adecuada interrelación entre el personal de la comuna a fin de lograr que se identifiquen con los objetivos propuestos.	Se mejorarán las relaciones personales y se coadyuvará al trabajo en equipo para alcanzar los objetivos planteados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Filmar todas las actividades oficiales de la MDM para su debida difusión en los canales de TV de la localidad.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Apoyar en la difusión de actividades de las diferentes áreas de la municipalidad (Registro Civil, Tesorería, Demuna, Programa Adulto Mayor, etc).		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Promover y difundir las zonas turísticas del distrito, impulsando su reconocimiento en la cuenca del río Nepeña, en la provincia de Santa y en la región Ancash.	Producir videos institucionales sobre los principales atractivos turísticos, así como las diferentes costumbres de la población morina.	Moro es reconocido como un importante destino turístico en la cuenca del Río Nepeña, en la provincia de Santa y en el departamento.	X	X		X			X		X		X	X	
Proveer los ambientes y equipos necesarios a fin de favorecer el eficiente desarrollo de eventos, talleres y otras actividades municipales.	Ambientar los espacios de la entidad, acorde a los múltiples eventos, cursos y talleres, que se realicen durante todo el año.	Se cuenta con una ambientación adecuada y equipamiento oportuno en las diferentes actividades que desarrolla la municipalidad	X		X	X			X		X	X	X	X	

4. 3. Moro: Geografía, población y administración política

Reseña histórica ¹⁰

En el territorio distrital el asentamiento humano se remonta a unos 4,000 años aproximadamente, calculados en base al fechado de vestigios de las antiguas construcciones de aldeas, templos, palacios y fortalezas. Los primeros pobladores de Moro vieron en la piedra y el barro material principal para sus construcciones, como se puede concluir como resultado preliminar de las exploraciones hechas en muchas zonas de la localidad, entre ellos: Salitre, Moranuco, Huarcócs, Kushipampa, San Isidro, Puente Piedra, Virahuanca y Vinchamarca. El barro, material constructivo preferido en la costa desde el litoral hasta los límites de Moro donde se inicia la región natural Yunga, no fue desconocido ni relegado por los yungas morinos, hay ejemplos de construcción con adobes de forma casi cilíndrica, plano convexa, paralelepípeda y tapia, que pueden apreciarse en los sitios de: Kushipampa, Paredones, Monte Común, Limonirca y La Huaca.

Creación política ¹¹

Moro fue creado por Decreto del protector Don José de San Martín, el 12 de febrero de 1821, durante el período histórico de la independencia. El reconocimiento de la Municipalidad Distrital de Moro se realizó el 2 de enero de 1857, en el gobierno de Ramón Castilla; posteriormente por Ley 12301 del 3 de mayo de 1955, se oficializó su creación.

Etimología del nombre ¹²

El nombre de Moro tiene dos posibles orígenes, que nos remontan hasta la época incaica, la primera posibilidad nos indica que en aquellos tiempos, el lugar era conocido con el nombre quechua de "Morunapampa", cuya traducción al castellano sería "campo de sembrío", pero que hacía probable alusión a un instrumento de

¹⁰ Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de Moro (2011-2018) p.9.

¹¹ *Ibíd.*

¹² *Ibíd.*

siembra tradicional en la zona y que todavía se utiliza. Esta herramienta consiste en un palo afilado al final. Al llegar los españoles, por alguna razón se recortó el nombre a "Muru", mas tarde castellanizada a Moro. La segunda explicación nos dice que el nombre derivaría de los vocablos "Moro Weta" (Moro: varios colores y Weta: flor), porque la población acostumbraba a tener sus jardines llenos de flores.

Ubicación geográfica¹³

El distrito de Moro está ubicado en la provincia de Santa, región Ancash, y forma parte de la cuenca del río Nepeña, uno de los 52 ríos de la costa peruana. Su territorio está ubicado en la región natural Yunga y su capital distrital se encuentra a 426 m.s.n.m. La superficie del distrito alcanza a 359.35 km², que representa el 8.9 % del territorio de la provincia de Santa; según el censo del año 2007, cuenta con una población de 7,562 habitantes, con una densidad de 21 hab/ Km². Sus límites son:

- Norte: Chimbote
- Noreste: Cáceres del Perú (Jimbe)
- Sur: Huambacho, La Huaca y Samanco
- Este: Pamparomás
- Oeste: Nepeña

4.4. Funciones de la Oficina de Imagen Institucional

Según el artículo 62¹⁴ del Reglamento de Organización y Funciones, la oficina de Imagen Institucional es el órgano de apoyo del Concejo Municipal y de Alcaldía, y es la encargada de clasificar, difundir y evaluar las informaciones de carácter institucional; desarrollar las relaciones públicas y actos protocolares, orientadas a resaltar el rol y logros de la gestión municipal, proyectándolos principalmente a la colectividad y promocionando el distrito de Moro.

¹³ Ibíd. P. 9-10

¹⁴ Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Municipalidad Distrital de Moro. P. 33.

La Oficina de Imagen Institucional está a cargo de un profesional o técnico administrativo, quien depende de Alcaldía. Sus funciones¹⁵ son las siguientes:

Organizar, dirigir y evaluar el sistema de comunicación institucional, en coordinación con los órganos de la Municipalidad.

Organizar, ejecutar y evaluar ceremonias protocolares en coordinación con Alcaldía.

Orientar la imagen institucional a través de estrategias de promoción, publicidad, comunicación e investigación, resaltando el rol y logros de la gestión municipal.

Asesorar en relaciones públicas y prensa a las diferentes áreas de la comuna.

Aplicar sondeos de opinión pública para conocer el impacto de la gestión municipal, e informar a la Alcaldía y demás órganos de la institución.

Promover e impulsar las potencialidades del distrito para que se conozcan en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Fortalecer en los morinos (as) la identidad cultural y el amor a su pueblo, que los convierta en actores principales de su propio desarrollo.

Promover eventos para dar a conocer a la ciudadanía la labor realizada por la Municipalidad.

Otras que le asigne el alcalde.

Misión y Visión de la Municipalidad de Moro

Misión

La Municipalidad Distrital de Moro es un órgano de gobierno local con autonomía económica, política y administrativa, que promueve la adecuada prestación de servicios públicos locales mediante el uso racional de los recursos con que dispone; involucrando a autoridades locales, regionales, empresarios, autoridades y sociedad

¹⁵ *Ibíd.*P.33-34.

civil organizada en la realización de actividades y planes concertados orientados al desarrollo integral, sostenible y armónico del distrito.

Visión

En el 2018, Moro será un distrito modelo de la cuenca del río Nepeña, sus habitantes cuentan con una calidad de vida que aprecian, expresada en altos niveles de seguridad ciudadana, adecuados servicios básicos y de salud, trabajo, remuneraciones dignas y un alto nivel educativo. Además, tiene un adecuado sistema vial interno y de interconexión con otros distritos, lo que permite complementar el desarrollo económico local basado en la agricultura tecnificada, competitiva, producción orgánica y promoción de la exportación. La práctica de valores es un aspecto distintivo de los morinos.

4. 5. Gestión de la comunicación externa

Se desarrolló desde una mirada hacia afuera, orientando la producción de mensajes en diferentes formatos como el programa radial, las notas de prensa, el portal web, redes sociales, etc.

4.6. Herramientas de la comunicación externa utilizadas

Desde agosto de 2012 hasta diciembre de 2014, las herramientas con resultados auspiciosos para la institución, fueron los siguientes:

Notas de prensa

Fue la herramienta más utilizada para informar sobre la labor de la institución en su diferentes áreas resaltando los proyectos de impacto social, que significan una mejora en la calidad de vida en la comunidad: ejecución de obras de agua y desagüe, electrificación, canales de riego, construcción de pistas y veredas, mejoramiento de redes viales, desarrollo de capacidades, entre otros.

Las notas de prensa se redactaron con un lenguaje sencillo, claro y directo a fin de atraer la atención y el interés de los lectores (redes sociales y sitio web) y oyentes (radio).

El trabajo de recojo de información para la producción y edición de las notas se efectuó de acuerdo a una agenda previamente establecida al inicio de semana. Así,

un lunes de una semana cualquiera, se visitó las diferentes jefaturas para conocer de primera mano las actividades programadas: reuniones importantes, inicio de obras, firma de convenios interinstitucionales, visitas de autoridades, reuniones con agentes municipales y autoridades locales, campañas sociales, celebración de fechas cívicas, etc.

En la elaboración de notas de prensa, reiteradas veces, se presentaron percances que obstaculizaron su procesamiento y desarrollo. Los funcionarios responsables de oficinas como Registro Civil, Desarrollo Económico, Desarrollo Urbano, Oficina de Proyectos de Inversión y Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente, se mostraron renuentes para brindar información concreta sobre su trabajo, alegando que “estaban ocupados”.

Consideramos que esta actitud responde a que los servidores públicos aún no terminan de comprender el rol preponderante que desempeña el departamento de Imagen (con su política de comunicaciones) en la búsqueda de la mejora constante de las relaciones interinstitucionales y con la colectividad.

Comunicados

Fue el documento de mayor circulación en la radio, ya que su difusión es veloz. En un texto o de uno o dos párrafos se comunicó una necesidad o respuesta de la institución ante determinado tema de interés público (información sobre reuniones de las autoridades con la comunidad, anuncio de comienzo de campañas, inicio de obras, recojo de documentos, repartición de insumos del Vaso de Leche, Programa de Complementación Alimentaria, etc.).

No se registraron inconvenientes para la producción y difusión de estos documentos. Se publicaron en las tres emisoras (Moro, Eclipse y la Voz del Valle) con las cuales la Municipalidad tenía contrato. De esta manera, se logró abarcar los 24 caseríos que componen la ciudad.

Programa radial

La radio es el medio de mayor alcance e inmediatez para transmitir mensajes. Esta importante cualidad sigue vigente. Eso fue lo que me impulsó a producir, dirigir y conducir un espacio informativo que acortara brechas entre la comunidad y sus autoridades acercando la administración local -con sus políticas de gobierno- al vecino

de a pie (en el caso de Moro, el 80% de los habitantes es agricultor quien en sus jornadas diarias siempre lleva consigo un aparato portátil).

Otro de los objetivos plateados desde la oficina de Imagen Institucional sobre el uso de la radio, fue promover un modelo de comunicación externa bidireccional, recogiendo las necesidades del usuario a fin de propiciar su activa participación en el desarrollo social, económico y cultural del distrito.

El programa se denominó “Voz Morina” emitiéndose de forma ininterrumpida los lunes, miércoles y viernes (de 12 a.m. a 1.p.m.), por la Frecuencia Modulada de los 92.7, durante el tiempo que dirigimos el departamento de Imagen. La ventaja con la que contamos es que la señal de dicha emisora abarca los 24 caseríos, así como también el vecino pueblo de Pamparomás.

“Voz Morina” se estructuró en tres segmentos: a) presentación de noticias municipales complementadas con declaraciones de los protagonistas de la información; b) notas regionales y nacionales; c) la entrevista del día, con un funcionario de la institución, autoridad local, personaje destacado, dirigente o vecino de determinado caserío o sector.

Es precisó mencionar que este espacio ya se transmitía antes de mi ingreso a la institución y fue creado por el colega que me antecedió en el puesto. Tras su renuncia, la oficina quedó acéfala y el programa dejó de transmitirse por espacio de dos meses.

De entrada, el nombre “Voz Morina” me encantó. Hacía referencia a los morinos y promovía su identidad. Lo que hice fue reestructurarlo y darle más dinamismo incorporando más segmentos, de tal manera que los pobladores se mantuvieran informados sintiéndose, además, cercanos a sus autoridades.

Página web

El portal institucional de la Municipalidad Distrital de Moro (www.munimoro.gob.pe), se implementó con el objetivo de informar sobre las múltiples actividades que desarrolla una municipalidad, los servicios que ofrece, y a la vez, para transparentar los diversos procesos de licitación y adquisiciones.

Tuvo un esquema amigable y un diseño atractivo con acceso a los siguientes enlaces: información del distrito, directorio, organización, servicios, notas de prensa, normas

emitidas, instrumentos de gestión y procesos de selección. También contó con un link de contacto con el usuario (correo de la oficina de Imagen) con el fin de brindar respuesta a las inquietudes e interrogantes de los internautas.

Estuvo cargo del jefe de Sistemas e Informática, quien, previa coordinación con el área de Imagen Institucional y Secretaría General, realizó actualizaciones permanentes de cada una de las actividades realizadas por la institución.

Redes sociales

Ahora las plataformas virtuales constituyen para las organizaciones tanto públicas como privadas la vía más rápida, interactiva y eficaz para transmitir mensajes con inmediatez e influir y persuadir en sus públicos.

La cuenta en Facebook “Municipalidad Distrital de Moro”, se mantuvo activa ofreciendo información de los servicios que presta cada una de las áreas de la comuna mostrando un impacto significativo en la ciudadanía (usuarios que cuentan con el servicio de Internet, 25%) y los residentes morinos en países del extranjero, quienes –gracias a las permanentes actualizaciones-, estuvieron al tanto de lo que ocurría en su distrito, y de las obras emprendidas por las autoridades municipales.

Es de resaltar, que dicha plataforma se convirtió en un espacio para absolver consultas, recoger necesidades, quejas y reclamos, medir el grado de aceptación a la gestión; así como para ampliar información referida al quehacer institucional. La única limitación de este medio fue la lentitud del servidor para colgar fotos que ilustraran las noticias ediles en tiempo real.

Revista

Se editó una revista institucional (2 mil ejemplares) de 32 páginas full color, dos veces al año. Con fotos, leyendas y textos breves; se dio a conocer los logros y avances de la comuna en lo referente a obras y proyectos ejecutados el año anterior. Se cumplió el propósito de mostrar y comunicar con imágenes, los avances, retos y desafíos del gobierno local.

Periódico mural.- Instalado en la entrada de la institución, esta herramienta buscó mantener informados de las actividades internas al público interno y externo y afianzar la imagen institucional. El contenido fue organizado en los siguientes ítems: noticias institucionales, saludos de cumpleaños del personal, fotos, efemérides y amenidades.

Conclusiones generales

La gestión de las relaciones públicas en las organizaciones responde a la planificación estratégica de la comunicación. Es una forma de trabajo que se traduce y articula de forma coherente en metas, objetivos, tareas, actividades y acciones orientadas a construir y regular percepciones positivas en los públicos de interés.

Las funciones más importantes en la gestión de relaciones públicas se agrupan en: planificar y dirigir la comunicación; gestionar los mensajes mediante diversos métodos; y mantener informada a la alta dirección sobre los cambios políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que ocurra en el entorno.

Los públicos son todas las personas naturales o jurídicas (empresas, instituciones del Estado, ONG, proveedores, clientes, agentes financieros, organizaciones sociales de base, asociaciones deportivas, etc.) con quienes las organizaciones se relacionan, negocian o impactan directa o indirectamente.

La Teoría de la Organización explica la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones desde una perspectiva interdisciplinaria. Generalmente se recurre a tres escuelas teóricas de referencia para comprender la vida dentro de una organización y a la comunicación: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica.

La gestión de la comunicación externa tiene como propósito establecer las políticas de comunicación traducidas en objetivos, actividades y acciones orientadas primordialmente a mejorar y fortalecer la imagen, la identidad, el clima y la cultura organizacional y construir relaciones positivas con sus públicos de interés en el entorno.

Las herramientas de comunicación externa más utilizadas son: nota de prensa, revista informativa, publlirreportajes, brochure, rueda de prensa, TV, prensa escrita, radio, página web, blog, Facebook, Twitter, etc.

Debido a su alcance y carácter masivo, la televisión continúa siendo una herramienta eficaz (en cuanto a la difusión de mensajes) para llegar a diferentes públicos. Asimismo, la radio, por su inmediatez. Sin embargo, en la actualidad, para efectos de persuasión, las plataformas virtuales (redes sociales, portal web, blogs) constituyen

aliados estratégicos para captar el interés, fidelizar y mantener la aceptación de los públicos.

De la experiencia en la Municipalidad de Moro

Las herramientas con resultados más eficaces en comunicación externa fueron la radio las redes sociales y el portal institucional, mediante los cuales logramos acercarnos a la ciudadanía. Además, se obtuvo un conocimiento más claro de sus necesidades y niveles de satisfacción sobre los servicios prestados por el gobierno local.

Los recursos desplegados permitieron no solo conocer las demandas del poblador morino, sino también promover en él un rol activo que le permitió involucrarse en su propio desarrollo social y económico.

Desde la radio y las redes sociales, se procuró otorgarle un rostro humano al Estado con la finalidad de estar más próximos al ciudadano de a pie. Es decir, se puso en marcha una forma de comunicación bidireccional, interactuando con ellos para hallar una retroalimentación que satisfaga y enriquezca a ambas partes.

Teniendo en cuenta que la Municipalidad es un institución gubernamental cuya razón de ser es la prestación de servicios, el establecimiento de más y mejores relaciones con la comunidad y sus diferentes estamentos, requiere del concurso de todos y cada uno de los miembros de la organización, quienes deben interiorizar y practicar la misión, visión y objetivos de la misma.

La comunicación externa en las instituciones estatales debe ser vista como un proceso vivencial para compartir e intercambiar mensajes. En otras palabras, ser un hecho bidireccional y mutuo, algo que beneficie tanto a la organización como a la comunidad, que no solo espera un servicio cordial, rápido, eficiente y oportuno, sino también respuestas y soluciones a problemas concretos.

Si bien este trabajo monográfico se enfocó en la comunicación externa y las herramientas más utilizadas de acuerdo a nuestra propia experiencia; es importante señalar que en una institución del Gobierno, un programa de Relaciones Públicas también debe incluir la comunicación interna, puesto que solo un trabajo integral permitirá obtener un mejor desempeño de la organización en su contexto comunitario.

El escaso o nulo presupuesto asignado a la oficina de Imagen Institucional en la comuna morina, fue un factor limitante pero no determinante para el logro auspicioso de los objetivos referidos al fortalecimiento de vínculos con la colectividad.

Finalmente, considero que las relaciones públicas constituyen un mecanismo valiosísimo en la democratización y desarrollo del país. Por ello, si se quiere elevar los niveles de aprobación de las entidades públicas, así como la participación activa de los ciudadanos para que forjen su propio bienestar; valores elementales como el respeto hacia el otro, la escucha atenta, el interés común, la tolerancia, la solidaridad y la empatía, deben primar por encima de la filiación política, religión, sexo, raza, clase social, etc.

Recomendaciones

Al responsable de la oficina de Imagen Institucional

Determinar y analizar las necesidades de información y comunicación de los públicos de interés (población, asociaciones civiles, ONG, escuelas, organizaciones privadas, proveedores, etc.,) de la localidad.

Diseñar e implementar un Plan de Comunicación enmarcado al Plan Estratégico Institucional para contribuir comunicacionalmente al logro de los objetivos generales.

Analizar-con indicadores de gestión- la efectividad, recordación y alcance de los materiales de comunicación (volantes, revista, boletín, cuñas, notas de prensa, etc.) distribuidos a la población del distrito sobre las actividades de la entidad. Ello permitirá medir el impacto y los efectos de las estrategias implementadas. Asimismo, determinará su nivel de eficacia y pertinencia.

Agendar reuniones periódicas con los jefes de áreas y todo el personal para afianzar el trabajo del departamento de Imagen.

Desarrollar un trabajo de concientización para revalorizar el importante papel que juega el área de Imagen en pro del mejoramiento de las relaciones con la comunidad y el fortalecimiento de la imagen institucional.

Sensibilizar al personal (alcalde, regidores, funcionarios y trabajadores) sobre la importancia que tiene la comunicación externa en la transmisión de los valores y la misión de la institución, cuyo objetivo principal es lograr una mejor relación con la comunidad, que es plural y diversa dentro de su homogeneidad geográfica semirural.

A los estudiantes de Comunicación Social

Familiarizarse en los problemas de su entorno como generadores del cambio social, para, de esta manera, afianzar su vocación de comunicadores y futuros relacionistas públicos, identificando problemas, situaciones, alternativas de solución, actores, discursos, etc.

Fortalecer habilidades en la redacción de mensajes en diferentes formatos: radio, prensa, TV, Internet. De esta modo, estará mejor preparado para el correcto ejercicio de su vida profesional.

Desarrollar competencias en el uso de las nuevas tecnologías de información, edición de audios, vídeos y fotos, diseño publicitario, etc.

A la Escuela de Comunicación Social

Promover el interés del estudiante por resolver situaciones problemáticas mediante el diálogo, la argumentación y la comunicación horizontal a fin de lograr consensos y acuerdos satisfactorios para las dos partes en tensión o conflicto.

Incentivar el desarrollo de prácticas profesionales desde los primeros ciclos de la carrera para acercar al alumno al mundo real de las organizaciones y empresas, alternando la teoría con la acción a fin de complementar sus estudios con experiencias laborales antes de egresar.

Bibliografía

Bartoli, Annie. (1992). Comunicación y Organización. La Organización comunicante y la comunicación organizada. Ediciones Paidós. España.

Bonilla, Carlos. (2001). La Comunicación, Función básica de las relaciones públicas. Editorial Trillas. México.

Cabrera, Lisabel. (2012). Evaluación del Plan de Comunicación en las Organizaciones. E.A.P. Comunicación Social. Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Fernández, Carlos. (2008). La Comunicación Humana en el mundo contemporáneo. Mc Graw Hill. Interamericana. México.

Fernández, Fernando. (1991). Ciencia de la Información y Relaciones Públicas. Comunicaciones. Teoría de la Opinión Pública. Segunda Edición. Talleres Gráficos. Argentina.

Kreps, Gary. (1995). La Comunicación en las Organizaciones. Adisson-Wesley Iberoamericana. USA.

Lougovoy [y] Linon. (1983). Relaciones Públicas. Función de Gobierno de la Empresa y la Administración. Tercera Edición. Colección ESADE. EDITIA MEXICANA S.A. México.

Martín, Fernando. (2003). Comunicación Empresarial e Institucional. Gabinete de Comunicación y Prensa/Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas. Editorial UNIVERSITAS, S.A. España.

Pérez, Román [y] Solórzano Emilio, (1999). Relaciones Públicas Superiores. Una nueva pedagogía. Lima. Ediciones de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Comunicación, Turismo y Psicología. USMP.

Rebelei, Antonieta. (2008). Comunicación Estratégica en las Organizaciones. Editorial Trillas. México.

Sanz, Luis. (1996). Auditoria de la Imagen de la Empresa. Métodos y Técnicas de Estudio de la Imagen. Editorial Síntesis. S.A. España.

Silvia, Lidia. (2002). Comunicación Organizacional en SENCICO. Necesidades de Comunicación Externa e Interna. Tesis para optar al Título profesional de Licenciada en Comunicación Social. UNMSM.

Solano, Luis. (2000). Fundamentos de las Relaciones Publicas. Editorial Síntesis. S.A. España.

Wilcox, D. & Et. Al. (2006). Relaciones Públicas. Estrategias y Prácticas PEARSON EDUCACIÓN S.A. España.

Artículos en revistas y otras publicaciones

AIRP. (COMPILADORES). (2010). Las Relaciones Públicas en la sociedad del conocimiento. Edita: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. España. 9 de junio de 2013.

ALMANZA, Ana. (2005). Relaciones Públicas y Gabinetes de Comunicación. Pág. 117-132. 10 de junio de 2013.

<http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n32p117.pdf>.

ALTA DIRECCIÓN. (2007). ENCICLOPEDIA DE NEGOCIOS. CURSO DE RELACIONES PÚBLICAS. Tomo V. Perú.

ARCEO, José. (1994). Las Relaciones Públicas en la comunicación empresarial e institucional: una introducción. Conferencia pronunciada en el I encuentro de CEI (SEVILLA). 7 de junio de 2013.

http://www.maecei.es/pdf/n4/articulos/las_relaciones_publicas_en_la_comunicacion_empresa_e_institucional.pdf.

AVILIA Lammertyn. Roberto. (1997). Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora. 9 de abril 2013.

<http://ravilia.webs.com/Libros%20y%20publicaciones/RR%20PP%20-%20Estrategias%20y%20Tacticas%20de%20Comunicacion%20Integradora.pdf>.

BRIOLA, Marcelo. (N.D). Estrategia Organizacional. Universidad de Buenos Aires. Revisado el 18 de junio 2013.

http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/Briola2.pdf.

CASTILLO, Antonio. (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas IIRP. España. Revisado el 12 de abril 2013.

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Libro/Introduccion%20a%20las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20-%20libro.pdf>.

CONTERÓN, Yolanda. (2009). Plan de Relaciones Públicas para la plaza de Ponchos en la ciudad de Otavalo. Investigación para la obtención de la licenciatura Ingeniería en Relaciones Públicas con mención en Empresa. Universidad de Especialidades Turísticas. Quito. Ecuador. Revisado el 8 de abril 2013.

<http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/206/1/PLAN%20DE%20RRPP%20PARA%20LA%20PLAZA%20DE%20PONCHOS%20DE%20OTAVALO.pdf>.

CREA BUSINESS IDEA. (2009). Plan de Comunicación y Difusión. UE/EU FEDER/ERDF SUDOE INTERREG IV B. Revisado el 10 de junio 2013, 11:00 h.

<http://www.interreg-sudoe.eu/contenido-dinamico/libreria-ficheros/65BD980A-9563-F8B7-F422-0E738F436B0A.pdf>.

De Felice, Andrea. (2006). Comunicación como herramienta de gestión. Artículo presentado en el marco de las XIV Jornadas de Reflexión Académica, Universidad de Palermo, 2006. Publicado en Actas. Revisado el 17 de junio 2013.

http://diegolevis.com.ar/secciones/Articulos/defelice_01.pdf.

DELOITTE. (2009). Elementos fundamentales de la estrategia corporativa. Conocimientos necesarios para la toma de decisiones dentro del consejo. Revisado el 17 de junio 2013.

[https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/x\(es-mx\)GC_elementosfund_130309.pdf](https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/x(es-mx)GC_elementosfund_130309.pdf).

DELOITTE. (2009). Elementos fundamentales de la estrategia corporativa. Conocimientos necesarios para la toma de decisiones dentro del consejo. Revisado el 17 de junio 2013,

[https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/x\(es-mx\)GC_elementosfund_130309.pdf](https://www.deloitte.com/assets/DcomMexico/Local%20Assets/Documents/x(es-mx)GC_elementosfund_130309.pdf).

Formanchuk & Asociados. (2010). Comunicación + Formación. Servicios de Comunicación Externa y Branding. Revisado el 7 de junio 2013.

www.formanchuk.com.ar.

Lions Club International. (N.D.). Guia de Relaciones Públicas. Revisado el 11 de junio 2013.

<http://www.lionsclubs.org/SP/common/pdfs/pr710.pdf>.

MIGUEZ, María. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. Zer, 23, p. 183-197 Revisado el 03 de junio 2013.

<http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf>.

ROTARY INTERNATIONAL. (2012). Manual del Comité de Relaciones Públicas. Componente del juego de materiales para funcionarios del club. Revisado el 07 de junio 2013.

http://www.rotary.org/RIdocuments/es_pdf/226c_es.pdf.