



COMUNICACIÓN INTERNA & EXTERNA

Dos caras, una moneda

Es habitual que, en términos analíticos, se disocien dos instancias básicas de la comunicación en las organizaciones, sobre la base de considerar si las acciones de comunicación tienen como destinatarios a los miembros de la misma o a sus públicos externos. Efectivamente, existen diferencias notorias entre una instancia y la otra, puesto que las condiciones de producción de significado y de actualización del mismo o re-significación son disímiles.

Asimismo, la comunicación de una entidad es, en realidad, una sola, ya que tanto las acciones comunicacionales dirigidas a la comunidad interna como las dirigidas expresamente hacia el exterior son indisolubles –las unas se afectan y se relacionan siempre con las otras-. En la práctica organizacional forman parte de un todo holístico, volviéndose fundamental la gestión coordinada y estratégica de la comunicación en tanto **todo integrado**.

Aún así y habiendo hecho estas aclaraciones, describiremos a continuación de qué estamos hablando cuando nos referimos a cada una de estas dos instancias de la comunicación organizacional, con el objeto de comprenderlas y de delinear un marco de referencia común.

Comunicación Interna

Se considera **comunicación interna** a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico. Esto implica que, por ejemplo, las reuniones destinadas a los empleados o a la vinculación entre éstos y sus superiores - entre otras situaciones-, aún cuando se realicen fuera del edificio de la organización,



también se constituyen en un espacio de comunicación interna, puesto que se trata de la interacción entre los miembros de una organización dentro del marco simbólico de la misma, en donde se evidencian procesos de producción de sentido.

Ahora bien, existen múltiples dimensiones a considerar en torno a la comunicación organizacional interna y dos ejes básicos y tradicionales para examinarla. Por un lado, se reconocen los **flujos de mensajes** que, en función de cómo circulen en relación a la estructura jerárquica, pueden ser: **ascendentes, descendentes, horizontales¹ o transversales²**. Por el otro, los espacios y modos en los que la comunicación circula, en función de lo cual puede diferenciarse la **comunicación formal e informal**.

En referencia a la primera de las clasificaciones, los **mensajes descendentes** son aquellos que fluyen desde la cumbre de la pirámide jerárquica hacia niveles inferiores. En palabras de **Gary Kreeps** *“es el sistema de mensajes formales más básico (...) y una herramienta de dirección extremadamente importante para dirigir el desempeño de los trabajadores al cumplir con sus tareas de organización”*.³

Los **mensajes ascendentes** son los que produce algún miembro de la organización con el fin de contactarse con una persona de un nivel jerárquico superior. Entre otras funciones primarias, constituye una vía de *retroalimentación* fundamental en la vida de organización. Por su parte, los **mensajes horizontales** fluyen *“entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros”*.⁴

Finalmente, **Justo Villafañe** plantea un cuarto nivel, aquel conformado por los mensajes **transversales**. Este nivel se compone por mensajes que atraviesan todos los estratos de la organización, sin respetar jerarquías ni continuar línea alguna de la estructura organizacional. Estos mensajes, que representan un fuerte anclaje en el management⁵ participativo, tienen como principal objeto el *“configurar un lenguaje*

¹ **KREPS, Gary**. Capítulo X: Sistemas de Comunicación Interna. En su: La Comunicación en las Organizaciones. Segunda Edición. Estados Unidos. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

² **VILLAFÑE, Justo**. Capítulo VII: La gestión de la Comunicación Interna. En su: Imagen Positiva. Gestión estratégica de la Imagen de Empresa. Madrid. Editorial Pirámide, 1993.

³ **KREPS, Gary**. Op. Cit.

⁴ Ibid.

⁵ Modo de gerenciamiento, es la manera de llevar adelante la dirección de una organización.



*común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma”.*⁶

Con respecto a los espacios y modos en los que la comunicación circula, se define a la **comunicación formal** como aquella que se da a través de los canales y espacios comunicacionales explícitamente establecidos por la organización para tal fin. Asimismo, este tipo de comunicación se conforma a partir del lenguaje y los significados “oficiales” de la organización.

Por su parte, la **comunicación informal**, que **Kreps** también denomina “*la vía clandestina*”, se corresponde con los procesos de producción de sentido que se dan hacia el interior de las organizaciones y que escapan a la formalidad de los canales y espacios institucionalmente asignados para tal fin, bordeando o ignorando, de cierta manera, la estructura jerárquica de la misma y el lenguaje oficial de la comunicación de dicha entidad.

En la comunicación informal cobra especial importancia la idea de la **red cultural**. Esta es una noción retomada de los autores **Terrence Deal y Allan Kennedy**, que propone que dentro de las organizaciones existe un medio de comunicación principal, que une todos los sectores sin considerar jerarquías, títulos o áreas y que no sólo aporta información sino que, fundamentalmente, interpreta para los colaboradores los significados que tiene esa información. Dentro de la red cultural, es muy factible que un miembro de la organización que jerárquicamente no ocupa un puesto decisivo, se constituya en un actor de fundamental relevancia.

El **rumor**, entre otros, es un aspecto elemental en la constitución de la red cultural, en la cual el “poder” está esencialmente vinculado con el manejo de información “no oficial”. Aquel miembro que cuente con la información detentará una situación de poder respecto de los restantes miembros de la organización, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal de la misma.

⁶ VILLAFañE, Justo. Op. Cit.



Esta mínima descripción de las instancias de la comunicación interna, sumada a la idea de que todas las acciones -sean o no explícitamente comunicacionales-, son parte de este segmento de la comunicación organizacional, basta como ejemplo para evidenciar la complejidad que la misma entraña. Es, en parte, esta complejidad lo que la vuelve una dimensión estratégica de las organizaciones. Justo Villafañe apoya esta idea retomando a la autora francesa **Nguyen-Thanh**, quien afirma *“La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras”*.⁷

No se trata de un “público” o “cliente” interno, puesto que considerar a los miembros de la organización de esta manera implicaría dejar de lado la esencia misma de la comunicación interna: los interlocutores son, aquí, aquellos que **forman parte** de la organización, que la conforman y sostienen y quienes participan de la vida organizativa cotidiana y activamente.

Consecuentemente, la alta complejidad de la comunicación interna está sustentada, entre otras cuestiones, por el hecho de que **las particularidades propias de cada organización atraviesan a los sujetos que la conforman y delinear su manera de comunicarse**. Es decir, existe una situación dialógica entre la organización y los sujetos que la componen; se influyen y configuran mutuamente y, por lo tanto, se puede plantear que la propia organización configura en parte la asignación de sentido de sus miembros, la forma en que éstos se entienden y entienden el mundo.

La comunicación interna cumple funciones esenciales para la vida de organización. **Carlos Ongallo** ha sintetizado algunas de estas funciones en base a lo que considera *“las cinco íes de la comunicación”*:

- **Impulso**: entendido como liderazgo. La comunicación es esencial para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización; permite canalizar la voluntad de impulsar cambios; es fundamental a la hora de motivar a los miembros de una organización.

⁷ **NGUYEN – THANH, F.** *La comunicación: una estrategia al servicio de la empresa*. Económica, 1991. Citado en: **VILLAFANE, Justo.** *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la Imagen de Empresa*. Madrid. Editorial Pirámide, 1993.



- **Innovación:** la comunicación permite dinamizar el proceso de incorporación de las innovaciones en las organizaciones, ya sea en cuestiones tecnológicas, estructurales, jerárquicas, de expansión de marca, etc.
- **Implicación:** este punto marca el objetivo mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna permite que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con el proyecto en común.
- **Información:** la información es uno de los principales objetivos de la comunicación interna. La adecuada gestión de la comunicación interna propicia la llegada de la información relevante a todos los niveles de la organización, dinamizando su funcionamiento, reduciendo los niveles de incertidumbre, entre otras cuestiones fundamentales.
- **Identidad:** Una comunicación bien entendida genera valor para la organización, puesto que contribuye a que los miembros asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma. Todo lo que se comunica debe estar en consonancia con lo que se es.

Pero... ¿para qué sirve la comunicación interna?

La misión de la comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras.

Todos los colaboradores de una organización, no importa si ésta tiene o no fines de lucro, necesitan conocer el rumbo hacia dónde se dirigen como conjunto. Es decir, la **visión** de la organización. Ésta debe ser claramente definida y transmitida desde la dirección hacia todos los niveles de la estructura, con el fin de clarificar las metas (dispuestas según un análisis previo de los escenarios futuros) y motivar.



También es importante unificar el discurso corporativo, es decir, asegurar que todos los miembros de una organización entiendan y expliquen de la misma manera cuál es la razón de ser de la empresa, en qué negocio está y de qué manera trabaja. A este enunciado lo llamamos **misión**.

A su vez, es fundamental conocer qué se espera de cada uno de los miembros durante su participación en la vida de la organización. Cómo deberían actuar, bajo qué normas éticas o con qué estilo (competitivo, conservador, innovador...). A estos principios de acción los conocemos como los **valores** y se transmiten mediante el ejemplo desde los niveles más altos hasta los más bajos de la pirámide organizacional. Son la esencia de la **cultura organizacional**.

¿De qué manera, la comunicación interna es formadora?

La Cultura Corporativa nos permite saber cómo se hacen las cosas en una organización determinada. Por ejemplo, cuáles son los usos y costumbres como, por ejemplo, premiar los resultados individuales, recompensar el trabajo en equipo, motivar la iniciativa o trabajar después de hora.

Como decíamos al hablar de los valores, la cultura se transmite “haciendo”, mediante el ejemplo. Parte de la función de formar de la comunicación interna, tiene que ver con esta transmisión cultural a través de la recordación de anécdotas muy fuertes en la vida de una organización, las historias de sus héroes, los logros más significativos. Sobre todo, la comunicación interna se encarga de fortalecer la identidad de esa organización y formar el espíritu de equipo en sus miembros.

Más allá de esto, dentro de su función de formar, la comunicación interna debe ocuparse de formalizar todos los procesos de la organización en manuales. Así podrá transmitirlos a sus nuevos integrantes, detectar necesidades de capacitación de los colaboradores y desarrollar las competencias requeridas para cada puesto de la estructura.



Finalmente, ¿cómo es posible integrar/ implicar al personal?

La implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la organización y del individuo. Podríamos definirla como **el convencimiento y la aceptación de los objetivos y los valores de la organización, la voluntad de actuar en dirección de los objetivos y la visión que la organización ha fijado y un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.**

La implicación implica dos cambios importantes respecto a las teorías de la motivación y la satisfacción. Por un lado, la organización ya no ofrece al trabajador ni dinero extra, ni mejores condiciones laborales. Ambas partes se unen a partir de la identificación de sus valores culturales, para lograr sus metas. En este sentido, existen sólo dos alternativas: aceptación o rechazo. De manera que, si existe armonía de valores, la implicación será el resultado de esa adhesión más las oportunidades que le brinda la empresa al colaborador (promoción, responsabilidad, etc.)

Por otro lado, fomentar actividades de integración donde todos los niveles de la estructura puedan sentirse parte del equipo, conocerse y participar activamente de la vida de la organización es fundamental (más aún, cuando se trata de empresas con gran dispersión geográfica). Esto, sumado a políticas efectivas de puertas abiertas, convertirán a la comunicación interna en un fuerte aliado en la mejora del clima interno, la productividad y la calidad.



Comunicación Externa

La **dimensión externa** de la comunicación organizacional excede las acciones que tienen por destinatarios los públicos - objetivo, ya sean clientes, electores o beneficiarios. Implica, además, la relación con todos los integrantes de otras organizaciones que forman una cadena de valor, como por ejemplo, proveedores.

Asimismo, debemos tener en cuenta que también forman parte del discurso de la organización tanto aquellas acciones que podemos clasificar como **mensajes** como aquellas otras que, sin pretensión de comunicar, conllevan un significado y contribuyen a la formación de una imagen. En medio de ambas, un espectro cada vez más variado de prácticas vinculan a la organización con su afuera, ya sea a través de eventos, acciones de relaciones públicas, de responsabilidad social, relaciones institucionales, entre otras actividades que los asesores van creando y gestionando todo el tiempo.

En ese campo, el comunicador puede encontrarse con profesionales de otras disciplinas. Hace 15 años, **Oscar Pedro Billorou** señalaba el advenimiento de una “era de los comunicadores”⁸. En palabras del publicista, los comunicadores tienen el don de **integrar las técnicas disponibles**, incluso, las de comunicación no comercial. Más allá del trabajo de los publicitarios, relacionistas, marketineros y otros especialistas, el comunicador asume el papel de planificador estratégico de la comunicación total, ya sea de un producto, una empresa, una institución, una ciudad o un candidato⁹.

Teniendo en cuenta el carácter integrador de la labor del profesional de la comunicación y, más aún, sin olvidar que, como dijimos anteriormente, **la comunicación es una sola**, mencionamos a continuación un desglose de la comunicación externa, en función de catalogaciones existentes en los ámbitos de trabajo. Vamos a ver cómo, al llevar adelante una gestión comunicacional, estas acciones no ocurren de manera independiente.

⁸ Billorou, Oscar Pedro: Las comunicaciones de marketing. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1992.

⁹ Ibid.



Prensa

Sin perder de vista que las organizaciones son formas en el dominio lingüístico, las relaciones con los **medios de comunicación** son terrenos donde se batalla por el control de lo que se dice, de lo que se calla y, sobre todo, de cómo se dice aquello que se dice. En estas sordas disputas entre medios y fuentes –las organizaciones son fuentes de información- se busca también la consecución de **acuerdos**. Para la organización es vital estar –y estar bien parada- en los medios que consumen aquellos públicos al que apunta cotidianamente en su accionar. En función de la **estrategia** de cada organización, estas relaciones mediáticas pueden estar orientadas a alcanzar en los públicos una aceptación a nivel institucional (lo que podría emparentarse a un acuerdo de 2º orden) o bien a una acción directa (un acuerdo de 1er. orden). La acumulación de menciones en los medios de comunicación va consolidando un activo cada vez más valioso: **el poder de la marca**.

La comunicación organizacional viene siendo, de un tiempo a esta parte, un buen refugio para muchos periodistas que no encuentran una inserción en los medios de comunicación o que entienden que no vale la pena someterse a condiciones de trabajo que, en más de una ocasión, llegan al maltrato.

Es evidente que los profesionales que han tenido algún tipo de experiencia vinculada a medios tienen algo valioso que aportar a las organizaciones. Los periodistas no son personas fáciles y en la profesión hay códigos muy particulares. **Del otro lado, los jóvenes que se están formando en otro paradigma deben entender cuán importante es para la gestión integral de la comunicación el manejo de las relaciones con los medios.**

Una buena **agenda**, para el presero de una institución, es una agenda útil, que tiene los contactos justos y necesarios para resolver los posibles inconvenientes que puedan canalizarse a través de los medios. Un profesor de la Facultad que trabajó como responsable de la comunicación de una importante organización gubernamental



decía para sus íntimos que trabajaba más para que la prensa **no publique** noticias vinculadas a la gestión de la que formaba parte que para asegurar la publicación de otras noticias, también vinculadas a la misma organización.

Y aquí empiezan a tallar cuestiones vinculadas a la noticia. Negar el interés del comunicador organizacional con ellas es negar la esencia misma de la comunicación. Para empezar, y tributando al concepto de comunicación que manejamos¹⁰, **hay que ponerse en el lugar del otro**. ¿Le interesa al público del medio en cuestión esta información sobre mi organización? ¿Tiene esta información características que le impriman una importancia tal que sea capaz de desplazar a otras informaciones producidas por otras organizaciones o, lo que sería peor, por el propio staff de periodistas? ¿Cuál es el medio más adecuado para llegar con esta información a mi público objetivo?

Ignacio Ramonet advierte la importancia de la superabundancia de informaciones en nuestro sistema social. Contrariamente a lo que se esbozó alguna vez en el discurso tecnofílico del progresismo, más información no significa, necesariamente, más libertad ni más democracia¹¹ y sostiene que “la información debe tener un aspecto de orden cualitativo (...) que pasa por dos cuestiones: la **credibilidad** y la **fiabilidad**”.¹²

Para encarar la difusión de una información producida por una organización, entonces, el comunicador debe considerar estas cuestiones y facilitar la publicación. Para ello debe redactar su gacetilla con pautas de estilo acordes a los medios a los que apunta. No es extraño que una misma oficina de prensa redacte más de una gacetilla para llegar con ella a medios que tienen diferentes estilos de redactar. No sólo es cuestión de elegir las palabras, el comunicador debe saber que cada medio va construyendo, también, su propio sistema de valoración informativa que usa de filtro y actuar en consecuencia con ello.

Por otra parte, hay que considerar las condiciones en las que el periodista lleva adelante su labor. La hora de cierre se acerca y es posible que nuestra información

¹⁰ La comunicación es una producción social de sentido.

¹¹ Ramonet, Ignacio: La tiranía de la comunicación. Ed. Debate. Madrid, 1998.

¹² Ibid.



sirva para cerrar páginas. La provisión de fuentes documentales, la redacción de gacetillas complementarias que puedan ser usadas como recuadros ampliatorios y, sobre todo, la provisión de imágenes de buena calidad narrativa y técnica pueden ser los argumentos sobre los que un editor o jefe de sección decida publicarnos o no.

El feedback de estas prácticas es el *clipping*, el recorte de todos los artículos donde la organización es mencionada y que muchas veces sirve, aunque de manera limitada, de mecanismo evaluador de las acciones de un responsable de prensa.

El dinero no es todo, pero cómo ayuda

Como ya hemos leído en innumerables textos teóricos, la noticia se genera, se trafica, se mueve y se reproduce como una **mercancía**. Y existe también un **mercado de la información**. En ese mercado también participan las organizaciones aportando recursos económicos para nutrir el funcionamiento de los medios de comunicación.

El encuentro no depararía problemas éticos si se enmarcara únicamente en las acciones publicitarias. Ocurre que una publicidad es una acción comunicacional cuyos objetivos son sincerados a partir de la existencia de un espacio pago en una página de papel o electrónica o en unos segundos de emisión radial o televisiva. Pero si la valoración positiva o negativa de un producto, una empresa, una institución o un candidato se promueve a través de una nota o cualquier otro contenido que se presente como una producción propia del medio, entonces podríamos hablar de una publicidad encubierta. Ojo, muchas veces la existencia de estas manifestaciones no implica una transacción de dinero o una contrapartida similar. Los medios de comunicación tienen espacios destinados a la promoción de acciones no lucrativas, como una agenda cultural o una cartelera de actividades de distintas instituciones de bien público.



Espacio de innovación

Los textos que explican el funcionamiento de la prensa institucional, los gabinetes de prensa o los términos que definan a las estructuras formales dedicadas a la comunicación externa de una organización suelen hacer mención a un catálogo de canales para establecer el vínculo: gacetillas, entrevistas, conferencias de prensa, visitas a planta, almuerzos de trabajo, regalos, son sólo algunos de los canales más usuales. **Pero las relaciones con la prensa son también un espacio para la creatividad.**

Así, por ejemplo, encontramos que un importante laboratorio farmacológico implementó hace dos años una novedosa rutina: reunir a un selecto grupo de comunicadores sociales en lo que se denominó MTM (Martes, Tablas, Merck), una convocatoria semanal alrededor de una frondosa picada con buen vino y sin temario preestablecido, pero sin dudas una buena ocasión de mantener vivas algunas líneas de contacto y un buen espacio para cultivar el *off-the record* y despejar dudas que pudieran alimentar –cuando no dar nacimiento- a molestos rumores.

Publicidad

Aunque convengamos en que la publicidad es la técnica de comunicación comercial más tradicional, no debemos soslayar que también existen otras acciones comerciales como las promociones, el marketing directo, el merchandising y otras formas de PNT¹³.

Existen dos vertientes en el estudio de la publicidad: la publicidad como **advertising** y la publicidad como **publicity**¹⁴. La primera define a la publicidad como una actividad comercial y la considera un instrumento de comunicación que pretende informar y convencer a los destinatarios de los beneficios de tomar una decisión, ya sea comprar, vender, votar tal o cual cosa.

¹³ Publicidad No Tradicional.

¹⁴ Alameda García, David: La gestión de la comunicación publicitaria. En Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Losada Díaz, Juan Carlos (editor) Ed. Ariel. Madrid, 2004.



La segunda acepción –haciendo caso a la etimología del término- entiende que la publicidad tiene por finalidad hacer público los temas de interés público. Así, “la publicity se centra en los modos de entender los contextos de lo público y en la creación de escenarios para la comunicación donde los individuos, los grupos sociales y las instituciones se relacionan. Estamos, por tanto, ante un significado que identifica a la publicidad con lo público en oposición a la perspectiva anterior que la relaciona con lo privado”.¹⁵

Si repasamos la definición de **Marcelo Royo Vela** vemos que la publicidad tiene un parentesco muy marcado con alguna teoría de la comunicación:

“...la publicidad es realizada por un anunciante –emisor- interesado en difundir un conjunto de ideas relativas a su producto –mensaje codificado y frecuentemente diseñado por una agencia de publicidad- a través de medios de comunicación de masas –medios publicitarios- a una audiencia previamente definida –objetivo publicitario-, ya sea de naturaleza cognitiva, afectiva o conativa –respuesta- cuyo alcance puede llegar a ser conocido, al menos en parte y a posteriori, por el anunciante –retroalimentación-.”¹⁶

Sin embargo, la dimensión de la publicidad en el sistema social es mucho mayor y ese estudio escapa a los propósitos de este texto. Nos interesa conocer de qué manera la publicidad contribuye a una estrategia de comunicación que tenga como destinatarios a los públicos externos a la organización.

La publicidad es una forma de comunicación por objetivos y, por lo tanto, **pretende alcanzar logros coherentes con los objetivos macro de la organización**. Por ello, la definición de una estrategia publicitaria es consecuencia de la definición de una estrategia a nivel corporativo o institucional que se establece en un nivel superior al del responsable de la comunicación.

Se considera que la publicidad es un instrumento más del marketing y, por ello, todas las decisiones estratégicas que se adopten en materia de publicidad deben tomarse teniendo en cuenta todo el **mix de comunicación comercial**, donde también

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Royo Vela, Marcelo: Comunicación publicitaria. Un enfoque integrado y de dirección. Ed. Minerva. Madrid, 2002.

intervienen la promoción, las relaciones públicas, las fuerzas de ventas y otros resortes.

Como siempre decimos, es necesario conocer el campo para emprender acciones publicitarias coherentes y evitar desagradables sorpresas. Los espacios publicitarios se pautan de antemano. Existen tarifarios y existen promociones. Y todos esos nodos van conformando un sistema donde encontramos anunciantes, empresas de publicidad, medios de comunicación y destinatarios/consumidores/receptores. **Entre ellos se genera una cadena de valor.**

La figura siguiente organiza las etapas por las que se desarrolla el proceso publicitario.¹⁷ En ella se aprecian las tres bases sobre las que descansa la planificación publicitaria:

1. **Determinación de los objetivos de publicidad, el target y el presupuesto.**
2. **Determinación de la estrategia creativa: diseña el mensaje.**
3. **Determinación de la estrategia de medios: define los medios y soportes por los que se difunden los mensajes.**



FUENTE: Basado en Reinares y Calvo (1999: 30).

¹⁷ Ibid.



Relaciones Públicas o Institucionales

Terreno polisémico si lo hay, definimos las relaciones públicas (RR.PP.) tal cual lo hicieron en 2003 los asistentes al Iº Foro Interuniversitario en Relaciones Públicas celebrado en la ciudad catalana de Vic, en un intento por superar la diversidad conceptual: **“Las relaciones públicas son la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y mantienen relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos.”**¹⁸

¿Qué son esas relaciones de adaptación e integración mutuas? En este planteo, los profesionales de las RR.PP. actúan como mediadores entre una organización y sus públicos con el propósito de que se entiendan y puedan establecer las bases para la consecución de acuerdos. ¿Qué diferencia a las RR.PP. de otras acciones de comunicación?: los medios empleados. Veamos:

La definición del Foro de Vic supone un **diálogo simétrico** entre una organización o persona y sus públicos. Esa comunicación simétricamente bidireccional debería contribuir a crear un clima de confianza mutua. Nos alejamos del papel propagandístico que recurre a la fortaleza de la voz corporativa para “bajar línea” sobre las cualidades de un producto, un servicio o una marca. Por el contrario, esta acepción de las RR.PP. alude a una organización capaz de ser influenciada por el diálogo que establece con sus públicos. Y los medios pueden ser variados.

Entendiendo que “todo comunica”, para sensibilizar a la población sobre la importancia de la educación vial, una organización puede construir un circuito urbano en miniatura, con vehículos pequeños, para que los niños puedan aprender a respetar las normas de tránsito a través del juego y difundir esa acción a través de los medios de comunicación. Poner a los padres de esos niños a reflexionar sobre sus prácticas en la vía pública a través de esa actividad puede constituir un mensaje mucho más fuerte que un aviso publicitario.

¹⁸ Jordi Xifra: Planificación estratégica de las relaciones públicas. Ed. Paidós. Barcelona, 2005.



Responsabilidad Social

La responsabilidad social es un concepto nuevo en el campo comunicacional y constituye un indicador de la política de relaciones públicas de una organización. Las empresas saben que viven en un mundo que está -y seguirá estando- lejos de los ideales de justicia, de equidad, de igualdad de oportunidades para todos y otras utopías surgidas en la ilusión de la modernidad. Además, las empresas persiguen un lucro, una masa monetaria que podría ser destinada a atender necesidades consideradas más urgentes por los integrantes de la comunidad donde ella vive y se reproduce.

Así, las organizaciones con afán de lucro encuentran en las fronteras de sus dominios **situaciones de necesidad económica** que las vuelven sobre sí mismas para cuestionarse qué sentido tiene seguir ganando dividendos en un contexto de pobreza, cuando no de marginalidad y exclusión.

La ruta que lleva a las organizaciones a emanciparse de la dicotomía y establecer un puente solidario con su entorno más próximo es lo que se denomina **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)** y comprende un amplio abanico de acciones a través de las cuales las empresas comunican su compromiso con el bienestar, el progreso, la educación y la salud de aquellos que están al otro lado de su cerco perimetral.

No es solamente por una cuestión de dinero. Hay empresas que contaminan, otras que fabrican productos que dañan la salud de los consumidores y de terceros, otras que generan herramientas que, mal usadas, pueden causar tragedias. En fin, ante la creciente ola de cuestionamientos al desarrollo industrial y tecnológico, la esfera corporativa encontró en la RSE canales de legitimación externa. Pero también descubrió que una planificación de sus acciones de RSE puede ser una buena excusa para trabajar internamente los valores intangibles de la organización.

En 2005 una empresa pesquera se acercó a una consultora para desarrollar el concepto de RSE con sus empleados. “Yo hago RSE y me siento muy bien, y quiero que mis empleados tengan la misma oportunidad que yo de sentirse bien” dijo uno de los accionistas a su consultor.



Relaciones con proveedores y contratistas

Aunque muchas veces no salgan a la luz, las relaciones entre las empresas que componen una cadena de valor tienen una importancia capital. Hay **PyMEs** que trabajan para una sola empresa cliente. Y ésta, a su vez, tiene a tantas empresas contratadas que la planta de subcontratados puede superar varias veces a la planta de personal propio.

Las relaciones de trabajo entre empresas tienen varias dimensiones, no todas iguales en importancia, pero sin duda la comunicación es una de las más importantes. Al momento de elegir un proveedor se toma en consideración algo más que el precio de un producto o servicio. Y en la valoración de esos activos la comunicación tiene mucho por hacer.

La implementación de mesas de ayuda telefónica, canales exclusivos para proveedores y clientes en la web, el cumplimiento de protocolos de comunicación y modalidades más complejas como las franquicias son algunas de las herramientas que pueden contribuir al sostenimiento de buenas relaciones comerciales entre organizaciones que se necesitan mutuamente.