

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II



**ACTUALIZACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DE LAS
RELACIONES PÚBLICAS**

**MEMORIA PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE
DOCTOR POR**

Marina Cabada del Río

Bajo la dirección del Doctor:

Luis Solano Fleta

Madrid, 2001

ISBN: 84-669-2176-1

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II

**ACTUALIZACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DE
LAS RELACIONES PÚBLICAS**

TOMO I

Tesis Doctoral

Marina Cabada del Río

Sección: Publicidad y Relaciones Públicas

Director: *Luis Solano Fleta*

Madrid, 2001

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

**ACTUALIZACIÓN PSICOSOCIOLOGICA
DE LAS RELACIONES PÚBLICAS**

TOMO II

Marina Cabada del Río

Madrid, 2001

INDICE

INTRODUCCIÓN

• UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN. PRIMERAS REFLEXIONES.....	1
• ANTECEDENTES DE ESTE ESTUDIO.....	13
• PLANTEAMIENTO.....	14
<i>Hacia un nuevo planteamiento de la comunicación y la persuasión.....</i>	18
<i>Reflexiones sobre los fundamentos de R.R.P.P. de la comunicación social actual. La nueva era de las Relaciones Públicas, por el procesamiento periférico.....</i>	20
<i>Hacia una nueva conceptualización de las Relaciones Públicas.....</i>	22
<i>Fundamentos de la comunicación global: actualización Psicosociológica de las Relaciones Públicas.....</i>	24
• MODELO TEÓRICO, HIPÓTESIS CONCEPTUAL Y SUBHIPÓTESIS.....	35
• OBJETIVOS CONCRETOS.....	36
• PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA.....	37
• ENFOQUES Y PARADIGMAS PRIORITARIAMENTE ADOPTADOS.....	39
Desde la psicología profunda (comunicación interpersonal e influencia grupal).....	41
DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL: ETOGENIA O CIENCIA COGNITIVA DE LA INTERACCIÓN SOCIAL, CONSTRUCCIONISMO SOCIAL, INTERACCIONISMO SIMBÓLICO, PSICOLOGÍA SOCIAL CRÍTICA (IMAGEN PÚBLICA COMO REPRESENTACIÓN SOCIAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....)	45
• PERSPECTIVA METODOLÓGICA.....	47
• TÉCNICAS.....	48
• NIVEL DE EXPLICACIÓN INICIAL.....	48
• FUENTES DOCUMENTALES Y BIBLIOGRÁFICAS.....	48
• EXPECTATIVAS.....	49

- CONCEPTO Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN ASUMIDAS

- A) CONCEPTO

- Introducción.....52
 - Proceso de búsqueda intelectual y de síntesis, comprensivo, constructivo, creativo.....53
 - Nuestra postura: rigor en el planteamiento, adecuación y correspondencia con los hechos y flexibilidad en los métodos..... 56
 - El pensamiento inductivo como método para construir los conceptos.....58
 - Carencias del enfoque puramente cognitivo, basado en el método deductivo..... 59
 - El método en ciencias sociales..... 60
 - El puesto de los valores.....62
 - Breve referencia crítica al neopositivismo y la lógica formal..... 67
 - Defensa de los métodos holísticos en contraposición al reduccionismo..... 68
 - Algunas notas sobre el relativismo de los logros científicos..... 70
 - Racionalismo crítico como conclusión.....71
 - Las revoluciones científicas de Kuhn: defensa de los paradigmas asumidos.....74

- B) APLICACIÓN: CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO A UTILIZAR.....78

- Es teórico.....79
 - Tiene vocación empírica.....81
 - Es inductivo.....82
 - Sus formulaciones son mayoritariamente de tipo general o universal.....82
 - Se apoya en conocimientos multidisciplinares.....82
 - Está basado en diseños comparativos y correlacionales, no causales..... 84
 - Pone mayor énfasis en la importancia de la validez de las técnicas, pertinencia y adecuación y no tanto en su fiabilidad.....85
 - Da un mayor peso a las variables cualitativas.....85
 - Propuesta metodológica múltiple.....86

- BIBLIOGRAFÍA.....87

PARTE I: ELEMENTOS NO COMUNICATIVOS Y FUNDAMENTOS PARA LA RECONVERSIÓN

1. EN TORNO A LAS RELACIONES PÚBLICAS : OBJETO FORMAL

**(ELEMENTOS PARA UNA CARACTERIZACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DE LAS
MISMAS)**

1.1. INTRODUCCIÓN Y ESBOZO CONCEPTUAL DE LAS R.R.P.P.....	94
1.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA DISCIPLINA.....	101
1.3. UNA Tª EN GESTACIÓN: NECESIDAD DE FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	105
1.4. UNA MATERIA DE MARCADO CARÁCTER INTERDISCIPLINAR.....	108
1.5. CARACTERIZACIÓN ESPECIFICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN RELACIÓN AL PERIODISMO, EL MARKETING Y LA PUBLICIDAD. LAS R.R.P.P. COMO FUNCIÓN GERENCIAL RESPONSABLE, GLOBAL Y ESTRATÉGICA	
1.5.1 DIFERENCIACIÓN CONCEPTUAL: COMPONENTES PERSUASIVO E INFORMATIVO DE LA COMUNICACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS.....	112
1.5.2. DESDE UN PUNTO DE VISTA PRAGMÁTICO.....	114
1.5.2.1. DIFERENCIACIÓN ESPECÍFICA ENTRE RELACIONES PÚBLICAS Y ACTIVI- DAD PERIODÍSTICA.....	115
1.5.2.2. DIFERENCIAS ENTRE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y LAS DEL MARKETING Y LA PUBLICIDAD.....	116
1.6. PROSPECTIVA DE FUTURO: LA COMUNICACIÓN INTEGRAL Y ESPECIALI- ZADA. EL ÉXITO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y EL ENFOQUE PSICOSOCIO LÓGICO EN DETRIMENTO DEL IMPERIO DE LOS MASS MEDIA Y EL ENFOQUE SOCIOLÓGICO.....	123
1.7. UN BREVE SUMARIO SOBRE ORIGEN Y ESCENARIO.....	124
1.8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, RASGO ESENCIAL DEL CONCEPTO.....	127

1.9. UNA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN, GERENCIAL, EMINENTEMENTE INTELLECTUAL.....	131
1.10. CONCLUSIONES: ELEMENTOS PARA UNA CARACTERIZACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	134
• BIBLIOGRAFÍA.....	137

I.2. ACTUALIZACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DE LA HISTORIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS. SUS FUNDAMENTOS

INTRODUCCIÓN (PLANTEAMIENTOS DE ARCEO, NOGUERO Y SOLANO).....	139
2. 1. LA REFORMA RELIGIOSA Y LA IDEOLOGÍA PROTESTANTE.....	140
2. 2. EL CAPITALISMO.....	141
2.2.1. BREVES NOTAS SOBRE EL ESCENARIO: LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.....	142
2. 3. FACTORES PSICOSOCIOLÓGICOS DETERMINANTES DEL SURGIMIENTO DEL CAPITALISMO Y DE LAS RELACIONES PÚBLICAS	
2.3.1. LA TRADICIÓN EVOLUCIONISTA BRITÁNICA.....	143
2.3.2. HERBERT SPENCER Y EL DARWINISMO SOCIAL.....	144
2.3.3. GALTON Y LA EUGENESIA.....	146
2.3.4. LA TEORÍA EVOLUCIONISTA EN AMÉRICA.....	147
2.4. EL NACIMIENTO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO INSTITUCIONALIZACIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL Y COMO “CONCIENCIA SOCIAL CRÍTICA DE LAS ORGANIZACIONES”.....	148
2.5. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL SIGLO XXI: ENTRE PROGRESO Y BIENESTAR SOCIAL. DEL CUESTIONAMIENTO DE LA LIBERTAD DE MERCADO AL CUESTIONAMIENTO DE LA LIBERTAD INFORMATIVA.....	151

2.6. HISTORIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO DISCIPLINA.....	153
2.6.1. PLANTEAMIENTO.....	153
2.6.2. BREVES NOTAS SOBRE LA DISCIPLINA PSICOSOCIOLÓGICA Y ENTRONQUE CON LA DISCIPLINA RELACIONÍSTICA.....	156
• BIBLIOGRAFÍA.....	159

I.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y RELACIONES PÚBLICAS

(MEDIADORAS O CONCILIADORAS DE LA IDEOLOGÍA DEL PROGRESO Y LA DEL BIENESTAR SOCIAL)

3.1. EN TORNO AL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD, DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y COMUNICATIVA (INTRODUCCIÓN).....	161
3.2. JUSTIFICACIÓN ÚLTIMA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y NORMA DE CULTURA (NOCIÓN DE COMPROMISO).....	166
3.3. “CONDUCTA PROSOCIAL” DE LAS CORPORACIONES EN FUNCIÓN DE LA SUPERVIVENCIA EN UN ENTORNO SOCIAL ALTAMENTE EXIGENTE. LA NORMA DE RECIPROCIDAD.....	176
3.4. LA ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL POR LAS CORPORACIONES, DESDE LA PRAXIS.....	182
3.4.1 INTEGRACIÓN DE LAS POSTURAS DE GRUNIG Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ASUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL MARCO ESPAÑOL Y EUROPEO.....	185
3.4.2 EL CASO DE LA PLATAFORMA DEL 0,7% Y EL RECLAMO PUBLICITARIO DE <i>FORTUNA</i>	189

3.5. AMPLIACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

3.5.1.COMO DISCIPLINA UNIVERSITARIA.....	193
3.5.2.COMO INTERMEDIARIAS ENTRE EMPRESA Y ENTORNO.....	195
3.5.3.COMO FILOSOFÍA GERENCIAL GLOBAL.....	197
3.5.4.COMO PRÁCTICA COMUNICATIVA Y COMO MODALIDAD O FORMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL.....	199

3.6. CONCLUSIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS: AUTOCONCIENCIA E INDEPENDENCIA DEL MARKETING, COMPROMISO EPISTEMOLÓGICO Y AXIOLÓGICO.....	200
---	-----

• BIBLIOGRAFÍA.....	204
---------------------	-----

I.4. RECONVERSIÓN E INTEGRACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DEL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

ASIMILADO A LOS CONCEPTOS DE INTERACCIÓN (CONDUCTA SIGNIFICATIVA) Y PERSUASIÓN (INFLUENCIA). OPERACIONES PREVIAS A LA APLICACIÓN A LAS SITUACIONES PSICOSOCIOLÓGICAS ESPECÍFICAS DE RELACIONES PÚBLICAS (INDIVIDUOS, GRUPOS...)

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO INTERACCIÓN Y CONDUCTA SIGNIFICATIVA.....	207
--	-----

4.2. MODALIDADES DE COMUNICACIÓN DESDE UN ENFOQUE SOCIOLÓGICO Y COMUNICATIVO TRADICIONAL EN FUNCIÓN DE LA FINALIDAD DE LA MISMA O DE LA INTENCIÓN DEL EMISOR: UN INTENTO DE CLASIFICACIÓN FALLIDO.....	214
--	-----

4.2.1.LA SUPUESTA OBJETIVIDAD, MÁS PRETENDIDA QUE “OBJETIVA”.....	218
---	-----

4.2.2. UNA BREVE REFERENCIA A LAS MAL DENOMINADAS “FORMAS DE PERSUASIÓN O DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA”.....	220
--	-----

4.3. LA PERSUASIÓN COMO COMPONENTE Y NO COMO RASGO. EL COMPONENTE “INTERESADO” O PERSUASIVO (INFLUENCIA) DE TODA MODALIDAD DE COMUNICACIÓN COMO CONCLUSIÓN.....	223
4.3.1.LOS EFECTOS NO APERCIBIDOS O DECLARADOS. LA REALIDAD PSICOSOCIOLÓGICA DE LA INTENCIONALIDAD EN LA COMUNICACIÓN. IMPORTANCIA DE LOS EFECTOS Y NO DE LAS INTENCIONES DESDE NUESTRO ENFOQUE.....	227
4.3.2.EL CONSUMO SIMBÓLICO (INTENCIONALIDAD EN LA RECEPCIÓN). LA DIMENSIÓN OCULTA DEL MENSAJE, REFERENCIAS AL SISTEMA EMOCIONAL	
4.3.2.1. REFLEXIONES EN TORNO A LA LIBERTAD DEL INDIVIDUO Y EL SISTEMA EMOCIONAL.....	230
4.3.2.2.INTENCIONALIDAD EN LA RECEPCIÓN.....	234
4.4. LA ÚNICA ALTERNATIVA DE CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DESDE EL ENFOQUE PROPUESTO.....	237
4.5. LAS VERDADERAS FORMAS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA DESDE UNA APROXIMACIÓN PSICOLÓGICA: LOGOS, ETHOS Y PATHOS.....	239
4.6. CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA DE MASAS ACTUAL DESDE NUESTRO ENFOQUE: NI LOS MEDIOS NI EL MENSAJE, ETHOS (ATRACTIVO DE LA FUENTE) Y PATHOS (EMOCIÓN), PROTAGONISTAS EN LA PERSUASIÓN ACTUAL.....	242
4.7. CARACTERIZACIÓN SOCIOLÓGICA Y PSICOSOCIOLÓGICA DE LA COMUNICACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS	
4.7.1 LA COMUNICACIÓN DE RRPP EN EL MARCO DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA (ENFOQUE PSICOSOCIOLÓGICO INTERACCIONISTA).....	247
4.7.2.ENFOQUE FUNCIONALISTA. LA COMUNICACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS COMO FACTOR INELUDIBLE DE ADAPTACIÓN Y SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES EN EL SISTEMA SOCIAL.....	249
• BIBLIOGRAFÍA.....	251

II. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

II.1. INTRODUCCIÓN Y PERCEPCIÓN INTERPERSONAL

1.1. INTRODUCCIÓN: LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PERSUASIVA DE CARÁCTER PÚBLICO.....	257
1.1.1.COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	260
1.1.2.COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PERSUASIVA.....	264
1.2. LA IMPORTANCIA DE LA SITUACIÓN COMUNICATIVA INICIAL, DE LA PERCEPCIÓN Y LAS APARIENCIAS EN RELACIONES PÚBLICAS.....	265
1.2.1.UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL CENTRADO EN LA PERCEPCIÓN: GERBNER.....	266
1.2.2.CLAVES PERCEPTIVAS Y DETERMINANTES PSICOLÓGICOS.....	268
1.3. LA PERCEPCIÓN SOCIAL (IMAGEN) DEL RELACIONISTA.....	272
1.3.1. FACTORES ASOCIADOS AL PERCEPTOR	
1.3.1.1.CÓMO SE FORMA LAS IMPRESIONES.....	274
1.3.1.2.LA REALIZACIÓN DE INFERENCIAS.....	276
1.3.1.3. PRINCIPALES FACTORES Y SEGOS MÁS COMUNES.....	276
1.3.2. VARIABLES ASOCIADAS AL RELACIONISTA (INCONSCIENTES)	
1.3.2.1. LOS MIEDOS PSICOLÓGICOS A LA PERCEPCIÓN PÚBLICA (LA VENTA NA DE “JOHARI”).....	280
1.3.2.2. LOS MIEDOS Y SEGOS EMOCIONALES AL COMUNICAR.....	283
1.3.2.3. SEGOS COGNITIVOS EN LA AUTOPERCEPCIÓN PROYECTADOS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	285
1.4. MANEJO DE LA IMPRESION	
1.4.1. ESTRATEGIAS GENERALES INTUITIVAS Y CUASICONSCIENTES.....	286
1.4.2. AUTOPERCEPCIÓN EN LA AUTOPRESENTACIÓN Y MANEJO CONSCIENTE, DELIBERADO Y PLANIFICADO DE LA IMPRESIÓN.....	287
1.4.3. LA DINÁMICA DE LA AUTOPRESENTACIÓN O PRESENTACIÓN A LOS	

DEMÁS DE UNO MISMO.....	289
-------------------------	-----

1.5. CONCIENCIA DE CREAR IMAGEN E IMAGEN PROYECTADA

1.5.1. LA AUTOOBSERVACIÓN REALIZADA O MANEJO DE LA IMPRESIÓN EN LA AUTOPRESENTACIÓN.....	291
--	-----

1.5.2. EL CONSTRUCTO AUTOOBSERVACIÓN (CONCIENCIA DE CREAR IMAGEN) Y FACTORES DEL MISMO.....	296
---	-----

1.5.3. AUTOOBSERVACIÓN POSITIVA (ASERTIVA) Y NEGATIVA (DEFENSIVA), EN RELACIÓN A LA ESTABILIDAD EMOCIONAL DEL SUJETO Y A OTRAS VARIABLES DE PERSONALIDAD.....	301
---	-----

1.5.4. ORIENTACIONES DE CONDUCTA INTERPERSONAL Y PÚBLICA ASOCIADAS A LA AUTOOBSERVACIÓN.....	304
--	-----

1.6. LA REPUTACIÓN SOCIAL O “IMAGEN”314

1.6.1.LA CONSISTENCIA EN LA CONDUCTA Y LA INTEGRIDAD COMO PREDICTORES DE BUENA IMAGEN.....	316
--	-----

1.6.2.LA IDENTIDAD SOCIAL COMO DETERMINANTE DE IMAGEN Y LA IMAGEN COMO DETERMINANTE DE IDENTIDAD.....	318
---	-----

1.6.3. REDES DE RELACIONES INTERPERSONALES E IMAGEN PERSONAL.....	320
---	-----

1.6.3.1.DETERMINANTES DE LA IMAGEN CREADA A TRAVÉS DE LAS REDES DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	322
--	-----

1.6.3.2.JUSTIFICACIÓN Y CONTROL DE LA IMAGEN INTERPERSONAL CREADA.....	325
--	-----

1.6.4.PREDICCIONES SOBRE LA IMAGEN FORMADA.....	326
---	-----

• BIBLIOGRAFÍA.....330

II.2. EL ENCUENTRO, CONVERSACIÓN, CHARLA O DIÁLOGO

2.1. EL SALUDO Y EL ENCUENTRO PÚBLICO.....	336
--	-----

2.1.1. ADOPCIÓN DE PAPELES, CATEGORIZACIÓN INICIAL, PRIMERAS IMPRESIONES Y CONSTRUCCIÓN DE LA “AFINIDAD PERSONAL” POR EL RELACIONISTA. EL DESARROLLO PROACTIVO DEL ENCUENTRO.....	338
2.1.2.LA IMPORTANCIA DE LA CONTEXTUALIZACIÓN Y DE LA “PUESTA EN SITUACIÓN” PARA LA CREACIÓN DE CORRIENTES AFECTIVAS FAVORABLES.....	344
2.2. LA CONVERSACIÓN, CHARLA O DIÁLOGO.....	346
2.2.1. INTRODUCCIÓN: LA CONVERSACIÓN EN EL MARCO DE LA RELACIÓN Y DE LA PRAXIS COMUNICATIVA.....	347
2.2.1.1.“ALMA FORMAL Y CUERPO INFORMAL” DE LAS RELACIONES DE CARA A LA INSTITUCIÓN Y “ALMA INFORMAL Y CUERPO FORMAL ” DE CARA A LA COMUNICACIÓN.....	350
2.2.1.2. PATRÓN INTERACTIVO DE LA CONVERSACIÓN EN SITUACIONES FORMALES E INFORMALES Y DETERMINACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA TRANSICIÓN A LA INFORMALIDAD.....	353
2.2.2. CLASIFICACIÓN REFERENCIAL DE LAS CONVERSACIONES INTERPERSONALES TIPIFICADAS MÁS RELEVANTES DE RELACIONES PÚBLICAS.....	355
2.2.2.1. PÚBLICOS VECINOS (TACTO Y APELACIONES A LA COMPRESIÓN Y LA EMPATÍA).....	356
2.2.2.2. PROVEEDORES (VERACIDAD Y REPUTACIÓN SOCIAL).....	357
2.2.2.3. PERIODISTAS (COMPLICIDAD, INTERCAMBIO Y RECIPROCIDAD).....	359
2.2.2.4. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (COLABORACIÓN E INTERDEPENDENCIA)....	359
2.2.2.5. RELACIONES INTERNAS CON TRABAJADORES (IGUALDAD, SECRETISMO Y COMPLICIDAD) Y OTROS GRUPOS COMO ACCIONISTAS, DIRECTIVOS... (PRESTIGIO, EXPANSIÓN...)	360
2.2.3. CARACTERIZACIÓN FORMAL Y ANALÍTICA DE LAS CONVERSACIONES DE RELACIONES PÚBLICAS: EL ANÁLISIS TRAN-	

SACCIONAL, FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PERSUASIVA

2.2.3.1 COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA PERSONALIDAD: LOS “ESTADOS DEL YO”.....	366
2.2.3.2. ANÁLISIS SECUENCIAL DEL PROCESO COMUNICATIVO O DE LOS INTERCAMBIOS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONALES: LAS “TRANSACCIONES”.....	372
2.2.3.3. LOS JUEGOS PSICOLÓGICOS.....	379
• BIBLIOGRAFÍA.....	385

II.3. PSICOLOGÍA INTERPERSONAL Y CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL PSICOLÓGICO (PERSONALIDAD) Y DE COMPETENCIAS, DEL PROFESIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS

3.1. INTRODUCCIÓN Y ESQUEMA BÁSICO, BASADO EN EL ANÁLISIS CIENTÍFICO DE LA PERSONALIDAD DE CATELL.....	387
3.2. TEMPERAMENTO Y CARÁCTER: PERSONALIDAD BÁSICA.....	390
3.2.1. TEMPERAMENTO Y CARÁCTER: PREDICTORES INEQUÍVOCOS DE PATRONES DE ATRACCIÓN/RECHAZO EN LA COMUNICACIÓN.....	390
3.2.2. EL TEMPERAMENTO	
3.2.2.1. CLASIFICACIONES BÁSICAS DE LOS TIPOS (KRESTCHMER Y SHELDON) Y FISIOGNOMÍA.....	394
3.2.2.2. TIPO EXTRAVERTIDO Y ARQUETIPO DE “FEMINEIDAD”: PERCEPTIVO (RELACIONES SOCIALES EXTERNAS), INTUITIVO (RELACIONES INTERNAS) COMO ORGANIZADOR DE EVENTOS, COMUNICADOR INTERNO Y TÉCNICO; ARQUETIPO “MASCULINO” REFLEXIVO (PLANIFICADOR, COORDINADOR). LA TEORÍA DE JUNG.....	406
3.2.2.3. EL RELACIONISTA COMO “TIPO SOCIAL”.....	407

3.2.3. EL CARÁCTER	
3.2.3.1. LA ESCUELA HOLANDESA (PRIMARIEDAD Y AMPLITUD DEL CAMPO DE LA CONCIENCIA).....	408
3.2.3.1.1 ALGUNOS CARACTERES APLICADOS AL PROFESIONAL DE R.R.P.P.....	411
3.2.4. EL TEMPERAMENTO Y CARÁCTER PROTOTIPO DEL PROFESIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS: EL MELÓDICO (Activo y primario).....	413
3.3. RASGOS INNATOS	
3.3.1. LAS BASES BIOLÓGICAS DE LA EXTRAVERSIÓN.....	417
3.3.2. LA INTELIGENCIA INTERPERSONAL.....	421
3.4. MOLDEADOS POR EL AMBIENTE	
3.4.1. ESTILO COGNITIVO “DEPENDIENTE DE CAMPO”.....	422
3.4.2. ANSIEDAD SOCIAL Y EXCESIVA BÚSQUEDA DE CONTACTOS	
3.4.2.1. NEUROTICISMO Y AGRESIVIDAD.....	423
3.4.2.2. LAS NECESIDADES GREGARIAS Y DE PRESTIGIO DE MASLOW	425
3.5. LA PERSONALIDAD (MATIZACIÓN SOCIAL DE LA PERSONALIDAD BÁSICA Y DE LA MOLDEADA POR AMBIENTE PRIMERO).....	428
3.5.1. ÚLTIMO ESTADÍO, COMPLEJIDAD MÁXIMA.....	428
3.5.2. LOS CINCO GRANDES FACTORES DE LA PERSONALIDAD Y SU APLICACIÓN AL PERFIL: EXTRAVERSIÓN (BÚSQUEDA DE CONTACTOS), AMABILIDAD (FACTOR CUALITATIVO DE LOS MISMOS) Y ESCASA RESPONSABILIDAD.....	430
3.6. RASGOS DINÁMICOS (MANEJO DE LA IMPRESIÓN E INTELIGENCIA FUNCIONAL -CAPITULOS 1 Y 4-)	
3.7. APTITUDES (INTELIGENCIA EMOCIONAL Y HABILIDADES SOCIALES -CAP.4-)	
3.8. PERFIL PROFESIONAL.....	435
• BIBLIOGRAFÍA.....	439

II. 4. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL “EFICAZ” DE R.R.P.P.

RASGOS DINÁMICOS: LA INTELIGENCIA FUNCIONAL O INTELIGENCIA ENFOCADA A LOS OBJETIVOS (PERSUASIÓN) Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL O DE HABILIDADES PSICOLÓGICAS Y SOCIALES.

4.1. LA INTELIGENCIA FUNCIONAL O INTELIGENCIA ENFOCADA A LOS OBJETIVOS.....	443
4.1.1. UN INTERLOCUTOR DIFÍCIL DE PERSUADIR: LA PERSONALIDAD DOGMÁTICA Y CERRADA.....	446
4.1.2. TRASVASE SITUACIONAL Y PSICOLÓGICO DE LO PROFESIONAL A LO PERSONAL, PARA IMPEDIR ACTITUDES DEFENSIVAS E INDUCIR ACEPTACIÓN.....	450
4.1.3. LA ESCUCHA ACTIVA Y LA OBSERVACIÓN INICIALES	
4.1.3.1.SISTEMA DE PERCEPCIÓN Y REPRESENTACIÓN DEL INTERLOCUTOR (PNL).....	455
4.1.3.2.LA COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	457
4.2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS.....	477
4.2.1.HABILIDADES SOCIALES: EL TRÁNSITO DE LA EMPATÍA A LA SIMPATÍA.....	477
4.2.1.1. AUTOCONTROL Y MANEJO DE LA RELACIÓN.....	477
4.2.1.2. LA ACTITUD POSITIVA, COMPRENSIVA.....	481
4.2.2. HABILIDADES COMUNICATIVAS PERSUASIVAS.....	422
4.2.2.1. ESTILO ASERTIVO DE AFRONTAMIENTO.....	486
4.2.2.2. HABILIDADES ESPECÍFICAS.....	489
• BIBLIOGRAFÍA.....	492

III. COMUNICACIÓN INTERNA, GRUPAL Y A GRUPOS

III. 0. INTRODUCCIÓN. UN ENFOQUE SISTÉMICO Y GLOBAL: EL GRUPO ORGANIZATIVO (CERRADO) Y EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES (ABIERTO)

0. 1. JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE SISTÉMICO.....	497
0.1.1.EL GRUPO COMO SISTEMA.....	498
0.1.2.LOS NIVELES DE ESTUDIO DEL GRUPO DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO.....	502
0.2. EL GRUPO ORGANIZATIVO (CERRADO) Y EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES (ABIERTO)	
0.2.1.INTERRELACIÓN DE LOS DOS ENFOQUES CLÁSICOS EN EL ESTUDIO GRUPAL (SISTEMA CERRADO): CONCEPCIÓN INTERACTIVA DE DINÁMICA DE GRUPO (INTEGRACIÓN AFECTIVA) Y SISTEMA SOCIOCULTURAL O CREACIÓN DE IDENTIDAD (INTEGRACIÓN COGNITIVA). COHESIÓN Y HOMOGENEIZACIÓN.....	505
0.2.2.UN SISTEMA ORGANIZATIVO ABIERTO Y SOFISTICADO. DISGREGACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN GRUPAL DENTRO DEL GRUPO (PARA FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD). RELACIONES INTERGRUPALES E INTERSISTÉMICAS Y ESFUERZO DE COORDINACIÓN Y DE COMPROMISO.....	510
0.3. DELIMITACIÓN E INTEGRACIÓN DE AMBAS PERSPECTIVAS (HOMOGENEIDAD Y HETEROGENEIDAD, INTRAGRUPAL E INTERGRUPAL) EN UN ENFOQUE DIACRÓNICO. DEL ENFOQUE COLECTIVISTA DE COHESIÓN E IMPLICACIÓN AL ENFOQUE INTERACCIONISTA COOPERATIVO Y DE ÉSTE AL INDIVIDUALISTA DE COMPETICIÓN COORDINACIÓN E INVOLUCRACIÓN.....	514
• BIBLIOGRAFÍA.....	521

III. A. EL GRUPO ORGANIZATIVO (SISTEMA CERRADO). ENFOQUE COLECTIVISTA (HOMOGENEIZACIÓN)

III. A. 1. INTEGRACIÓN AFECTIVA (COHESIÓN) Y COGNITIVA (IMPLICACIÓN): CLIMA LABORAL Y CULTURA CORPORATIVA

1.1. INTEGRACIÓN AFECTIVA (COHESIÓN).

ESTRUCTURA, INTERACCIÓN CONDUCTUAL Y COHESIÓN, REDES COMUNICATIVAS DE RELACIONES PÚBLICAS DE CORTE AFECTIVO O IMPLICACIÓN EMOCIONAL (MAPA DE LOS SENTIMIENTOS)

1.1.1. ESTRUCTURA FORMAL INICIAL Y DESEMPEÑO DE ROLES Y ESTATUS.....	524
1.1.2. HACIA UNA ESTRUCTURA REAL. INTERACCIÓN CONDUCTUAL Y RRPP.....	526
1.1.2.1 COMUNICACIÓN INFORMAL, A MODO DE ESTRUCTURA PLANA PERSONALIZADA EN UN MAPA DE GRUPOS PRIMARIOS Y NUEVO CONCEPTO DE INTERACCIÓN.....	529
1.1.3. EL MARCO DE LA COHESIÓN GRUPAL: <i>SOCIOGRAMA</i> DE MORENO.....	532
1.1.3.1. CADENAS INVISIBLES, BASADAS EN AFINIDADES, REDES DE CONTACTOS.....	534
1.1.3.2. FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA DE LAS ORIENTACIONES DE RELACIÓN.....	535
1.1.3.3. EL RELACIONISTA MODIFICA LAS CADENAS Y UTILIZA LOS LÍDERES PARA COMUNICAR.....	537
1.1.4. CLIMA LABORAL RESULTANTE, TERMÓMETRO DE ACTITUDES Y SENTIMIENTOS.....	541

1.2. INTEGRACIÓN COGNITIVA (IMPLICACIÓN).

LA FORMACIÓN IDEOLÓGICA DEL GRUPO, LA IDENTIDAD SOCIAL CORPORATIVA, CONCIENCIA DE PERTENENCIA E IMPLICACIÓN (MAPA DE VALORES)

1.2.1. FORMACIÓN IDEOLÓGICA DEL GRUPO E IDENTIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	545
---	-----

1.2.2.CULTURA CORPORATIVA	
1.2.2.1.FUNDAMENTOS DE UN NUEVO ENFOQUE.....	547
1.2.2.2. PRODUCTOR Y PRODUCTO DE LA IMAGEN EXTERNA.....	552
1.2.2.3. PROYECCIÓN AL EXTERIOR, MICROVISIÓN DE LA QUE PARTE LA IMAGEN.....	553
1.3. LA COOPERACIÓN: FUNDAMENTO DEL DESARROLLO GRUPAL.....	558
• BIBLIOGRAFÍA.....	560

III. A. 2. MOTIVACIÓN Y NEGOCIACIÓN (PILARES BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN GRUPAL)

2. 1. R.R.P.P: NEGOCIACIÓN INTERNA Y AFRONTAMIENTO DE LOS CONFLICTOS DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL

2.1.1.EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES (INTERNO ENDÓGENO).....	562
2.1.1.1. NATURALEZAY FUENTES.....	562
2.1.1.2. TIPOS Y FASES DEL MISMO.....	567
2.1.1.3. CONCEPCIÓN ACTUALIZADA Y CRÍTICA DEL CONFLICTO ORGANIZA- CIONAL.....	569
2.1.2.EL CONFLICTO PARA LAS ORGANIZACIONES (INTERNO EXÓGENO) TRASCENDENCIA DE LAS CRISIS EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN E IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS.....	572

2.2. LA NEGOCIACIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.....

2.2.1.EL PROCESO (ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS).....	574
2.2.1.1.DE COMUNICACIÓN.....	574
2.2.1.2. ESTRATEGIAS CONCILIADORAS DE RELACIONES PÚBLICAS: PRESER- VAR LAS RELACIONES PERSONALES.....	577
2.2.2.EL RELACIONISTA COMO DIRECTIVO “LIDER”.....	579
2.2.3.LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL AFRONTAMIENTO.....	582

2.3. MOTIVACIÓN

2.3.1.INTRODUCCIÓN. IMPORTANCIA ACTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLI-	
---	--

CAS EN LA MOTIVACIÓN Y ELEMENTOS DE INTERACCIÓN AMBIENTAL.....	583
2.3.2. R.R.P.P. Y GESTIÓN DE LOS “ACTIVOS INTANGIBLES”: EL CAPITAL RELACIONAL, CRITERIO GLOBAL DE COORDINACIÓN E INFORMACIÓN.....	585
2.3.3.LA MOTIVACIÓN COMO CONTENIDO Y COMO PROCESO.....	589
2.3.3.1.TEORÍAS DE CONTENIDO.....	590
2.3.3.2.TEORÍAS DE PROCESO.....	599
2.3.4.EJEMPLIFICACIÓN (CASOS PRÁCTICOS) DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN Y DE CLIMA LABORAL NEGATIVO Y MEDIDAS PROPUESTAS	
<i>Caso de los trabajadores de fábrica.....</i>	600
<i>Caso Banco Central Hispano.....</i>	605
2.3.5. ESTRATEGIAS DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS PARA INDUCIR MOTIVACIÓN.....	608
2.3.6.CONCEPCIÓN ACTUALIZADA Y CRITICA DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: DE LA MOTIVACIÓN (IMPLICACIÓN) A LA INVOLUCRACIÓN....	610
2.4. INTERACCIÓN AMBIENTAL. DEL AMBIENTE FÍSICO AL AMBIENTE SOCIAL INTERACTIVO	
2.4.1.ASPECTOS DE INTERACCIÓN AMBIENTAL.....	612
2.4.2.EL RELACIONISTA EN LA GESTIÓN SOCIAL DEL CAMBIO AMBIENTAL, (CASO REAL PROTOTÍPICO DE DISEÑO DE ESPACIOS ABIERTOS).....	619
2.4.3.SIMBOLOGIA DE LOS COLORES Y MOTIVOS DE LOS DISEÑOS EN LA IDENTIDAD CORPORATIVA.....	621
• BIBLIOGRAFÍA.....	624

B. EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES (SISTEMA ABIERTO). ENFOQUE INDIVIDUALISTA (DISGREGACIÓN)

III. B. 3. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL MARCO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA

3.1. IMPORTANCIA DE UN ENFOQUE HOLÍSTICO E INTEGRADO DE LA COMUNICACIÓN.....	631
3.1.1.LA REALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PRAXIS ACTUAL Y PROSPECTIVA DE FUTURO.....	638
3.1.1.1.LA COMUNICACIÓN VERBAL, PREPONDERANTE Y PREFERIDA.....	641
3.1.2. LAS ESTRUCTURAS “FLEXIBLES” (ABIERTAS Y ENFOCADAS AL ENTORNO).....	642
3.2. LA DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS O DE COMUNICACIÓN. VISIÓN ESTRATÉGICA, GLOBAL Y HOLÍSTICA DE NEGOCIO.....	644
3.2.1.R.R.P.P: LIDERAZGO ESTRATÉGICO POR EXCELENCIA (TRANSFORMACIONAL).....	647
3.2.1.1.CARACTERÍSTICAS.....	647
3.2.1.2. LA GESTIÓN DEL CAMBIO.....	651
3.2.2. R.R.P.P: LIDERAZGO HOLÍSTICO POR EXCELENCIA: DIRECTIVO O GESTOR (PODER FORMAL) CON CUALIDADES DE LIDERAZGO (PODER INFORMAL).....	657
3.2.3. R.R.P.P.: COMUNICACIÓN DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA, GLOBAL Y HOLÍSTICA DE NEGOCIO.....	664
3.2.3.1. ROLES ESTRATÉGICOS DEL DIRECTIVO ACTUAL CANIBALIZADOS DE LA FUNCIÓN DE R.R.P.P. O DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.....	666
3.2.3.2. LA FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS R.R.P.P. POR SUS FUNDAMENTOS PSICOSOCIALES EN RELACIÓN A LA FUNCIÓN JURÍDICA, BUROCRÁTICA Y ADMINISTRATIVISTA DE R.R.H.H.....	669
3.3. LA INFLUENCIA ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN: INVOLUCRACIÓN E IMPLICACIÓN.....	677
3.3.1. INFLUENCIA INCONSCIENTE EN LOS GRUPOS, COMO “FIGURA SIGNIFICATIVA”.....	680

3.3.2.PRIMER NIVEL DE INFLUENCIA (SOCIOEMOCIONAL): MIXTURA DE INFLUENCIA NORMATIVA CON RESPALDO INFORMATIVO (EMPLEADOS). DESARROLLO DEL GRUPO (OBJETIVO GRUPAL IMPLÍCITO).....	682
3.3.3.SEGUNDO NIVEL DE INFLUENCIA: INFORMATIVA. OBJETIVOS GRUPALES EXPLÍCITOS EN UN NIVEL RACIONAL O DE LA TAREA (DIRECTIVOS)..	685
3.4. EVOLUCIÓN HACIA UN PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO. LOS DOS EJES DE LA ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN, EN TORNO A LAS RELACIONES PÚBLICAS: IMAGEN E INTERACCIÓN.....	686
3.4.1.LA ESTRUCTURA “VIVA” VIENE CONFORMADA POR LAS PAUTAS DE INTERACCIÓN, R.R.P.P., QUE “REESTRUCTURAN” LA ORGANIZACIÓN.....	689
3.4.2.APERTURA AL EXTERIOR, EL “INTORNO” COMO UN “ENTORNO” Y EL “ENTORNO” COMO UN “INTORNO”, DIFUMINACIÓN DE LA DISPARIDAD.....	693
3.4.3.RELACIONES “COMUNICATIVAS” (ÁMBITO ORGANIZACIONAL) Y COMUNICACIÓN “RELACIONANTE” (COMUNICACIÓN EXTERNA). DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA PARA LA IMAGEN (PROYECTADA) A LA IMAGEN (REAL, DERIVADA DE FACTORES ORGANIZATIVOS) PARA LA COMUNICACIÓN.....	696
3.4.4. LA IMAGEN (RELACIONES PÚBLICAS), DESDE UN PUNTO DE VISTA GLOBAL Y ESTRATÉGICO: FINALIDAD ORGANIZATIVA, INSTITUCIONAL. LA COMUNICACIÓN DETERMINA LA IMAGEN Y VICEVERSA.....	697
• BIBLIOGRAFÍA.....	701

III. B. 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL MARCO DEL “MANAGEMENT” PARTICIPATIVO Y EFICIENTE. COORDINACIÓN DE LOS MODERNOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

4.1. LA NUEVA ESTRUCTURACIÓN DISGREGADORA DE LAS ORGANIZACIONES Y LOS ESFUERZOS DE INTEGRACIÓN.....	706
4.1.1. DISPOSITIVO COORDINADOR DE ENLACE Y ESFUERZO DE UNIFICACIÓN EN LAS NUEVAS AGRUPACIONES, ESTRUCTURAS COMPLEJAS, MATRICIALES.....	709

4.1.2. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PLANIFICADO, ESTRUCTURAL, NO ESTRATÉGICO PERO BASADO EN LAS ESTRATEGIAS: MODERNOS GRUPOS....	713
4.1.2.1. LAS ESTRUCTURAS SE TORNAN ORGÁNICAS POR LAS R.R.P.P.: DINÁMICA ORGANIZATIVA.....	716
4.2. ORGANIZACIÓN “EN TORNO A PROCESOS” Y <i>MANAGEMENT</i> “PARTICIPADO Y PARTICIPATIVO”. LA FUNCIÓN COORDINADORA.....	720
4.2.1.R.R.P.P: COORDINACIÓN TEMPORAL DE ACUERDO A LA SINCRONIZACIÓN CON LAS DEMANDAS EXTERNAS Y DEL TRABAJO EN FUNCIÓN DE UN CRITERIO UNITARIO DE “IMAGEN”	728
4.2.1.1. ACTIVIDADES DISPARES. ESTABLECIMIENTO DE SINERGIAS E INTEGRACIÓN COOPERATIVA.....	731
4.2.1.2. LOS RITMOS DE “SINCRONIZACIÓN” EN FUNCIÓN DE LOS PLANES DE IMAGEN.....	735
4.3. MODERNOS GRUPOS: NUEVOS PARÁMETROS ESTRATÉGICOS DE RELACIÓN.....	738
4.3.1. TIPOS Y CARACTERIZACIÓN DE MODERNOS GRUPOS.....	740
4.3.1.1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LOS COMITÉS.....	743
4.3.1.2. LOS CIRCULOS DE CALIDAD.....	745
4.3.1.3. GRUPOS AUTÓNOMOS.....	748
4.3.1.4. EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	749
4.3.2. GRUPOS DE DESARROLLO O “T-GROUPS” Y DESARROLLO INTERGRUPAL.....	749
4.3.2.1. INVESTIGACIÓN SOBRE EL ESTILO RELACIONAL DE LOS GRUPOS. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN MULTINIVEL Y OBSERVACIÓN PARTICIPANTE.....	751
4.3.3.COMUNICACIÓN A GRUPOS	
4.3.3.1.PRESENTACIONES.....	754
4.3.3.2. EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA COMUNICACIÓN A GRUPOS.....	755
• BIBLIOGRAFÍA.....	759

IV. COMUNICACIÓN EXTERNA, EN LA SOCIEDAD “DE MASAS”

IV. 1. COMUNICACIÓN PERSUASIVA, CULTURA DE MASAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1.1. LA COMUNICACIÓN MASIVA.....	764
1.1.1. EL RECEPTOR “MASA”.....	765
1.1.2. DESDE EL EMISOR.....	766
1.1.2.1. LA HETEROGENEIDAD DE LOS PÚBLICOS Y LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS MENSAJES.....	766
1.1.2.2. EL NUEVO POSICIONAMIENTO “POR VALORES”.....	767
1.2. LOS MODELOS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA: FACTORES PSICOSOCIALES (DEL RECEPTOR Y DEL CONTEXTO).....	768
1.3. PERSUASIÓN Y CAMBIO DE ACTITUDES.....	771
1.3.1. INTRODUCCIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES.....	771
1.3.2. ELEMENTOS DEL PROCESO PERSUASIVO.....	777
1.3.2.1. LA FUENTE.....	777
1.3.2.2. EL MENSAJE.....	779
1.3.2.3. EL MEDIO.....	783
1.3.2.4. EL RECEPTOR.....	784
1.3.3. NUEVO MODELO DE CAMBIO DE ACTITUDES RELACIONADO CON LA CONDUCTA Y EJEMPLIFICACIÓN (CAMPAÑAS ACTUALES ANTI TABACO).....	785
1.3.4. PRINCIPALES PALANCAS DE INFLUENCIA BASADAS EN UN MODELO DE PROCESAMIENTO A TRAVÉS DE HEURÍSTICOS.....	787
1.4. DEFICITS DEL COGNITIVISMO SOCIAL E INCLUSIÓN DEL SIMBOLISMO Y LO PSICOSOCIAL EN LA COMPRENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN PERSUA- SIVA “EN LA SOCIEDAD DE MASAS”.....	789

1.4.1. TENDENCIAS ACTITUDINALES ESPAÑOLAS.....	792
1.4.2. LA IDEOLOGÍA EN LA SOCIEDAD DE MASAS. EL NUEVO “CONSUMO SOCIOLÓGICO” QUE SE TRADUCE EN EL MARKETING “CONCAUSA”.....	795
1.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA MASIVA.....	807
1.5.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO FILOSOFÍA GERENCIAL COMUNICATIVA.....	809
1.5.1.1. LAS RELACIONES PÚBLICAS TRASCIENDEN EL MARKETING, LAS PERSPECTIVAS DEL MARKETING INTERNACIONAL Y DEL MARKETING “GLOBAL” SON RELACIONES PÚBLICAS.....	809
1.5.1.2. MARKETING DE SERVICIOS, DE INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS, MARKETING “SOCIAL” Y MARKETING “CON CAUSA”.....	811
1.5.2. COMO PRÁCTICA COMUNICATIVA PROMOVIDA POR LA FUNCIÓN Y COMO FORMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL.....	820
1.5.2.1. COMO PRACTICA COMUNICATIVA, RESPECTO A LAS TÉCNICAS Y VÍAS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA EMPLEADAS.....	820
1.5.2.2. COMO MODALIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL CRÍTICA, RESPECTO A LOS CONTENIDOS DE LOS MENSAJES, TÓPICOS Y TEMAS ADOPTADOS POR LOS MISMOS, EN RELACIÓN A SU COMPROMISO AXIOLÓGICO.....	824
• BIBLIOGRAFÍA.....	827

IV. 2. IMAGEN CORPORATIVA: “CONSTRUCCIÓN SOCIAL” O “REPUTACIÓN”

DELIMITACIÓN EN RELACIÓN A LA ACTITUD Y A LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

2.1. DIFERENCIAS ENTRE IMAGEN CORPORATIVA (“RE-PUTACIÓN”) Y ACTITUD (TIEMPOS DE CRISIS).

2.1.1. EN TORNO A LA ACTITUD.....	831
-----------------------------------	-----

2.1.1.1. ANÁLISIS FUNCIONAL, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ACTITUDES.....	834
2.1.1.2. LOS COMPONENTES DE LA ACTITUD AFECTIVO Y COMPORTAMENTAL.....	836
2.1.1.2.1 CONEXIÓN CON LA ACCIÓN.....	838
2.1.1.2.1.1.DETERMINACIÓN DE LA ACTITUD SOBRE LA CONDUCTA.....	838
2.1.1.2.1.2.DETERMINACIÓN DE LA CONDUCTA SOBRE LA ACTITUD.....	839
2.1.2.DIFERENCIACIÓN ESPECÍFICA ENTRE IMAGEN Y ACTITUD.....	840
2.2. COMO “REPRESENTACIÓN SOCIAL” EN RELACIÓN A LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA.....	846
2.2.1. LAS REPRESENTACIONES SOCIALES.....	846
2.2.2. PROCESO COGNITIVO DE OBJETIVACIÓN.....	851
2.2.3. LA IDENTIDAD CORPORATIVA O IMAGEN COMO REPRODUCCIÓN FIGURATIVA (PERCEPCIÓN), FRENTE A LA IMAGEN COMO REPRESENTACIÓN SOCIAL.....	853
2.3. CONSTRUCCIÓN SOCIAL: CONFIGURACIÓN DE LA REPUTACION SOCIAL O IMAGEN.....	855
2.3.1.EL CONCEPTO DE IMAGEN DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL.....	855
2.3.2.PROCESOS SIMBÓLICOS, PSICOSOCIALES QUE DAN ORIGEN A LA REPUTACIÓN SOCIAL.....	860
2.3.3.IMAGEN E IDEOLOGÍA.....	863
• BIBLIOGRAFÍA.....	865
IV.3. COMUNICACIÓN POLÍTICA, CAMPAÑAS ELECTORALES Y RELACIONES PÚBLICAS EN EL MARCO DE LA DEMOCRACIA COMPETITIVA	
3.1. INTRODUCCIÓN. LAS RELACIONES PÚBLICAS POLÍTICAS EN EL MARCO DE LA DEMOCRACIA COMPETITIVA.....	868
3.1.1 REFERENCIA A LOS MODELOS DE PREDICCIÓN DE VOTO.....	878

3.1.1.1.FACTORES ESTRUCTURALES, GRUPO DE PERTENENCIA.....	878
3.1.1.2. MODELO DE IDENTIFICACIÓN O “DE ETIQUETAS”	879
3.1.1.3. MODELO DE PROXIMIDAD IDEOLÓGICA O DE ANÁLISIS ESPACIAL.....	879
3.1.1.4. MODELO DE LOS TEMAS O “ISSUES”.....	880
3.1.1.5. MODELO DE “PRESIONES CRUZADAS”	880
3.1.1.6. LOS NUEVOS MODELOS DE PREDICCIÓN DE VOTO: LOS MODELOS INTEGRADOS O MIXTOS.....	881
3.1.1.6.1. EL MODELO CULTURALISTA DE INGLEHART.....	881
3.1.1.6.2. MODELO ACTITUDINAL.....	883
3.2. LAS CAMPAÑAS ELECTORALES.....	883
3.2.1.UTILIDAD O FUNCIONES PRINCIPALES DE LAS CAMPAÑAS ELECTO- RALES.....	885
3.2.2. ORGANIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS.....	886
3.2.3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMUNICATIVA.....	889
3.2.4. EFECTOS PERSUASIVOS DE LAS CAMPAÑAS ELECTORALES.....	890
3.2.5. LOS SONDEOS.....	893
3.3. REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS CAMPAÑAS ELECTORALES.....	894
3.3.1. RETÓRICA Y MANEJO DE LA INTERACCION EN LA NEGOCIACIÓN POLÍTICA DEBATES Y APARICIONES EN LOS MEDIOS DE MASAS. LA PREPARACIÓN PSICOLÓGICA DEL CANDIDATO EN RELACIÓN A LA PERCEPCIÓN SOCIAL.....	897
3.3.2. LA TÉCNICA <i>A.I.D.A.</i> Y EL ARGUMENTARIO POLÍTICO.....	901
3.3.3. CONCLUSIONES FINALES SOBRE EL PAPEL DE LAS RELACIONES PÚ- BLICAS EN LA COMUNICACIÓN POLÍTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	902
• BIBLIOGRAFÍA.....	904

IV. 4. TENDENCIAS COMUNICATIVAS ACTUALES: LA “CREACIÓN DE IMAGEN” EN EL AUDIOVISUAL: LA NUEVA FORMA DE PERSUASIÓN (INFLUENCIA) POR LAS RELACIONES PÚBLICAS (IMAGEN DE LA FUENTE) Y PARA LAS R.R.P.P. (NOTORIEDAD PARA LA CADENA)

EL PRESENTADOR COMO “RE-PRESENTADOR”. LA OBJETIVACIÓN Y ANCLAJE EN LO SUBJETIVO COMO NUEVA FORMA DE CREAR IMAGEN. PRESENTADORES Y PERSONAJES (*GRAN HERMANO*) COMO “IMAGEN DE MARCA” DE LOS “PRODUCTOS TELEVISIVOS” O PROGRAMAS Y EN ÚLTIMO TÉRMINO DE LA INSTITUCIÓN COMUNICATIVA, LA CADENA, PARA ALCANZAR NOTORIEDAD

4.1 “ENGANCHAR” AL RECEPTOR ES EL FIN DE LA COMUNICACIÓN Y A SU VEZ EL MEDIO O INSTRUMENTO PARA OBTENER AUDIENCIAS (FIN DE LA CADENA): LA AUDIENCIA FINAL COMO RECLAMO O MEDIO PARA OBTENER PUBLICIDAD.....	907
4.2.FUNDAMENTO COGNITIVO EN EL PROCESAMIENTO PERIFÉRICO.....	909
4.2.1.EL PRESENTADOR COMO “REPRESENTADOR”.....	909
4.2.2 “GRAN HERMANO”: PERSONAJES CREADOS PARA REPRESENTAR A LA CADENA.....	913
4.3. FUNDAMENTOS PERSUASIVOS O DE INFLUENCIA: “ENGANCHAR A LA AUDIENCIA” (<i>GRAN HERMANO</i>).....	916
4.3.1.DESNUDAR EL ALMA “SOCIAL”, EL MORBO SERVIDO CIVILIZADAMENTE.....	918
4.3.2.PERCEPCIÓN Y CATEGORIZACIÓN SIMPLIFICADA. EL DÍA A DÍA EN SESENTA MINUTOS.....	919
4.3.3.FACILITADORES DEL CONTAGIO EMOCIONAL (SUGESTIÓN).....	921
4.3.4.PROYECCIÓN Y ALINEACIÓN.....	922
4.4. FUNDAMENTOS PSICOSOCIALES: EL RECEPTOR ES EL “MEDIO” PARA OBTENER NOTORIEDAD: LAS REDES SOCIALES.....	923
4.5. TERMINACIÓN DEL “PERSONAJE” Y MITIFICACIÓN INDUCIDA PARA	

LA OBTENCIÓN DE NOTORIEDAD DE LA CADENA.....	925
4.6. REFLEXIONES FINALES: ANÁLISIS TRANSACCIONAL DE LA PROGRAMACIÓN AUDIOVISUAL ACTUAL.....	926
• BIBLIOGRAFÍA.....	931

IV. 5. R.R.P.P.: LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN PROACTIVA DE CRISIS (“GESTIÓN POR VALORES”)

5. 1. PERSPECTIVA PSICOSOCIOLÓGICA DE LAS CRISIS EMPRESARIALES	
5.1.1.EL CONFLICTO: NOCIÓN Y CARACTERIZACIÓN.....	933
5.1.2.LAS RELACIONES PÚBLICAS, SOLUCIÓN PACTADA AL CONFLICTO PERMANENTE ENTRE ORGANIZACIÓN Y SOCIEDAD. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	935
5.2. LA GESTIÓN PROACTIVA DE CRISIS.....	940
5.2.1. ESTILOS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS QUE GUARDAN RELACIÓN CON POSIBLES CONFLICTOS Y CRISIS FUTURAS.....	940
5.2.1.1.LA NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS Y GESTIÓN PROACTIVA.....	944
5.2.2. CATALOGACIÓN DE LOS CONFLICTOS.....	946
5.2.2.1.CONFLICTOS INTERNOS.....	946
5.2.2.2. CONFLICTOS EXTERNOS.....	946
5.3. LA CONDUCTA COLECTIVA DE LOS GRUPOS DE ACCIÓN TEMPORAL COMO CAUSA DE CRISIS.....	948
5.3.1. CONDUCTIVIDAD ESTRUCTURAL: EFECTO DE LATENCIA DE LAS ACTITUDES, ORIGEN Y FUNDAMENTO DEL SURGIMIENTO DE G.A.T.....	949
5.3.2. CHOQUE O COLISIÓN, FRACTURA DE LOS VALORES: LOS NUEVOS MOVIMIENTOS SOCIALES Y VALORES POSTMATERIALISTAS.....	950

5.3.3.RECONSTRUCCIÓN COMUNICATIVA-SOCIAL DEL PROBLEMA EL PA- PEL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MASAS.....	953
5.3.4.LOS RUMORES ASOCIADOS A LAS NOTICIAS COMO CAUSA PROG- RESIVA DE DETONANTE DEL CONFLICTO.....	954
5.3.5. CONDUCTA COLECTIVA: MANIFESTACIONES Y REIVINDICACIONES.....	955

5.4. PLANIFICACIÓN DE R.R.P.P. LOS PROBLEMAS Y MOVIMIENTOS SOCIA- LES EN EL SIGLO XXI Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN (GESTIÓN DE TEMAS “POR VALORES”)

5.4.1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TEMAS.....	956
5.4.2.LA NUEVA DIRECCIÓN “POR VALORES”.....	959
5.4.2.1.MEDIO AMBIENTE Y ACTITUDES PROAMBIENTALES.....	959
5.4.2.1.1.LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA EMPRESA.....	966
5.4.2.1.2.GESTIÓN AMBIENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	968
5.4.3.TENDENCIAS, AGENTES Y PROBLEMAS SOCIALES EN EL SIGLO XXI	
5.4.3.1.IMPORTANCIA EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PROACTIVA DE CRISIS.....	968
5.4.3.2.TENDENCIAS.....	978
5.4.3.2.1.COOPERACIÓN AL DESARROLLO.....	978
5.4.3.2.2. EL MARKETING “SOCIAL” O “CON CAUSA” Y EL RENACIMIENTO DE LAS ANTIUTOPIÁS.....	979
5.4.3.3. AGENTES: ONG´s.....	980
5.4.3.4. INDICADORES SOCIALES ÚTILES: POLITICA SOCIAL, CALIDAD DE VIDA E INDICADORES SOCIALES CONCRETO.....	981

• BIBLIOGRAFÍA.....	985
---------------------	-----

RESUMEN Y CONCLUSIONES FINALES.....	988
-------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA COMPLETA.....	1000
----------------------------	------

INTRODUCCIÓN

- UN ANÁLISIS DE SITUACIÓN. PRIMERAS REFLEXIONES

En una era de ideologías en conflicto, cuando se está sometiendo a naciones enteras a la persuasión de grupo a través de los nuevos medios de comunicación social y de las nuevas técnicas; cuando los movimientos de masas están siendo dirigidos por demagogos, es importante llegar a saber hasta qué punto resiste la mente humana y en qué punto cede, hasta qué punto es posible producir un cambio auténtico en la forma de pensar individual o de grupo y arrojar algo de luz sobre los medios empleados en este fin (...) Todo lo relacionado con lo que sirva para cambiar la mentalidad de la gente suscita cuestiones fascinantes de tipo científico y moral (...) las principales armas son de naturaleza verbal, o en cualquier caso simbólica y los resultados perseguidos son de índole psicológica. Por lo general y con escasas excepciones, las transformaciones psicológicas requieren técnicas psicológicas.

J.A.C. Brown

La racionalización en el frente de la “técnica consolidada” es impensable sin la garantía teórica que la sustente

J.L. Piñuel

Brown hablaba de técnicas “diabólicas” y del “lavado de cerebro”¹. Ciertamente estas cuestiones suscitan un gran interés de carácter científico y moral. Sin embargo, al contrario de los postulados de Brown sobre la existencia y aplicación de unas técnicas intencionalmente persuasivas y nocivas, nosotros sostenemos que las Relaciones Públicas y las técnicas de comunicación en general empleadas en la actualidad no son diabólicas, ni siquiera intencionales en muchas ocasiones (considerando el calificativo de intencionales en sentido peyorativo, equivalente a “mal intencionadas”, claro está, dado que toda acción es intencional), aunque sí (y esto puede resultar ser aun más grave), parecen funcionar solas y denuncian la escasez de explicaciones psicosociales de dichas acciones y comunicaciones, cuyos efectos colaterales y repercusiones parecen

¹ Brown se refería principalmente a los efectos de la propaganda y su repercusión en el cambio de actitudes de la muchedumbre. BROWN, J.A.C.: *Técnicas de persuasión*, Alianza editorial, Madrid, 1978.

camuflarse en ese entorno turbulento de obsolescencia y dinamismo que nos rodea, ese mundo de la Civilización, que representa el mundo de la utilidad en oposición al noble mundo de la cultura, que nada tiene que ver con el orden material de la vida, de la necesidad o del trabajo, como nos diría Marcuse².

En todo caso, como subraya Ortega

*La realidad social y todo lo que a ella estrictamente pertenece es esencialmente ocultativa, encubierta, subrepticia. Y aquí tenemos la causa, bien que ahora solo enunciada y no esclarecida, de que la sociología sea la más reciente entre las ciencias de Humanidades y, claro está, la más retrasada y balbuciente.*³

Lévi- Strauss por su parte, sostiene que

*comprender consiste en reducir un tipo de realidad a otra; que la realidad verdadera nunca es la manifiesta; y que la naturaleza de lo verdadero resplandece ya en el cuidado que pone en ocultarse.*⁴

Por ello, debemos realizar una excursión al campo de la Psicología y de la Psicología Social en particular, en busca de fundamentos y explicaciones científicas sobre los efectos e implicaciones pretendidas y no pretendidas de las acciones y comunicaciones que las Relaciones Públicas promueven o sancionan y recordar, como señala Sampedro que

*La técnica no es 'diabólica', ni siquiera intencional. Calificarla éticamente de buena o mala es algo sin sentido, porque su valoración sólo puede hacerse en el plano de la eficacia y son los objetivos quienes obedecen a lo ético. La técnica es instrumento y si invade áreas crecientes de nuestras vidas es por el automatismo derivado de su racionalidad. Una vez aceptada ésta es inevitable que elijamos el procedimiento más racional en cualquier campo de nuestra actuación y, por tanto, que contribuyamos a tecnificarla. Somos nosotros quienes tecnificamos nuestras vidas; no la técnica quien nos domina fatalmente...*⁵

Volviendo a la cita de Brown, puede parecer nos queda ya muy lejano, pero invito a reflexionar al lector sobre los actuales programas televisivos de masas como “Sorpresa sorpresa”, “Gran Hermano”, “Sucedió dónde” o “Misterios sin resolver”, entre otros, que en modo alguno ejercen una función meramente lúdica o distractiva.

² MARCUSE, H.: *Eros y Civilización*, Seix Barral, Barcelona, 1976.

³ ORTEGA Y GASSET, J.: *El hombre y la gente*, Colección Austral, Espasa- Calpe S.A., Madrid, 1972, pág. 151.

⁴ En la obra *Tristes Trópicos*.

⁵ SAMPEDRO, J.L.: cfrd. en SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing comunicación*, ed. Ciencia 3, Madrid, 1989, pág 104.

Este tipo de programas, calificados por algunos como “perjudiciales para la salud mental”, “enganchan” a la audiencia, al igual que los “culebrones”, empleando las técnicas de sugestión y basándose en contextos dramáticos o emotivos que contribuyen a inhibir el juicio crítico.

La persuasión no se predica de la argumentación o razonamiento (inexistente por otro lado en estos programas) sino de la sugestión, y al igual que en el caso de las técnicas utilizadas por los demagogos de los que hablaba Brown, las técnicas empleadas aquí saltan también las barreras del pensamiento y la libertad, ejerciendo su influencia en lo que Lersch⁶ denomina el “fondo endotímico” de la vida anímica humana, o esfera constituida por los estados de ánimo, los instintos y las tendencias. De modo que, si analizamos la incidencia de dichos programas televisivos en las actitudes y creencias de la población, esta cita puede parecer entonces de una abrumadora vigencia y actualidad.

Como afirma Roiz,

*En la comunicación persuasiva incide un factor de base psicológica: la sugestión. Para algunos teóricos de la persuasión la sugestión es incluso uno de sus mecanismos básicos”(...) Algunas de las técnicas modernas de persuasión se basan en las distintas manifestaciones individuales y colectivas de la sugestión, como son: las ilusiones inducidas, la impresionabilidad ante las sugerencias, las creencias condicionadas, la conformidad con la costumbre, y sobre todo, dentro de la sugestión de masas, el predominio de los sentimientos (o emociones) colectivos sobre los factores racionales (...) Uno de los procedimientos más estudiados y aplicados de persuasión es la explotación de los persuasores de los sentimientos y emociones de los miembros de los grupos y públicos (...) Se podría decir que en este proceso las emociones son literalmente intoxicadas para que se produzca una ‘euforia’ ciega y acrítica que pueda ser fácilmente instrumentalizada a los fines...*⁷

La distinción entre las diferentes formas de comunicación se ha efectuado tradicionalmente de acuerdo a las intenciones conscientes del emisor (informar, distraer, persuadir...). Sin embargo, muchas de las intenciones alegadas al comunicar se han visto sorprendidas por unos efectos psicosociológicos muy distintos a los esperados o pretendidos. Así, programas televisivos como “Sucedió en Madrid”, “Sorpresa sorpresa” o “Gran Hermano” efectivamente aprovechan situaciones comunicativas en contextos dramáticos o emotivos que contribuyen a inhibir el juicio crítico para transcribir modelos, actitudes y comportamientos que son susceptibles de imponerse en función de las características de esa situación comunicativa y no del fin del programa.

Consideremos que los jóvenes protagonistas del programa “Gran Hermano”, emitido por Tele 5, han contrarrestado los efectos de todos los esfuerzos y campañas

⁶ LERSCH, PH.: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona, 1979.

antitabaco realizadas anteriormente, y han promovido en mayor medida la readquisición del hábito de fumar que una campaña masiva publicitaria sofisticadísima, realizada de forma intermitente y sobre marcas como Marlboro o Camel. Cabe aquí plantearse el viejo adagio latino, de origen aristotélico *nihil volitum quin praecognitum* (“nada se quiere si no se conoce antes”) o incluso la inversión del mismo, al considerar la enorme demanda del programa por la sociedad, *nihil cognitum quin praevolitum* (“nada se conoce si no se quiere antes”).

Los programas de televisión, como sucede con todos los medios y técnicas de comunicación, sugieren, inducen y transcriben actitudes y modelos de conducta susceptibles de imponerse, en mayor o menor grado, en función de la situación comunicativa concreta en que se enmarcan y en función de las características psicosociológicas del receptor o receptores. En el ejemplo expuesto, la influencia es mayor en un contexto “sensiblero” y de amistad, populachero y aséptico, que contribuye a inhibir el juicio crítico. La persuasibilidad es el término que se utiliza para designar la predisposición del receptor a ser persuadido, capacidad de sugestión ante los recursos emocionales, con independencia del contenido del mensaje⁸. Así pues, la catalogación de estas formas comunicativas como meramente distractivas en función de la intención del emisor, sin considerar sus verdaderos efectos y repercusiones psicosociales, resulta desde luego una visión incompleta y sesgada.

Moya⁹ afirma que existe la “intención en la acción”, que se caracteriza por ser un contenido que podemos “leer” en la acción de otro pero que no es consciente para ese otro. Las intenciones futuras son el núcleo de la acción, aquellas que hacen a las razones eficaces. En todo caso, es la voluntad y no la consciencia la que explica la intención. Los seres humanos suelen actuar de acuerdo a la situación. Esta tradición sociológica está defendida por Pareto, Simmel, Weber, Tonnies y Durkheim.

El derecho a expresar y difundir libremente hechos, ideas y opiniones mediante el discurso o la palabra escrita, puede desembocar entonces en un caos de opiniones, maraña absurda. La demagogia y el mal gusto, cáncer incipiente de la democracia, se extienden. La cadena puede ser cerrada por los medios de comunicación de masas que, con programas como “Gran Hermano” o el “Bus”, alimentan a la masa y la miman,

⁷ ROIZ, M.: *Técnicas modernas de persuasión*, Biblioteca Eudema, Madrid, 1996, pág. 12.

⁸ JANIS, I.L.: “Persuasión”, en Sills, D. (ed.): *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Madrid, Aguilar, 1975.

(como mimaban a Iñigo), asegurando la supervivencia de su ser (en sentido cualitativo equivalente a la consideración de la estupidez del hombre masa). Parece que este tipo de programas, que compiten con las retransmisiones de los partidos de fútbol por captar a la audiencia, sustituye la satisfacción de los instintos agresivos (asociados a las necesidades de poder, fuerza...) por instintos gregarios asociados a emociones de pertenencia, primarios y viscerales, en relación con el advenimiento de la era de la “humanización”, que sucede a la frialdad de la era de la tecnología, pues como afirma Steiner,

*Aunque a primera vista parece que la propaganda es simplemente una conspiración de alguien para hacer un lavado de cerebro de la población inocente, pronto se da uno cuenta de que la gente no es víctima inocente de la propaganda sino que realmente la buscan y agradecen, y si no se les diera la fabricarían ellos mismos.*¹⁰

Estas formas comunicativas, ancladas en el mundo de las emociones y las pasiones, huyen del pensar claro y distinto, del “racionalismo” popperiano, anteponiendo el “pathos” (emoción) y el “ethos” (imagen del emisor) al “logos”. Leech, por su parte, no vacila en sostener que “los peligros más graves para la comunicación plena los ocasionan aquellos casos en que el significado afectivo representa la mayor parte del mensaje”¹¹

El peligro al que nos enfrentamos no es manifiesto ni evidente sino latente, confuso, incide en los valores y en las actitudes, en la conducta a largo plazo... en definitiva en aspectos psicosociales, pues, volviendo a Steiner,

*La cualidad de la información a que nos hallamos expuestos y a la que nos exponemos nosotros mismos tiene un efecto extraordinariamente importante sobre nuestras vidas cotidianas. Desgraciadamente, de forma muy parecida a la degradación de nuestro ambiente, en el que el alimento, el aire y el agua que nos envuelven se hallan cada vez más contaminados, la información que favorecemos, permitimos, buscamos y consumimos es, en gran medida, igualmente desinformación tóxica, mala información o información basura... La información alimenta la vida mental; sin ella la muerte cerebral es inevitable. La información basura (la mala y deficiente información) es la versión tóxica de la información y mientras calma el hambre y evita la muerte del cerebro desintegra y desorganiza la vida mental y emocional.*¹²

Efectivamente, la argumentación y la crítica son la base de la razonabilidad, pues como afirma del Rey Morato, haciendo referencia a Popper,

⁹ MOYA, C. J.: *The philosophy of action. An introduction*. Polity Press & Basil Blackwell, Cambridge U.K., 1990.

¹⁰ STEINER, C. M.: “El análisis transaccional en la era de la información”. *Revista de Psicoterapia*, IX, 33, 1997, pp. 29-43.

¹¹ LEECH, G.: *Semántica*, Alianza Editorial, Madrid, 1997, pág. 73.

¹² STEINER, C. M.: op. cit., pág. 38.

*La racionalidad, en la comunicación social, en la presentación de argumentos, postula la construcción de mensajes dirigidos hacia la razón, y no orientados hacia aquella región en la que todos somos iguales, la emoción, el Pathos... Mientras el irracionalista afirmará que las emociones y las pasiones, más que la razón, son las fuentes inspiradoras de la acción humana, una actitud racionalista, desde los medios de comunicación, podrá partir del reconocimiento de aquellos estratos, y de su influencia en la personalidad del sujeto receptor de los mensajes, pero podrá, sobre todo, apuntar con sus mensajes a los estratos más cualificados, a la razón, con el objeto de contrarrestar o de conjurar el peligro del irracionalismo en la vida social.*¹³

Se trata, al fin y al cabo, de conseguir el postulado de J. S. Mill¹⁴ de hacer un pueblo intelectualmente activo, a través del ejercicio del pensamiento crítico. A fin de cuentas, tal y como se expuso anteriormente, el pensamiento y la razón (o la sinrazón o irracionalidad) se crean a través de la comunicación, recordemos la afirmación de Popper al respecto: “Al igual que el lenguaje, le debemos la razón a la comunicación con otros hombres”.

Nosotros entendemos que, como sostiene Del Rey Morató:

No es probable que los políticos vayan a comportarse de otra manera, y es posible que los medios no alteren sus costumbres de espectáculo y emoción. Pero una población alertada y atenta, formada en las posibilidades de colonización de las conciencias (...) hará más por la calidad de la comunicación y de la democracia que todas las denuncias que sobre sus aspectos deficitarios pudieran escribirse.

Es por tanto necesario poner de manifiesto, que programas como “Sucedió en Madrid”, “Misterios sin resolver” o “Quien sabe donde”, que inundaron las cadenas recientemente, creando una atmósfera dramática o emotiva al escoger sus contenidos sistemáticamente en la línea de lo negativo e incluso de lo macabro y truculento para “engancharse” a la audiencia, provocaron en la población una especie de psicosis, histeria colectiva.

Ciertamente, los efectos de las acciones comunicativas de estos programas derivan en consecuencias más graves que en el caso de programas como “Gran Hermano” (que induce también irracionalmente actitudes sistemáticamente positivas) pues la obtención de audiencias masivas por medio de la sugestión (vía emocional), deriva también inevitablemente, por los temas escabrosos planteados, seleccionados todos en la línea de la negatividad,¹⁵ en la creación de actitudes negativas hacia el ser humano en general, psicosis colectiva (“ya no se puede salir a la calle”), e incluso hostilidad (“ya no te

¹³ DEL REY MORATO, J.: *La comunicación política*, Eudema, Madrid, 1989, pág. 31.

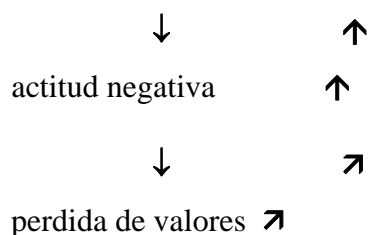
¹⁴ STUART MILL, J.: *Sobre la libertad*, Alianza editorial, Madrid, 1979.

¹⁵ GERBNER, G. et al.: *Living with televisión. The dynamics of the Cultivation Process*, Hillsdale. 1986.

puedes fiar de nadie”), y provoca un cambio comportamental inducido por el estado de ánimo creado.

Estamos con Marx en que las estructuras generan un tipo de ideología pero no cierran la cadena:

La ignorancia y la demagogia



No se trata ya, pues, de que la sociedad esté informada (se encuentra ya sobradamente saturada de información), sino de que esté bien informada, por lo que se hace necesaria la preparación psicosocial del comunicador (el relacionista promueve y sanciona la comunicación corporativa) y la estimulación del pensamiento crítico.

Examinando entonces las acciones comunicativas que se realizan y los programas emitidos en la actualidad, encontramos numerosas pruebas de que el enfoque tradicional del estudio de la comunicación, más comunicativo-sociológico que psicosociológico, más basado en las características técnicas de los medios de comunicación de masas y en las intenciones del emisor que en el receptor y su contexto (aspectos netamente psicosociológicos), resulta insuficiente. La división tradicional de la audiencia en base a aspectos sociodemográficos derivó en un principio en el estudio de los estilos de vida y debe derivar mas tarde en el estudio de los estilos psicológicos que fundamentan y promueven las distintas vías comunicativas empleadas, en la actualidad y que se observan a la hora de percibir los mensajes (los que ven la dos son más racionales y los que ven todo el resto, salvo los telediarios, mas emocionales). En definitiva, la vía psicológica empleada al comunicar para “engancha” al receptor se torna más importante que los medios técnicos o los contenidos que sirven a la finalidad de entretenimiento. No todos pensamos igual pero si sentimos igual, las emociones unifican a las audiencias. Debemos concluir por tanto que la profundización en el estudio psicosociológico de la comunicación, de los contextos e implicaciones de la misma se hace imprescindible para

determinar la influencia que esta ejerce, canalizada ya no a aspectos finalistas sino a los relacionados con el propio proceso perceptivo.

En este sentido, el procesamiento “periférico” de la información, típico de nuestros días, posiblemente debido a la sobresaturación de información, conduce a la importancia hoy más que nunca del papel de la fuente y de su imagen, por encima del mensaje. El presentador “re-presenta” al programa. Parece que la “imagen de marca” del “producto televisivo” (programas audiovisuales) y de las cadenas es su propio presentador. Las características técnicas y los contenidos dejan paso a las cualidades simbólicas y a las Relaciones Públicas, y los contenidos de los programas son ya en esencia, la imagen de su presentador. El fin de los programas no es otro ya que influir a las audiencias a través de aspectos emocionales para que se “enganchen” al programa. Buscan entretener, sí, pero primeramente influir o sugerir, y no con contenidos sino con personas. Hablamos entonces de los fundamentos relacionísticos, fundamentalmente psicosociales de cualquier tipo de comunicación, incluida la comunicación audiovisual. Pasamos de los contenidos a la “imagen”, de los medios audiovisuales a las personas y su imagen (presentadores), de la división de audiencias por características sociodemográficas o estilos de vida a la unificación de las mismas por la vía psicológica de acceso, emocional-humanista en la mayoría de los casos o racional objetivizada y centrada en el mensaje. Todos estos aspectos inciden en la importancia de un cambio de enfoque en el estudio de la comunicación, actualizado, que desvele los fundamentos psicosociológicos de la comunicación de Relaciones Públicas (Interaccionismo simbólico) y los fundamentos relacionísticos en términos psicosociales de la comunicación en general.

Todas estas reflexiones en torno a los procesos de comunicación deben conducir también a algunas reflexiones sobre la naturaleza psicosociológica de la disciplina relacionística, en términos finalistas, con una orientación teórico-sistémica-interaccionista, desde una perspectiva funcionalista.

Se ha apodado a las Relaciones Públicas como la “conciencia social crítica de una organización”. Las reflexiones en torno a la responsabilidad social corporativa conducen inevitablemente al estudio de las Relaciones Públicas desde una perspectiva psicosocial amplia, referida tanto a sus acciones como a sus comunicaciones.

Frente a una sociedad disgregada e inconexa y frente a la desmovilización del discurso político, la empresa tiene hoy una oportunidad única en la historia, a través de las Relaciones Públicas, la de constituirse en un núcleo movilizador de nuevos valores

humanos, económicos, sociales y culturales, gracias a la comunicación. Esta gran responsabilidad debe ir respaldada por una fundamentación epistémica amplia, un conocimiento que hunda sus raíces en las entrañas psicológicas del individuo social, para dar cuenta de las implicaciones psicosociológicas de las Relaciones Públicas, de sus efectos y repercusiones en la sociedad, y que confirme en definitiva que éstas constituyen el diálogo social institucionalizado y tienen como fin la cohesión social.

La gran modernidad de las Relaciones Públicas (“Niño prodigio de nuestra era”) ha conducido a un gran desconocimiento y confusión en torno a las mismas, al tiempo que ha generado una urgente necesidad de fundamentos teóricos que permitan a las Relaciones Públicas superar, sobre todo en el ámbito académico, el excesivo “practicismo” ceñido a los ámbitos empresarial y político y que venían configurándolas como meras técnicas para resolver problemas inmediatos, olvidando los elementos y las repercusiones, de índole psico-social, de esas acciones y comunicaciones.

Conviene recordar que la técnica es un conocimiento utilitario eminentemente pragmático y anclado a las concretas necesidades de un tiempo y lugar.

Ortega nos dirá:

...La técnica al aparecer por un lado como capacidad, en principio ilimitada, hace que el hombre, puesto a vivir de fe en la técnica y solo en ella, se le vacíe la vida. Porque ser técnico y solo técnico es poder serlo todo y consecuentemente no ser nada determinado. Por eso, estos años en que vivimos, los más intensamente técnicos que ha vivido la historia humana, son de los más vacíos¹⁶

Según Habermas,¹⁷ el predominio de la ciencia y de la técnica ha llevado a un progresivo abandono de esa permanente autorreflexión en brazos de un creciente “objetivismo” y “positivismo”, en cuyo marco la ciencia y la técnica son puestas, como ideología, al servicio de la legitimación social y política. Habermas distingue la acción instrumental (relacionada con fines y relativa al trabajo), de la acción comunicativa (relacionada con la interacción y con las normas morales que rigen en una sociedad). La acción instrumental (trabajo) se orienta por reglas técnicas en contraposición a la acción comunicativa.

Siguiendo a Habermas, por tanto, resulta ciertamente paradójico o “chocante” comprobar que también la acción comunicativa, en nuestros días, se ha tecnificado y

¹⁶ ORTEGA Y GASSET, J.: *Meditación de la técnica*. Revista de Occidente, Madrid, 1961.

¹⁷ HABERMAS, J.: *Ciencia y técnica como ideología*. Tecnos, Madrid, 1984.

sometido al imperio de la acción instrumental. La acción comunicativa, puesta al servicio de las empresas, se ha instrumentalizado, informando sobre las acciones y “promociones” de los entes con ánimo de lucro, con el fin de mantener su pervivencia en un mercado altamente competitivo. Deslindar entonces la acción comunicativa de la acción instrumental sería ciertamente difícil, en el campo de la Publicidad y las Relaciones Públicas, dado que este tipo de comunicación se pone al servicio de la empresa y de su afán de permanencia en el mercado. Pero la empresa, protagonista del sistema capitalista y del panorama social mundial, ha tenido que admitir que no basta con comunicar acerca de sus productos y servicios a sus públicos, dado que la sociedad entera se siente legitimada para demandar una explicación sobre las causas últimas de la existencia y funcionamiento de dichos entes sociales, creados por el hombre y puestos a su servicio, causas que rebasan lo puramente instrumental.

Al tratar la responsabilidad social corporativa, la empresa se torna entonces, al margen de la acción instrumental, en protagonista de la interacción social, por su posición privilegiada al conformarse como un núcleo movilizador de nuevos valores sociales, económicos y culturales, y en garante y beneficiario, por otro lado, de la cohesión social propiciada por las acciones comunicativas que ahora sí, se ponen al servicio de la sociedad, de la interacción social y de la sujeción de las acciones a las normas sociales y morales vigentes en la sociedad y no de la propia empresa.

Llegados a este punto, comprobamos entonces que es la razón instrumental, la que en último término debe ponerse y de hecho se pone al servicio de la acción comunicativa, que trata de justificar ante el juez social los fines últimos de dichos entes artificiales, propiciando su adaptación al entorno y evitando con ello su desaparición. Esta es la mayor de las diferencias encontradas entre la acción publicitaria (perteneciente a la acción instrumental mayoritariamente) y las Relaciones Públicas (a caballo entre ambas), cuyo fin último y primordial es la cohesión de los entes sociales a través de una rendición de cuentas a la sociedad de todos los entes artificiales que conforman el complicado engranaje social, conforme a la norma de cultura.

Si esto es así, el esfuerzo para evitar que las Relaciones Públicas se conviertan en meras técnicas, debe provenir del conocimiento de ese ámbito, más teórico que práctico y más ligado a la sociedad (ámbito psicológico y psicosociológico) que a la economía y no de la mera reproducción de las acciones efectuadas desde la “praxis”, que responden exclusivamente a la denominada acción instrumental y a su sentido o práctica originaria.

Las Relaciones Públicas se convierten en garante de la convivencia en un sistema pluralista y en juez de sí mismas, al revisar las consecuencias y efectos psicosociales de las acciones comunicativas corporativas que bajo su feudo se promueven o sancionan.

Se constata además, que en una primera etapa del estudio de las Relaciones Públicas, la descripción de las acciones efectuadas resulta suficiente, pero al correr del tiempo, los efectos y repercusiones de dichas acciones van cobrando mayor importancia, porque lo que urge no es ya comunicar (casi todas las instituciones lo hacen) sino comunicar bien y responsablemente, y para ello resulta fundamental que la actual Teoría de las Relaciones Públicas entronque con la Psicología Social y se deslinde en cierto modo (conceptualmente) de los fines propios del ámbito empresarial. La Psicología y Psicosociología descansan sobre un saber teórico independiente de la acción instrumental (trabajo) que sí descansa en un saber empírico mecanicista, tal y como afirma Habermas.

Como sostiene Martín Serrano,

La línea divisora entre la Teoría de la Comunicación (o si se prefiere, las Teorías de la Comunicación alternativas que pueden elaborarse) y las técnicas de control social que recurren a la comunicación, pasa por el lugar que, desde siempre ha separado a la Ciencia de la instrumentación. La reflexión científica es un saber desinteresado. El 'desinterés' del teórico no significa indiferencia, ni frente a las consecuencias del saber ni respecto a su uso.¹⁸

En el plano del pensamiento, como señala Horkheimer,

Tal como a menudo y con justicia se ha sostenido, la ventaja de la matemática- el modelo de todo pensamiento neopositivista- consiste precisamente en esta "economía de pensamiento". Se realizan complejas operaciones lógicas sin que realmente se efectúen todos los signos mentales en que se basan los símbolos matemáticos y lógicos. Semejante mecanización es un efecto esencial para la expansión de la industria; pero cuando se vuelve rasgo característico del intelecto, cuando la misma razón se instrumentaliza, adopta una especie de materialidad y ceguera, se torna fetiche, entidad mágica, más aceptada que experimentada intelectualmente" (...) "Cuanto más automáticas y más instrumentalizadas se vuelven las ideas, tanto menos descubre uno en ellas la subsistencia de pensamientos con sentido propio.¹⁹

Nosotros nos manifestamos en amplio acuerdo con la Escuela de Frankfurt (Horkheimer y Adorno) que afirma que en la sociedad industrializada reina un generalizado irracionalismo destructivo, en el que el hombre, exterminador de los espíritus, de los mitos y de los dioses, se ve esclavo, a punto de ser sometido por el

¹⁸ MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la Comunicación, Epistemología y análisis de la referencia*, Corazón editor, Madrid, 1982, pág. 70.

¹⁹ HORKHEIMER, M.: *Crítica de la razón instrumental*, Sur, Buenos Aires, 1973, pp. 32-34.

desarrollo científico-técnico. Además, aquella razón negativa y crítica se ha transformado en una razón positiva que se limita a afirmar y a mantener lo dado, a pesar de su irracionalidad (“razón unidimensional” de Marcuse), una razón, en fin, que no sabe, no puede o no quiere encontrar en la sociedad actual nada negativo que rechazar (“razón identificante” la llama Adorno). La reducción unidimensional del pensamiento (Marcuse²⁰) no admite como genuina y verdadera forma de pensar más que la que se somete al sistema establecido por el mundo técnico-productivo. La característica común de este pensamiento unidimensional es un “empirismo total en el tratamiento de los conceptos”

Según Marcuse:

El pensamiento crítico lucha por definir el carácter irracional de la racionalidad establecida (que se hace cada vez más manifiesto) y definir las tendencias que provocan que esta racionalidad genere su propia transformación... aclaro que semejante nueva dirección del progreso técnico sería la catástrofe de la dirección establecida, no sólo la evolución cuantitativa de la racionalidad dominante (científica y tecnológica) sino su transformación catastrófica, la aparición de un nuevo concepto de razón...

Adorno, en referencia a esto mismo sostiene que

Cuando en el ensalzado binario teoría-praxis perdió la teoría, la praxis se convirtió en irracional (...) La liquidación de la teoría a base de dogmatizar y prohibir el pensamiento contribuyó a la mala praxis.²¹

La importancia de las Relaciones Públicas ha ido creciendo fulgurantemente los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional, en los campos de la economía, política, cultura... y esto se ha visto reflejado en la multiplicación de funciones y responsabilidades que se le atribuyen. La sociedad demanda respuestas y nos vemos obligados a comunicar sin cesar, las técnicas no son “diabólicas” ni siquiera intencionales en muchas ocasiones, como ya apuntamos, pero parecen funcionar solas y denuncian la escasez de explicaciones psicosociológicas sobre los efectos de esas comunicaciones que parecen camuflarse en el entorno turbulento, de dinamismo y obsolescencia que nos rodea.

Parece que la práctica ha adelantado a la Teoría y ha sustituido el inmenso hueco que ocupa la misma incluso en los ámbitos académicos. Es necesario que la disciplina

²⁰ MARCUSE, H.: *El hombre Unidimensional. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial avanzada*. 1954, ed. Planeta de Agostini, Barcelona, 1985. pág. 44.

²¹ ADORNO, T.: *Dialéctica negativa*, Taurus, Madrid, 1975, pág. 147.

entronque con disciplinas eminentemente teóricas referidas al campo social y no al económico. Se hace necesario por tanto un enfoque netamente teórico en el estudio de las Relaciones Públicas, que entronque la disciplina con sus bases epistémicas más sólidas e inmediatas, que promueva una integración amplia y rigurosa de los campos señalados y que contribuya a su consolidación científica de la misma. Como afirma Cuesta, “la psicología y especialmente la psicología social con sus áreas de conocimiento y sus métodos que le son propios, constituye una valiosa aportación a la sistematización y consolidación de las Ciencias *de* la Información...”²²

- ANTECEDENTES DE ESTE ESTUDIO

Los antecedentes teóricos inmediatos de esta tesis son muy escasos. Los fundamentos para su engranaje se encuentran dispersos en varias áreas de conocimiento de la Psicología (Psicología de la comunicación, Psicología Social) y de la Teoría de la Comunicación Social (Relaciones Públicas).

Existen, sí, una “Psicología de la Comunicación” (demasiado genérica y cuyo enfoque se realiza desde la Psicología y no desde la comunicación, que estudia los fundamentos y parámetros comunicativos de la conducta humana) y una “Psicología aplicada a la publicidad y a las Relaciones Públicas” (valiosa aportación a este estudio, desde un enfoque netamente pragmático), así como una Psicología de la Información, enfoque cognitivo y neoconductista del estudio del receptor, en términos de procesamiento de la información, restringido a la capacidad de procesamiento y percepción en relación a los *mass media*.

No existe, sin embargo “*stricto sensu*” un enfoque sistemático, holístico de Psicología Social de la Comunicación (que abarque tanto la comunicación de masas como la interpersonal y comunicación a grupos) desde un punto de vista netamente psicosocial, abarcador e integrador, y no estrictamente psicológico, ni una “Psicología Social de las Relaciones Públicas”, y menos aún una reconstrucción de la Teoría de las Relaciones Públicas en base a la Psicosociología, (“Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas”), que permita caminar hacia una actualización de la disciplina desde este enfoque o prisma.

²² CUESTA, U.: Introducción a la obra *Psicología Social de la comunicación*, edit. Cátedra, 2000, pág. 21.

A destacar por su valiosa aportación al campo de la Psicología aplicada se encuentran los Profesores Carrera Villar y Arceo, pioneros en la aplicación de la Psicología al ámbito de la Persuasión y los Profesores Buceta y Cuesta, pioneros así mismo en la búsqueda de los fundamentos psicológicos y psicosociológicos de la información.

Las Relaciones Públicas nacieron en España como disciplina universitaria hace **30 años** y, surgidas de la práctica y para la práctica, demandan con urgencia fundamentación epistémica amplia, por su hipertrofia en la práctica profesional y la creciente demanda en el ámbito académico de asignaturas especializadas, que exigen la ampliación teórica de la disciplina y su definitiva consolidación. La Teoría de las Relaciones Públicas, aunque en gestación, comienza a reclamar en el ámbito académico su posición de ciencia consolidada, como demuestra su introducción, como disciplina autónoma respecto a la Publicidad, en las ramas de Periodismo e Imagen de las facultades de Ciencias de la Información en nuestro país.

- **PLANTEAMIENTO.**

Para explicar los elementos y procesos de comunicación en Relaciones Públicas y su capacidad persuasiva, la bibliografía de las Relaciones Públicas al uso se ha centrado tradicionalmente en el análisis de las acciones efectuadas desde la “praxis” (desde un saber instrumental), y en el estudio de las características de los medios de comunicación (investigadas hasta la saciedad). Este planteamiento suele adolecer de una débil base teórica y epistemológica (seguramente como consecuencia de la novedad de la disciplina) al poner énfasis únicamente en el emisor y en las características del canal, olvidando la psicología del receptor, de los contextos comunicativos en Relaciones Públicas y las variables psicosociológicas que modulan la comunicación.

Dichas variables, enunciadas y expuestas en modelos de comunicación persuasiva como los de Klapper, Triandis, Hovland, Janis, Kelley... han sido poco analizadas a raíz de los postulados de McLuhan (“El mensaje es el medio, el medio es el mensaje”) y de la dirección que toma el estudio de la comunicación (paradigma mecanicista) a partir de 1950 (enfoque sociológico que estudia sobre todo la influencia de los medios de comunicación de masas). Desde un enfoque del receptor, en esta línea, los estudios se

centran en aspectos más psicológicos que psicosociales y desde un prisma cognitivo, neoconductista, a pesar de que muchos de estos modelos inciden en la importancia máxima de la *persuasibilidad* o predisposición del receptor a ser persuadido (capacidad de ser sugestionado ante los recursos emocionales e imagen de la fuente) en determinadas situaciones o contextos comunicativos, con independencia del mensaje²³.

El estudio del emisor tampoco se efectúa en el proceso y situación comunicativa desde un enfoque psicológico, sino finalista, sin considerar la imagen de la fuente, que adquiere enorme relevancia en el procesamiento actual de los mensajes (basado en claves externas, “periféricas” a los mismos), y que determina la recepción e incidencia de estos.

Podemos afirmar entonces, que aún desde los planteamientos más cercanos a nuestro enfoque (psicosociológico) se investiga al receptor, pero desde un enfoque comunicacional-psicológico que se centra en los *mass media* y en el receptor “descontextualizado”, prescindiendo de las situaciones sociales de interacción, desde un punto de vista cognitivo (procesamiento), neoconductista respecto a los efectos, y no desde un enfoque interaccionista, Psicosociológico.

Esta tesis pretende apuntar el interés de un nuevo enfoque (enfoque del receptor, interaccionista, psicosociológico), que viene a abrir una vía de fundamentación científica de las Relaciones Públicas, la psicosociológica.

Como afirma Roiz,

la persuasión recoge e instrumentaliza para obtener sus fines un conjunto de técnicas, reglas (...) Los persuasores necesitan conocer cómo operan los procesos de comunicación en la sociedad así como el diferente valor de sus componentes: canal, mensaje, fuente y destino, pero también necesitan saber en profundidad determinados aspectos vinculados a las características psicológicas y psicológico-sociales de los receptores.(...) Las reglas son principios que justifican operaciones formales postuladas por las principales teorías y perspectivas de análisis, comprensión y explicación del comportamiento que fundamentan las técnicas de persuasión: la psicología conductista o del comportamiento, la psicología profunda (especialmente psicología de la motivación y el Psicoanálisis), la psicología de las masas y la psicología de los grupos pequeños...²⁴.

Nosotros entendemos que las claves de la persuasión (entendida como influencia) en Relaciones públicas no las proporciona (al menos exclusivamente) el estudio de las características de los medios y técnicas de comunicación empleadas (e investigadas hasta la saciedad), sino que serán principalmente las características psicológicas: de

²³ JANIS, I.L.: op.cit.

personalidad, temperamento, percepción social, motivación, creencias, representaciones y actitudes diversas (prejuicios, estereotipos...) y las características contextuales (que hacen referencia a la situación interactiva, psicosocial en que el sujeto se halla inmerso), las que explicarán casi en su totalidad el fenómeno persuasión.

Y decimos “casi en su totalidad” porque un conocimiento riguroso de la psicología profunda y de la Psicología Social que se yuxtaponga a la Teoría de las Relaciones Públicas actual o se aplique a la misma, a grandes rasgos, tampoco soluciona el problema. Debemos, por tanto, establecer una disección conceptual desde una perspectiva sistémica y aproximarnos al sujeto como individuo aislado, como componente de un grupo, como sujeto inserto en la “sociedad de masas”... Será necesario contemplar al sujeto y a los grupos en las diversas situaciones de comunicación que el profesional de Relaciones Públicas suele afrontar. Es decir, será necesario aplicar los conocimientos en Psicología y Psico-sociología a las diversas situaciones de comunicación relacionísticas.

El contexto primario, primigeneo, que concibe nuestro enfoque es netamente psicosociológico, interactivo, en el que el individuo se encuentra aislado o formando parte de un grupo y determinado por factores ideológicos fundamentalmente (macrosituacionales o supracontextuales) o por la situación concreta en que se enmarca la comunicación y la interacción. Varios han sido los modelos que han apuntado la importancia de la situación comunicativa a la hora de analizar la comunicación persuasiva: “Condiciones en que se encuentran las personas” (Berelson, 1949); “Situación en que se da la comunicación” (Hovland, Janis, Kelley... 1953); “en que circunstancias” (Bradock, 1958).

Nosotros entendemos que la explicación más fundada sobre la persuasión podría estar en la simbiosis de un conocimiento propio de nuestra disciplina: los medios de comunicación, las teorías de la comunicación, sus fundamentos y un conocimiento exhaustivo sobre la psicología del “sujeto social”. Efectivamente, el estudio del individuo en su contexto de interacción social caracteriza al enfoque psicosocial, distinto del enfoque comunicativo- psicológico que asume el paradigma cognitivo y neoconductista del estudio del receptor, prescindiendo de su marco interactivo, psicosocial.

²⁴ ROIZ, M.: op.cit, pp. 15 y 25.

Como afirma Roiz,

*Siempre que se habla de 'persuasión' aclaramos que nos referimos a un tipo especial de comunicación o 'proceso de transmisión de significados'. Y hay que destacar también que todo proceso de búsqueda de efectos causales actúa dentro del amplísimo campo de la comunicación en sus diferentes niveles: cara a cara, en grupos y organizaciones, de masas; y que por ello no puede descontextualizarse de otros procesos generales de naturaleza psicológica...*²⁵

El planteamiento que se deriva de lo expuesto es que ni un comunicador solo, ni un psicólogo solo podrán explicar el fenómeno de la persuasión (influencia) en Relaciones Públicas, desde un enfoque aplicado a las masas, a los grupos, a los individuos aislados, teniendo en cuenta todos los factores que el comunicador sabe que confluyen aunque no el cómo, y que el psicólogo sabría el cómo si detectara (pero no lo hace porque no es su campo) todos los factores.

Esta tesis trata de ahondar en una de esas disciplinas de las que se nutren las Relaciones Públicas como forma de saber o “incipiente ciencia” modernísima y multidisciplinar, y hacer hincapié en el significado de la etimología de lo que conforma una descripción intelectual (*intus* y *legere*, esto es, “que lee dentro”).

Explorar el campo psicosociológico implica leer dentro del hombre “social” y dentro de la sociedad “humana” para poder dar explicaciones completas y fundadas sobre las Relaciones Públicas. Sean estas meras técnicas o una incipiente ciencia, sus repercusiones en el marco social y su carácter de actualidad deben conferirle el don de atraer la atención de la universidad que, como diría Ortega, debe ser permeable siempre a la sociedad y a la actualidad.

Podríamos habernos centrado en la Sociología o en otras disciplinas (Ciencias Políticas, Empresariales) pero hemos preferido limitarnos al ámbito de la Psicosociología (Psicología profunda en ciertos aspectos concretos), dejando a otros especialistas esa tarea, en nuestra búsqueda de una nueva y sólida vía de fundamentación científica de las Relaciones Públicas, y de la consiguiente e inmediata actualización de su teoría al incorporar a la misma las implicaciones derivadas de su fundamentación psicosociológica y los resultados de una nueva síntesis y sistematización desde este nuevo prisma.

Desde el enfoque propuesto, adquieren protagonismo los paradigmas de la *psicología profunda* o *psicoanalítico* y el *sociocognitivo* (a la hora de explicar la

²⁵ ROIZ, M.: op.cit, pág. 9.

comunicación interpersonal fundamentalmente), y los paradigmas del *Interaccionismo-simbólico construccionismo social y sistémico* a la hora de dar explicaciones de la comunicación institucional y pública, considerando las implicaciones psicociológicas de la comunicación, en detrimento del paradigma cognitivo puro, mecanicista, contrario al enfoque propuesto y que señala la transmisión de señales estableciendo la metáfora hombre-máquina, lo cual ha sido enormemente aplicado en el estudio de los medios de comunicación de masas y el fenómeno de la persuasión desde las características tecnológicas de los mismos (enfoque sociológico)

Hacia un nuevo planteamiento de la comunicación y la persuasión

Hoy día, la especificidad de los mensajes y de los destinatarios, en relación no sólo a los *mass media* sino a la comunicación en general es tal, que la comunicación va dirigida a pequeños grupos e incluso a individuos concretos, (“comunicación integral” o “global”) en busca de la consecución de los objetivos propuestos y de la adecuación de la comunicación establecida a los mismos (comunicación interindividual, a grupos, masiva...); incluso, considerando únicamente los medios de comunicación de masas, encontramos que la fragmentación de las audiencias ya no puede seguir criterios sociodemográficos (resultan insuficientes).

El fenómeno de la fragmentación múltiple de los públicos en función de multitud de variables y la necesidad creciente de adecuar los mensajes a los receptores de una manera mucho más genérica (homogeneizando a la audiencia a través de la vía psicológico-comunicativa empleada) ha propiciado la creciente ineficacia del enfoque sociológico centrado en las características sociodemográficas y la progresiva disminución de interés por los medios de comunicación de masas, así como la proliferación de nuevas formas y canales de llegar a los diversificados públicos y grupos de una manera mucho más especializada. La necesidad de llegar a pequeños grupos, individuos en particular ha acrecentado el interés por la psicología de los grupos, psicología de la personalidad, psicología diferencial y ha provocado un creciente interés por las formas de comunicación más especializadas desde el punto de vista psicológico (comunicación interindividual, comunicación a grupos...).

Incluso, considerando sólo el enfoque tradicional clásico del estudio de la incidencia de los *mass media*, podemos afirmar que una gran parte de la población en general ha visto los programas “sorpresa sorpresa” o “Gran Hermano” por la sencilla explicación de que todo el mundo reacciona emocionalmente de similar manera independientemente de la edad, estatus... La homogeneización de los públicos no puede hacerse ya, entonces, en función de características sociodemográficas sino mayormente psicológicas (identidad de emociones y reacciones, el “pathos” aristotélico, igual en todos los seres humanos).. La perspectiva psicológica unifica criterios, y surte sus efectos al producirse una normalización del consumo cultural, la pérdida de prestigio cultural por parte de clases sociales medio-altas y la homogeneidad de las aspiraciones. Ya no se piensa de manera diferente por ser hombre o mujer, joven o anciano, de alto estatus o bajo... La constitución de la vía comunicativa-psicológica del “pathos” o emoción es el intento desesperado de los medios por unificar audiencias y contar con públicos masivos.

Las categorías son ahora ideológicas o mejor dicho, psicológicas y finalmente, comunicológicas (los que ven la dos o racionales, se separan de los que ven Gran Hermano o el fútbol, más emocionales). Las emociones, basadas en reacciones pasadas, frustraciones, relaciones sociales, son una clave aun sin descifrar y configuran el elemento más democráticamente repartido al influir y afectar a toda la población por igual.

La única característica que unifica criterios, por tanto, y al mismo tiempo individualiza al máximo, por tanto, es la psicología del receptor. El criterio de uniformidad es creado entonces por la propia comunicación, que determina y unifica su audiencia por medios psicológicos. La televisión (“Gran Hermano”) utiliza la vía de la sugestionabilidad, de los contextos dramáticos o emotivos, considerando, al menos de forma inconsciente, que respecto a emociones y tendencias, todos somos iguales y por tanto audiencia potencial.

Los propios medios hoy día, no buscan la audiencia, estableciendo criterios de demarcación o segmentación sino que es la audiencia masiva la que les busca a ellos, por su propia psicología, que conecta con vías de comunicación psicológicas establecidas por los mismos de tipo psicológico emocional. Los mensajes y los referentes, en definitiva, no interesan. El criterio respecto al cual toda la población es homogénea y por la que se condensan en uno todos los posibles criterios de segmentación, es el criterio

psicológico. Llegados a este punto, el mensaje no es el medio ni el medio el mensaje, el público es el “medio”, por el que los medios alcanzan su verdadero fin de obtener más audiencia. Los públicos se convierten además en “medios” desde una perspectiva más psicosocial que psicológica, cuando charlan en un pasillo o en un bar sobre Gran Hermano.

El fin de los medios, no es macabro ni sofisticado, mover a las masas hacia ideas políticas y sociales de interés para la nación, instrumento de política, propaganda... La propaganda se refiere al propio medio, a la propia cadena. Los medios ya no son medios de otros fines sino que tienen sus propios fines y los medios son en realidad, en sentido figurado, y real en su acepción de instrumento, los públicos, para alcanzar esos fines. Las cadenas y emisoras no se distinguen por la calidad de los mensajes y contenidos de sus programas sino desde un criterio cuantitativo “lo importante no es que se ve sino cuantos ven lo que se emite”

Por todo lo expuesto, podemos concluir que las Relaciones Públicas no son ya una forma de persuasión sino que contribuyen a acentuar el componente persuasivo de toda forma de comunicación a través de la creación de imagen del emisor aprovechando el procesamiento periférico.

Reflexiones sobre los fundamentos de R.R.P.P. de la comunicación social actual. La nueva era de las Relaciones Públicas, por el procesamiento periférico

En una sociedad sobrecargada de información, el procesamiento central de la información, de contenidos, se limita y deja paso al procesamiento periférico, en el que juega un papel fundamental la imagen de la fuente, factores extrínsecos al mensaje, en relación a la credibilidad, el atractivo... por lo que el éxito de la persuasión en nuestros días redonda en el éxito de las Relaciones Públicas pues se constata que el presentador y su atractivo son más importantes que el programa, los contenidos no importan nada. También los programas políticos pierden importancia y la gana el candidato, atractivo y credibilidad.

La importancia de la fuente en el procesamiento de la información, factores periféricos hace que la imagen de la fuente, en contraposición a los contenidos de los

mensajes sobre importancia dado que el receptor no está dispuesto a elaborar el contenido del mensaje. Las Relaciones Públicas se tornan entonces protagonistas, por su fundamento y finalidad básica de creación de imagen de la fuente. Asistimos, por tanto, al fenómeno de creación de “imagen” en el campo de la imagen (audiovisual).

Parece que el estado de ánimo positivo que sobrevino con el advenimiento de la Democracia, posteriormente con la intensificación del Estado de Bienestar y la calidad de vida creciente, e intensificado en la actualidad por la casi total desaparición de la era de los programas truculentos, negativos y pesimistas de hace unos años, unido a la natural sobresaturación de información propia de nuestros días y la relajación y vagancia perceptiva de nuestra era (“audiencias pasivas” de Krugman, individuos “heterodirigidos” de Riesman)²⁶, ha conducido a la esencial desaparición de contenidos en el audiovisual que no sean redundar en la imagen de la propia fuente, en consonancia con la tendencia al procesamiento periférico.

Parece que los medios hoy más que nunca ceden su finalidad de educar y formar (que queda circunscrito a la 2) para dejar paso a la pura distracción hipnótica o sugestiva. Los presentadores “re- presentan” los programas y sustituyen sus contenidos, para re-presentar a la cadena. Por ello, van mostrándose una y otra vez en programas diversos e incluso dispares, de la propia cadena (“Macumba te ve”, “A prueba de estrellas”, “Gente con chispa”...), que realiza entonces campañas de creación de imagen de la misma exhibiendo no sus contenidos comunicativos, programas y espacios sino su plantilla, trabajadores y presentadores.

Parece pues que puede concluirse que la concepción relacionística en términos de creación de imagen del audiovisual, actual, incide en el aumento o magnificación de los aspectos extradiscursivos (periféricos o superficiales), que desencadenan un proceso heurístico o periférico de procesamiento de la información. La esencia del mensaje audiovisual, hoy día, no remite a la técnica de producción de la misma sino a la imagen de los presentadores y “personajes”. Esto redundará en los fundamentos relacionísticos de la comunicación en general que atiende al procesamiento de la información a través de la imagen de la fuente, fenómeno propio de nuestros días.

Resulta ser ciertamente curioso entonces, que al tiempo que se caracteriza al ser humano como un procesador sofisticado de información desde la psicología cognitiva, que establece los procesos inferenciales, los esquemas... observamos que el

procesamiento no es más o menos sofisticado en la captación, retención... sino que respecto a los contenidos del mensaje, que tradicionalmente constituían la esencia del mismo, dicho procesamiento no se da, por lo que podemos hablar de una mayor pasividad propia de nuestros días en los momentos previos al procesamiento del mensaje, que antes eran la atención y procesamiento y ahora inciden en la propia atención selectiva pre-procesamiento.

En esto inciden Petty y Cacioppo, cuando establecen las bases de su modelo de elaboración del mensaje.²⁷ Efectivamente, parece que dado que los contenidos no parecen atraer la atención del receptor y este requiere de una implicación para el procesamiento central, los persuasores han tratado de atraer la atención que se resistía, por factores periféricos, visuales, relacionados con la persona, en términos de imagen. Lo cierto es que “una imagen vale mas que mil palabras, sobre todo cuando éstas no dicen nada”.

Parece entonces, por todo lo expuesto, que los protagonistas de la persuasión actual no son ni medios ni mensaje sino “Ethos” (atractivo de la fuente) y “Pathos” (emoción).

Hacia una nueva conceptualización de las Relaciones Públicas

La comunicación interpersonal, grupal o masiva (enfoque psicosociológico) que tratara de temas públicos, de interés para un determinado público o se realizara públicamente podría ser concebida (desde la perspectiva apuntada) como Relaciones Públicas, con independencia del marco profesional en el que dichas actividades se insertaran.

La teoría tradicional de las Relaciones Públicas ha conceptualizado a las mismas como actividades y comunicaciones de carácter persuasivo realizadas en el marco empresarial, político (marcos públicos)... Desde la psicosociología, las Relaciones Públicas son principalmente comunicación persuasiva (como forma de interacción y relación que ejerce una influencia en el receptor), de carácter público, es decir de interés

²⁶ KRUGMAN, H.E.: “Brain wave measures of media involvement”, *Public opinion quarterly*, 29, 1971.

²⁷ PETTY, R.E. y CACCIOPPO, J.T.: “The elaboration likelihood model of persuasion”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 1988.

público tanto para toda la nación como para grupos más o menos restringidos, resultando ser indiferente o secundario el contexto en que dichas actividades se realicen.

Desde el enfoque psicológico, se prima o se otorga mayor importancia a los fundamentos que a su aplicación a los diversos campos de la actividad humana. Los fundamentos se generalizarán y aplicarán específicamente a cada campo posteriormente. La principal característica es la realización pública de la comunicación, o el interés público de la misma.

La charla que mantiene el fiscal con la defensa fuera de la sala puede considerarse comunicación interpersonal de carácter persuasivo pero sólo serán Relaciones Públicas cuando dicho diálogo sea transcrito y escuchado por la audiencia de la sala, público, jurado y testigos, afectando entonces al interés público. Las Relaciones Públicas superponen o yuxtaponen en todo caso el carácter público de la comunicación a las características comunicativas de la relación comunicativa en cuestión. El Parlamento no ha cambiado la situación comunicativa de antaño, pero desde la entrada de las cámaras en el mismo se ha roto la armonía del Club de caballeros, y el sólo hecho de que la comunicación se haya vuelto pública y de interés público, ha transformado tanto los mensajes como la relación con el electorado.

Las Relaciones públicas podrían asimilarse entonces con relaciones y comunicaciones de “carácter público” y no únicamente con las que conciernen a los públicos empresariales o políticos... El enfoque psicosociológico de las Relaciones Públicas las concibe primordialmente como actividades comunicativas próximas al concepto de interacción y de conducta significativa pública (o de interés público), que incluyen la modalidad de comunicación de tipo interpersonal y que tienen un carácter fundamentalmente persuasivo (entendiendo la persuasión como influencia en el receptor).

Este es el enfoque psicológico conferido a nuestro estudio, que asume tal complejidad. No cuestionaremos, sin embargo la Teoría actual de las Relaciones Públicas y el marco formal de estudio que establece, a fin de no terminar en “los cerros de Úbeda”. Somos conscientes, no obstante, que reducir a las Relaciones Públicas a las acciones o comunicaciones ejercidas estrictamente en el ámbito empresarial y político desde los “mass media” para conseguir fines instrumentales en términos de imagen empobrecería enormemente el estudio y la concepción de Relaciones Públicas genérica, atemporal, que designaba Ortega.

Es por ello que desde la Teoría formal o esqueleto de la disciplina, y con un margen muy amplio por la multitud de contextos y situaciones que introduce, analizaremos lo permanente e irreductible en términos psicológicos y psicosociológicos de las situaciones de comunicación propias a la misma, que resultan ser en muchas ocasiones, genéricas y extrapolables a todas las demás situaciones de comunicación públicas (comunicación interindividual a grupos y masiva), en la sabiduría de que los hallazgos serán de gran utilidad no sólo a la hora de ampliar la Teoría existente sino también llegado el momento de entresacar los componentes persuasivos implícitos a muchas situaciones de comunicación de carácter público, principios teóricos que funcionan igualmente en las diversas situaciones o contextos en los que se enmarca este tipo de comunicación.

Fundamentos de la comunicación global (actual): actualización Psicosociológica de las Relaciones Públicas

El enfoque cognitivo de la comunicación y la persuasión por más que apellidado social es por definición psicológico y no psicosocial. Constituye la otra cara de la moneda que contenía el enfoque fenomenológico, humanista y psicoanalítico y el enfoque empirista analítico, construido sobre las bases del aprendizaje y la memoria, de la percepción y de la atención, siempre considerados procesos psicológicos básicos y no psicosociales. El tratamiento de la información y el procesamiento que el sujeto realiza constituyen procesos psicológicos y no psicosociales.

Lo que define lo psicosocial es la interacción o relación entre lo social y lo psicológico y esta relación no se establece cuando se estudia al sujeto aisladamente, con independencia del marco estructural, sociocultural en que se enmarca. El estudio psicosocial de la comunicación deriva en un enfoque interaccionista, simbólico, funcionalista, no solo por la naturaleza de los hechos estudiados (Psicosociales) sino porque apunta al enfoque tomado actualmente en la investigación social.

Desde el enfoque propuesto, podemos proceder a una actualización psicosociológica de la comunicación en general a través de las Relaciones Públicas o componentes sociales interactivos, comunicativos de la misma, o a una actualización de las Relaciones Públicas a través de la psicosociología, pues los dos enfoques se conectan

y completan, configurando un nuevo enfoque, conceptualización más completa y realista que estudia las Relaciones Públicas por sus fundamentos e implicaciones psicosociales y la dimensión relacional, interaccionista y simbólica de los procesos psicosociales en la realidad actual. Ciertamente, lo relacional apellida lo psicosocial y lo psicosocial fundamenta lo relacional. El terreno de lo psicosocial, teórico, atemporal, profundizado, se aplica a lo mutable, anclado en la realidad, en el terreno movedizo de las relaciones humanas.

El profesor Cuesta recoge observaciones al respecto interesantes:

Así, nos encontramos con propuestas como la derivada de la filosofía realista de la ciencia, la cual plantea que el objeto de la explicación en las ciencias sociales, más que los hechos sociales puramente reconstruidos (como proponía Durkheim) o los puramente intencionales, serían las relaciones persistentes entre los individuos (y grupos) y las relaciones entre dichas relaciones” (Bhaskar, 1978, pag 6). Como señalan Paez y cols (1992) “Mead ya planteaba que la conducta del individuo solo puede ser entendida en términos de la conducta de todo el grupo social del cual es miembro” (pag 54). Berger y Luckman(1979), en el mismo sentido afirman que la sociedad es un producto humano y el hombre, producto social, para con ello, asumir la necesidad del objeto de explicación social como resultado de interacciones a diferentes niveles de análisis²⁸

Los niveles de análisis que nosotros hemos escogido derivan en el planteamiento, estructuración básica de esta tesis, que trata de casar los planteamientos, fundamentos psicosociológicos con la estructura formal de la teoría de las Relaciones Públicas existente:

- Comunicación interpersonal: nivel básico que pone énfasis en el receptor y en el emisor desde una perspectiva psicosocial y no solo psicológica, que incluye las teorías de la personalidad, interaccionismo simbólico y la psicología diferencial.
- Comunicación interna (a grupos, desde un enfoque amplio de “grupo institucional” y más específico, que desarrolla la comunicación e interacción, parámetros de coordinación... con los modernos grupos de las organizaciones).
- Comunicación externa (en la sociedad “de masas”). Establece las relaciones entre actitud y representación social, construcción de la Psicología Social de la “imagen” como reputación social.

Aplicando las aseveraciones anteriores al campo de las Relaciones Públicas entendemos que el estudio básico en nuestro campo integra los enfoques sistémico-funcional (comunicación interna/externa que procure la adaptación) y estructural (unidades sociales básicas, planos de análisis) y parte de un enfoque, además, que integra en el estudio de la dinámica organizativa, lo funcional en la estructura. Como afirma Cuesta,

*Este punto de vista implica la consideración del organismo (sea este un individuo o un grupo social como una estructura cerrada pero provista, a su vez, de un sistema interno de estructuras dinámicas encargadas de desarrollar unas funciones específicas. Estas funciones dependerán de cómo sea esta estructura (su articulación, subsistemas, grado de desarrollo, etc.) y muy especialmente, de cuáles sean sus relaciones con el exterior*²⁹

El enfoque genérico adoptado, telón de fondo de nuestros planteamientos y disquisiciones no es otro entonces que el funcionalismo estructural, el cual se produce y reproduce en todos y cada uno de los capítulos de la tesis, y muy especialmente en los que tratan los postulados de la responsabilidad social corporativa. Por tanto, se estudian las relaciones entre la comunicación interna y externa y sobre todo la comunicación bidireccional, centrífuga y centrípeta (profesor Arceo, basado en Grunig), en relación con la adaptación de los entes institucionales al entorno sociocultural y de éste a los requerimientos de la organización, estabilidad de las estructuras sociales, como ya señalábamos en otro lugar³⁰. Dicho enfoque se relacionaba en último término con los enfoques platónicos, que sugieren en *La República*, la analogía entre la sociedad y un organismo (célula social). Entiende que la sociedad forma un sistema de partes interrelacionadas dentro de un equilibrio dinámico que tiene su correlato o derivación en la armonía social y paz. Desde las Relaciones Públicas se habla de cohesión social, solidaridad o unión, adecuación e integración en la dinámica social de los componentes sociales básicos tanto socioculturales (valores, costumbres) como económicos (animo de lucro en la sociedad de libre empresa y mercado).

Volviendo al planteamiento de la estructura de esta tesis, podemos señalar que desde el enfoque de la Psicología Social europea, a partir de la conceptualización

²⁸ CUESTA, U.: “Escenarios y tendencias de la Psicología Social de la Comunicación” en *Psicología Social de la Comunicación*, Cátedra, 2000, pág. 231.

²⁹ CUESTA, U.: op.cit. pág. 45.

³⁰ CABADA DEL RÍO, M.: “Relaciones Publicas, cohesivas en la célula social: paralelismo entre naturaleza y sociedad”. Revista del Forum Internacional de comunicación y Relaciones Públicas *Forum XXI*, N° 0, pág.119.

efectuada por Gurvitch³¹, los planos estructurales, sociológicos que configuran los principales niveles o contextos susceptibles de análisis psicosociológico:

- *Formas de sociabilidad*: diferentes modos de interacción social entre las unidades básicas del hecho social: los individuos. Estudio de la interacción entre individuos. (comunicación interindividual).
- *Agrupaciones parciales*: unidades de análisis que conforman un nivel intermedio (entre individuo y sociedad), como son las organizaciones y grupos de trabajo (comunicación e interacción interna, intragrupal y a grupos).
- *Plano macrosociológico*: análisis del macrogrupo humano en un contexto sociocultural. (comunicación externa, en la sociedad “de masas”).

Gurvitch aclara que es

Imposible estudiar una agrupación concreta cualquiera sin integrarla en una sociedad global particular, por una parte, y, por otra, sin describir la constelación singular del microcosmos de vinculaciones sociales que la caracteriza. Cabe pues la siguiente observación metodológica: tan importante es hacer microsociología sin tener en cuenta la tipología diferencial de las agrupaciones y la tipología de las sociedades globales, como hacer macrosociología sin tomar en consideración la microsociología. Estos tres aspectos ‘horizontales’ de la sociología se fundan y sostienen recíprocamente, por cuanto están indisolublemente vinculados en la realidad de las cosas³²

Debemos pues realizar una integración rigurosa y a la vez comprensiva, holística, que subsuma e integre los planos de análisis social susceptibles de estudio psicosocial básicos (individuo, grupo, sociedad) adaptándolos al planteamiento formal básico de la teoría de las Relaciones Públicas (comunicación externa e interna) conformando entonces la estructura integradora y comprensiva enunciada. En la comunicación externa, entonces, debe considerarse el enfoque de la comunicación en la sociedad de masas y no a masas (ámbito político restringido a los mítines) y poner énfasis no tanto en la actividad comunicativa como a su significación social y correspondiente valoración y atribución de imagen, lo que distingue a las Relaciones Públicas de la Publicidad.

Tras un planteamiento “enciclopédico”, taxonómico de la disciplina de las Relaciones Públicas, debe desembocarse en planteamientos más dinámicos, integradores,

³¹ GURVITCH, G.: “La Vocation actuelle de la sociologie”, *Sociologie*, 1, 1963, 11-14.

³² GURVITCH, G.: op.cit, vol I, pág. 119.

comprensivos y hasta cierto punto, y con la dificultad inherente a lo psicosocial, explicativos.

No se trata entonces de iniciar un recorrido por la Psicología desde Watson y Pavlov hasta la actualidad, tratando de aplicar los diversos enfoques y corrientes de la Psicología a las Relaciones Públicas (o de partir de dicha aplicación o recorrido histórico superficial y poco realista, ya efectuado en el caso de la Publicidad, y extrapolarlo al caso de las Relaciones Públicas), sino de trabar un armazón teórico básico de las mismas y a partir de ahí y de un conocimiento psicosociológico profundo, reconstruir, que no aplicar o describir, los temas propios de Relaciones Públicas, y siempre desde el mentado punto de vista o enfoque teórico.

Se trata, por tanto, de encardinar a la Psicología Social dentro de las Relaciones Públicas, pero también a las Relaciones Públicas dentro de la Psicología Social. No se pretende comparar los desarrollos de ambas disciplinas y de compararlas a la par, comenzando a hablar de la Psicología de las Relaciones Públicas desde Mc Dougall o Watson, para reconstruir los temas de esta disciplina en base a la Psicosociología. Este intento sería tan absurdo como intentar explicar las acciones de Relaciones Públicas actuales desde la actividad de los agentes de prensa del siglo pasado o exponer dicha disciplina de la comunicación desde la Teoría de la Información de Shanon y Weaver.

El desfase o expansión, la complejidad de las acciones y principios de Relaciones Públicas actuales demandan una búsqueda epistémica selectiva y adecuada, partiendo de un conocimiento de la Psicosociología profundo y exhaustivo, que permita aplicar exclusivamente los postulados teóricos pertinentes como fundamento y las implicaciones teóricas que resulten igualmente pertinentes como explicación de las consecuencias y efectos derivados de acciones y comunicaciones de Relaciones Públicas.

Para formular una Psicología de la Comunicación, debe realizarse una revisión extensiva y matizada de ambas disciplinas (Psicología Social y Relaciones Públicas), a fin de no vernos abocados entonces, como decíamos, a explicar la Psicología de las Relaciones Públicas desde los conocimientos de comunicación más elementales y lejanos (Teoría de la información de Shanon y Weaver) y a plantear las Relaciones Públicas desde una perspectiva psicosociológica genérica, desde el Conductismo de Watson.

La disciplina psicosociológica, aunque tiene un origen relativamente reciente, ha iniciado su andadura con anterioridad a las Relaciones Públicas y ha ido desarrollándose

paulatinamente hasta construir un corpus teórico de conocimientos que desborda la explicación de las Relaciones Públicas. Por ello, resulta del todo desatinado no sólo el intento o propósito de remitirnos a los orígenes de la Psicología para explicar las Relaciones Públicas, sino también (aunque en menor medida) el de remitirnos al origen de la Psicología Social, habida cuenta que nuestro estudio se propone una “Actualización psicosociológica de las Relaciones Públicas” y no una fundamentación psicológica o psicosociológica de las Relaciones Públicas. Por tanto, partiremos de la Psicología Social aplicada y de las corrientes más actuales y pertinentes de la Psicosociología, en el estudio de los fenómenos psicosociales contemplados, para poder ofrecer de este modo una explicación sobre las Relaciones Públicas partiendo de la psicosociología actual.

Las bases epistémicas de este planteamiento no pueden ser otras que la *Teoría sistémica* de Bertalanffy, el *Interaccionismo simbólico* y su modelo dramaturgico, el *construccionismo social* y la aceptación de los postulados comprensivos del *Psicoanálisis social*, la *Psicología Comprensiva* y Humanística, las teorías de la representación y percepción social...

El planteamiento de estudio debe ser psicosocial para estudiar la comunicación e interacción social y no psicológico en lo social o aplicado a lo social (Paradigma cognitivo). El procesamiento que el ser humano realiza de la comunicación, estímulos que recibe, como los representa y recupera, como memoriza... se conciben desde la Psicología Cognitiva como independientes al marco en el que se insertan. Bien es cierto que la validez interna experimental se obtiene cuando las variables contaminadoras son eliminadas o tomadas como constantes, pero dichas variables sociales configuran en esencia el marco experimental de estudio desde una perspectiva psicosocial ya que la eliminación de las mismas supone la absoluta pérdida de perspectiva y la erradicación de toda pequeña posibilidad incluso, de aplicación mas allá del ámbito experimental o generalización de los resultados en el ámbito social.

Desde estos planteamientos, procedemos a la elaboración de la Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas a través de un nuevo enfoque o perspectiva, y a través de esta, por adición o sustitución, a una reestructuración de la actual Teoría, a través de un proceso integrador que contenga las diversas teorías que sustentan la disciplina, rompiendo así con la línea tradicional de aproximación a su estudio, que según Noguero realiza una inspección de carácter enciclopédico de los elementos que ayudan a sustentar la estructura en torno a la formación de la Teoría de las Relaciones

Públicas y que se encuentra vinculada al pragmatismo y a una visión didáctica de las mismas.³³

Como afirma Martín Serrano,

*En el plano meramente epistemológico, la reflexión teórica sobre la comunicación está aún lejos de haber logrado un nivel satisfactorio; no solo por la juventud de la disciplina, sino además por la prioridad que han recibido los enfoques instrumentales. Sin embargo, esa reflexión ya no puede aplazarse, a la vista de los contactos que la Teoría de la Comunicación establece con otras ciencias.*³⁴

La Psicología Social estudia la conducta comunicativa del ser humano como “ser social”, y a la sociedad y los grupos humanos, como un conjunto de seres en relación, haciendo referencia a la interacción social. Conecta al individuo con el marco de las Ideologías y las tendencias sociales que la Sociología estudia, marco macroestructural.

Desde el enfoque Psicosociológico propuesto adquieren especial relevancia la aproximación de la Etogénia (Ciencia cognitiva de la interacción social), la Etnometodología o análisis de la interacción en la comunicación interpersonal, rituales de autopresentación y creación de imagen... y las corrientes del Interaccionismo Simbólico y el Construccinismo Social, sobre todo al tratar el tema de la Imagen Pública como “reputación social” o representación socialmente trascendida y compleja y el de la Responsabilidad Social Corporativa, así como al tratar la percepción interpersonal y de personas.

Por otro lado, el nuevo enfoque de estudio que incorpora la comunicación interpersonal debe integrarse con el enfoque tradicional de los medios de comunicación de masas, ya que las Relaciones Públicas se insertan en los nuevos planteamientos de la comunicación integral, global, al tiempo que se habla de un nuevo tipo de procesamiento que da sentido a la inclusión de componentes “relacionísticos” en el estudio de cualquier forma de comunicación masiva (por el predominio del procesamiento periférico frente al central), características todas ellas que atienden a un criterio de globalidad. En todo caso, el análisis psicosociológico de la unidad comunicativa básica (comunicación interpersonal) se hace imprescindible, pues, como afirma Cuesta,

las líneas de investigación desarrolladas hasta la fecha en este campo se orientan en esa dirección: el estilo de procesamiento es central o periférico en función de causas externas...cuando nos referimos a ‘causas ligadas a la persona’ estamos enfocando el problema

³³ NOGUERO, A.: “Naturaleza, concepto y definición de las Relaciones Públicas”, en *La función social de las Relaciones Públicas: historia, Teoría y marco legal*, EUB, Barcelona, 1995, pág.45.

³⁴ MARTÍN SERRANO, M.: (1982), op. cit., pág. 71.

*desde el punto de vista de la psicología diferencial, es decir, desde el punto de vista del propio sujeto y sus diferencias respecto a otros sujetos... El proceso se desarrolla también, obviamente, en la otra dirección: la personalidad del sujeto receptor, desde diferentes niveles y ángulos de análisis... influye de forma decisiva sobre el resultado del proceso comunicativo*³⁵

Podemos, pues, apuntar ya varias conclusiones en relación a la determinación de la naturaleza del estudio de los fenómenos apuntados:

- Nuevo enfoque de la comunicación persuasiva que integre la comunicación persuasiva de corte interpersonal.
- Desde un punto de vista comunicativo tradicional (comunicación masiva) mayor énfasis en el receptor (persuasibilidad...) en lugar de mensaje, fuente...
- Mas énfasis en lo psicosocial, estructuras psicosocioculturales en que se inserta el receptor, desde distintos planos de análisis y desde un enfoque sistémico, interaccionista, comprensivo.

Esta tesis, perfilada hace ya no pocos años, parece coincidir con las áreas prioritarias de investigación que el profesor Ubaldo señala, relacionadas con los nuevos planteamientos epistemológicos³⁶:

- “Del conocimiento a la actitud y de la actitud al conocimiento”. Relaciones e interferencias, determinación de causas y consecuencias, entre representaciones sociales (imagen) y actitud.
- Modos de procesamiento de la información y representación: representaciones sociales e imagen pública, como reputación social (lo que la gente se representa o piensa de). En definitiva, el estudio entronca con la construcción social de la realidad (Gergen, Berger y Luckman) y las perspectivas del interaccionismo simbólico.
- Factores ligados a la persona. Comunicación persuasiva y Psicología diferencial en el marco de la comunicación interpersonal.

³⁵ CUESTA, U.: op.cit, pág. 236.

³⁶ CUESTA, U.: (2000) op. cit, pág. 234.

- La influencia social inconsciente (procesos de interacción y coordinación en la comunicación intragrupal, a grupos e intergrupos...). Minorías, mayorías y procesos de conversión.

Como ya decíamos, la sobresaturación de información, la baja implicación de la audiencia en los contenidos y la apatía hacia los mismos, en una búsqueda de entretenimiento y evasión mas que de culturización, hacen que la imagen de presentadores, personajes y líderes políticos vaya cobrando una importancia fundamental en la comunicación persuasiva del siglo XXI, y que en una cultura de lo frívolo y lo aparente, las Relaciones Públicas ganen terreno a otros múltiples planteamientos comunicativos que van quedándose desfasados. El procesamiento periférico apunta precisamente la importancia de las Relaciones Públicas.

Partimos entonces de varios enfoques de las Relaciones Públicas a la hora de caracterizarlas desde un punto de vista psicosociológico:

- Enfoque funcionalista de adaptación de las instituciones al entorno, a través de las Relaciones Públicas, concepto de responsabilidad social corporativa, que señala un enfoque psicosocial, de origen, ontológico, fundamental.
- Enfoque más aplicado, desde la practica comunicativa que establecen (procesamiento periférico de la información). Los nuevos planteamientos cognitivos de procesamiento de la información apuntan directamente al estudio de las Relaciones Públicas (factores externos asociados a la imagen, apariencia, credibilidad, prestigio...). Las Relaciones Públicas constituyen la nueva tendencia de la comunicación actual masiva, incorporando nuevos patrones de interacción y añade a las formas clásicas de comunicación, la comunicación interindividual y grupal, que permite caminar hacia el nuevo concepto de comunicación integral o global. Como afirma Cuesta,

El análisis de las fuentes de desarrolla ahora a partir de la interacción entre la propia fuente y el significado que le atribuye el sujeto o la audiencia... el receptor procesaría la información en base a características “superficiales” de la fuente (extrínsecas al mensaje) tales como el atractivo...³⁷

³⁷ CUESTA, U.: op.cit, pág. 25.

Como decíamos, la persuasión debe entenderse como componente de cualquier forma de comunicación y no como un rasgo que delimite o separe unas formas de comunicación de otras conforme a este criterio. El enfoque psicosociológico, por contraposición al estrictamente sociológico y comunicológico, pone el acento en el receptor o destinatario “social” y no en la intención de la fuente del mensaje ni en el canal o medio de transmisión.

La división o clasificación de las formas de comunicación desde una perspectiva sociológica que atiende únicamente a criterios de aplicación a los medios de comunicación de masas y a las intenciones manifiestas del emisor (comunicación distractiva, informativa, persuasiva), considerada muy simplista e “ingenua”, queda relegada y considerada tan solo un referente lejano y obsoleto de un primer intento de clasificación ya desfasado.

Como afirma Cuesta,

Desde el punto de vista de la Psicología de la comunicación, el receptor adquiere una enorme relevancia. Por una doble razón, en primer lugar, porque el estudio de lo psicosocial remite, de forma primaria, al estudio de los sujetos y sus procesos psíquicos; en segundo lugar porque en la comunicación social el receptor es el elemento más susceptible de ser analizado desde la óptica de sus estructuras psicosociales³⁸

Podemos convenir entonces que en función de las características cuantitativas y cualitativas del receptor como y en función de la situación interactiva (marco psicosocial) en que se encuentra, la única alternativa de clasificación de la comunicación posible, y que forma el armazón o estructura básica de esta tesis, dispone una disección conceptual, sistemática (que no descomposición ni reducción) basada en criterios interactivos (psicosociales) que se aplican a un marco estructural propio de la disciplina relacionística (de la comunicación y sus ámbitos de aplicación). Por tanto, el esquema básico de nuestro estudio, dispone:

1. COMUNICACIÓN INDIVIDUAL (máximo análisis partiendo de un criterio estructural, no reduccionista, que incorpora aspectos de la comunicación interna y externa).
2. COMUNICACIÓN GRUPAL Y A GRUPOS: INTERNA (mayoritariamente constituida por influencias inconscientes y que hace converger la Psicología

³⁸ CUESTA, U.: *Psicología Social de la Comunicación*, Cátedra, Madrid, 2000, pág. 95.

Social con la Psicología de las Organizaciones, haciendo énfasis en un enfoque estructuralista y sistémico).

3. COMUNICACIÓN EN LA SOCIEDAD “DE MASAS”: EXTERNA (desde una perspectiva del Interaccionismo simbólico y constructivista, a la vez que funcionalista, al considerar la responsabilidad social de la comunicación)

En nuestro estudio hemos procedido a una división didáctica de la realidad psicosocial de las Relaciones Públicas, diseccionando la comunicación en función de criterios psicosociales (de interacción) muy genéricos (comunicación “interpersonal”, “a grupos” interna y “masiva” externa), desde un enfoque sistémico, siendo conscientes de la imposibilidad de reducir lo masivo a lo grupal o a lo interindividual, por las características que añaden los patrones de interacción diferenciales. Las disecciones conforman en definitiva realidades distintas tanto por los ámbitos en los que se insertan (interno, externo) como por la propia naturaleza de la interacción, en fenómenos además multicausados y multirrelacionados.

Por otro lado, centrándonos en la persuasión, recordemos que I.L. Janis³⁹ habla de tres tipos de factores principales relativos al mayor o menor éxito de los mecanismos persuasivos aplicados (dos de los cuales se refieren a los ámbitos psicológico y Psicosociológico):

- Estímulos comunicativos según medio de comunicación, canal y mensaje.
- Predisposición psicológica (capacidad de sugestión ante los recursos emocionales, las fuentes de prestigio...).
- Procesos mediadores de carácter psicológico y sociolingüístico.

Desde el enfoque propuesto, por tanto, no sólo las distintas formas de comunicación debían conceptualizarse en función de los receptores, en un marco psicosocial (comunicación interindividual, a grupos y masiva), sino que también las distintas formas de comunicación persuasiva debían establecerse desde un punto de vista psicosociológico (persuasión a través de la imagen de la fuente, por la vía emocional...).

³⁹ JANIS, I.L.: op.cit.

- **MODELO TEÓRICO, HIPÓTESIS CONCEPTUAL Y SUBHIPÓTESIS**

Se hace necesario, al analizar la comunicación de Relaciones Públicas, partir de un enfoque distinto al propio de las Ciencias de la Información o de la Psicología. El planteamiento que se propone intenta dar una explicación psicosociológica de los fenómenos comunicativos (principalmente) implicados en los procesos, situaciones y ámbitos propios de las Relaciones Públicas.

HIPÓTESIS CONCEPTUAL o GENERAL:

El alcance de los hallazgos en el estudio de la dimensión psicosociológica de las Relaciones Públicas puede dar lugar a conformar una “Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas”, que debe conducir a un redimensionamiento de la Teoría actual. La comunicación en las situaciones y ámbitos propios de las Relaciones Públicas sólo puede ser explicada de forma comprensiva y globalizadora, mediante la inclusión en la teoría actual de las Relaciones Públicas, de modelos psicosociológicos examinados desde el punto de vista formal de las Relaciones Públicas (“Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas”). La utilización del saber acumulado en otras disciplinas psicosociales, convenientemente reconstruidos los modelos, para el objeto que se persigue, es un trabajo pendiente de llevar a cabo que puede ser desarrollado recurriendo a una metodología sistémica. El modo más demostrativo de verificar la posibilidad de esa reconversión es llevarla a cabo.

Los planteamientos de la comunicación integral o global coinciden en gran medida con la Teoría psicosociológica de la Relaciones Públicas. El enfoque psicosociológico de la comunicación de Relaciones Públicas, que conduce a la división de la comunicación en comunicación interpersonal, grupal y a grupos, masiva... coincide con los planteamientos actuales de la comunicación corporativa, tomados pues de la conceptualización psicosociológica de las Relaciones Públicas. La denominada comunicación *integral* o *global* sólo constata pues la necesidad de actualizar la Teoría presente de las Relaciones Públicas, a través de la Psicosociología.

La actualización psicosociológica de la comunicación, coincide con los planteamientos de la Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas, por lo que ésta se constituye en requisito imprescindible de la actualización de la comunicación actual.

SUBHIPÓTESIS I: Es posible examinar los fundamentos de los nuevos planteamientos de la comunicación corporativa (*integral* o *global...*) en la Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas, cuya realización es requisito imprescindible para la actualización no sólo de su teoría sino también de la comunicación.

SUBHIPÓTESIS II: La comunicación de Relaciones Públicas está mediatizada en mayor medida por factores psicosociales (de las situaciones y grupos o individuos implicados) que por las intenciones del emisor o las características del canal.

SUBHIPÓTESIS III: Se puede actualizar el concepto de comunicación persuasiva a través de los fundamentos psicosociales y “relacionísticos” de la comunicación actual. La comunicación persuasiva (que influencia) está mediatizada en mayor medida por aspectos psicosociales (“persuasibilidad”), que por aspectos comunicativos, referenciales o del canal. Los medios se adecuan y conforman sus contenidos a las orientaciones psicológicas (predominantemente emocionales) del receptor y las Relaciones Públicas constituyen el fundamento esencial de la comunicación persuasiva que realizan, apoyada en la orientación cognitiva actual (de procesamiento periférico) y en la creación de imagen del emisor.

- **OBJETIVOS CONCRETOS**

1. Establecer el objeto formal de la disciplina (Relaciones Públicas), haciendo hincapié en los elementos que entroncan a la misma con aspectos psicosociales.
2. Reformular los conceptos de comunicación y persuasión desde una perspectiva psicosociológica (interacción e influencia), para su posterior aplicación psicosocial (individuos, grupos y “masas”).
3. Descomponer las modalidades de comunicación en Relaciones Públicas desde una perspectiva psicosocial (sistémica e interactiva) en base a las características del receptor e integrar dicha disección con la propia del objeto formal (estructura básica propia de las Relaciones Públicas):

- Comunicación interpersonal
 - Comunicación grupal y a grupos (Interna)
 - Comunicación en la sociedad “de masas” (Externa)
4. Poner de manifiesto y analizar en cada estrato o modalidad formulada los aspectos y variables psicosociales que inciden en los procesos, contextos y situaciones comunicativas exclusivos de Relaciones Públicas, o lo que es igual, hacerlo desde el punto de vista formal de las Relaciones Públicas (elaborar una Psicología de las Relaciones Públicas).
 5. Iniciar la reconstrucción psicosociológica de los temas de Relaciones Públicas pertinentes, introduciendo y relacionando los resultados del enfoque anterior con los estudios psicosociológicos efectuados sobre aspectos no pertenecientes al ámbito de la comunicación, pero estrechamente vinculados a las Relaciones Públicas y que su actual teoría no contempla (aspectos psicosociales de la reputación social o “imagen” como representación social, de la planificación, del “encuentro” con el relacionista en la comunicación interpersonal, de la responsabilidad social corporativa “comunicativa”, perfil psicológico y psicosociológico del relacionista...). Integración y Elaboración final de la Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas.
- **PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA**

El análisis de los modelos teóricos pertinentes de la Psicología, desde el punto de vista formal de las Relaciones Públicas conduce a:

1. Formalización de los procesos y situaciones de comunicación propios de las Relaciones Públicas, identificando componentes y relaciones.
2. Detección, descripción y análisis de los factores psicológicos y psicosociológicos que inciden en dichos procesos y situaciones.

3. Determinación y concreción de la dimensión psicosociológica de dichos procesos y situaciones comunicativas y de sus efectos psicosociológicos concretos.
4. Dar una explicación exclusivamente psicosociológica de las modalidades básicas de comunicación existentes en la actual Teoría de las Relaciones Públicas, desde el enfoque propuesto.
5. Reconstruir los temas de Relaciones Públicas en base exclusivamente a la explicación psicosociológica de los mismos, integrándolos asimismo con otros estudios psicosociológicos cuya dimensión relacionística se hace evidente. Construcción de la “Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas”.
6. Valoración de los resultados y propuesta de un nuevo proyecto destinado a la integración de dicha Teoría con la Teoría presente de las Relaciones Públicas, requisito imprescindible para su ampliación y consiguiente actualización y consolidación. Sentar las bases, en definitiva, del necesario redimensionamiento de la presente Teoría de las Relaciones Públicas, por el alcance de su dimensión psicosocial.

CRONOGRAMA (DIVISIONES TRIMESTRALES)

Vemos pues que las primeras etapas de esta Tesis se refieren a un trabajo de búsqueda interdisciplinar, de puesta en relación, de síntesis y elaboración de un corpus teórico de “Psicología de las Relaciones Públicas”, para realizar posteriormente una

construcción de la “Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas” que permita la reconstrucción de la Teoría de las Relaciones Públicas presente en base a su fundamentación e implicaciones psicosociológicas, y que posibilite en definitiva caminar hacia una actualización de la misma.

- ENFOQUES Y PARADIGMAS PRIORITARIAMENTE ADOPTADOS

La orientación general básica de nuestro estudio es teórica, de carácter sistémico-interaccionista, con numerosas reminiscencias funcionalistas y de la Psicología Social crítica (Responsabilidad Social Corporativa y de la comunicación de Relaciones Públicas). El carácter sistémico se refleja ya en la estructura general de esta tesis y se vuelve omnipresente al analizar los capítulos.

El estudio de la comunicación interpersonal adquiere un carácter interactivo y además de acudir a la Psicología Profunda (análisis transaccional) y a la Psicología Diferencial (perfiles psicológicos) observa también los aspectos cognitivos y psicosociales de dicha conducta, desde los modelos dramaturgicos (Goffman...), al tratar la formación de impresiones, la percepción social y de personas, la realización de inferencias (Teorías implícitas de la personalidad)... La Etogenia sirve al estudio de la interacción social en los diversos escenarios o contextos en que se sitúa la comunicación de Relaciones Públicas, “in situ”, en un marco interactivo. Desde el construccionismo social de Gergen se analiza el “self” y la presentación del mismo, la negociación de la imagen que el sujeto realiza...

El enfoque sistémico en el estudio de la comunicación a grupos (interna), incide de nuevo en los aspectos sistémicos e interactivos estableciendo múltiples disecciones conceptuales, en un análisis multidimensional, y estableciendo la interacción en la estructura global desde un enfoque interaccionista- funcionalista, incidiendo en los mecanismos de coordinación y de sinergia. El paradigma de la Psicología Profunda cobra sentido de nuevo al estudiar la dinámica de grupos y la influencia minoritaria de carácter inconsciente, la “inteligencia emocional”, aspectos socioafectivos de motivación, influencia ambiental y clima laboral... mientras que se incide más en los aspectos simbólicos, cognitivos al tratar la Cultura corporativa y la influencia en los modernos equipos de trabajo...

Por último y en referencia a la comunicación en la sociedad de masas o comunicación externa adquieren enorme protagonismo el Paradigma del Interaccionismo Simbólico y del Construccinismo Social (Imagen Pública). Se analizan las actitudes y tendencias sociales en relación a las ideologías (plano macroestructural) y se conectan con acciones y comunicaciones de Relaciones Públicas.

En el marco de la Responsabilidad Social corporativa se asume un enfoque funcionalista (Darwinismo Social) y también el enfoque propio de la Psicología Social crítica (responsabilidad social corporativa referida a acciones comunicativas masivas) que examina los valores y evalúa los fenómenos sociales en función de los mismos (marketing “con causa”). La aplicación de la Teoría Crítica a nuestro estudio trata de desenmascarar y desmitificar las concepciones que se dan por supuestas en la ideología actual (concepciones sobre el altruismo y el lucro, la demagogia que desvaloriza la ideología del Progreso, actuación de ONG’s y otros entes no lucrativos...).

Desde el enfoque psicosociológico propuesto, adquieren protagonismo los paradigmas de la psicología profunda o psicoanalítico y el sociocognitivo (percepción social) a la hora de tratar los aspectos más centrados en el individuo. Nos remitimos a la Etogenia o ciencia cognitiva de la acción social y a la influencia minoritaria de carácter inconsciente (comunicación a grupos) y también a los paradigmas del Interaccionismo-simbólico, las representaciones sociales, el Constructivismo, la Psicología Social crítica y el enfoque sistémico a la hora de dar explicaciones de la comunicación institucional y pública, implicaciones psicosociológicas de la comunicación, en detrimento del paradigma cognitivo-mecanicista, contrario al enfoque propuesto, el cual ha sido enormemente aplicado en el estudio de los medios de comunicación de masas y el fenómeno de la persuasión desde las características tecnológicas de los mismos, y en el estudio del procesamiento de la información que realiza el receptor, al margen de su contexto psicosocial de interacción. Desde un enfoque socio-cognitivo (perspectiva psicosocial) abordamos las representaciones sociales y la formación de la imagen, como reputación social de una institución, desde un plano macroestructural. Desde la Psicología social postmoderna y los enfoques actuales en Psicología Social, se concibe que la realidad social es dinámica y la percepción y categorías sociales están socialmente construídas, siendo al mismo tiempo productos y determinantes de la actividad humana.

Cobran protagonismo desde nuestra perspectiva, por tanto, los paradigmas *Sistémico*, del *Interaccionismo Simbólico* y *Socio-cognitivo* y en mucha menor medida el

Psicoanalítico, el *mecanicista o conductista* y el puramente *cognitivo*, que desde el enfoque sociológico tradicional de estudio de los efectos de los medios de comunicación de masas cobraban gran importancia. El paradigma *funcionalista* obtiene reminiscencias en todo el estudio, al tratar con insistencia el tema de Responsabilidad Social Corporativa y de las Relaciones Públicas, requisito condicionante ineludible de adaptación a la sociedad de las instituciones y entes sociales.

Para Harré⁴⁰, el marco social es determinante para el control de las acciones, sobre todo a largo plazo. La acción es controlada en último término por la estructura profunda (emocional-motivacional) y por el orden social, que a su vez determinan el control consciente y los mecanismos conductuales. Ambas instancias (profunda y social) configuran “el control dual de la acción”. Recordemos que Harré junto con Mead representa al *Colectivismo fuerte*, que propone que la conciencia y la identidad personal (sí mismo) son productos sociales y que la frontera entre individuo y sociedad se va diluyendo, considerando que lo individual sólo cobra sentido en lo social.

Este trabajo propone una excursión al campo de la Psicología Social. Asumimos aquí lo afirmado por Gadamer: la ciencia está sometida siempre a las condiciones de una determinada *abstracción metódica*⁴¹, y su éxito depende de haber dejado de lado otras cuestiones posibles, otros modos de comprensión y otras maneras de significar y de descubrir la verdad.

DESDE LA PSICOLOGÍA PROFUNDA: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL E INFLUENCIA GRUPAL INCONSCIENTE

Desde un enfoque netamente psicológico, la conclusión a la que llegamos al estudiar la comunicación es siempre la misma: un receptor siempre individual. Debemos precisar también que planteamos la denominación de Psicología Profunda tan solo nominalmente, por contraposición con los paradigmas conductistas y neoconductistas, cognitivos, de redes neurales... Desde nuestro punto de vista, la Psicología Profunda designa simplemente a la Psicología sin más. Se hace evidente que si el estudio de la psicología del hombre es directamente equiparable a la observación de su conducta (Conductismo) o explicable a través de las racionalizaciones que el sujeto hace de la

⁴⁰ HARRÉ, R. y SECORD, P.F.: *The explanation of social behavior*, Blackwell, 1979.

⁴¹ GADAMER, H.G.: *Verdad y método*, Sígueme, Salamanca, 1977, pág. 23.

misma (Psicología Cognitiva), entonces tan sólo tendríamos que observar o preguntar al sujeto sobre lo que hace, piensa o desea, y la búsqueda de motivos, tendencias... el carácter esencial de la Psicología de búsqueda más allá de lo patente y evidente no tendría sentido.

El supuesto que subyace a la hipótesis de partida al plantear este enfoque es tan humilde como ambicioso: La conducta de individuo no es nunca sencilla de explicar. Sus auténticas motivaciones, deseos, intenciones no son accesibles a un observador ocasional, sino que incluso se substraen (porque con frecuencia no son percibidas conscientemente) a la comprensión profunda del individuo. Las corrientes humanistas (Maslow, Rogers...), las fenomenológicas y un largo etcétera de perspectivas adoptan esta visión del ser humano y de la interacción social (Análisis Transaccional de Eric Berne)

Sigmund Freud⁴² demostró que la vida mental no es siempre consciente y que el comportamiento aparentemente racional de los hombres puede estar determinado por tendencias afectivas que operan por debajo de los niveles de conciencia. Dicho de otra forma, Freud demostró y subrayó la existencia de una *motivación inconsciente* en el comportamiento humano.

Ciertamente, los hallazgos de Freud sobre el inconsciente constituyeron una auténtica revolución copernicana, un auténtico revulsivo, y representaron una descentralización ya insoportable para el ser humano. Con Copérnico y Darwin la humanidad había sufrido dos heridas narcisistas, la tercera le fue infligida por el Psicoanálisis, fue la gota que colmó el vaso. Copérnico demuestra que la Tierra es de menor tamaño que el Sol y que además gira a su alrededor y no al contrario; Darwin propone una continuidad filogenética que hace del hombre un mero sucesor de su antepasado el mono. Freud descubre que la conciencia no es el lugar que determina y causa el comportamiento, el pensamiento y el lenguaje humanos sino que es el inconsciente el verdadero centro (“el yo es otro”).

Por otro lado, el talante de Freud se ha emparentado con los de Nietzsche y Marx, los tres se erigen como protagonistas del desenmascaramiento, pretenden mostrar los condicionamientos ocultos que determinan múltiples conductas y formaciones en el terreno de la conciencia: voluntad de poder en Nietzsche; infraestructura económica en

⁴² FREUD, S.: *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Altaya, colección de Grandes Obras del Pensamiento, 1993.

Marx; impulsos y mecanismos inconscientes en el Psicoanálisis. Los tres niegan de plano la libertad del individuo. Ricoeur afirma

*El filósofo contemporáneo encuentra a Freud en los mismos parajes que a Nietzsche y Marx; los tres se erigen delante de él como protagonistas de la sospecha, los que arrancan las máscaras. Ha nacido un problema nuevo; el de la mentira de la conciencia, el de la conciencia como mentira.*⁴³

Por su parte, Habermas sostiene que las “ciencias sociales críticas”: el Psicoanálisis y la crítica de ideologías, se corresponden al *interés emancipativo*, que forma parte del proceso de autoconstitución del ser humano en su relación con la naturaleza y en su acción social, y que lleva a una progresiva liberación de los hombres tanto de las opresiones de la naturaleza como de las deficiencias de la organización social. Afirma también que el concepto de *interés emancipativo* puede equipararse con el de autorreflexión⁴⁴.

Han sido muchos los detractores del psicoanálisis y de la denominada Psicología profunda, pero las explicaciones posteriores a las de dicha corriente y que versan sobre procesos cognitivos, de redes neurales... no son en nuestra opinión del todo satisfactorias, porque marginan esa esfera tan importante del hombre que es el mundo de las motivaciones y las emociones. Han caído en el mismo error, aunque en el polo opuesto o de distinto signo, en el que incurrieron los psicoanalistas, que fue el de concebir al hombre parcialmente y no en su totalidad. Ni al hombre le arrastran sus instintos ni tampoco es pura racionalidad. Mutilar del estudio la parte emocional e instintiva del hombre supone un intento tan arriesgado de cara a elaborar explicaciones de su comportamiento, como mantener a ultranza que su esfera cognitiva abarca su conducta en su totalidad. El campo mental del individuo, de hecho, escapa al campo de certidumbre en el que el yo se reconoce “Somos pensados desde otro sitio”, “El yo es otro” dirá Freud, al señalar que una gran mayoría de las conductas viene determinada por la parte inconsciente (emociones, tendencias...).

Opiniones como la declarada ha conducido a autores como Cassirer⁴⁵ a afirmar que el calificativo idóneo para el hombre no es el de “animal racional” sino el de “*animal simbólico*”, es decir, un hombre que aúna en su totalidad razonamiento y

⁴³ RICOEUR, P.: *Hermenéutica y Psicoanálisis*, Aurora, Buenos Aires, 1975, pág. 5.

⁴⁴ HABERMAS, J.: *La reconstrucción del Materialismo Histórico*, Taurus, Madrid, 1981, pp. 52-53.

⁴⁵ CASSIRER, E.: *Filosofía de las formas simbólicas*, 1923-1929. F.C.E., México, 1974.

sentimientos, lógica y emociones, lo mítico y lo científico, la armonía de Apolo y el desenfreno de Dionisos.

Como afirma Miller,

*Es tan erróneo poner exagerado énfasis sobre nuestros ciegos impulsos biológicos, como lo era en el siglo XVIII, acentuar los poderes de la razón y de la normatividad social. Un cuadro equilibrado del hombre puede empezar por cualquier alternativa de esta dicotomía, pero no puede ignorar la otra.*⁴⁶

Lévy- Strauss pone de manifiesto en su obra “Tristes Trópicos” que por encima de lo racional existe una categoría más importante y más válida, la del significante. Según este autor las conductas afectivas, las operaciones menos racionales, las manifestaciones declaradamente pre-lógicas son, al tiempo, las más “significantes”.

Ciertamente, adentrarse en el psicoanálisis y en las motivaciones profundas es caer en un pozo sin fondo, pero mientras no alcancemos el fondo al menos seguiremos cayendo. Lo que resulta impensable es tapar el pozo y caminar tan tranquilos por su superficie como si no existiera este inmenso agujero o hueco en el conocimiento sobre el ser humano.

El avance de la ciencia y la técnica ha sido descomunal y el hombre ha llegado a poner sus pies en la Luna, y sin embargo sigue sin saber cómo controlar los celos o el orgullo. En el campo de las ciencias humanas el fracaso es total, todavía estamos al principio, en la prehistoria, y en 1999, a las puertas del año 2000, un error humano, que pudo achacarse a la soberbia y que produjo la negativa a traducir las yardas a metros, ocasionó la catástrofe más enorme e impensada, echó por tierra millones de dólares y todo el trabajo de años de los científicos de la Nasa, en el proyecto científico más ambicioso de la humanidad, la llegada del hombre al planeta Marte.

Tampoco nadie puede explicarse tampoco cómo lo que habitual y cotidianamente realizan diez jóvenes en una casa (*Gran Hermano*) como otros tantos millones de españoles, pueda interesar a millones de personas por encima de los propios informativos de la misma cadena. Si interesa más lo que pasa en una casa que lo que pasa en el mundo, o se originan grandes recibimientos y manifestaciones masivas en torno a estos jóvenes ¿Se puede dar a eso una explicación racional?. Tal vez pueda aducirse que el hombre sigue buscando pistas sobre una posible línea conductual que guíe su vida, un hilo conductor de reacciones y emociones, de expresiones. *Gran*

⁴⁶ MILLER, G.: *Psicología de la Comunicación*, Paidós, Buenos Aires, prefacio.

Hermano da pistas sobre cómo anteponer la racionalidad (ganar los 20 millones o permanecer en la casa para alcanzar una mayor notoriedad) a los deseos, tendencias o reacciones más inmediatas. Representa una lucha feroz contra los instintos y reacciones más inmediatas y la meta más inalcanzable para el hombre, el autocontrol.

El hombre necesita pensar que tiene todas las explicaciones que necesita. Cuando algo se resiste a la lógica del “poderoso razonamiento humano”, se pone en práctica lo que es precisamente uno de los mecanismos ego-defensivos postulados por Freud: la *negación*⁴⁷. Tal vez por esta razón el Paradigma Cognitivo sucedió al Psicoanalítico, sin dejar ni rastro de los problemas que este planteaba.

Por ello vamos a ahondar en la parte más escurridiza y subrepticia de todas las que sustentan la Teoría de las Relaciones Públicas, la Psicología y en la parte más resbaladiza, ininteligible y oscura de la misma, la que concierne a emociones, estados de ánimo, tendencias y reacciones... la Psicología profunda ¡Que el cielo nos asista!

DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL: ETOGENIA O CIENCIA COGNITIVA DE LA INTERACCIÓN SOCIAL, CONSTRUCCIONISMO SOCIAL, INTERACCIONISMO SIMBÓLICO, PSICOLOGÍA SOCIAL CRÍTICA (IMAGEN PÚBLICA COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL, PLANIFICACIÓN, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA...)

Rom Harré se constituye en un crítico de los enfoques tradicionales de la Psicología Social como es el cognitivo (paralelismo metodológico con las ciencias naturales, énfasis en los procesos psicológicos individuales y tratamiento de los fenómenos en términos causa-efecto). Recordemos que Harré junto con Mead representa al *Colectivismo fuerte*, que propone que la conciencia y la identidad personal (sí mismo) son productos sociales y que la frontera entre individuo y sociedad se va diluyendo, pues lo individual sólo cobra sentido en lo social. Para el Colectivismo, la Psicología Cognitiva no es suficiente para estudiar al ser humano dado que carece de la dimensión social imprescindible para analizar la colectividad. Para Harré, debe combinarse la psicología cognitiva (microestructura) con las explicaciones macroestructurales que hacen referencia a la sociedad.

⁴⁷ FREUD, A.: *El yo y los mecanismos de defensa*, en FREUD, S.: *Los textos fundamentales del Psicoanálisis*, Altaya, colección de Grandes Obras del Pensamiento, 1993.

Hughes, por su parte, afirma que “los valores y la ciencia social se interpenetran mutuamente de tal manera, que esta relación tiene que ser explicada y entendida por la psicología.”⁴⁸ Indica no sólo los aspectos axiológicos inherentes a lo social sino también la tremenda complejidad de lo social, que se presenta pluridimensional, polifacético, multicausado.

Las Relaciones Públicas son complejas, multidimensionales. La integración de aspectos comunicativos, simbólicos, representacionales, sociales, culturales, sus múltiples elementos e implicaciones psicosociológicas impiden el estudio de la interacción aislando componentes, reduciendo fenómenos intrínsecamente psicosociales, y, como tales, interactivos, complejos, multicausados, polifacéticos, sinérgicos...

Mediante el Método Etogénico (análisis cognitivo de la interacción social) se estudia una Psicología nueva (Psicología Etogénica o “Ciencia cognitiva de la acción social”). La Etnometodología realiza un análisis de la interacción cotidiana siguiendo las pautas marcadas por el sentido común, que puede aplicarse al estudio de la comunicación a grupos, pautas de interacción comunicativas en general, asunción de roles en la presentación de uno mismo a los demás, estereotipias en la percepción social...

Por otro lado, las Relaciones Públicas establecen un puente entre el marco social y el Psicológico, al contemplar la dimensión simbólica de las acciones y comunicaciones que realizan en el entorno social, desde un marco netamente interactivo, y a la postre constructivo, psicosocial. La peculiaridad del mundo de la cultura anuncia un entorno mediatizado culturalmente, valga la redundancia, axiológicamente, a través de los valores imperantes que la propia cultura exhibe y que las Relaciones Públicas movilizan y conforman, a través de la comunicación, que también determinan la naturaleza y signo de la misma, desde una perspectiva dinámica, constructiva. Como diría el propio Ortega⁴⁹, “El mundo es la perspectiva”.

Según Louch, no existe una ciencia del hombre independiente de una ciencia de la sociedad⁵⁰. Parece que hace alusión a la incoherencia del enfoque psicológico cognitivo (mecanicista, reduccionista) a la hora de estudiar al receptor, separado de sus determinantes psicosociales. Efectivamente, la orientación cognitiva del estudio del receptor (mecanicista), descontextualiza al mismo y se muestra contrario al estudio

⁴⁸ HUGHES, H. S.: *Consciousness and society*. Random House, 1961.

⁴⁹ ORTEGA Y GASSET. J.: “Verdad y perspectiva”, publicada en *El Espectador*, Madrid, Edaf, 1998.

psicosociológico, que inserta al mismo en un contexto psicosocial, interactivo y asume la importancia de los valores y de la ideología, de las tendencias y condicionantes sociales (plano macroestructural) en la configuración de representaciones, formación de actitudes, construcción de imágenes, percepción de la realidad social...

Desde las Representaciones Sociales de Moscovici (1981), derivadas de las “representaciones colectivas” de Durkheim se analiza la formación de la imagen corporativa, cercana a la reputación social, como concepto (alude al pensamiento abstracto), producto social, alejada de nociones figurativas conectadas con la percepción y el campo de las artes visuales (identidad visual corporativa).

- **PERSPECTIVA METODOLÓGICA**

Nuestro estudio presenta una orientación teórica sistemático-interaccionista, en relación a un marco de referencia funcionalista (que se refleja al tratar insistentemente la responsabilidad social corporativa y de la comunicación de Relaciones Públicas como requisito ineludible de adaptación social).

La perspectiva metodológica a seguir es esencialmente LA PERSPECTIVA SISTÉMICA⁵¹, en cuanto estrategia de investigación universalizadora y comprensiva de los procesos de comunicación de Relaciones Públicas. Dicha perspectiva metodológica permite el estudio de dichos procesos en su globalidad, analizando la interrelación simultánea (inherente a todo sistema) de los factores psicosociológicos implicados, con todos los elementos situacionales y estructurales de dichos procesos.

- **TÉCNICAS**

Procedentes fundamentalmente de la Teoría de la construcción de relaciones, manejo de interacciones y Sociometría (*Sociograma* de Moreno). Nuestro trabajo incorpora también las modernas técnicas de investigación multinivel en las organizaciones y las nuevas técnicas en el estudio de los grupos.⁵²

- **NIVEL DE EXPLICACIÓN INICIAL**

⁵⁰ LOUCH, *Explanation and Human Action*, Basic Books, Blackwell, London, 1979.

⁵¹ MARTÍN SERRANO, M.: *Métodos actuales de investigación social*. Madrid, Akal, 1978.

Determinar la influencia que los elementos psicosociológicos tienen en los procesos y situaciones de comunicación propios de las Relaciones Públicas.

- FUENTES DOCUMENTALES Y BIBLIOGRÁFICAS

Durante el primer año de disfrute de la Beca Predoctoral de Formación del Personal Investigador y de realización de la Tesis, se procedió a una extensa búsqueda documental (Biblioteca Nacional y Centros de Información y Documentación). Se consultó el Repertorio Mundial de Instituciones de Ciencias Sociales de la UNESCO y el Directorio de Centros de Documentación y Bibliotecas especializadas del M.E.C., así como las bases de datos FUINCA y CSIC.

En una primera aproximación a la bibliografía se consultaron simultáneamente tanto los catálogos y boletines (de resúmenes o “abstracts”, de sumarios, indicativos...) como las revisiones o literatura reciente sobre el tema (“Annual Review of Psychology”) correspondientes a los fondos existentes de las bibliotecas y hemerotecas de las Facultades de Ciencias de la Información y de Psicología de la U.C.M. También se consultaron las investigaciones realizadas sobre el tema y publicadas por el Instituto de Información y Documentación en Ciencias Sociales y Humanidades (ISOC) así como el Index de la CEE (que edita Eurodata) y la lista de Documentos y Publicaciones de la UNESCO. Asimismo, se han consultado también los “Dissertation Abstracts” referidos a tesis relacionadas con el tema y pertenecientes en su mayoría al ámbito anglosajón (Universidades de Norteamérica).

Se consultaron primeramente los fondos de las bibliotecas de Ciencias de la Información, mayoritariamente manuales o tratados de Fundamentos y de Teoría de las Relaciones Públicas (escasísimos en España). Simultáneamente y de otra parte, se han revisado múltiples obras pertenecientes a las Facultades de Psicología (fundamentalmente las pertenecientes a la U.C.M.) referidas a paradigmas psicológicos funcionalistas, sistémicos, psicosociales y cognitivos. La bibliografía más relevante al trabajo de investigación planteado es la perteneciente a las Relaciones Públicas (manuales o tratados que muestran elementos y situaciones típicas) y la bibliografía perteneciente al campo de la Psicología y Psicosociología referida a los paradigmas expuestos. Destacable en nuestro estudio es el paradigma de K. Lewin en dinámica de

⁵² PAEZ, D., VALENCIA, J.F. y ECHEVARRÍA, A.: “El papel de la metodología en la Psicología Social”. En

grupos, y la bibliografía referida a la construcción de relaciones y de representaciones, así como al manejo de interacciones.

El estudio de la bibliografía existente en España sobre Relaciones Públicas y de manuales de obras estadounidenses ha permitido la formalización de los procesos y situaciones de comunicación propios de las Relaciones Públicas, identificando componentes y relaciones. Seguidamente, se ha puesto de manifiesto y analizado en cada modalidad formulada (y que constituye cada bloque temático o capítulo de la tesis), los aspectos y variables psicosociales que inciden en los procesos, contextos y situaciones exclusivos de Relaciones Públicas, o lo que es igual, se ha realizado el análisis expuesto desde el punto de vista formal de las Relaciones Públicas, cuya importancia, como hemos afirmado reiteradamente, no precisa ser subrayada.

Durante la construcción del corpus de Psicología de las Relaciones Públicas se han revisado también los modelos propuestos por la bibliografía sobre Psicología de la Comunicación, o Psicología General, extrayendo las líneas pertinentes al estudio de las Relaciones Públicas desde el enfoque propuesto. La búsqueda bibliográfica efectuada ha llevado a la detección de obras que desde el enfoque propuesto apuntan ya al inicio de la reconstrucción psicosociológica de los temas de Relaciones Públicas pertinentes.

- EXPECTATIVAS

Hemos de aclarar que no tratamos de actualizar los conocimientos de la Psicología o de la Psicología Social que se aplican o yuxtaponen a la Teoría de las Relaciones Públicas presente. Nuestro estudio podría haberse denominado “Hacia un redimensionamiento o actualización de la Teoría presente de las Relaciones Públicas por el alcance de su dimensión psicosociológica”; “Teoría Psicosociológica de la comunicación en un marco de Relaciones Públicas”; “Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas”; “Hacia una actualización de las Relaciones Públicas por la Psicosociología”; “Fundamentación psicosocial para la actualización de las Relaciones Públicas”... Hemos preferido un título más sintético, conciso (“Actualización psicosociológica de las Relaciones Públicas”) si bien somos conscientes de la necesidad de realizar estas precisiones, para evitar posibles interpretaciones que no se adecúen al ánimo de este estudio.

La elaboración de una “Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas” requiere de una nueva conceptualización de las disciplinas que la integran, limando las diferencias entre las mismas y entresacando exclusivamente los aspectos pertinentes al enfoque asumido.

Es necesario por tanto extraer los fundamentos y elementos psicosociales de las Relaciones Públicas (interaccionistas, simbólicos...) para reformular los conceptos de comunicación, persuasión... y poner estos aspectos en relación con los fundamentos relacionísticos en términos psicosociales entresacados de la conducta social comunicativa en general. El resultado debe ser una síntesis integradora que pueda ponerse en relación con los elementos y situaciones de comunicación propios y diferenciales de las Relaciones Públicas.

El estudio de los aspectos psicosociológicos de la comunicación en general pretende servir de apoyo, además, a los enfoques psicológicos cognitivos y neoconductistas del estudio de la Información, aportando elementos y perspectivas que pudieran integrarse en una perspectiva sistemática, holística y abarcadora de “Psicología Social de la comunicación”, salvando algunas de las carencias del enfoque psicológico (cognitivo y neoconductista) del estudio de la información para apuntar en dicha dirección.

Esta tesis pretende abrir una vía de especialización teórica en el campo de las Relaciones Públicas, la de sus fundamentos, mayoritariamente afincados en la Psicología Social, como una de las bases epistémicas más inmediatas de la amplia Teoría de las Relaciones Públicas. Además de una vía de especialización teórica ineludible en los tiempos venideros, esta tesis quiere apuntar una dirección (La psicosociológica) que se nos antoja fundamental para la consolidación científica de la disciplina de las Relaciones Públicas, iniciando la reconstrucción, ampliación y consiguiente actualización de su teoría actual, tomando como base la primordial e ineludible importancia de sus elementos e implicaciones psicosociales, eje y fundamento de los procesos de comunicación en Relaciones Públicas y base sobre la cual se sustentan.

La práctica científica puede conducir a la situación de tener que plantearse un nuevo objeto formal de la teoría, por la continua constatación de problemas teóricos o prácticos insatisfactoriamente resueltos por el recurso a los paradigmas postulados con anterioridad. Los resultados de la investigación, una vez formalizados y sometidos al régimen riguroso de la exposición estructurada, podrán ubicarse en la “Teoría

psicosociológica de las Relaciones Públicas” iniciando la consiguiente ampliación de la teoría actual de las Relaciones Públicas, y desembocarán inevitablemente en una reconstrucción de la misma, requisito imprescindible para su renovación y actualización. La integración, que no yuxtaposición efectuada entre las disciplinas relacionística y psicosociológica, que permite la construcción de una “Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas”, apunta ya el redimensionamiento necesario de la Teoría presente de las Relaciones Públicas, por el alcance de los hallazgos en su dimensión psicosociológica.

En el caso de que se cumplieran los postulados de las hipótesis y subhipótesis planteadas, se daría paso entonces a la creación de una nueva perspectiva teórica de las Relaciones Públicas (la psicosociológica o de los fundamentos), que a su vez renovararía y actualizaría su teoría presente, por dos vías fundamentales: la ampliación y la modificación de la misma.

La aportación y originalidad de esta tesis radican en la oportunidad de interrelacionar simultáneamente varias áreas de conocimiento: Ciencias de la Información y Psicología (Especialidad de Psicología Social) para contribuir a la consolidación científica rápida y efectiva de una disciplina que, a pesar de ser novísima en el ámbito académico, está afectando profundamente a los cimientos y engranajes de nuestra sociedad y demanda con urgencia explicaciones científicas en el marco de los fundamentos, marco que debe preceder y dar sentido al marco explicativo asumido ya en la praxis. Como bien afirma Piñuel, “La racionalización en el frente de la ‘técnica consolidada’ es, desde luego, impensable sin la garantía teórica que la sustente”⁵³.

- CONCEPTO Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN ASUMIDAS

- A) CONCEPTO

- Introducción*

- La etimología de la palabra método (*meta* y *odos*) indica el referente: “camino hacia algo”. Según Bunge, la ciencia es el procedimiento mediante el cual podemos

⁵³ PIÑUEL, J. L.: *Teoría de la comunicación y gestión de las Organizaciones*, Síntesis, Madrid, 1997, pág. 18.

alcanzar un conocimiento objetivo sobre la naturaleza, la sociedad, el hombre y su comportamiento⁵⁴. Investigar consiste por tanto en obtener un conocimiento sistemático y objetivo sobre un campo del saber, a través del descubrimiento de la información relevante al mismo.

El campo del saber al que nos vamos a referir en este trabajo es el campo de las Relaciones Públicas y la información relevante a dicho campo, desde el enfoque propuesto, se encuentra en la Psicología Social e incluso, en ciertos aspectos muy concretos la Psicología, Sociología y la Antropología. La finalidad de la investigación es la ampliación del conocimiento en estos campos, referida a las situaciones y contextos propios comunicativos de Relaciones Públicas. Ciertamente, la ciencia psicociológica, aunque efectivamente más consolidada que esa disciplina novísima que constituyen las Relaciones Públicas, entraña, con todo, terrenos movedizos aún y también fascinantes a un tiempo.

La orientación metodológica básica asumida, de naturaleza sistémica, desde un enfoque interaccionista-funcionalista, debe conducir a una integración creativa de ambos campos del saber (Relaciones Públicas y Psicología Social), asumiendo que dicha integración, lejos de representar como afirma Buceta una falta de formalidad de una rama científica implica muy al contrario “la comunicación creativa y superadora de los conocimientos convergentes”⁵⁵.

Puede conectarse entonces nuestra labor con la propuesta por Dilthey⁵⁶, que pretendía desarrollar un fundamento gnoseológico de las ciencias del espíritu, para determinar la conexión interna de estas ciencias, las fronteras dentro de las cuales era posible en cada una de ellas el conocimiento, y la relación recíproca de las verdades.

Proceso de búsqueda intelectual y de síntesis, comprensivo, constructivo, creativo

Popper defiende un pluralismo ontológico, la realidad de tres mundos:

El mundo consta al menos de tres submundos ontológicamente distintos: el primero es el mundo físico o de los estados físicos; el segundo es el mundo mental o de los estados mentales;

⁵⁴ BUNGE, M.: “La comunicación”, *Papeles de comunicación*, num.1, Forja, Madrid, 1982.

⁵⁵ BUCETA, L.: Prólogo a la obra de CUESTA, U.: *Psicología Social de la Comunicación*, Ediciones Cátedra, Madrid, 2000, pág. 12.

⁵⁶ DILTHEY, W.: *Introducción a las Ciencias del Espíritu*, en Obras de Dilthey, F.C.E, tomo 1, 1949, pág. 17.

*el tercero, es el de los inteligibles o de las ideas en sentido objetivo, el mundo de los objetos de pensamiento posibles.*⁵⁷

Popper también denomina a estos mundos, “mundo1” o físico, “mundo 2” o psicológico y “ mundo 3” o abstracto, integrado por teorías, y en general por la cultura y que el ser humano ha creado a través del lenguaje. En esta tesis nos vamos a referir fundamentalmente al “mundo 3” y al “mundo 2” de Popper, que podrían denominarse en nuestro estudio, no sin fundamento:

- “mundo 2”: procesos psicológicos
- “mundo 3”: comunicación social, procesos de interacción (“Teoría psicosociológica de las Relaciones Públicas”).

Para Popper, el “mundo 3” es igualmente real, independiente de los procesos psicológicos y subjetivos en el sentido de poseer autonomía y constituir un objeto distinto al mundo psicológico estrictamente hablando. Podemos decir que la Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas puede ser, en rigor, estudiada y abordada, una vez constituida, como un objeto distinto a los procesos psicológicos generales. Parece que este aspecto no ha logrado superarlo aún el enfoque de Psicología de la Información, basado en los paradigmas psicológicos cognitivo y neoconductista que abordan el procesamiento de la información que realiza el receptor y los efectos de este en el mismo, en relación a las acciones comunicativas de los *mass media*.

Popper afirma que el “mundo 3” constituido por objetos autónomos, puede interactuar con el “mundo 2” (Psicológico) y mediante este, en el “mundo 1”. Efectivamente, los procesos de comunicación e interacción (“mundo 3”) interactúan con los procesos psicológicos (“mundo 2”) y modifican la realidad (mundo 1).

Ferrater⁵⁸ afirma que la ciencia aspira a formular leyes y establecer regularidades. Para Comte, la función del conocimiento científico no consiste en establecer hechos sino en obtener leyes:

*Y las leyes jamás se obtienen como resultado de la simple suma de observaciones aisladas; son la expresión de relaciones que solo es posible poner de relieve y establecer mediante la función del pensamiento coordinador.*⁵⁹

⁵⁷ POPPER, K.R.: *Conocimiento objetivo*, Tecnos, Madrid, 1972, pág. 148.

⁵⁸ FERRATER, J.: *Diccionario de Filosofía*, Alianza, Madrid, 1980.

⁵⁹ COMTE, A.: *El problema del conocimiento en la filosofía y en la ciencia moderna*, vol. IV, F.C.E., Méjico, 1974, pp. 17-18.

Este punto de partida imprime a la lógica de Comte un rasgo marcadamente constructivo. Como afirma Borges en su relato *Funes el Memorioso*, el cual traducía a la perfección cuatro o cinco idiomas: “mucho me temo, sin embargo, que no era capaz de pensar, pensar es olvidar diferencias, es generalizar”⁶⁰

En relación a las aseveraciones de Ferrater y Comte, sobre la puesta en relación y la síntesis que entroncan con la generalización de la que habla Borges, podemos afirmar que el trabajo científico tiene ciertamente un rasgo marcadamente constructivo, y en nuestro caso la continua puesta en relación y labor de síntesis, tamizada por las relaciones que el intelecto establece tras un análisis pormenorizado de los campos de estudio (Relaciones Públicas y Psicosociología), permite que los conceptos poco a poco y la Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas, se vaya trazando, configurando, sedimentando y finalmente, consolidando.

La ciencia muestra, sin duda, un proceso de búsqueda globalizador y comprensivo, pues como afirma Gadamer desde la Hermeneutica:

*El fenómeno de la comprensión no solo atraviesa todas las referencias humanas al mundo, sino que también tiene validez propia dentro de la ciencia, y se resiste a cualquier intento de transformarlo en un método científico. La presente investigación toma pie en esta resistencia, que se afirma dentro de la ciencia moderna frente a la pretensión de universalidad de la metodología científica. Su objetivo es rastrear la experiencia de la verdad, que trasciende el ámbito de control de la metodología científica, allí donde se encuentre, e indagar su legitimación.*⁶¹

En relación a la propuesta de Gadamer entendemos también que la ciencia propone diversos métodos a seguir, pero no indica qué problemas deban plantearse o estudiarse, desde qué enfoques o prismas abordarlos... Por eso, concluimos que la labor de la Ciencia es esencialmente y de forma primigénia, creativa, no menos creativa o intuitiva que el arte. Transcribimos a continuación una cita de Jan Lukasiewicz que ilustra esta afirmación:

*La creatividad poética no difiere de la creatividad científica en que encierre mayor cantidad de fantasía. Cualquiera que como Copérnico, haya cambiado la Tierra de posición y la haya enviado a hacer revoluciones en torno al Sol, o que, como Darwin, haya percibido en las nieblas del pasado las transformaciones genéticas de las especies, puede codearse con el mayor de los poetas*⁶².

Debemos manifestar que estrictamente hablando, no existe un método perfectamente delimitado para lo que desconocemos.

⁶⁰ BORGES, J.L.: “Funes el memorioso”, en *Obras completas*, Emecé, Buenos Aires, 1989.

⁶¹ GADAMER, H.G.: op.cit, pág. 24.

⁶² LUKASIEWITZ, J.: *Selected works*, ed. L. Borkowski, Amsterdam, NorthHolland, 1970.

Ciertamente, pocos se cuestionan la técnica o método empleado por Picasso para trazar figuras geométricas, o por Dalí para plasmar los símbolos que emplea, pero todos se plantean la ocurrencia de utilizarlas y su relación con lo que quieren expresar.

En la ciencia, el método, escogido *a posteriori*, puede servir perfectamente y guiar con lógica y precisión investigaciones vacías y sin interés alguno para el ser humano. Tablas actuariales, estadísticas y datos puntuales llenan estudios e investigaciones. Nos planteamos aquí también, al hilo de la argumentación, cómo pueden existir investigaciones y estudios “puntillosos” sobre aspectos de Relaciones Públicas completamente específicos (Relaciones Públicas del sector de alimentación...) y delimitados en el tiempo (de 1960 a 1970, por ejemplo) cuando la disciplina general en cuestión sigue sin delimitar nítidamente su objeto, fundamentos y naturaleza y existir estudios y tesis doctorales que pretenden ampliar el Corpus teórico de las Relaciones Públicas, abordando aspectos inanes y carentes de la menor importancia, por su excesiva especificidad y entronque con la especialización nacida de la praxis (lo cual define su caducidad). Parece que existe la tendencia a querer construir una protociencia explicativa antes de obtener los fundamentos básicos necesarios para tal pretensión. Como afirma Yela:

*Suele acontecer, aunque no siempre, que, cuanto más precisa es una investigación, tanto más limitados y triviales son sus resultados, y a la inversa, cuanto más importante es el asunto, más dudosa y polémica es la teoría, la técnica o la interpretación de los resultados.*⁶³

Desgraciadamente, se constata que desde la praxis se sigue intentando rellenar el inmenso hueco conceptual existente, miseria teórica que sufren algunas disciplinas, entre las que se encuentra las Relaciones Públicas, y haciendo caso omiso al sentido común y la sensatez, se siguen edificando grandes edificios y fachadas desde arriba, sin construir primero un armazón sólido y los propios cimientos. Evidentemente, así planteada una labor de construcción, el edificio siempre puede venirse abajo en cualquier momento y propiciar su inevitable reconstrucción desde los andamios, ya tardía. A lo que hay que añadir, además, que incluso examinando estas cuestiones desde un punto de vista pragmático, es enteramente cierto que no hay nada más útil que una buena teoría. Pero dejemos aquí estas afirmaciones que quedan dichas sin más y que algunos considerarán crítica (en cualquier caso esperamos que constructiva) y sigamos exponiendo nuestro

⁶³ YELA, M.: “Unidad y diversidad de la Psicología”, en Mayor y Pinillos (eds.): *Tratado de psicología general*. 1. *Historia, teoría y método*. Alhambra, Madrid, 1989, pág. 72.

concepto de ciencia y de método científico en relación a la labor investigadora de esta Tesis.

Nuestra postura: rigor en el planteamiento, adecuación y correspondencia con los hechos y flexibilidad en los métodos

Precisada ya la importancia de poner énfasis en el rigor máximo requerido por los fines planteados, modelos y conceptos a utilizar y enfoques o perspectivas a adoptar (actualizando y adecuando por tanto el estudio a los objetivos y nivel exigido de explicación requeridos), podemos tranquilamente asumir de manera flexible y no dogmática el método científico, receta inmutable e intemporal, relativizarlo y adecuarlo al estudio, y tratar de hacer encajar las piezas del *puzzle* de su lenguaje lógico, aprovechando los huecos que la deducción puede llenar, pero sin negarnos la posibilidad de establecer múltiples *puzzles* aun cuando tengamos las últimas piezas que encajan en el *puzzle* inicial.

Actualmente, se cataloga como investigación científica procesos de investigación que no siguen con rigor el método hipotético-deductivo: estudios descriptivos, teorías sin contrastación empírica, etc. La lógica, las matemáticas, y dentro de éstas la estadística, tal como ocurre en otras “ciencias ideográficas o puras”, no precisan ni observación de los fenómenos ni contrastación empírica de sus enunciados. Sin embargo, son imprescindibles para el avance de la ciencia. Por otro lado y como afirma Moreno,

la construcción de modelos y teorías como el liberalismo, el marxismo... no han seguido en su elaboración todos los pasos del método científico, sin embargo la importancia que han tenido no se ha limitado al desarrollo de la ciencia política sino que han conmocionado los cimientos de la sociedad y han modificado la historia de la humanidad.⁶⁴

Moreno afirma que la investigación científica, tal y como es entendida en la actualidad, utiliza el método hipotético-deductivo en unas ocasiones rigurosamente, en otras siguiéndolo sólo parcialmente y en otras éste es utilizado únicamente como una referencia. Lo que es innegable es que lo que siempre se busca es que los enunciados que resultan de las investigaciones tengan alguna relación con la realidad observable, a veces de forma directa y contrastable y otras de manera indirecta y referencial. De lo que se trata, en cualquier caso, es de ejercer incansablemente la crítica y la autocrítica y la

búsqueda de *falsación* o refutación, mejor que llegar a un compendio de observaciones orientadas a verificar y legitimar nuestras teorías.

Recordemos que para el positivismo, los ámbitos de la ciencia y del significado (significatividad) coinciden. Es este uno de los puntos más importantes en que Popper se aparta de las tesis concretas del Circulo de Viena. La *falsación* no se propone como criterio de significado sino como criterio de demarcación entre ciencia y pseudociencia. Para Popper⁶⁵ el ámbito de lo que puede decirse con significado no se agota en la ciencia.

Desconocemos si nuestro planteamiento es mas propio de una “seudo ciencia” que de una ciencia pero debemos reconocer que nuestra disciplina no puede ser catalogada aun como ciencia consolidada sino en todo caso como “incipiente ciencia” y que por su juventud no puede exhibir aún la utilización del método científico empirista, basado en la experimentación.

A propósito de esto recordemos a Ortega cuando sostiene que la diferencia entre la verdad poética y la científica tiene origen en caracteres secundarios, en comparación con el hecho de que tanto una como otra dicen cosas que son verdad, en relación a aspectos y elementos que existen realmente, en el mundo del que hablan.

El pensamiento inductivo como método para construir los conceptos

Borges⁶⁶ señala el papel del pensamiento en el origen del conocimiento en contraposición al mero formalismo deductivo y acumulación de conocimiento de la máquina, que no puede sintetizar ni olvidar memoria (referencia a la Psicología

⁶⁴ MORENO, F.: Apuntes de la asignatura de cuarto curso en la Especialidad de Psicología Social (U.C.M.): “Técnicas de investigación en Psicología Social”, Depto. de Psicología Social, 1998.

⁶⁵ POPPER, K.R.: *La lógica de la investigación científica*, Tecnos, Madrid, 1973.

⁶⁶ BORGES, J. L.: op.cit.

cognitiva, redes neurales...). Sostiene que el pensamiento se basa en la inducción, en el olvido de diferencias, en la generalización.

Según Peirce⁶⁷, el pensamiento fija su atención en determinados rasgos específicos de la experiencia, a expensas de otros (elementos psicosociológicos de las situaciones y procesos de relacionísticos) incrementando la conexión lógica de las ideas. Los conceptos serían así rasgos universales y abstractos (por inducción).

También Descartes, Bergson y Spinoza conciben la intuición como fuente de conocimiento. El propio Kant afirma que la ciencia se construye por inducción (juicios *sintéticos a priori*):

*En el primer caso llamo el juicio analítico, en el otro, sintético (...) Los primeros pudieran llamarse también juicios de explicación, los segundos, juicios de ampliación, porque aquellos no añaden nada con el predicado al concepto del sujeto, sino que lo dividen tan solo, por medio de análisis, en sus conceptos-partes, pensados ya (aunque confusamente) en él; los últimos en cambio añaden al concepto del sujeto un predicado que no estaba pensado en él y que no hubiera podido sacarse por análisis alguno*⁶⁸

La integración de las disciplinas relacionística y psicosociológica conduce a extraer los componentes psicosociales de las Relaciones Públicas, en relación a la responsabilidad social corporativa, y apunta a la conceptualización de las mismas realizada por los americanos (relaciones sociales)

La integración, pues, de las disciplinas objeto de estudio (relacionística y Psicosociológica), obedece a una puesta en relación y fusión de ambas, eminentemente creativa, y tiende a configurar por inducción conceptos holísticos, abarcadores, que posibiliten la generalización propia del pensamiento y del método inductivo.

Carencias del enfoque puramente cognitivo, basado en el método deductivo

El pensamiento se refiere a actividades simbólicas en general (formación de conceptos...); el razonamiento es una forma determinada de pensamiento que se presenta como respuesta ante un problema, unido al concepto de algoritmo.

⁶⁷ PEIRCE.: *Dedución, inducción e hipótesis*, Buenos Aires, Aguilar, 1870.

⁶⁸ KANT, I.: *Crítica de la razón pura*, Introducción, IV, ed. Losada, Buenos Aires, 1973.

Los hombres piensan y razonan mientras que las máquinas sólo razonan (la Psicología Cognitiva, denominada erróneamente Psicología del Pensamiento, no puede ser más contraria a éste, al asumir los modelos cognitivos, computacionales como metáforas del razonamiento humano y poner un énfasis máximo en los mecanismos deductivos).

La máquina de Turing⁶⁹ razona, juega al ajedrez y realiza operaciones lógicas, pero no podrá pensar nunca. Gödel habla de estrategias algorítmicas de resolución de problemas en combinación con heurísticos (que en ajedrez podrían ser “dominar el centro”)... Cuando el ordenador registra algún fallo debe realizar un recorrido algorítmico por todos sus programas, como cuando en el aprendizaje, de niños, repasábamos la tabla de multiplicar entera para llegar a una operación concreta y poder resolverla.

Recordemos la película “Rainman”, la memoria del pensamiento autista (que no deja de ser una enfermedad mental) es prodigiosa aunque sin sentido, memoriza la guía de teléfonos, cuenta palillos sólo de un vistazo, cuenta cartas en el casino y calcula cifras complejas más rápido que una calculadora.

La técnica y la ciencia positivista se nutren del razonamiento y sólo de éste, mientras que las ciencias humanas se nutren del pensamiento (en el sentido conferido por Borges) y éste pone en práctica estrategias heurísticas y no algorítmicas de resolución de problemas, además de contemplar excepciones, cuestiones que muestran la enorme incapacidad de los ordenadores y del razonamiento lógico y deductivo para explicar la gran complejidad del pensamiento humano. La sistematización de la lógica y la ciencia no es una cualidad del pensamiento sino de las máquinas, pero, con toda la perfección que conlleva la realización de un Mercedes, siempre tendrá más valor la elaboración de un Goya. Como vemos, el método de análisis lógico heredado de Frege y de Russell⁷⁰ que asumió el neopositivismo lógico, es a todas luces, insuficiente en su aplicación a las ciencias sociales como es el caso de las Relaciones Públicas y de la Psicología Social.

El método en ciencias sociales

⁶⁹ TURING, PUTMAN, DAVIDSON: *Mentes y máquinas*, Tecnos, Madrid, 1985.

⁷⁰ RUSSELL, B.: *La filosofía del atomismo lógico*, en *Obras completas*, vol. 2. Ciencia y Filosofía, Aguilar, Madrid, 1973.

Es cierto que la filosofía hegeliana propugnó la importancia de la dimensión histórica de la razón. Mas Hegel⁷¹ concebía la razón, en última instancia, como idea o razón lógica, de manera que la dimensión histórica de la razón y todas las ciencias del espíritu terminaron extremadamente “logicizadas”, desconociéndose de esta forma el carácter propio de estas ciencias, e implicando el riesgo enorme de que su naturaleza fuese explicada desde las ciencias de la naturaleza y lo “espiritual” (lo social o humano) fuese concebido como una mera expresión de lo natural.

Nosotros asumimos con Popper⁷² que la concepción historicista considera que las ciencias sociales estudian la conducta de conjuntos sociales (grupos, clases...) al igual que la biología estudia animales o plantas. Ahora bien, las predicciones científicas solo se pueden aplicar a sistemas “aislados”, “estacionarios” y “recurrentes” y éste no es el caso en las ciencias sociales.

Dilthey, en relación a esto, afirma que la pretensión de las “ciencias culturales” o de las “ciencias del espíritu” no puede ir más allá de la mera comprensión y nunca hasta la explicación, atribuible únicamente a las ciencias naturales. A la naturaleza habría que explicarla mientras que a la cultura sería preciso comprenderla. Ricoeur afirma que en el campo de la acción humana la comprensión y la explicación se hallan muy próximas. En efecto, la comprensión de los fenómenos, la conceptualización y la exposición que se deriva de la misma señala la estrecha relación entre los mismos y su aplicación al abordar la explicación de los fenómenos (aspectos psicosociológicos de los elementos y situaciones comunicativas propias de Relaciones Públicas). Spengler⁷³ reacciona también contra la *Zivilisation mecánica*, oponiendo frente a ella la *Kultur*. Por otro lado, Dilthey⁷⁴ pretende desarrollar también un fundamento gnoseológico de las ciencias del espíritu, para determinar la conexión interna de las ciencias particulares del espíritu, las fronteras dentro de las cuales es posible en cada una de ellas el conocimiento, y la relación recíproca de las verdades.

Así, la caracterización de las “ciencias culturales” de Dilthey es como sigue:

Comienzo con la cuestión de cómo es posible delimitar las ciencias naturales con respecto a la otra clase de ciencias, ya se escoja para designar a estas últimas la denominación de ‘ciencias del espíritu’ o de ‘ciencias culturales’. Todas estas ciencias se refieren a los hombres, a sus relaciones

⁷¹ HEGEL, K.W.F.: *Hegel: selections*, edited by J. Loewenberg, NY, 1929.

⁷² POPPER, K.R.: *El desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y refutaciones*, Paidós, Barcelona, 1983.

⁷³ SPENGLER, O.: *El hombre y la técnica*, Espasa Calpe, Madrid, 1967.

⁷⁴ DILTHEY, W.: *Introducción a las Ciencias del Espíritu*, en *Obras de Dilthey*, F.C.E, tomo 1, 1949, pág. 17.

entre sí y con la naturaleza exterior (...) ¿Qué es lo común a todas estas ciencias en su relación con los hombres, en la relación entre estos y con la naturaleza exterior?. Todas se fundan en la vivencia, en la expresión de vivencias y en la comprensión de esta expresión. La vivencia y la comprensión de toda clase de expresiones de vivencias fundamentan todos los juicios, conceptos, conocimientos que son propios de las ciencias del espíritu. Así surge una trama del saber en la que lo vivido, lo comprendido y su representación en el pensar conceptual se hallan enlazados entre sí. Y esta trama se da en todo el grupo de ciencias que constituyen el factum que se halla en la base de la teoría de las ciencias del espíritu⁷⁵.

Dilthey se encuentra entonces con la necesidad de realizar una distinción clara entre las ciencias de la naturaleza y las ciencias del espíritu, con la exigencia añadida de establecer el método genuino y la naturaleza de estas últimas:

Las ciencias del espíritu parten de la conexión psíquica dada en la experiencia interna. La diferencia fundamental entre el conocimiento psicológico y el de la naturaleza radica en el hecho de que en la vida psíquica se da la conexión de un modo primario y en esto consiste también la peculiaridad primera y fundamental de las ciencias del espíritu.⁷⁶

Recordemos que Dilthey sostiene que la pretensión metodológica esencial y primaria de las ciencias culturales se refleja en la comprensión de los fenómenos.

Tal y como afirma Gadamer desde la Hermenéutica:

El fenómeno de la comprensión no solo atraviesa todas las referencias humanas al mundo, sino que también tiene validez propia dentro de la ciencia, y se resiste a cualquier intento de transformarlo en un método científico. La presente investigación toma pie en esta resistencia, que se afirma dentro de la ciencia moderna frente a la pretensión de universalidad de la metodología científica. Su objetivo es rastrear la experiencia de la verdad, que trasciende el ámbito de control de la metodología científica, allí donde se encuentre, e indagar su legitimación.⁷⁷

Frente a la “distanciación alienante” propia del objetivismo más puro de las ciencias naturales (que la ciencia cognitiva y el neoconductismo también asumen) y una comprensión libre de prejuicios, Gadamer muestra la “relación primordial de pertenencia a una tradición y a una comunidad de sentido”, que puede considerarse constitutiva y propia del enfoque psicosociológico en el estudio de los aspectos comunicativos y sociales, ya que reconoce la importancia de los valores, ideologías y modos de percepción de la realidad social en la conducta del sujeto, y el carácter circular de la comprensión.

⁷⁵ DILTHEY, W.: *El mundo histórico*, en *Obras de Dilthey*, F.C.E., Vol. VII, pp. 91-92.

⁷⁶ DILTHEY, W.: *Psicología y teoría del conocimiento*, en *Obras de Dilthey*, ed.cit, vol.VI, pág. 360.

⁷⁷ GADAMER, H.G.: op.cit, pág. 24.

El puesto de los valores

La concepción del mundo de Dilthey se vertebra en torno a la triple dimensión de la estructura de la vida: el conocimiento objetivo, la estimación de los valores y la acción de la voluntad. Su concepción muestra una aprehensión clara de la historicidad de todo fenómeno cultural: "...la pugna entre los sistemas metafísicos descansa, en último término, en la vida misma, en la experiencia de la vida, en las posiciones ante los problemas de la vida".⁷⁸

En consonancia con los postulados de Dilthey y su concepción del mundo se encuentra Solano, que enlaza la dimensión axiológica de las Relaciones Públicas con el terreno de la praxis.

Para Solano las Relaciones Públicas poseen una dimensión axiológica imprescindible, por servir a entes sociales que deben dar cuenta a la sociedad de su actuación.

Como señala Solano,

*En última instancia, las ciencias culturales tienen por objeto de estudio la significación, pero significación que lo es en función de unos valores determinados y esta axiologización tiene para ellas un carácter entitativo, esto es, intrínseco a su propio desenvolvimiento... Desde esta nueva perspectiva, la vieja distinción entre la ciencia natural y ciencia cultural se fundamenta en el hecho de que la primera se agota sencillamente en el conocimiento de la realidad y su compromiso axiológico es exclusivamente de orden veritativo; la ciencia cultural, por el contrario, tiene un compromiso axiológico doble: ha de ser verdadero y, además, tener significación, en el sentido de ser útil para la realización de un valor.*⁷⁹

El propio Habermas⁸⁰ afirma que la *acción comunicativa* guarda relación con las normas morales que rigen en una sociedad determinada, mientras que la *acción instrumental* se refiere a la resolución de cuestiones o tareas empíricas en el marco de las ciencias naturales. El interés técnico orienta la relación del ser humano con la naturaleza, con vistas a una manipulación técnica de la realidad y se expresa en las ciencias de la naturaleza. El interés práctico, orienta, por su parte, la relación del ser humano con los demás seres humanos, en la acción práctica que los constituye,

⁷⁸ DILTHEY, W.: *Teoría de las concepciones del mundo*, en *Obras de Dilthey*, FCE, Méjico, Tomo VIII, pp. 128-129.

⁷⁹ SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis, Madrid, 1995, pág. 64.

⁸⁰ HABERMAS, J.: *Ciencia y técnica como ideología*, Tecnos, Madrid, 1984.

determinando su acción con vistas a la comunicación intersubjetiva y la constitución de un entendimiento entre ellos.

Habermas pone de relieve, en definitiva, la absoluta inadecuación de asumir o asimilar los distintos modelos de estudio de la realidad social y natural: “Los modelos cosificados de la ciencia transmigran al mundo sociocultural de la vida y obtienen allí un poder objetivo sobre la autoconciencia. El núcleo ideológico de esta conciencia es la eliminación de la diferencia entre la práctica y la técnica”.⁸¹

Podemos advertir entonces que la orientación cognitiva del estudio del receptor (mecanicista), descontextualiza al mismo y se muestra contrario al estudio psicosociológico, que inserta al mismo en un contexto psicosocial, interactivo y asume la importancia de los valores y de la ideología, de las tendencias y condicionantes sociales (plano macroestructural) en la configuración de representaciones, formación de actitudes, construcción de imágenes, percepción de la realidad social...

Yela afirma que “La conducta humana es acción significativa en el mundo. Significativa para el sujeto, es decir, subjetiva y mental”.⁸² También en esta línea argumentativa se encuentra Moya⁸³, que habla de las acciones significativas, refiriéndose a aquellas que tienen un contenido simbólico, acciones puras, específicas, humanas, que exigen socialización y su ejecución está sujeta a reglas y a normas. Las acciones significativas llevan consigo la noción de compromiso. Goldman⁸⁴ defiende que lo que llamamos acción significativa está constituida por una acción básica y la convención, pero Moya se opone a esto porque la acción de compromiso, sostiene, es anterior a la de convención.

Las Relaciones Públicas se constituyen y cobran sentido como disciplina cultural, en torno a un valor: la solidaridad, en su acepción de unión o cohesión de los entes sociales que componen el complicado engranaje social, el cual conecta a las mismas con su dimensión psicosocial, interactiva y su dimensión pragmática y finalista, social.

También desde la filosofía de la acción, Harre⁸⁵ afirma que la acción humana está gobernada por reglas y no por causas. Las ciencias sociales no pertenecen al orden

⁸¹ HABERMAS, J.: op.cit, pág. 98.

⁸² YELA, M: “Unidad y diversidad de la ciencia”, en MAYOR, J. y PINILLOS (eds.): *Tratado de Psicología General I. Historia, Teoría y Método*, Alhambra, Madrid, 1989, pág. 77.

⁸³ MOYA, C.J.: *The Philosophy of Action. An introduction*. Polity Press & Basil Blackwell, Cambridge, U.K, 1990.

⁸⁴ GOLDMAN, A.I.: *A Theory of human Action*, Princeton University Press, 1970.

⁸⁵ HARRÉ, R.; CLARKE, D.; DE CARLO, N.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Filosofía de la Acción*. Paidós, Barna, 1989.

causal sino al orden moral. Es necesario distinguir entre *acción* y *acto*: el primero se refiere a los movimientos físicos intencionados mediante los cuales un agente se expresa públicamente; el segundo (*acto*), se refiere al significado social de esas acciones. Para Harré, que elabora el concepto de la nueva psicología “Etogénica”, (ciencia cognitiva de la acción social) es el contexto social, cultural, axiológico (en oposición al Neopositivismo) el que da forma a la mente humana y hace al individuo, fundamentalmente a través de la conversación: “las personas se persuaden a sí mismas declarando su opinión”. Indica no sólo los aspectos axiológicos inherentes a lo social sino también la tremenda complejidad de lo social, que se presenta pluridimensional, polifacético, en contraposición a la realidad “natural”. Habla del “colectivismo fuerte” en contraposición a Mead (“colectivismo débil”) para señalar no solo que la propia individualidad es un producto social y admite explicaciones de esta índole (Mead), sino que esta individualidad queda diluida en lo social y resulta imprescindible acudir a este campo para explicarla

Según Louch, no existe una ciencia del hombre independiente de una ciencia de la sociedad⁸⁶. Considerando sus postulados, parece que hace alusión a la incoherencia del enfoque psicológico cognitivo (mecanicista, reduccionista) a la hora de estudiar al receptor, separado de sus determinantes psicosociales. Argumenta además que las explicaciones morales no son explicaciones científicas y que solo van a permitir describir la conducta humana en términos de acción. Los lenguajes de la acción y de las explicaciones racionales y morales se contraponen entonces a los lenguajes del movimiento físico y de las explicaciones causales. El discurso de la acción, por tanto resulta ser incompatible con el lenguaje científico.

Esta es otra de las causas que impiden asimilar el estudio de las Relaciones Públicas, como “ciencia social” a los métodos propios de las ciencias naturales. Las Relaciones Públicas son una disciplina eminentemente teórica pero vertida a la práctica o si se quiere, una disciplina aplicada que teoriza para intervenir, enfocada a la acción, en función de los principios y elementos axiológicos inherentes a la realización de acciones y comunicaciones.

Entendemos que acontece con la dimensión psicosociológica de las Relaciones Públicas que cuestiones de hecho y de valor se encuentran mezcladas y confundidas. Como señala Pinillos en *Psicologema*, aludiendo a Hughes y refiriéndose a la psicología:

*En pocas palabras, en la psicología hay una relación demasiado íntima entre las cuestiones de hecho y las cuestiones de valor, para que los psicólogos no tomen conciencia de esta imbricación entre lo que es y lo que debe ser, entre lo natural y lo cultural.*⁸⁷

Hughes, por su parte, afirma que “los valores y la ciencia social se interpenetran mutuamente de tal manera, que esta relación tiene que ser explicada y entendida por la psicología.”⁸⁸

Por otro lado, las Relaciones Públicas establecen un puente entre el marco social y el psicológico, al contemplar la dimensión simbólica de las acciones y comunicaciones que realizan o promueven en el entorno social, desde un marco netamente interactivo, y a la postre constructivo, psicosocial. Es necesario poner aquí de relieve que las ciencias sociales atienden a la teoría de la *intensión*, del significado, por contraposición a las teorías de la extensión, de la lógica extensional y de la semántica como teoría de la referencia, a las que no les interesa el significado (Carnap⁸⁹ o Frege⁹⁰). De lo que ya no existe duda es de que en ciencias sociales la realidad se construye por significados.

Podría afirmarse además y derivando en un enfoque perspectivista, que el mundo no sólo está mediatizado por los sentidos y la percepción humana, lo que llevado a sus máximas consecuencias niega la objetividad y existencia del mundo fuera del propio hombre (Berkeley)⁹¹, sino también por la percepción social: “esse est percipi” (“el ser de las cosas consiste en ser percibidas”). Pero además está, y tal es la peculiaridad del mundo de la cultura, mediatizado culturalmente, valga la redundancia, axiológicamente, a través de los valores imperantes que la propia cultura exhibe y que las Relaciones Públicas movilizan y conforman, a través de la comunicación, que también determinan a la postre la naturaleza y signo de la misma, desde una perspectiva dinámica, constructiva. Como diría el propio Ortega⁹², “El mundo es la perspectiva”. Siguiendo esta misma línea argumentativa, Fromm, en *El miedo a la libertad*, nos deja presente que para entender al hombre es necesario estudiarle inmerso en el contexto de la cultura que le rodea.

⁸⁶ LOUCH, op.cit.

⁸⁷ PINILLOS, J.L.: op cit., pág. 65.

⁸⁸ HUGHES, H. S.: *Consciousness and society*. Random House, 1961.

⁸⁹ CARNAP, R.: *Bedeutung und notwendigkeit*, Springer, Wien, 1972.

⁹⁰ FREGE, G.: *Sobre sentido y referencia*, Akal, Madrid, 1982.

⁹¹ BERKELEY, G.: *Tratado sobre los principios del conocimiento humano*. 5ª edic. Aguilar, Buenos Aires, 1980.

⁹² ORTEGA Y GASSET. J.: “Verdad y perspectiva”, publicada en *El Espectador*, op.cit.

El propio Wittgenstein⁹³ se formó en el neopositivismo y asumió sus postulados, entre ellos el del análisis lógico del lenguaje. Observemos que en sus obras finales como *Investigaciones filosóficas* pone el énfasis máximo en la concepción de un lenguaje “público”, de su uso y de la influencia del contexto en el mismo.

Como remarca Pinillos,

*La vieja disputa de la comprensión intuitiva (verstehen) versus la explicación causal (erklären) ha sido retomada de nuevo por la crítica contemporánea de la psicología científica. Otra vez se escucha que lo propio de la física es la explicación causal, mientras lo que compete a las ciencias humanas como la psicología es la comprensión del propósito y significado del comportamiento, el sentido que lo guía; para todo lo cual evidentemente no hay otro remedio que recurrir a la explicación teleológica, que da razón de los actos en función del valor atribuido por el sujeto a los fines de los mismos. La necesaria apelación a la teleología y a la estimación de valores que requiere la comprensión del significado del comportamiento humano sería, en suma, otra prueba más de que los problemas de la psicología trascienden las posibilidades del método hipotético deductivo.*⁹⁴

Observemos también que los últimos escritos de Comte añaden un cuarto estadio a los de “teológico”, “metafísico” y “científico”, el estadio “moral”. Parece que apenas se ha evocado esta aportación de Comte que habla sobre una ciencia basada en el contexto histórico y que señala la interdependencia entre el individuo y la sociedad.

La posición humanista de Pinillos, en *Las humanidades en un mundo técnico*, se emparenta con la de Tolman o Piaget y presenta afinidades notorias con la “Gestalt”. Así, Köhler, en *El puesto de los valores en un mundo de hechos*, pone al descubierto el *pathos* sociocultural que animaba el implacable antireduccionismo de los psicólogos de la forma:

La mayoría de las personas son incapaces de vivir sin un marco de referencia, sin una interpretación de la vida humana que de sentido a sus vidas... y es precisamente a ese hombre al que la psicología positivista es incapaz de hacer justicia. Hay algo en él que efectivamente no puede aprehenderse con la metodología que tanto éxito ha tenido en las ciencias naturales.

Köhler pensaba entonces, en la misma línea argumentativa por nosotros asumida, que la reducción del mundo sociocultural a pura naturaleza era una trampa ideológica y llegaba incluso a decir que era conducente a reducir todo lo humano a “un

⁹³ WITTGENSTEIN, L.: *Investigaciones filosóficas*, Crítica, Barcelona, 1988.

⁹⁴ PINILLOS, J.L.: “Observaciones sobre la psicología científica” en PELECHANO, PINILLOS, SEOANE.: *Psicologema*. Alfaplus, Valencia, 1981, pág. 70.

proceso estúpido, incoloro, insonoro e insípido: a una mera sucesión de materiales sin sentido”.⁹⁵

Breve referencia crítica al neopositivismo y la lógica formal

El Neopositivismo lógico se interesa por la lógica formal, ciencia abstracta que estudia el análisis formal de los argumentos o más concisamente su objeto es la “teoría formal de la deducción”. No le interesan los contenidos sino la forma. Esta concepción no sólo remite a Russell⁹⁶: (“la fuerza de una deducción está en su forma”), sino también a los lógicos griegos como Aristóteles. El lenguaje formal remite a la lógica *extensional* (Carnap, en *Significado y referencia*) o semántica como teoría de la referencia y de la denotación (relación de las palabras con las cosas del mundo), mientras que el significado o el sentido, propios de la lógica *intensional*, no le interesan. Por eso, los unicornios no interesan a la lógica. Desgraciada o afortunadamente, en las ciencias sociales la realidad se construye por significados⁹⁷ y existen demasiados unicornios entre sus *constructos*.

Pinillos alude al “uso perverso de la ciencia” en *Las humanidades en un mundo técnico*, que recuerda a *El Capital* de Marx, cuando éste alude al formalismo abstracto como el principio estructurador de las relaciones de producción del capitalismo (en la sociedad actual, relaciones de producción del conocimiento). Según Marx (primer capítulo de *El Capital*), la abstracción de forma y contenido determinaba la anulación de distinciones cualitativas tales como la del valor de uso, posibilitaba la reificación de los objetos, disociándolos de sus procesos de producción (de ideación o conceptualización, producción del conocimiento) y permitía realizar una abstracción de los fenómenos respecto a su contexto histórico. Lukacs enfatiza la tesis marxista del formalismo abstracto como estructura lógica fundante del modo de producción capitalista y señala que lejos de ser universal e inmutable es en sí mismo un producto histórico⁹⁸ (del conocimiento basado en la praxis, podríamos decir). Fromm⁹⁹, en su obra *Objeto y método de una psicología social analítica*, sigue también los postulados marxistas. El

⁹⁵ KÖHLER, W.: *The place of values in a world of facts*. Meridian Books, 1938.

⁹⁶ RUSSELL, B.: op.cit.

⁹⁷ FREGE.: op.cit.

⁹⁸ LUKACS, G.: *History and class consciousness*, MIT Press, Cambridge (Massachussets), 1973.

⁹⁹ FROMM, E.: “Über Methode und Aufgabe einer analistischen Sozialpsychologie”. *Zeit. F. Sozialforschung*, 1932.

formalismo abstracto del que hablaba Marx puede emparentarse hoy día con los lenguajes computacionales y lógicos del mundo informático. De La Torre expresó su preocupación por los conceptos lógicos unívocos que, piensa, explican su ceguera ante la capacidad creadora del conocimiento humano. También respecto al formalismo abstracto Marx critica en *Historia y concepto de clase* el mecanicismo de las ciencias sociales. Incluso Weber es contrario a las tesis del naturalismo positivista y mecanicista asumidas por los asociacionistas, poniendo de relieve la determinación de la existencia social sobre la conciencia social y por tanto la condición histórica de todo saber.

Yela concluye: “El desarrollo posterior de la epistemología, la historia y la sociología de la ciencia, ha puesto de manifiesto tanto la parcial validez del punto de vista neopositivista, especialmente en el llamado contexto de la verificación, como sus insuficiencias, especialmente en el contexto del descubrimiento”.¹⁰⁰

Defensa de los métodos holísticos en contraposición al reduccionismo

Searle y Feigl añaden a los problemas expuestos anteriormente sobre las insuficiencias y los defectos de asumir el método propio del Neopositivismo lógico en ciencias sociales, el de la *identidad contingente*¹⁰¹, la cual muestra varias perspectivas con un mismo referente. A un nivel de análisis “micro” como es el de la física, el agua (como H₂O), “ya no moja”. Si en el campo de la física se pierde la perspectiva del fenómeno que se estudia, siendo este campo absolutamente sistemático, predecible y reductible, cuanto mayor será el efecto de la pérdida de perspectiva al reducir a un nivel “micro” las ciencias sociales, por fundamentarse éstas en fenómenos globales e interrelaciones múltiples y cuya complejidad e impredecibilidad son enormes.

Las Relaciones Públicas son complejas, multidimensionales. La integración de aspectos comunicativos, simbólicos, representacionales, sociales, culturales y sus múltiples elementos e implicaciones psicosociológicas, impiden el estudio de la interacción aislando componentes, reduciendo fenómenos que son intrínsecamente psicosociales y como tales interactivos, complejos, multicausados, polifacéticos, sinérgicos...

¹⁰⁰ YELA, M.: op.cit, pág. 85.

¹⁰¹ SEARLE, J.: *Mentes, cerebros y ciencia*. Madrid, Cátedra, 1985.

En nuestro estudio hemos procedido a una división didáctica de la realidad psicosocial de las Relaciones Públicas, diseccionando la comunicación en función de criterios psicosociales (interaccionales) muy genéricos (comunicación “interpersonal”, “a grupos” y “masiva”) desde un enfoque sistémico, siendo conscientes de la imposibilidad de reducir lo masivo a lo grupal o a lo interindividual, por las características que añaden los patrones de interacción diferenciales. Como señala Pinillos en *Psicologema*:

*Otra razón quizás de más peso invoca la condición ‘holística’, gestáltica o global, de la realidad social y, por tanto, de la conducta humana, frente a la índole atomística o compositiva de la realidad física.*¹⁰²

Levy-Strauss pretende una reducción epistemológica en el orden de la explicación científica, de lo consciente a lo inconsciente, de la superficie a la estructura. “La explicación científica no consiste en el paso de la complejidad a la simplicidad, sino en la sustitución de una complejidad menos inteligible por otra más inteligible”¹⁰³.

Según Prigagine, a una época de racionalización, aplicación y tecnificación, irrumpe una necesidad de poetización científica. Se plantea la necesidad de intuir, más que perfeccionar y concluir. La intuición de Einstein es el proceso más envidiado y peor tratado de la naturaleza científica. Como afirma Amat Noguera¹⁰⁴, La audacia en la creación de conceptos, en la reinterpretación de los mismos y en la creación de teorías vuelve a ser, como en la antigüedad, el imperativo, dado que la inteligencia que pueden alcanzar en un futuro los ordenadores podrá y de hecho ya lo es, ser parecido a los principios de racionalidad y de lógica. Recordemos que incluso el máximo exponente del neopositivismo lógico como Popper, admiró la audacia y la intuición de los presocráticos.

Investigadores de la talla de Prigagine, Lyotard, Foucault, Thorn, Eco, han mostrado desconfianza respecto al método científico puro, derivado del positivismo lógico. Adorno llegó a decir del positivismo que en tanto que “*respeto por lo cosificado*” y negación de la especulación no es sino “*conciencia que se cosifica*”¹⁰⁵

¹⁰² PINILLOS, J.L.: op.cit, pág. 69.

¹⁰³ LEVY- STRAUSS: *El pensamiento salvaje*, F.C.E., Méjico, 1964, pág. 359.

¹⁰⁴ AMAT NOGUERA, N.: *De la información al saber*, ed. Libros Fundesco, colección impactos, Madrid, 1990.

¹⁰⁵ ADORNO.: *Dialéctica negativa*, Taurus, Madrid, 1975.

Algunas notas sobre el relativismo de los logros “científicos”

El concepto de ciencia y de método de cada época responde a unas coordenadas sociológicas y políticas determinadas. Debemos pues, adoptar ahora la postura de relativizar y criticar los logros científicos, a fin de no caer en una fe ciega en el dogmatismo, respecto a la tiranía del poderosísimo “imperio del método científico”. Debemos tener en cuenta la concepción de Bernal¹⁰⁶: Cada sociedad y cada momento histórico tienen su propio concepto de ciencia. Si la conducta social y la investigación científica son configuradas por fuerzas sociales y políticas externas al individuo, entonces debe haber pocos principios universales y atemporales. Dado que el contexto social también ayuda a determinar los métodos de investigación, entonces apenas si existe razón para dar prioridad a los métodos empíricos. A su vez, Habermas mantenía que en las sociedades capitalistas avanzadas, ciencia y técnica se convierten ellas mismas en ideológicas: “la ideología de fondo, más bien vidriosa, dominante hoy, que convierte en fetiche a la ciencia, es más irresistible que las ideologías de viejo cuño”¹⁰⁷.

Lyotard afirma que “La idea de progreso científico refleja un valor cultural y puede ser interpretada como un logro literario”¹⁰⁸.

Peirce dejó claro que la creencia en la absoluta certidumbre de las leyes científicas no es más que una “presuposición metafísica” por la que ha optado el ser humano y que no podría ser nunca demostrada, por lo que las proposiciones científicas siempre se mantendrían como algo probabilístico. Según Gadamer, la ciencia está sometida siempre a las condiciones de una determinada *abstracción metódica*¹⁰⁹, y su éxito depende de haber dejado de lado otras cuestiones posibles, otros modos de comprensión y otras maneras de significar y de descubrir la verdad. Para Habermas,

El positivismo significa el final de la teoría del conocimiento. En lugar de esta última aparece una teoría de la ciencia. Si la problemática lógico-trascendental acerca de las condiciones del conocimiento posible aspiraba también a la explicación del sentido del conocimiento en general, el

¹⁰⁶ BERNAL, J.D.: *La ciencia en nuestro tiempo*, 2ª edic., Nueva Imagen, Universidad Nacional de Educación a distancia, México, 1979.

¹⁰⁷ HABERMAS, J.: *Ciencia y técnica como ideología*, Tecnos, Madrid, 1984, pág. 96

¹⁰⁸ LYOTARD, J.F.: *La condición posmoderna*, Cátedra, Madrid, 1984.

¹⁰⁹ GADAMER, H.G.: op.cit, pág. 23.

*positivismo, en cambio, elimina esta cuestión, que para él ha perdido sentido gracias a la existencia de las ciencias modernas.*¹¹⁰

Habermas denomina científicismo a este hecho, esto es, “el convencimiento de que ya no se puede entender la ciencia como una forma de conocimiento posible, sino que debamos identificar el conocimiento con la ciencia”¹¹¹.

También el formalismo abstracto, señala Buck-Morss¹¹², lejos de ser universal e inmutable es en sí mismo un producto histórico.

Weber proclamó también la historicidad del método científico y se manifestó contrario al naturalismo positivista. En esta misma línea se encuentran Brentano y Husserl. Rorty ha manifestado que en la historia de la ciencia ha habido elementos considerados imprescindibles que después han quedado desfasados (alude a Galileo y al éter). Como afirma Ortega:

*La teoría física, como todas las teorías científicas, está en movimiento: es, por esencia cambiante porque es cuestionable. Al mundo de Newton sucede el mundo de Einstein y de Broglie. La realidad del mundo físico, al ser una realidad que con tanta facilidad y velocidad se sucede y suplanta a sí misma, no puede ser sino realidad de cuarto o quinto grado*¹¹³.

Feyerabend, por su parte, va a mostrarse escéptico respecto a la utilidad del método:

*Resulta claro pues, que la idea de un método fijo, o la idea de una teoría fija de la racionalidad, descansa sobre una concepción excesivamente ingenua del hombre y de su contorno social. A quienes consideren el rico material que proporciona la historia, y no intenten empobrecerlo para dar satisfacción a sus más bajos instintos y a su deseo de seguridad intelectual con el pretexto de claridad, precisión, “objetividad”, “verdad”, a esas personas les parecerá que sólo hay un principio que puede defenderse bajo cualquier circunstancia y en todas las etapas del desarrollo humano. Me refiero al principio todo sirve*¹¹⁴.

Racionalismo crítico como conclusión

Sin caer en el escepticismo total de Feyerabend, sí nos mostramos escépticos, al igual que Popper y Dilthey, respecto a la efectividad de la aplicación del método científico propio de las ciencias naturales a las ciencias sociales y en concreto a las

¹¹⁰ HABERMAS, J.: *Conocimiento e interés*, Taurus, pág. 75.

¹¹¹ HABERMAS, J.: op. cit., pág. 13.

¹¹² BUCK –MORSS, S.: “Socioeconomic Bias in Piaget’s theory”. En BUSS, ed., *Psychology in Social context*, Irvington Publishers, 1979.

¹¹³ ORTEGA Y GASSET, J. (1972): op. cit. pág. 84.

¹¹⁴ FEYERABEND, P.: *Tratado contra el método*, Tecnos, Madrid, 1981.

Relaciones Públicas. Dilthey sostenía que la experiencia propia de la ciencia natural sería de índole compositiva y causal (*Erfahrung*) mientras que la experiencia correspondiente a las ciencias del espíritu sería totalizada y propositiva (*Erlebnis*).

Finkelman dirá al respecto: “Tal y como dice Aristóteles, lo característico de un hombre culto es buscar en cada cosa la precisión que permite su naturaleza.”¹¹⁵

Nosotros queremos apoyar esta postura y aplicarla en nuestro estudio, pues no significa otra posición que la de mantener una cierta coherencia entre el objeto estudiado y el método aplicado al mismo. El modelo teórico que aborde el concepto de verdad sobre las *praxis* humanas, no puede pretender en modo alguno que una realidad cambiante, polifacética y multicausada y sometida a fines confirme una verdad intemporal, deductiva e incommovible. Scriven afirma al respecto que: “Raramente, nos dice Cronbach, existe un fenómeno social o conductual lo suficientemente aislado para tener esa propiedad de proceso duradero”.¹¹⁶ La tarea principal del método científico en Ciencias Sociales consiste tan sólo, para Popper, en “discernir las repercusiones sociales inesperadas de las acciones humanas intencionales”¹¹⁷.

Harré y Secord¹¹⁸ realizan unas alegaciones al respecto, en relación con el método imperante en psicología (puede extrapolarse en general a las ciencias sociales en general y a las Relaciones Públicas en particular) que puede servirnos como conclusión: sostiene que hemos querido construir una ciencia explicativa antes de disponer de una protociencia descriptiva adecuada, tal vez con la creencia de que el método de la física haría milagros y que el resto vendría por añadidura. Como afirma Braginsky y Braginsky: “El psicólogo dedica demasiado tiempo a perfeccionar su rol de hombre de ciencia a expensas del que debía dedicar a perfeccionar su ciencia”.¹¹⁹

Después de lo expuesto empezamos a atisbar el peligro, no nos vaya a ocurrir (Cartwright¹²⁰) que después de diez años de investigaciones y más de cien trabajos publicados, empecemos a dudar de la realidad del propio hecho estudiado. Debemos tener en cuenta al tratar la importancia del método científico y su aplicación a las ciencias sociales, además, que como afirma Cronbach¹²¹, las proposiciones que describen entidades físicas tienen una vida teórica larga mientras que las generalizaciones

¹¹⁶ SCRIVEN, M.: “An essential unpredictability in human behavior”. En WOLMAN y NAGEL, eds., *Scientific Psychology*, Basic books, 1965.

¹¹⁷ POPPER, K.R.: *La lógica de la investigación científica*, Madrid, Tecnos, 1977.

¹¹⁸ HARRÉ, R y SECORD, P.F.: op.cit.

¹¹⁹ BRAGINSKY y BRAGINSKY.: *Mainstream (um): A critique*. Holt, 1979.

¹²⁰ CARTWRIGHT, D.: “Determinants of scientific progress: The case of the Risky shift”. *Amer Psychologist*, 1973.

psicosociales poseen una vida media corta. Popper¹²² se une a la corriente sociohistórica frente al método hipotético deductivo que lo señalan como inadecuado para el estudio de las realidades socioculturales. El historicismo parte del supuesto de que la posibilidad de la generación y formulación de leyes físicas descansa en la uniformidad y regularidad del acontecer natural. Los procesos socioculturales varían, luego los supuestos del método que descansa en la existencia de tales regularidades, aplicado a las ciencias sociales, se viene abajo. Pinillos señala en “Psicologema” que la ficción de que en las ciencias sociales existen regularidades del tipo de las de las ciencias naturales se mantiene por conveniencia, es decir, para justificar científicamente la permanencia del *status quo*¹²³. El uso social de este método es, por tanto, ideológico.

Cronbach dirá que

*Los científicos sociales estamos orgullosos con razón de la disciplina que hemos construido a partir de la ciencia natural... Sin embargo, una identificación demasiado estrecha con esa ciencia nos ha orientado hacia una meta inapropiada.*¹²⁴

Wundt¹²⁵ concedió que el estudio del pensamiento se evadía de las posibilidades de la experimentación, pero ya era tarde para dar marcha atrás y Chapanis¹²⁶ afirma que “el acto mismo de llevar una variable al laboratorio altera por lo general su naturaleza”.

Para Ortega, debe haber una pluralidad de métodos y autocrítica porque la razón se perfecciona por la multiplicación histórica de sus términos y no en el encasillamiento en lo ya conseguido.

En esta misma línea argumentativa se pronunciaba Comte, desde una postura extrema afirmando que en realidad no puede concebirse más que una ciencia, la humana, en la que se condensa el estudio racional del mundo exterior¹²⁷

Según Habermas, el positivismo prescinde del sujeto del conocimiento como sistema de referencia que da sentido y funcionalidad a toda forma de conocimiento, sustituyéndolo por el método abstracto; el positivismo oculta la problemática de la constitución del mundo, instalándose en la posición ingenua de un craso objetivismo que cree describir, sin más la realidad en una relación isomórfica con ella; olvida además que

¹²¹ CRONBACH, L.: “Beyond the two disciplines of scientific Psychology”, *Amer Psychologist*, 1975.

¹²² POPPER, K.R.: *La miseria del Historicismo*, Alianza Editorial, 1961.

¹²³ PINILLOS, J.L.: op. cit., pág. 67.

¹²⁴ CRONBACH, L.: op. cit.

¹²⁵ WUNDT, W.: *Die Psychologie im Kampf ums Dasein*, Kleine Schriften, ed. 3. Stuttgart, 1921.

¹²⁶ CHAPANIS, A.: “The relevance of laboratory studies to practical situations”. *Ergonomics*, 1967.

¹²⁷ COMTE, A.: *Tratado de Sociología que instituye la religión de la humanidad* (cuatro volúmenes), 1851-1854.

las ciencias mismas, su constitución y desarrollo, están interconectadas con el proceso objetivo de formación del hombre; el Positivismo, en definitiva, reniega de la reflexión con lo que se ve impedido de entrar en esa necesaria autorreflexión que define el pensamiento y la teoría crítica.¹²⁸

En su disputa con Adorno, Popper señaló con claridad y precisión el espíritu de su racionalismo crítico:

*Nunca podremos justificar racionalmente nuestras teorías. Pero... aunque no podamos justificar racionalmente nuestras teorías ni evidenciarlas siquiera como probables, sí podemos al menos criticarlas racionalmente. Y podemos distinguir lo que es mejor de lo que es peor.*¹²⁹

Las revoluciones científicas de Kuhn: defensa de los paradigmas asumidos

En 1962, Th. S. Kuhn pone de manifiesto en “La estructura de las revoluciones científicas” que la ciencia y su desarrollo no siguen las pautas marcadas por el positivismo. La obra de Kuhn desarrolla, de una parte, las ideas popperianas sobre la importancia de las decisiones de la comunidad científica en el desarrollo, aceptación y rechazo de las teorías, y asimila, por otro lado, los resultados de la psicología de la forma: no hay observación sin teoría, la teoría precede a la observación. Pero la aportación más importante de Kuhn a nuestro estudio, reside en el concepto de “revoluciones científicas”¹³⁰: cambios repentinos del marco teórico y de la concepción del mundo que se mantienen durante un tiempo, sustitución de un paradigma por otro incompatible con él. Kuhn utiliza el término paradigma para referirse a estas concepciones del mundo, que incluyen teorías, metodología de la investigación, técnicas y aparatos de experimentación, creencias generales acerca del mundo, conjuntos de problemas científicos e ideas sobre las soluciones apropiadas para los mismos. Lo que caracteriza un período de ciencia normal es la absoluta confianza de los científicos con respecto a su paradigma, éste les dice qué cosas son problemáticas, cuáles son los caminos para hallar las soluciones pertinentes y qué es lo que puede contar como solución.

¹²⁸ HABERMAS, J.: *Conocimiento e interés*, Taurus, 1975.

¹²⁹ POPPER, K.R.: *La disputa del Positivismo en la Sociología alemana*, Grijalbo, pág. 119.

¹³⁰ KUHN, TH. S.: *The structure of Scientific Revolutions*. Traducc. esp: *La estructura de las revoluciones científicas*, F.C.E., México, 1977.

El paradigma cognitivo ha sustituido al paradigma psicoanalítico en psicología porque este último señalaba problemas y características de la naturaleza humana que no eran racionales y a los que no se podía dar respuesta racionalmente ¿Cómo explicar racionalmente las guerras o los celos o la masiva adhesión a *Gran Hermano*? Cuando el paradigma cognitivo sustituyó al psicoanalítico, sustituyó también su concepción del ser humano y de los problemas. El ser humano se convirtió entonces en la encarnación de la racionalidad y la lógica, del pensamiento deductivo y de la perfección, con el automatismo y eficacia de la máquina. El método científico era fácilmente aplicable a la cibernética o a las redes neurales, ¿Cómo aplicarlo a los instintos o a las emociones?. El imperio del método científico tocó definitivamente al paradigma psicoanalítico y se produjo un período de crisis tras el cual se sustituyó por el cognitivo. Con la desaparición del paradigma psicoanalítico desapareció efectivamente su concepción del mundo y del hombre y con ello la concepción de los problemas y el método de aproximación que utilizaba.

Efectivamente, las revoluciones suelen conllevar un cambio, no solo en la teoría sino también en la ontología (qué cosas existen en el mundo), en el tipo de problemas que deben resolverse, en lo que constituye o no una solución. Al no poder explicar el paradigma cognitivo, mediante la lógica del “poderoso razonamiento humano”, los problemas planteados por el psicoanálisis, los negó y excluyó de su objeto de estudio, dando cuenta solo de la parte racional del ser humano. Dicho planteamiento puede parecer sesgado y tal vez lo sea pero las guerras y la violencia siguen existiendo, la irracionalidad de las masas es abrumadora y los celos son el pan de cada día. Los sentimientos son los protagonistas de los grandes fallos y errores en las hazañas y hallazgos científicos más sofisticados, como la soberbia que impidió a los americanos traducir las yardas a metros, echando así por tierra todo el trabajo de años de los científicos de la Nasa en el proyecto científico más ambicioso de la humanidad, la llegada del hombre a Marte, como ya mencionamos con anterioridad.

Estamos de acuerdo plenamente con Kuhn cuando afirma que la decisión de elegir un paradigma u otro no atiende a patrones racionales y debe ser estudiada por la Psicología o la Sociología más que por la lógica. Incluso la corriente de la denominada Psicología Etogénica (ciencia cognitiva de la acción social) ha admitido, al estudiar la colectividad, que la psicología cognitiva no basta para dar explicaciones suficientemente fundadas sobre el ser humano, al carecer de la dimensión social imprescindible para

analizar la colectividad. Para Harré¹³¹, debe combinarse la psicología cognitiva (microestructura) con las explicaciones macroestructurales que hacen referencia a la sociedad.

Nosotros convenimos que el estudio del receptor no puede seguir centrándose en componentes estáticos, analíticos, de procesamiento de la información (paradigma cognitivo) independientes del contexto o configuración social en que el mismo se inserta y de la cultura, valores y patrones en los que se enmarca.

Significa asumir un enfoque básico de interpretación en términos de estructuras funcionales, enfoques socio-propositivos donde el concepto de mecanismo deje paso al concepto de sinergia, hechos multicausados, fenómenos polifacéticos...

Efectivamente, el estudio del receptor como individuo aislado difiere del que se efectúa del receptor como componente de un grupo (características psicosociales de los grupos) y las ideologías de fondo imperantes que la comunicación sufre y en las que participa, que existen y conforman las estructuras psicosociales (interaccionistas y funcionales) en la sociedad de masas, determinan también en último término la comunicación realizada en este ámbito, por lo que no debe estudiarse el individuo como sujeto aislado, inmovible, sino como parte intrínseca de las entidades psicosociales que le pertenecen y a las que pertenece y que determinan la comunicación y por ende la persuasión.

El profesor Ubaldo Cuesta, que ha enfocado el estudio de la comunicación persuasiva en relación a los medios de comunicación de masas y desde una perspectiva conductista y neoconductista, cognitiva, reconoce,

*ha prevalecido, en el estudio y en la investigación, la tendencia a concebir los efectos de la comunicación, es decir, la propia persuasión, como una actividad comunicativa unidireccional, basada en estímulos o respuestas, desde un marco mecanicista (conductista o neoconductista, muy frecuentemente) y a partir de una metodología tremendamente positivista*¹³²

En referencia a la situación actual y a la prospectiva del estudio y la investigación alega,

... ya no se encuentran paradigmas rígidos, estancos unos respecto a otros, sino puntos de vista múltiples y flexibles. Sin duda que, por esto mismo, la comprensión global de la

¹³¹ HARRÉ, R. et al (1985) . op. cit.

¹³² CUESTA, U.: op. cit, pág. 236.

*disciplina se hace ahora mucho más difícil. Es necesaria una comprensión global de los fenómenos, las teorías y la metodología y un talante intelectual mucho más permeable*¹³³

Volviendo a nuestra exposición anterior, referida a los paradigmas asumidos, debemos aludir también a Lakatos, filósofo de la ciencia que participa de las ideas historicistas y en cierto modo relativistas de Kuhn. Propone y defiende los denominados *programas de investigación*¹³⁴, desestimando el tratamiento de las teorías aisladas como hacían Popper y los neopositivistas. Para Lakatos los programas de investigación pueden considerarse como cadenas de teorías, compuestas por un “núcleo común” o conjunto de enunciados básicos que definen cada programa de investigación y que ha de mantenerse inmodificado en las teorías de la cadena.

En nuestro caso, podríamos decir que este núcleo común estaría constituido por los supuestos y elementos estructurales y situacionales de la actual Teoría de las Relaciones Públicas.

Cada teoría cuenta, también, con otros enunciados denominados por Lakatos el “cinturón protector”, que es lo que cambia de una teoría a otra dentro de un mismo programa. De esta forma, rechazar la teoría actual de las Relaciones Públicas no significaría para Lakatos, rechazar todos y cada uno de sus enunciados, sino solo algunos de ellos. Para determinar a qué enunciados hay que renunciar, los programas de investigación cuentan con una “heurística negativa”, que consiste básicamente en la prohibición de eliminar o modificar el “núcleo central” del programa (componente estructural de la actual Teoría de las Relaciones Públicas), y también con una “heurística positiva”, que da una serie de indicaciones sobre qué enunciados hay que sacrificar, qué problemas deben resolverse primero, y en qué sentido se va a desarrollar el programa.

Lakatos, como Kuhn y Popper, sostiene que ningún contraejemplo es suficiente para acabar con un paradigma (entendido éste como núcleo de un programa), puesto que todos los paradigmas padecen de contraejemplos. Para mantener un programa solo es necesario que las hipótesis que se introducen no sean *ad hoc*, no contradigan al núcleo y que tengan éxito intermitentemente.

En cierto modo los *programas* de Lakatos se parecen a los paradigmas de Kuhn, si consideramos que ningún problema empírico es suficiente para terminar con un

¹³³ CUESTA, U.: op.cit, pág. 241.

¹³⁴ LAKATOS, I.: “La falsación y la metodología de los programas de investigación científica”, en LAKATOS, I. y MUSGRAVE, A.: *La crítica y el desarrollo del conocimiento*, Grijalbo, Barcelona, 1975.

programa ni con un paradigma, dado que estos sólo se extinguen cuando sus defensores pierden la confianza depositada en ellos.

Ambos pensadores se distinguen, sin embargo, en que los paradigmas de Kuhn son casi “visiones del mundo” que no pueden convivir pacíficamente con otras “visiones del mundo” antagónicas.

La perspectiva psicosociológica de las Relaciones Públicas es una perspectiva distinta a la teoría actual de las Relaciones Públicas pero no constituye una visión del mundo distinta que no pueda convivir pacíficamente con ésta, en el sentido conferido por Kuhn. Lo más que puede decirse es que la Teoría de las Relaciones Públicas ha pasado de un período de ciencia normal a un momento de revolución científica por su hipertrofia en la práctica y la ausencia de explicaciones psicosociales de las mismas, demandadas por la sociedad (como demuestra la proliferación de disciplinas universitarias especializadas concernientes a las mismas), a las que en este momento es incapaz de dar respuesta satisfactoria, dando pie por consiguiente, a la formulación de nuevas hipótesis que no necesariamente anulan las anteriores.

La perspectiva psicosociológica de las Relaciones Públicas que debe ser previamente formulada y la actualización psicosociológica de las Relaciones Públicas realizada posteriormente, constituyen una ampliación de la teoría actual, respetando el “núcleo común” de Lakatos y conformando un sistema de teorías acerca de un determinado dominio (programa de Lakatos), pudiendo coexistir con otro u otros programas que traten las mismas cuestiones desde otra óptica. Debemos seguir los consejos de Lakatos, aprender racionalmente de la teoría formulada y no refutarla cuando aparece un nuevo enunciado de experiencia.

B) APLICACIÓN: CARACTERÍSTICAS DEL MÉTODO A UTILIZAR

Debemos precisar que no vamos a exponer aquí con sumo detalle las características de un método de investigación a seguir, ni métodos de trabajo que pretendan ser cerrados y completos sino tan sólo algunos rasgos generales que la metodología empleada en nuestra investigación deberá incorporar o al menos asumir. Dicha aseveración obedece a muchas razones, entre las que destaca la natural modestia que debe presidir todo acontecimiento científico.

Parece que el estudioso en ciencias sociales, en no pocas ocasiones, asume el rol de científico con rigidez, y dedica demasiado tiempo a parecer científico, en detrimento del tiempo que debía dedicar a hacer ciencia.

Siguiendo a Arceo,

*No pocos teóricos y sobre todo practicantes de las relaciones públicas (pertenecientes al citado grupo de descolgados) elaboran métodos, muchos de ellos integrados por numerosos pasos o fases con sofisticados nombres, conteniendo graves errores conceptuales, incluso desde la misma etapa de investigación.*¹³⁵

Las directrices o rasgos generales que guían nuestro método de investigación hacen que este presente las siguientes características:

- Es teórico

Como señalan Popper, Kuhn, Feyerabend, Toulmin y la psicología de la forma (Gestalt), las observaciones y sus enunciados están guiados siempre por una teoría previa (en nuestro estudio, el esbozo conceptual de la Teoría psicociológica de las Relaciones Públicas). Royce (1976) afirma que los hechos ya están contruídos antes de empezar a buscarlos. La creencia de una ciencia contruída sobre datos independientes de la teoría (Scheffler, 1967) posee ya escasa credibilidad.

Actualmente, y sobre todo en las ciencias Sociales, la observación de los hechos, la toma de datos de los mismos, su conceptualización para formar hipótesis, están siempre guiados o al menos “iluminados” por una teoría previa. Churchman (1971) plantea la gravedad de este punto en el caso de las ciencias sociales puesto que los hechos no están dados, sino que hay que contruírlos mediante juicios previos y siempre en función de alguna teoría y desde algún punto de vista (perspectiva psicosocial).

Este trabajo propone una excursión al campo de la Psicología, fundamentalmente al campo de la Psicología social adoptando un enfoque teórico de corte interaccionista- funcionalista de orientación sistémica. Asumimos aquí lo afirmado por Gadamer: la ciencia está sometida siempre a las condiciones de una determinada

¹³⁵ ARCEO, J.L. et al.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Universidad Complutense de Madrid, pág. 55.

*abstracción metódica*¹³⁶, y su éxito depende de haber dejado de lado otras cuestiones posibles, otros modos de comprensión y otras maneras de significar y de descubrir la verdad. Ortega hizo notar que en el conocimiento humano no hay nada parecido a un hecho objetivo puro, no existen las realidades en sí y la perspectiva es un componente intrínseco de toda realidad conocida.

Toulmin afirma que quizá no pueda afirmarse fundadamente que la teoría venga después de acumular observaciones, ya que la integración de los datos en hechos depende de supuestos teóricos... Pinillos, en *Psicologema* aludiendo a Hughes pone de manifiesto que

*La objeción de fondo, tal y como la ha presentado Hughes (1961) es que no existen verdades absolutas en las ciencias sociales; sus hechos forman parte de un marco de referencia teórico que, a su vez, depende de ciertas presuposiciones epistemológicas y metafísicas que no se discuten*¹³⁷.

Como afirma Yela,

*Los sistemas teóricos coherentes tienen implicaciones lógicas y conexiones de sentido que conducen al investigador a buscar ciertos hechos y sucesos en ciertas condiciones. Estos hechos, sucesos y condiciones no son independientes de la teoría. Si no fuera por ella no se buscarían.*¹³⁸

La teoría es también el fin del método, pues de la confirmación de las hipótesis deben surgir leyes o principios que conformen, reformen o anulen alguna teoría, actualizándola (La Teoría actual de las Relaciones Públicas).

Podemos convenir que cuando los resultados de esta investigación se encuentren ya formalizados, sometidos al régimen lógico riguroso de la exposición estructurada, se sabrá donde ubicarlos en el edificio de la ciencia, y si no son fácilmente ubicables, se procederá entonces a una reconstrucción del edificio, que lo permita. La práctica científica puede llevar a la situación de tener que plantearse un nuevo objeto formal de la teoría, por la continua constatación y renovación de problemas teóricos insatisfactoriamente resueltos por el recurso a paradigmas teóricos precedentes.

En nuestro caso el método es esencialmente teórico, dado que nuestro trabajo pretende ser una reflexión crítica sobre la teoría actual de las relaciones Públicas, desde perspectivas teóricas (Psicosociológica) distintas a las ya utilizadas para

¹³⁶ GADAMER, H.G.: op.cit, pág. 23.

¹³⁷ PINILLOS, J.L.: *Psicologema*, Alfaplus, Valencia, 1981, pág. 65.

¹³⁸ YELA, M.: op.cit., pág. 86.

construir la teoría presente, y que consideramos insuficientes para abordar los nuevos e inevitables interrogantes que se plantean.

Pretende en definitiva, aplicar un examen epistemológico de la teoría propuesta, desde otras perspectivas teóricas provenientes de ciencias ya consolidadas como son la Psicología y la Psicología Social, para explicar el fenómeno de la comunicación de Relaciones Públicas, disciplina que constituye desgraciadamente, aún, una técnica consolidada, que ha querido expandirse y ampliarse antes de adquirir personalidad y cuerpo, prescindiendo de sus fundamentos. Esta tendencia es absolutamente errada, pues como afirma Piñuel, “La racionalización en el frente de la ‘técnica consolidada’ es desde luego, impensable sin la garantía teórica que la sustente”¹³⁹

- Tiene vocación empírica

La experiencia es su fuente de información y su campo de pruebas (situaciones de comunicación e interacción propias de las Relaciones Públicas).

Como afirmaba Bacon en el siglo XVII “los hechos nunca mienten”. Para William James en su “Teoría pragmática de la verdad”, una idea es cierta en función de su capacidad de ser comprobada. Para los pensadores de tendencia “realista” como Aristóteles o Russell, la verdad es definida por la correspondencia del conocimiento con los hechos pero pensadores de otras tendencias (con los que coincidimos) suelen definir la verdad como adecuación con los hechos, pero desde un marco menos estricto, y como “coherencia o consistencia” de un sistema de conocimientos.

En el empiriocriticismo (Mach y Avenarius), este último en su obra “Crítica de la experiencia pura, el concepto humano del mundo”, afín a las doctrinas de Berkeley y Hume, somete a crítica la experiencia pura a través de destacar que el objeto no puede existir independientemente del sujeto pensante, la relación del yo con el medio está sometida a los límites del idealismo subjetivista, lo cual compartimos, así como su concepción empirista de que la ciencia se construye a partir de los datos de la experiencia sensible.

¹³⁹ PIÑUEL, J.L.: op.cit, pág. 18.

Popper decía aludiendo a Kant que mientras que la verdad o la falsedad de los juicios analíticos se comprueba por procedimientos lógicos, el valor de verdad o falsedad de los sintéticos, por recurso a la experiencia. Merleau-Ponty subraya que es necesario combinar los datos empíricos con una reflexión, lo cual compartimos.

- **Es inductivo**

Clasifica, sistematiza y teoriza a partir de los datos concretos observados (de lo empírico a lo teórico o de lo particular a lo general), llega a conclusiones generales a partir de datos particulares.

Según Kant, sólo la inducción es científica, conforme a su afirmación de que únicamente los juicios sintéticos construyen la ciencia, son extensivos y amplían el conocimiento; con esto contradecía a Guillermo de Ockam, que afirmaba que solo era posible hacer ciencia de lo particular.

La distinción entre juicios analíticos y sintéticos ha sido recordada en parte por la distinción que propusiera Leibniz entre verdades de razón y verdades de hecho.

- **Sus formulaciones son mayoritariamente de tipo general o universal.**

Entendemos que el hecho aislado no interesa a la ciencia sino formando parte de una clase o como caso de una ley.

- **Se apoya en conocimientos multidisciplinarios.**

Para Bueno, sólo es posible hablar de ciencia cuando existe un “cierre categorial”, es decir, las categorías internas que componen una hipótesis han de explicarse unas a otras sin acudir a otros sistemas. La teoría de las Relaciones Públicas es eminentemente interdisciplinar y debe acudir a otras disciplinas y sistemas como cualquier otra ciencia social, de entre los cuales la Psicología tiene un papel primordial en su fundamentación y consolidación científicas.

En todo caso, el estudio de la comunicación de Relaciones Públicas desde el enfoque propuesto (Psicosociológico) converge o se relaciona con diversas materias o disciplinas:

1. **Psicología Profunda:** Estudia la conducta, pero no racional, sino prioritariamente determinada por tendencias, impulsos, y motivaciones inconscientes. Se enfoca su estudio desde una perspectiva comprensiva e intuitiva. Emociones y reacciones cobran protagonismo y el estudio de la personalidad básica se enfoca desde este prisma, realizando inferencias sobre la conducta comunicativa a partir de esto para detectar además otras implicaciones, sobre todo en el campo de la persuasión y otras conductas sociales. Se aplica en nuestra investigación al estudio del perfil psicológico del relacionista, personalidad e inteligencia emocional, reacciones a la comunicación, influencia inconsciente ejercida en los grupos, análisis transaccional de la comunicación...
2. **Psicología cognitiva:** Alude a las operaciones mentales que realiza el individuo, en estrecha relación con términos como inferencia, razonamiento... y se enfoca con un carácter netamente analítico. Resulta ser especialmente relevante a la hora de tratar los aspectos cognitivos de la personalidad y los procesos básicos, los mecanismos de las representaciones sociales, de formación de “imágenes”, la percepción social y de personas...
3. **Psicología Diferencial:** Estudia la conducta comunicativa, las características de personalidad, temperamento, y carácter del ser humano en relación con sus características diferenciales, estableciendo estudios correlacionales. Supone una aproximación de gran especificidad a la hora de estudiar la conducta comunicativa de carácter interpersonal y a la hora de establecer perfiles psicológicos básicos.
4. **La Psiquiatría:** relaciona las diversas unidades de conducta con las emociones de los individuos y sus reacciones en la interacción con los demás.
5. **La Antropología:** estudia las particularidades que las diversas culturas proyectan sobre la comunicación y el lenguaje corporal, la conducta no verbal.

6. La Sociología: describe y analiza las normas, pautas y costumbres que los seres humanos asumen en sociedad. Conecta con el marco de las tendencias sociales, ideologías que determinan la comunicación externa masiva propiciada proactivamente por las Relaciones Públicas y con los condicionantes de la responsabilidad social corporativa (Paradigma Funcionalista).

La Psicología Social estudia la conducta comunicativa del ser humano como “ser social”, y a la sociedad y los grupos humanos, como un conjunto de seres en relación, haciendo referencia a la interacción social. Conecta al individuo con el marco de las Ideologías y las tendencias sociales que la Sociología estudia, marco macroestructural.

- Está basado en diseños comparativos y correlacionales, no causales.

Peters, en *Concept of motivation*, argumenta que para explicar la acción humana debemos considerar las reglas que guían la conducta y no seguir el modelo de causa - efecto, dado que la explicación causal se presenta a todas luces como insuficiente al abordar al ser humano.

La búsqueda de los “por qué” remite a los antecedentes y causas pero esto sólo puede aplicarse a las ciencias naturales y no a las sociales. Los seres humanos sólo funcionan por causas cuando se identifican con mecanismos, que determinan su acción. Desde una perspectiva mecanicista, la *Psicología de la Información* (cognitiva o de procesamiento de la información) se muestra causalista.

En los casos patológicos, el ser humano ya no es agente, sino paciente, está gobernado por un mecanismo (compulsiones...). La conducta humana normal, con un componente de libertad esencial, está gobernada por reglas y no por causas (acciones deliberadas). La psicología causalista menoscaba la autonomía de la persona y elimina el sentido de la propia responsabilidad, concibiendo solamente las acciones humanas como acciones automáticas. Para Harré, es necesario revivir las conexiones de la Psicología con la Sociología y la Filosofía.

Es decir, que una cosa es lo que los seres humanos hacen y otra distinta la impresión que quieren dar mediante lo que hacen; por tanto, la explicación

meramente científica del ser humano (imagen científica) intenta prescindir de la imagen manifiesta en el campo de las ciencias humanas, perdiéndose múltiples representaciones y acciones humanas. El sentido común alude a la voluntad, por desconocer las causas del comportamiento y establece como causas los razonamientos de la acción, por lo que resulta estar en el otro polo también ciertamente insuficiente. Estudiar al ser humano desde la psicología social implica aceptar una cierta compatibilidad entre el lenguaje de las causas (ciencia) y el lenguaje de las razones (sentido común), como afirma Davidson,¹⁴⁰ para explicar la conducta en sociedad.

- Pone mayor énfasis en la importancia de la validez de las técnicas, pertinencia y adecuación y no tanto en su fiabilidad.
- Da un mayor peso a las variables cualitativas.

Para Kant, las ciencias sociales no podían ser cuantificables. Horkheimer (1935) desde la Sociología crítica del conocimiento postula: “no hay fórmula que fije de una vez por todas la relación entre el individuo, la sociedad y la naturaleza”.

Levi-Strauss y los estructuralistas ponen de manifiesto que el progreso en ciencias sociales no radica en un conocimiento cuantitativo sino cualitativo porque la ciencia acumulativa basada en un concepto lineal del tiempo es errónea, ya que en ciencias sociales debemos concebir lo cíclico y repetitivo, una vuelta constante a los orígenes para proyectarnos al futuro. Pinillos afirma:

También en este orden de argumentación se aduce que la utilización de los métodos cuantitativos, típicos de las ciencias naturales, encuentra en las ciencias humanas nada más que un vago remedo. La misión de estas consistiría fundamentalmente en una comprensión más bien cualitativa de disposiciones, tendencias, propósitos, fines y sentidos del acontecer humano, que en la formulación de leyes causales matemáticamente expresadas. En último extremo, lo propio de las ciencias humanas consistiría en aportar aclaraciones cualitativas, basándose en una teoría esencialista del conocimiento, opuesta al nominalismo típico de la ciencia natural moderna.¹⁴¹

¹⁴⁰ DAVIDSON, D.: *Essays on actions and events*. Clarendon Press, Oxford, 1980.

¹⁴¹ PINILLOS, J.L.: op. cit. pág. 70.

Scriven (1959) concluye, a nuestro juicio no sin acierto, que: “Una tabla actuarial que describe asuntos humanos pasa de la ciencia a la historia antes de ser pasada a máquina”.

Para Nietzsche¹⁴², querer reducir todas las cualidades a cantidades es un error y una locura y establece el ejemplo del absurdo que representaría el hecho de que quisiéramos pesar, contar o calcular una pieza musical. Igual ocurre con la relación dogmática entre el devenir del hombre y el modelo matemático de la naturaleza. Esta metodología está guiada por un imperativo y un criterio de valoración absurdos, que en algunos casos se ha aplicado desgraciadamente a la Psicología, “allí donde el hombre no tiene nada que ver y que agarrar, tampoco tiene nada que buscar”. Recordemos que casi todos los términos que hablan del conocimiento y sus factores y objetos son, desde los griegos, tomados de vocablos que se refieren al ver y al mirar (como el mismo término “Teoría”)

- Propuesta metodológica múltiple.

Al comenzar este trabajo se plantea un riesgo y una incertidumbre considerables por lo que el diseño de la investigación ha de ser necesariamente exploratorio al comienzo.

De esta incursión primera esperamos que se plantearán variables relevantes que harán posible posteriormente el seguimiento de un modelo descriptivo e incluso en ciertos aspectos explicativo, causal, para poder llegar a determinar el grado de influencia de los elementos psicosociológicos en la comunicación propia de los contextos y situaciones específicas de las Relaciones Públicas.

Esta tesis se perfila ya como una ardua tarea, difícil misión considerando que los fenómenos a los que nos enfrentamos son complejos, de causas diversas, necesarias pero no suficientes, en los que inciden las sinergias y se confunden los efectos. ¡Vamos allá y al toro!.

BIBLIOGRAFÍA

¹⁴² NIETZSCHE, F.: *Mas allá del bien y del mal*, Alianza, Madrid, 1972, pág. 35.

- ADORNO, T.: *Dialéctica negativa*, Taurus, Madrid, 1975.
- AMAT NOGUERA, N.: *De la información al saber*, ed. Libros Fundesco, colección impactos, Madrid, 1990.
- ARCEO, J.L.: “El método científico y la Investigación en las Relaciones Públicas”. *Revista universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 2. pp. 33-52. 1991-92.
- ARCEO, J.L. y otros.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Universidad Complutense de Madrid. 1999.
- BERKELEY, G.: *Principios del conocimiento humano*, 5ª Edición, Buenos Aires, Aguilar, 1980.
- BERNAL, J.D.: *La ciencia en nuestro tiempo*, 2ª edic., Universidad Nacional Autónoma de México, Nueva Imagen, México 1979.
- BOLIVAR, A.: *El estructuralismo: de Lévy-Strauss a Derrida*. Cincel, Madrid, 1985.
- BORGES, J. L.: “Funes el Memorioso” en *Obras completas*, Emecé, Buenos Aires, 1989.
- BRAGINSKY Y BRAGINSKY: *Mainstream (um): A critique*. Holt, 1979.
- BROWN, J.A.C.: *Técnicas de persuasión*, Alianza editorial, Madrid, 1978.
- BUCETA, L.: Prólogo a la obra de CUESTA, U.: *Psicología Social de la Comunicación*, Ediciones Cátedra, Madrid, 2000.
- BUCK-MORSS, S.: “Socioeconomic Bias in Piaget’s theory”. En BUSS, ed., *Psychology in Social context*, Irvington Publishers, 1979.
- BUENO, E.: *El papel de la Filosofía en el conjunto del Saber*, Madrid, Ciencia Nueva, 1970.
- BUNGE, M.: “La comunicación”, *Papeles de comunicación*, num.1, Forja, Madrid, 1982.
- CABADA DEL RÍO, M: “Relaciones Publicas, cohesivas en la célula social: paralelismo entre naturaleza y sociedad”. *Revista del Forum Internacional de comunicación y Relaciones Públicas Forum XXI*, Nº 0, 1998.
- CARNAP, R.: *Bedeutung und notwendigkeit*, Springer, Wien, 1972.
- CARTWRIGHT, D.: “Determinants of scientific progress: The case of the Risky shift”. *Amer Psychologist*, 1973.
- CASSIRER, E.: *Filosofía de las formas simbólicas*, 1923-1929, FCE, Méjico, 1974.
- CHAIKEN, S.: “Heuristic versus systemaic information processing and the use of source versus message cues in persuasion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1980.

- CHAPANIS, A.: "The relevance of laboratory studies to practical situations". *Ergonomics*, 1967.
- COMTE, A.: *El problema del conocimiento en la filosofía y en la ciencia moderna*, vol. IV, F.C.E., Méjico, 1974.
- COMTE, A.: *Tratado de Sociología que instituye la religión de la humanidad* (cuatro volúmenes), 1851-1854.
- CRONBACH, L.: "Beyond the two disciplines of scientific Psychology", *Amer Psychologist*, 1975.
- CUESTA, U.: "Escenarios y tendencias de la Psicología Social de la Comunicación" en *Psicología Social de la Comunicación*, Cátedra, Madrid, 2000.
- CUESTA, U.: Introducción a la obra *Psicología Social de la comunicación*, edit. Cátedra, Madrid, 2000.
- CUESTA, U.: *Psicología Social de la Comunicación*, Cátedra, Madrid, 2000.
- DAVIDSON, D.: *Essays on actions and events*. Clarendon Press, Oxford, 1980.
- DEL REY MORATO, J.: *La comunicación política*, Eudema, Madrid, 1989.
- DILTHEY, W.: *El mundo histórico*, en *Obras de Dilthey*, F.C.E., Vol. VII.
- DILTHEY, W.: *Introducción a las Ciencias del Espíritu*, en *Obras de Dilthey*, F.C.E., tomo 1, 1949.
- DILTHEY, W.: *Psicología y teoría del conocimiento*, en *Obras de Dilthey*, F.C.E., Méjico, vol.VI.
- DILTHEY, W.: *Teoría de las concepciones del mundo*, en *Obras de Dilthey*, FCE, Méjico, Tomo VIII.
- FERRATER, J.: *Diccionario de Filosofía*, Alianza, Madrid, 1980.
- FEYERABEND, P.: *Tratado contra el método*, Tecnos, Madrid, 1981
- FINKELMAN, D.: "Science and Psychology", *Amer. J. Psychologist*, 1978.
- FREGE, G.: *Sobre sentido y referencia*, Akal, Madrid, 1982.
- FREUD, A.: "El yo y los mecanismos de defensa", en apuntes de CUESTA, U. en la asignatura de *Psicología General y diferencial*, facultad de Ciencias de la Información, U.C.M, curso 91-92.
- FREUD, S.: *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Altaya, colección de Grandes Obras del Pensamiento, 1993.
- FROMM, E.: "Über Methode und Aufgabe einer analistischen Sozialpsychologie". *Zeit. F. Sozialforschung*, 1932.
- GADAMER, H.G.: *Verdad y Método*, Sígueme, Salamanca, 1992.

- GERBNER, G. et al.: *Living with television. The dynamics of the Cultivation Process*, Hillsdale. 1986.
- GERGEN, K.J.: *Social Psychology*, New York, Springer, 1986.
- GOLDMAN, A.I.: *A Theory of human Action*, Princeton University Press, 1970.
- GURVITCH, G.: “La Vocation actuelle de la sociologie”, *Sociologie*, vol 1, 11-14. 1963.
- HABERMAS, J.: *Ciencia y técnica como ideología*, Tecnos, Madrid, 1984.
- HABERMAS, J.: *Conocimiento e interés*, Taurus, 1975.
- HABERMAS, J.: *La reconstrucción del Materialismo Histórico*, Taurus, Madrid, 1981.
- HABERMAS, J.: *Teoría de la acción comunicativa*, 2 vols., Taurus, Madrid, 1987.
- HARRÉ, R Y SECORD, P.F.: *The explanation of social behaviour*, Blackwell, 1972.
- HARRÉ, R.; CLARKE, D.; DE CARLO, N.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Filosofía de la Acción*. Paidós, Barna, 1989.
- HEGEL, K.W.F.: *Selections*, edited by J. Loewenberg, N.Y., 1929.
- HORKHEIMER, M.: *Crítica de la razón instrumental*, Sur, Buenos Aires, 1973.
- HUGHES, H. S.: *Counsciousness and society*. Random House, 1961.
- JANIS, I.L.: “Persuasión”, en SILLS, D. (ed.): *Enciclop. Internac. de las Ciencias Sociales*, Madrid, Aguilar. 1975.
- KANT, I.: *Crítica de la razón pura*, Introducción, IV, ed. Losada, Buenos Aires, 1973.
- KÖHLER, W.: *The place of values in a world of facts*. Meridian Books, 1938.
- KRUGMAN, H.E.: “Brain wave measures of media involvement”, *Public opinion quarterly*, 29. 1971.
- KUHN. TH. S.: *The structure of Scientific Revolutions* (1962). Traducc. esp: *La estructura de las revoluciones científicas*, F.C.E., México, 1977.
- LAKATOS, I.: “La falsación y la metodología de los programas de investigación científica”, en LAKATOS, I. y MUSGRAVE, A., *La crítica y el desarrollo del conocimiento*, Grijalbo, Barcelona, 1975.
- LEECH, G.: *Semántica*, Alianza Editorial, Madrid, 1997.
- LERSCH, PH.: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona, 1979.
- LEVY- STRAUSS: *El pensamiento salvaje*, F.C.E., Méjico, 1964.
- LEVY-STRAUSS. *Antropología estructural*, EUDEBA, Buenos Aires, 1968.

- LUKACS, G.: *History and class consciousness*, Cambridge, Massachussets, MIT Press, 1970.
- LUKASIEWITZ, J.: *Selected works*, ed. L. Borkowski, Amsterdam, North Holland, 1970.
- LYOTARD, J.F.: *La condición posmoderna*, Cátedra, Madrid, 1984.
- MARCUSE, H.: *El hombre Unidimensional. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial avanzada*.1954, ed. Planeta de Agostini, Barcelona, 1985.
- MARCUSE, H.: *Eros y Civilización*, ed. Seix Barral, Barcelona, 1976.
- MARTÍN SERRANO, M.: *Métodos actuales de investigación social*. Akal, Madrid, 1978.
- MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la Comunicación, Epistemología y análisis de la referencia*, Corazón editor, Madrid, 1982.
- MILLER, G.: *Psicología de la Comunicación*, Paidós, Buenos Aires, 1973.
- MORENO, F.: Apuntes de la asignatura de cuarto curso en la Especialidad de Psicología Social (U.C.M.): “Técnicas de investigación en Psicología Social”, Depto. de Psicología Social, 1998.
- MORENO, F.: *Introducción a la investigación psicosocial*. Depto de Psicología Social. Univerrrsidad Complutense de Madrid, 1991.
- MOSCOVICI, S.: “The phenomenon of Social representations”, en R. FARR y S. MOSCOVICI (eds.): *Social representations*. Cambridge University Press, Cambridge, 1981.
- MOYA, C. J.: *The philosophy of action. An introduction*. Polity Press & Basil Blackwell, Cambridge U.K., 1990.
- NIETZSCHE, F.: *Mas allá del bien y del mal*, Alianza, Madrid, 1972.
- NOGUERO,A.: “Naturaleza, concepto y definición de las Relaciones Públicas”, en *La función social de las Relaciones Públicas: historia, Teoría y marco legal*, EUB, Barcelona, 1985.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *El hombre y la gente*, Colección Austral, Espasa- Calpe S.A., Madrid, 1972.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *Meditación de la técnica*. Revista de Occidente, Madrid, 1961.
- ORTEGA Y GASSET. J.: “Verdad y perspectiva”, publicada en *El Espectador*, Madrid, Edaf, 1998.
- PAEZ, D., VALENCIA, J.F. Y ECHEVARRÍA, A.: “El papel de la metodología en la Psicología Social”. En M. CLEMENTE (comp.), *Psicología Social, Métodos y Técnicas de Investigación*, Eudema, Madrid, 1991.

PALLAK, S.R.: "Salience of a communicator physical attractiveness, emotional versus rational appeals, and persuasion: A heuristic versus systematic processing interpretation", *Social Cognition*, 2. 120-139; "The heuristic model of persuasion", en M.P Zanna, J.M. Olson y C.P. Herman (eds.), *Social influence: the Ontario Symposium*, vol 5.1983.

PEIRCE.: *Deducción, inducción e hipótesis*, Buenos Aires, Aguilar, 1870.

PELECHANO, PINILLOS, SEOANE.: *Psicologema*, Alfaplus, Valencia, 1981.

PETTY, R.E. y CACCIOPPO, J.T.: "The elaboration likelihood model of persuasion", *Advances in Experimental Social Psychology*.1988.

PETTY, R.E. y CACCIOPPO, J.T.: *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, Nueva York, Springer- Verlag. 1986.

PINILLOS, J.L.: "Observaciones sobre la psicología científica" en PELECHANO, PINILLOS, SEOANE.: *Psicologema*. Alfaplus, Valencia, 1981.

PIÑUEL RAIGADA, J.L. *Apuntes de Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, curso 98-99. Facultad de Psicología U.C.M.

PIÑUEL, J. L.: *Teoría de la comunicación y gestión de las Organizaciones*, Síntesis, Madrid, 1997.

POPPER, K.R.: *Conocimiento objetivo*, Tecnos, Madrid, 1972.

POPPER, K.R.: *El desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y refutaciones*, Paidós, Barcelona, 1983.

POPPER, K.R.: *La disputa del Positivismo en la Sociología alemana*, Grijalbo, Barcelona, 1973.

POPPER, K.R.: *La lógica de la investigación científica*, Madrid, Tecnos, 1977.

POPPER, K.R.: *La miseria del Historicismo*, Alianza Editorial, 1961.

POPPER, K.R.: *La lógica de la investigación científica*, Tecnos, Madrid, 1973.

POTTER y WETHERELL, M.: *Discourse and Social Psychology: beyond attitude*, London, Sage, 1987.

PRILLELTENSKY: *Critical Psychology*, London, Sage, 1997.

RICOEUR, P.: *Hermenéutica y Psicoanálisis*, Aurora, Buenos Aires, 1975.

RIESMAN, D. *The lonely crowd*, Yale University Press.

ROIZ, M.: *técnicas modernas de persuasión*, Eudema, Madrid, 1996.

RUSSELL, B.: *La filosofía del atomismo lógico*, en *Obras completas*, vol.2, Ciencia y Filosofía, Madrid, Aguilar, 1973.

RUSSELL,B.: *El conocimiento humano*, Orbis, Barcelona, 1983.

- RUSSELL, B.: *La perspectiva científica*. Ariel-Planeta Méjico, 1985.
- SAMPEDRO, J.L.: *Realidad económica y análisis estructural*, Aguilar, Madrid, 1959.
- SCRIVEN, M.: “An essential unpredictability in human behavior”. En WOLMAN Y NAGEL, eds.: *Scientific Psychology*, Basic books, 1965.
- SEARLE, J.: *Mentes, cerebros y ciencia*. Madrid, Cátedra, 1985.
- SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis, Madrid, 1995.
- SPENGLER, O.: *El hombre y la técnica*, Espasa Calpe, Madrid, 1967.
- STEINER, C. M.: “El análisis transaccional en la era de la información”. *Revista de Psicoterapia*, IX, 33, 29-43. (Este artículo apareció en inglés en *Transactional Analysis Journal*, 27, 1, 1997, 15-23.
- STUART MILL, JOHN.: *Sobre la libertad*, Alianza editorial, Madrid, 1979
- TURING, PUTMAN, DAVIDSON: *Mentes y máquinas*, Tecnos, Madrid, 1985.
- UREÑA, E.: *La teoría crítica de la sociedad de Habermas*, Tecnos, Madrid, 1978.
- WITTGENSTEIN, L.: *Investigaciones filosóficas*, Crítica, Barcelona, 1998.
- WUNDT, W.: *Die Psychologie im Kampf ums Dasein*, Kleine Schriften, Bd. 3. Stuttgart, 1921.
- YELA, M.: “Unidad y diversidad de la Psicología”, en MAYOR y PINILLOS (eds.): *Tratado de psicología general*. 1. *Historia, teoría y método*. Madrid, Alhambra, 1989.

**PARTE I: ELEMENTOS NO
COMUNICATIVOS Y
FUNDAMENTOS PARA LA
RECONVERSIÓN**

formal

I. 1. EN TORNO A LAS RELACIONES PÚBLICAS: NUESTRO OBJETO FORMAL

(ELEMENTOS PARA UNA CARACTERIZACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DE LAS MISMAS)

1.1.INTRODUCCIÓN Y ESBOZO CONCEPTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

As soon as there was Eve and Adam, there were relationships, and in every society, no matter how small or primitive, public communication needs and problems inevitably emerge and must be resolved. Public Relations is devoted to the essential function of building and improving human relationships

Patrick Jackson, ex Presidente de la Public Relations Society of América

The sensitive, complex art of influencing and shaping this amorphous mass of public opinion toward desired goals, through explanation, interpretation, and advocacy, is called, Public Relations¹

Dennis L. Wilcox, Philips H. Ault, Warren K. Agee

Examinando estas definiciones o conceptualizaciones anglosajonas nos percatamos de que ciertamente, es notorio el gran desconocimiento que sufren las Relaciones Públicas en nuestro país, hecho que resulta tanto más paradójico cuando observamos que sus manifestaciones más usuales en la praxis están en boca de todos, y que constituyen un fenómeno ampliamente extendido en nuestro entorno socioeconómico, de estricta actualidad, íntimamente unido a nuestro tiempo y ligado a nuestra vida cotidiana. Basta coger un periódico para percatarse del sin fin de veces que aparecen términos habitualmente asociados a las actividades propias de la función como son “opinión pública”, “actitudes de solidaridad”, “imagen corporativa”...

Hoy día se escuchan términos como “era de la interconectividad”, “la nueva dirección de personas”, “Capital relacional”, importancia de los “activos intangibles” y del liderazgo, Marketing “gerencial” o “global”, “publicidad política”, “gestión estratégica de la imagen”, gestión “hacia fuera”, “gestión por valores”, “gestión de calidad integral”, “comunicación global”, “visión de negocio y gestión holística”, “era de la humanización”, “Bienestar social y calidad de vida”, “gestión ambiental”... Las

¹ WILCOX, D.L.,AULT, PHILIPS H., AGEE, W. K.: *Public Relations*. Fifth Edition, Longman. N.Y.C. 1998, pág.12.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

Relaciones Públicas en el ámbito pragmático tienen su punto álgido de actividad en nuestros días pero se desconoce su enorme alcance y trascendencia social, o no se quiere “reconocer”. En el ámbito profesional existe una gran canibalización de funciones, expropiación de principios que la función de Relaciones Públicas deben reivindicar, porque le corresponden.

A nivel popular, puede hablarse de una vulgarización del término y se suelen identificar las Relaciones Públicas con los porteros de discoteca, recepcionistas de hoteles, guías turísticos... en definitiva, con la cortesía y los buenos modales, y en no pocas ocasiones, también, con las relaciones importantes en el mundo de la prensa, la política o los negocios. Parece que también la prensa parece hacerse eco de esta devaluación del término, que ciertamente obtiene su correlato en ocasiones en una devaluación que obedece al desprestigio de la función. Como afirma Dennis L. Wilcox: “Unfortunately, the public and the press often use the general term ‘public relations expert’ to describe publicists, press agents, and former government officials...”

Incluso, refiriéndose adecuadamente a las actividades propias de la función, existe un confusionismo entre los dos niveles en los que operan dichas actividades: como staff o consejero de personalidades públicas y de la alta dirección de empresas e instituciones en materia de imagen, responsabilidad social corporativa, opinión pública... y como técnicos encargados de producir y difundir mensajes por los múltiples canales utilizados.

Por otro lado, como vemos, las Relaciones Públicas suelen identificarse (sobre todo en España) erróneamente con la persona o personas que realizan la función de Relaciones Públicas (“el relaciones públicas”), cuando en realidad designan única y exclusivamente las actividades y tareas determinantes de dicha función, o si se quiere, la filosofía que subyace a las mismas, ya que la persona que ejerce la función es denominada “relacionista” o profesional de Relaciones Públicas.

Otra de las confusiones o tergiversaciones más nefastas para la disciplina es la identificación del término público en relaciones públicas, con colectivos muy concretos y relacionados con el ámbito empresarial o político, en la praxis comunicativa que las organizaciones e instituciones mantienen, en lugar de concebir a los públicos o público en general con la sociedad o con colectivos más o menos numerosos de personas que protagonizan la denominada “opinión pública”. El término “Public Relations” fue traducido erróneamente en España como relaciones Públicas y no como relaciones

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

sociales con incidencia en la opinión pública, verdadera acepción del término anglosajón.

El diccionario de la Real Academia de la lengua se hace eco de este planteamiento ya que denomina *relacionista* y no *publirrelacionista*, al profesional que ejerce las Relaciones Públicas o si se quiere, que protagoniza las relaciones sociales o humanas que las instituciones establecen y que entroncan con la opinión pública.

Es necesario aclarar que la confusión en torno al concepto de Relaciones Públicas no se da única y exclusivamente en un nivel popular, sino que se extiende así mismo a la práctica profesional e incluso se hace patente en los planteamientos teóricos. Todo esto podría deberse a lo siguiente:

- la modernidad del fenómeno. Se ha denominado a las Relaciones Públicas, como ya decíamos “el niño prodigio de nuestra era”. Las Relaciones Públicas, concebidas desde la praxis y desde los ámbitos empresarial y político, son un fenómeno de reciente aparición en el mundo (el primer libro sobre Relaciones Públicas traducido: “Cristallizing public opinion” de Bernays, data de 1945) y aún un fenómeno de recentísima aparición en España, ligado al desarrollo económico, la aparición de las multinacionales y la importación de técnicas de Estados Unidos.
- El excesivo practicismo, ligado a los ámbitos empresarial y político y que ha venido a configurar a las Relaciones Públicas como meras técnicas. Las Relaciones Públicas nacieron en la empresa y para la empresa y al constituirse como meras técnicas para resolver problemas inmediatos la práctica adelantó a la teoría e impidió el avance de ésta.

Como afirma Noguero

La divulgación de la expresión Relaciones Públicas en nuestro país se produce a partir de la década de los años cincuenta, como forma específica y definitoria de una actividad profesional a partir de una técnica instrumental que se estructura en el ámbito de las ciencias sociales. Tal hechura y actividad es propia de la sociedad industrializada ab initio...²

El término relación, del latín *relationem* hace referencia, en el ámbito social, a la correspondencia, trato o comunicación entre dos o más personas³. En consonancia con

² NOGUERO, A.: *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y marco legal*. EUB, Barcelona, 1995, pág. 3.

³ Acepción encontrada en la Gran Enciclopedia Larousse, Planeta.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

esta acepción, Enzo Paci, entiende la relación como un proceso donde existe la unión dinámica⁴.

Si aceptamos la aplicación o extrapolación del proceso de unión dinámica que observa Paci a las personas jurídicas o entes sociales podríamos aducir que a través de la comunicación bidireccional (correspondencia) dinámica e interactiva que las instituciones establecen gracias a las Relaciones Públicas se efectúa efectivamente una adecuación entre los objetivos intereses y valores de las personas jurídicas (normalmente entes económicos) y los de los agentes y grupos sociales, a la postre entre lo social y lo económico, efectuando una correspondencia que refleja efectivamente una unión dialéctica y dinámica.

“Trato”, por otro lado hace referencia a una continuidad en el tiempo de acciones y comunicaciones. Efectivamente las Relaciones Públicas responden a la “institucionalización del dialogo social”, función permanente de adecuación de las acciones al marco socio-cultural, a través del establecimiento continuo de acciones y comunicaciones, que configura el “trato”. Decir que no tenemos trato con alguien parece indicar que no mantenemos con ese alguien “relación social” (recordemos la acepción de las relaciones públicas dada por los anglosajones, equivalente a relaciones sociales).

Laín Entralgo utiliza la palabra relación como encuentro humano.⁵ Efectivamente, los entes económicos se vuelven permeables y se abren a la sociedad, buscando el encuentro. Las instituciones sociales acuden a la plaza pública que representan ahora los dispositivos de los medios de comunicación. Podríamos decir entonces: encuentro entre sujetos, entre entes socioeconómicos y agentes sociales, público en general, encuentro entre lo económico y lo social, en sentido más genérico, entre acciones (praxis institucional) y valoraciones (norma de cultura, plano axiológico), que efectivamente se realiza a través del establecimiento de las Relaciones Públicas (acciones e interacciones) y cuyo efecto traduce la opinión pública que censura la naturaleza y adecuación de esas relaciones sociales, conformando además la imagen pública que se predica de la institución en cuestión.

Tal y como afirma Ortega:

⁴ Cfr. en NOGUERO, A.: op.cit, pág. 13.

⁵ Cfr. en NOGUERO, A.: Ibídem.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

*El estar abierto a otro, a los otros, es un estado permanente y constitutivo del ser humano (...) Lo importante aquí es el nos. En el ya no vivo sino que convivo. La realidad nosotros o nostridad puede llamarse con un vocablo más usadero trato... en el trato que es el nosotros, el otro se me va perfilando*⁶

Millán Puelles, en esta misma línea, indica: “Es, por así decirlo, la “adaliedad”, la mera orientación hacia otro ser, lo que define a la pura relación, de tal manera que esta es un ‘hacia otro’⁷.”

En consonancia con los postulados de Heidegger: “El hombre es fundamentalmente un ‘ser con’- unmit sein-; en conclusión, ser es relacionarse”⁸.

No existe por tanto la capacidad de relacionarse o de comunicar, al concebir al ser humano como “ser- para- sí”, característico del “ensimismamiento” o introversión. La capacidad de relacionarse parece estar ligada a la capacidad de proyectarse al exterior, de “estar abierto al otro” y se conecta a nivel individual psicológico con la extraversión (verterse a lo exterior). Las instituciones configuran efectivamente organismos “vivos” abiertos al exterior, a través de la comunicación, y que hoy día mas que nunca vierten y revierten al entorno, mediante acciones e interacciones lo cual se refleja incluso en lo que en la actualidad y en la jerga organizativa empresarial se viene en llamar “gestión hacia fuera”.

Podemos afirmar que en la “era de la interconectividad” las relaciones sociales que las instituciones establecen, dinámicas que propician la adaptación mutua de las mismas y de estas a la sociedad, mediante la adaptación mutua entre intereses económicos y sociales en el plano de la acción, y entre intereses económicos y socioculturales en el plano de la interacción, a través (mayoritariamente) del establecimiento de comunicaciones eficaces, bidireccionales (centrífugas y centrípetas) con carácter continuado y estable, que rinden pleitesía a la opinión de la colectividad, pueden muy bien denominarse Relaciones Públicas.

Por su parte, el término *publicas* (*adjetivo calificativo, elemento determinante del tipo de relación*), del latín *publicum* hace referencia, desde el campo jurídico, a lo relativo o perteneciente a la comunidad, por oposición a lo estrictamente privado.

Desde un punto de vista psicosociológico, para Tarde⁹, el público se encuentra entre la multitud y la opinión, y apunta a la formación de la conciencia, lo que supone un

⁶ ORTEGA Y GASSET, J: *El hombre y la gente*, colección Austral, Espasa- Calpe, Madrid, 1972. pág.124.

⁷ MILLÁN PUELLES, A.: *Fundamentos de Filosofía*, Rialp, Madrid, 1970. en NOGUERO, op.cit.

⁸ HEIDEGGER, M.: *Ciencia y técnica*, Santiago de Chile, Edit Universitaria, 1984.

⁹ TARDE, G.: *La opinión y la multitud*, Taurus, Madrid, 1986.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

salto cualitativo respecto al termino multitud. El público para Tarde tiene un matiz netamente psicológico en el que el individuo es protagonista.

En nuestro esbozo conceptual de las Relaciones Públicas podríamos afirmar que estas son primeramente, comunicación, en el marco de un sistema social de interacción. La Teoría de la Comunicación tiene por objeto: "...la capacidad que poseen algunos seres vivos de **relacionarse** con otros seres vivos intercambiando información"¹⁰. Las Relaciones Públicas como forma de comunicación se encardinan en el ámbito de la comunicación social y dentro de esta, de la comunicación Pública.

Las Relaciones Públicas aluden entonces a un tipo de relación, trato o comunicación, de carácter público, por oposición a lo privado. La comunicación que establece un abogado o un psicólogo forense con los miembros de un jurado es de carácter público y el propio jurado delibera en privado pues conoce que la deliberación pública dará lugar a unos efectos psicológicos y psicosociológicos muy distintos. La deliberación es pública en tanto en cuanto es conocida su existencia pero no es realizada públicamente. Los matices que se manejan en estas afirmaciones adquieren una gran importancia a la hora de delimitar el concepto comunicativo de Relaciones Públicas.

Desde un punto de vista psicológico y psicosociológico las Relaciones Públicas son fundamentalmente interacción social, comunicación, realizada en un ámbito público o sobre algún tema público (concerniente a lo público). Pasillos de empresa, grupos negociadores, mítines políticos, medios de comunicación, vistas orales, audiencias públicas, clases magistrales... son ámbitos en los que adquiere una especial relevancia el carácter de "lo público" en oposición a "lo privado".

Cuando las cámaras de televisión entraron (o irrumpieron) en el Parlamento, pareció romperse la armonía que siempre había existido en el "club de caballeros", los argumentos, convertidos en mensajes al público, comenzaron a cambiar sus referentes, incorporando apelaciones a la audiencia relacionándose con temas sociales candentes o de moda. La comunicación había dejado de ser privada y había pasado al ámbito de lo público. La opinión pública se había hecho eco de dichas acciones. En contra de lo afirmado por Ridruejo, "todo lo que no es público y públicamente discutible tiende a corromperse"¹¹, nosotros sostenemos que en algunos casos, la comunicación realizada públicamente puede corromperse en mayor medida que la realizada en privado con fines

¹⁰ MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la comunicación, Epistemología y análisis de la referencia*, Corazón editor, Madrid, 1982, pág. 45.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

públicos (matiz de diferenciación entre lo público como conocida su existencia y que afecta a la comunidad y lo realizado públicamente, como los juicios de los diputados ante las cámaras, para satisfacer fines privados). El caso más claro como exponente de lo afirmado sería quizá la deliberación, comunicación que el jurado establece en privado con carácter previo a la emisión del veredicto (fines públicos).

Incluso las relaciones personales, sentimentales, las más genuinamente privadas, cuando son conocidas y comentadas adquieren la cualidad de públicas, no porque se realicen públicamente sino porque en determinadas ocasiones su conocimiento afecta a la comunidad o a determinados grupos... (caso de Clinton y Mónica Lewinski).

Las Relaciones Públicas se refieren entonces, de manera genérica, a la comunicación efectuada o recepcionada en ámbitos públicos o sobre cuestiones públicas. Evidentemente, el Periodismo y la Publicidad son también formas de comunicación públicas, pero en ambos casos están rigurosamente afinadas en el ámbito de producción de los medios de comunicación de masas, estudiados mayoritariamente desde la Sociología, mientras que en el caso de las Relaciones Públicas la comunicación adquiere una complejidad enorme dado que puede dirigirse a una persona (“charla de negocios”) o varias, a un grupo (comunicación interna, grupos negociadores) o a grandes públicos o masas, por lo que su enfoque debe incorporar a su campo de estudio los conocimientos de los campos psicológico y psicosociológico.

Como afirma Roiz,

Y hay que destacar también que todo proceso de búsqueda de efectos causales actúa dentro del amplísimo campo de la comunicación en sus diferentes niveles: cara a cara, en grupos y organizaciones, de masas; y que por ello no puede descontextualizarse de otros procesos generales de naturaleza psicológica¹²

El Diccionario enciclopédico Salvat, nos da una acepción más divulgativa de las Relaciones Públicas:

Fórmula norteamericana (Public Relations) que expresa los modos tendentes a crear atmósfera favorable en el gran público para conseguir objetivos determinados con miras a la propaganda de ideas, o de productos comerciales, o de personalidades que hayan de sostenerse por favor de vastos grupos de individuos. Tiene en cuenta, por lo tanto, lo mismo las enseñanzas de la Psicología que las experiencias de la vida social y las normas de la sociología práctica¹³

¹¹ RIDRUEJO, 1971, pág. 64. Cfrd. en NOGUERO, A.: op.cit.

¹² ROIZ, M.: *Técnicas modernas de Persuasión*, ediciones Pirámide Eudema, 1996, pág. 9.

¹³ D.E. S., vol. 10, 1967:376.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

Por último, pueden concebirse las Relaciones Públicas como comunicación inserta dentro de una empresa u organización, o fuera de dicho ámbito y realizada por un solo individuo (“las relaciones entre un individuo o un negocio u otra organización y el público”), en consonancia con la concepción belga de las Relaciones Públicas,

*Por Relaciones Públicas hay que entender, la política sistemática de un individuo o de una organización, pública o privada, y su empleo para mantener y mejorar sus relaciones, al objeto de hacer nacer una mejor comprensión de su actividad.*¹⁴.

Así como la de Sloan y Zarcher

*Las relaciones entre un individuo o un negocio u otra organización y el público. El término implica la deliberada creación de una opinión pública favorable a través de la información (publicity), como forma distinta de la publicidad (advertising)...*¹⁵

Abunda en esta afirmación la acepción de Relaciones Públicas dada por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua:

*Actividad profesional, cuyo fin es, mediante gestiones personales, o en el empleo de las técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas, empresas, instituciones, etc, tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor*¹⁶

1.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA DISCIPLINA

El Profesor Solano, primer Catedrático que imparte la materia de Relaciones Públicas en España conviene que más que Relaciones Públicas, las mismas deberían denominarse Relaciones Sociales, institucionales (“con trascendencia pública”), o en todo caso “Relaciones Públicas” pero considerando esta acepción y en ningún caso la que concibe a las mismas como relaciones comunicativas con determinados públicos. Para sostener dichos postulados conviene en señalar los fundamentos psicosociales de las Relaciones Públicas, la complejidad y enorme trascendencia social que adquiere su desenvolvimiento, el frecuente solapamiento de los ámbitos en los que se enmarca y la responsabilidad de carácter social que se les atribuye, constituyéndose en pionero de este enfoque¹⁷.

¹⁴ Recogida por NOGUERO, A.: *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y marco social*, EUB, Barcelona, 1995.

¹⁵ SLOAN, H. y ZURCHER, A.: *A dictionary of economics*. Barnes & Noble, Nueva York, 2ª edic. 1965

¹⁶ Acepción dada a la expresión anglosajona *public relations* por el D.R.A.E., vol. 2, en la página 1116, edición publicada en Madrid, 1984.

¹⁷ SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis Madrid, 1995.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

Bernays, figura destacadísima de las Relaciones Públicas, padre fundador de la disciplina como materia universitaria, las caracteriza como:

- “ 1. Información dada al público
2. Persuasión dirigida hacia el público para modificar sus actitudes y acciones,
y
3. Esfuerzos para integrar a las actividades y acciones de una institución con su público y las del público con esa institución”¹⁸

A lo ya expuesto añade entonces el hecho de que las Relaciones Públicas cumplen una función mixta que incorpora persuasión e información y que las sitúa en una posición a caballo entre el Periodismo y la Publicidad, en un ámbito comunicativo mucho más genérico e indefinido (comunicación interindividual, a grupos y masiva, por medios múltiples...).

Como afirma Benito

Las Relaciones Públicas cumplen, estrictamente, los requisitos exigidos para ser lo que Clause llama una ‘Función de comunicación intelectual y de presión’ primordialmente. En efecto, las Relaciones Públicas, al ampliar el horizonte mental de los públicos, se constituyen en un elemento mas para el cambio social: informan y orientan acerca de la realidad y expresan los valores, actitudes, comportamientos, etc., que se dan en esa realidad. Pero, sobre todo, dada la finalidad persuasiva de las Relaciones Públicas, éstas además de esas funciones intelectuales de información, orientación y expresión, desarrollan una peculiar función de presión (...) En definitiva y desde una perspectiva estrictamente científica, las Relaciones Públicas, en el Sistema de la Información, se han constituido en ‘una actividad de carácter informativo y que tiene por finalidad, con la ayuda de los más diversos medios, crear situaciones de comunicación, de participación, en torno a personas, hechos, instituciones, obras o ideas’¹⁹

Los profesores Lawrence W. Long y Vincent Hazelton entienden también que es la empresa la primera persuadida, al entender que es ésta la que se adapta al entorno y no el entorno a la empresa, pues el primero también persuade a la misma sobre la actuación que debe asumir y las políticas que debe adoptar. Insisten en que las Relaciones Públicas son tan persuasivas como informativas, pero sobre todo, adaptativas en un proceso de doble vía, como señala Grunig²⁰, en el que prima por encima de todo el interés público:

¹⁸ BERNAYS, E.: *Public Relations*. University Press. Norman, Oklahoma. 1952, pág..3.

¹⁹ BENITO, A.: *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994, pp. 163-64 y 160.

²⁰ GRUNIG, J.E & HUNT, T.: *Managing Public Relations*. Forth Worth, TX: Harcourt Brace and Company, 2nd ed. 1994.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

*... represents the somewhat newer theory that public relations is more than persuasion. It should also foster open communication and mutual understanding with the idea that an organization also changes its attitudes and behaviors in the process- not just the target audience(...) Public relations is a two way process. It is the alignment of the organization self-interests with the public concerns and interests*²¹

En esta misma línea la “Public Relations Society of América” añade entre sus máximas o directrices: “The managements of institutions need to understand the attitudes and values of their publics in order to achieve institutional goals. The goals themselves are shaped by the external environment”.

Las Relaciones Públicas representan además, efectivamente, una función gerencial, de alto nivel. En esta conceptualización de las mismas destacan los Profesores Arceo, pioneros de este enfoque en España, que han insistido en que las Relaciones Públicas se constituyen en una Filosofía Gerencial o manera de entender la dirección de la empresa, pues conciben la función de Relaciones Públicas como parte intrínseca del proceso de toma de decisiones, e incluso como promotoras de algunas de las mismas al más alto nivel gerencial, lo que implica la asunción por parte de las Relaciones Públicas de funciones de staff o de consejeras acerca de políticas, cursos de acción, comunicaciones y relaciones y también de funciones estratégicas, de resolución de problemas propios de este ámbito, y no únicamente la difusión de la información una vez que las decisiones están tomadas²².

También la Public Relations Society of América entiende que: “The Public relations practitioner acts as a counselor to management, and as mediator, helping to translate private aims into reasonable, publicly acceptable policy and action”²³

Por otro lado, la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas celebrada en Méjico (1978) refleja el carácter planificador, que los profesores Arceo plantean, intelectual y de anticipación de futuro que asume la función de Relaciones Públicas:

Public relations practice is the art and social science of analyzing trends, predicting their consequences, counseling organization leaders, and implementing planned programs of action which serve both the organization's and the public's interest.

A lo que Dennis.L. Wilcox añade:

²¹ Definición recogida en WILCOX, D.L. et. al.: op.cit. pp.4-6.

²² ARCEO, J. L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999; ARCEO, A.: *Estrategias de Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

²³ DENNIS. L. WILCOX et al: op cit. Pp. 5-7.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

*Its practitioners also must identify social trends and public attitudes that involve their companies or clients and prevent crisis.*²⁴

John Marston, en su libro *The nature of Public Relations*, utiliza el acrónimo RACE para resumir las actividades involucradas en la función de Relaciones Públicas, concebidas como un proceso: Research, Action (program planning), Communication (execution) Evaluation²⁵.

Por otro lado, desde una perspectiva también anglosajona, y en un marco estrictamente económico Sloan y Zucher, entienden las Relaciones Públicas, en relación a la inversión que suponen, como activo intangible y recuperable (*good will*),

*Término de una partida del activo del estado o representación que se imputa al nombre o a la reputación. Se entiende que un nombre arraigado o de reputación favorable asegura una cifra de negocio estable del que un negocio o firma de nueva creación no podría disfrutar. Esta probable situación de estabilidad de la cifra de negocio es un bien activo, y su valor financiero está cifrado en la cuenta del valor añadido o fondo de comercio ('good will')*²⁶

Dicha concepción en términos finalistas, se conecta también con la concepción británica de las Relaciones Públicas, que resalta la importancia de la imagen resultante de su actividad, en relación con la opinión pública:

*Definición de las "relaciones Públicas". Es una comprensión mutua entre una organización o un individuo y no importa que otro grupo de personas o de organizaciones, así como la importancia y la calidad de la reputación que de ello resulta*²⁷.

El enfoque psicosociológico conferido a nuestro estudio asume la enorme complejidad conceptual de las Relaciones Públicas. No cuestionaremos, sin embargo la Teoría actual de las Relaciones Públicas y el marco formal de estudio que establece, a fin de no terminar en "los cerros de Úbeda".

Somos conscientes, no obstante, que reducir a las Relaciones Públicas a las acciones o comunicaciones ejercidas estrictamente en el ámbito empresarial y político para conseguir fines instrumentales en términos de imagen empobrecería enormemente el estudio y la concepción de Relaciones Públicas genérica, atemporal, que designaba Ortega.

Es por ello que desde la Teoría formal o esqueleto de la disciplina, y con un margen muy amplio por la multitud de contextos y situaciones que introduce,

²⁴ P.R.S.A. (Public Relations Society of America). Cfrd. en DENNIS. L. WILCOX et al: *Ibidem*.

²⁵ En DENNIS. L. WILCOX et al. op cit. pág. 8.

²⁶ SLOAN, H. y ZURCHER, A.: *A dictionary of economics*. Barnes & Noble, Nueva York, 1965, 2ª edic.

²⁷ Tomado de NOGUERO, A.: (1995) op. cit., pág. 59.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

analizaremos lo permanente e irreductible en términos psicológicos y psicosociológicos de las situaciones de comunicación propias a la misma, que resultan ser en muchas ocasiones genéricas y extrapolables a todas las demás situaciones de comunicación públicas (comunicación interindividual a grupos y masiva), en la sabiduría de que los hallazgos serán de gran utilidad no sólo a la hora de ampliar la Teoría de las Relaciones Públicas existente sino también llegado el momento de entresacar los componentes persuasivos implícitos a muchas situaciones de comunicación de carácter público, principios teóricos que funcionan igualmente en las diversas situaciones o contextos en los que se enmarca este tipo de comunicación.

1.3. UNA TEORÍA EN GESTACIÓN: NECESIDAD DE FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La gran modernidad de los RRPP (“niño prodigio de nuestra era”²⁸) ha llevado a un gran desconocimiento y confusión en torno a las mismas, al tiempo que ha generado una urgente necesidad de fundamentos teóricos que permitan a las Relaciones Públicas superar, sobre todo en el ámbito académico, el excesivo practicismo ceñido a los ámbitos empresarial y político, que venía configurándolas como meras técnicas para resolver problemas inmediatos, olvidando los elementos y las repercusiones, de índole psico-social, de esas acciones y comunicaciones.

En una sociedad fragmentada y considerando la desmovilización del discurso político, las empresas e instituciones (incluyendo los medios de comunicación) tienen hoy una oportunidad histórica, la de ser un núcleo movilizador de nuevos valores humanos, económicos, sociales y culturales, gracias a la comunicación. Esta gran responsabilidad debe ir respaldada por una fundamentación epistémica amplia, un conocimiento que hunda sus raíces en las entrañas psicológicas del individuo y del cuerpo social (actitudes, valores...) para dar cuenta de las implicaciones psicosociológicas de las Relaciones Públicas, efectos y repercusiones en la sociedad, y que confirme en definitiva que éstas constituyen el diálogo social institucionalizado y tienen como fin la cohesión social.

Como afirma Martín Serrano:

²⁸ Cita de CANFIELD. Cfrd. en SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, edit. Síntesis. Madrid, 1995.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

La línea divisoria entre la Teoría de la Comunicación (o si se prefiere, las Teorías de la Comunicación alternativas que pueden elaborarse) y las técnicas de control social que recurren a la comunicación, pasa por el lugar que, desde siempre, ha separado a la Ciencia de la instrumentación. La reflexión científica es un saber desinteresado (...) En el plano meramente epistemológico, la reflexión teórica sobre la comunicación está aún lejos de haber logrado un nivel satisfactorio; no sólo por la juventud de la disciplina, sino además por la prioridad que han recibido los enfoques instrumentales.²⁹

La necesidad de fundamentación teórica de las Relaciones Públicas se hace urgente, como ya se señaló en la introducción, por varias razones:

- Desde un punto de vista pragmático. Observamos el dinamismo, la obsolescencia del entorno, un entorno turbulento en que todo cambia. Debemos realizar un esfuerzo de abstracción, encontrar los fundamentos y propósitos que subyacen a las técnicas si queremos extraer las características inmutables, aplicables a cualquier ámbito, lo permanente en cualquier situación. Las técnicas no son sino soluciones puntuales a necesidades concretas. Si éstas cambian carecemos de un armazón o fundamento teórico que sustente la posible extrapolación de las diversas técnicas a distintas situaciones.
- Desde un punto de vista teórico, el avance de las ciencias y las técnicas ha sido espectacular, y el control de la naturaleza se ha ido maximizando. En el campo de las Relaciones Humanas, sin embargo la carencia es total y seguimos anclados en un continuo fracaso, sin principios ni fundamentos. La universidad, ajena a ideologías y a la praxis debe responder a estas demandas de fundamentos, que no pueden ni deben derivarse nunca de la praxis y de la aplicación de las técnicas en este ámbito.

Por otro lado, se advierte en la universidad una creciente demanda de asignaturas especializadas sobre Relaciones Públicas que exigen la ampliación y consolidación de su reciente teoría, aun en gestación, (Las Relaciones Públicas nacieron como disciplina universitaria en España hace 30 años). Refuerza esta alegación, la reciente inclusión de la asignatura “Fundamentos de las Relaciones Públicas” en todas las ramas que constituyen los Estudios en Ciencias de la Información (lo cual confirma la

²⁹ MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Corazón editor, Madrid, 1982, pág. 70.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

exigencia de independencia de sus principios teóricos respecto de la Publicidad).

En relación con esto, Benito sostiene que,

Si la facultad es capaz ahora de coronar una larga serie de proyectos de cambio llenos de frustraciones y aun de golpes de mano perpetrados desde fuera de la propia Universidad, pienso que habrá llegado la hora de situar la investigación y la docencia de las Relaciones Públicas al nivel que estas ciencias y técnicas necesitan en nuestra sociedad post-industrial y ya casi finí-secular.³⁰

Las Relaciones Públicas constituyen además un fenómeno universal, que afecta a todos los países por encima de las fronteras territoriales e ideológicas y ya sean éstos capitalistas o socialistas. Con el fenómeno de la “Globalización” se advierte que empiezan a demandarse, en múltiples ámbitos, respuestas universales a problemas que efectivamente son universales. En este contexto de globalización, en la “era de la interconectividad”, las Relaciones Públicas han visto multiplicadas las funciones que se les atribuyen y los contextos de aplicación de las mismas.

Como afirma Benito,

Por otra parte, me parece también que la urgencia en desarrollar la enseñanza y la investigación de las Relaciones Públicas en la Universidad, viene exigida por su creciente importancia en las relaciones humanas e institucionales de todo tipo, tanto a nivel nacional como internacional, y en los más variados campos de la realidad: la política, la economía, la cultura, etc. La ampliación de las funciones sociales de las Relaciones Públicas ha ido abriendo en abanico el ancho mundo de sus posibilidades de especialización: los servicios de protocolo, las campañas de imagen, las oficinas de comunicaciones sociales, las distintas especializaciones necesarias para la organización de los actos más diversos y tantas otras actividades más, han enriquecido el universo de las Relaciones Públicas, lo que exige una mayor profundización científica y una más elevada cualificación de sus profesionales³¹

1.4. UNA MATERIA DE MERCADO CARÁCTER INTERDISCIPLINAR

Las Relaciones Públicas constituyen, por otro lado, una ciencia “incipiente” o en gestación, que posee además un carácter multidisciplinar, lo que le confiere la cualidad

³⁰ ANGEL BENITO: “Comunicación y persuasión”, en *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994, pág. 160.

³¹ BENITO, A.: *Prólogo a la comunicación*, edit. Complutense, Madrid, 1994, pág. 160.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

de constituirse en “ciencia encrucijada”, por la extracción de teorías y métodos de otras ciencias, en síntesis:

CIENCIAS	APORTACIONES
<i>COMUNICOLOGÍA</i>	INSTRUMENTOS FORMALES
<i>CIENCIAS EXACTAS</i>	
<i>PSICOLOGÍA</i>	
<i>PSICOLOGÍA SOCIAL</i>	FUNDAMENTOS:
<i>SOCIOLOGÍA</i>	representaciones sociales, valores, creencias, actitudes...
<i>EMPRESARIALES Y APLICA-</i>	TÉCNICAS empleadas y
<i>ECONÓMICAS</i>	CIONES
(por su dimensión histórica)	

Las Relaciones Públicas como disciplina o ciencia incipiente se enmarcan dentro del ámbito de las ciencias sociales, tal y como sostiene Bernays³² y dentro de éstas, en el ámbito más acotado de la comunicación. Por otro lado, la Comunicología o ciencia de la comunicación, como se ha venido en llamar, obtiene sus fundamentos de las ciencias más consolidadas o afincadas, que gozan ya de una posición privilegiada en el marco epistémico general de todas las disciplinas. Como afirma Noguero,

...la justificación científica de las relaciones públicas discurre por la transferencia realizada desde otras disciplinas, gracias a esta situación puede elaborarse con toda propiedad una teoría de las relaciones públicas. Este aspecto merece un tratamiento generalizado en las ciencias sociales y no solo en exclusiva en el ámbito de la comunicación. Se aduce este hecho mediante la reflexión que las relaciones públicas se basan en la interacción social (...) cabe matizar que la función social de las relaciones públicas debe ser analizada históricamente desde diferentes ámbitos y, en especial, circunscribiéndose en la perspectiva interdisciplinaria que se inserta en las ciencias sociales. No en vano las relaciones públicas adquieren su propia entidad a medida que las ciencias sociales se

³² BERNAYS, E.: *Crystallizing Public Opinion*, Boni & Liveright, New York, 1923.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

*desarrollan al significarse su actividad como imprescindible para el estudio, conocimiento y evolución de la sociedad humana*³³

Las Relaciones Públicas, en su vertiente comunicativa, interactiva (todo lo que no se deriva de la praxis y de las técnicas derivadas de ésta, inevitables, por otra parte, considerando su dimensión histórica), proviene entonces de los campos de la Psicología y de la Psicología, fundamentalmente.

En general, como afirma Noguero, el conjunto de los planteamientos que se realizan, en nuestros días y en general, en el ámbito de las ciencias sociales aportan la base investigacional y teórica de la disciplina³⁴.

Incluso desde la praxis, las acciones de Relaciones Públicas se inician tras un estudio profundo de actitudes, tendencias, valores... que configuran la opinión pública en una sociedad y su finalidad suele ser el refuerzo, cambio de actitudes y valores...

Las Relaciones públicas, en su identidad histórica, como actividad profesional, se entroncan en las corrientes del pragmatismo, instrumentalismo y utilitarismo y por tanto con el quehacer y devenir empresarial. Por tanto, las Relaciones Públicas recogen múltiples técnicas y prácticas puntuales de las ciencias empresariales, de carácter anecdótico y que sólo deben considerarse en último término, habida cuenta que la universidad busca explicaciones y no meras descripciones de sus disciplinas y que la crítica y la reflexión se refieren siempre a los fundamentos y no a las técnicas ni al denominado “saber instrumental”.

Por su parte, Martín Serrano no vacila en recordar que

*En el plano meramente epistemológico, la reflexión teórica sobre la comunicación está aún lejos de haber logrado un nivel satisfactorio; no sólo por la juventud de la disciplina, sino además por la prioridad que han recibido los enfoques instrumentales. Sin embargo, esa reflexión ya no puede aplazarse, a la vista de los contactos que la Teoría de la Comunicación establece con otras ciencias*³⁵.

Lo cierto es que las Relaciones Públicas se caracterizan, como ya hemos expuesto, por su multidisciplinariedad, como demuestra además la exigencia, en la práctica de las mismas a un alto nivel, de un conocimiento variado y extenso requerido al profesional que las ejerce:

³³ NOGUERO, A.: op.cit. pp. 50 y 52.

³⁴ NOGUERO, A.: op. cit, pág. 55.

³⁵ MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Corazón editor, Madrid, 1982, pág. 70.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

*Examples of the knowledge that may be required in the professional practice of public relations include communication arts, psychology, social psychology, sociology, political science, economics, and the principles of management and ethics*³⁶

En otro orden de cosas, los planteamientos o la polémica creada en torno a si las Relaciones Públicas constituyen o no una ciencia es algo que no atañe a esta tesis, que pretende la actualización psicológica y psicosociológica de la Teoría actual de las Relaciones Públicas, todavía en gestación, así como su consiguiente ampliación, al iniciar una vía de especialización de la misma (la de sus fundamentos psicosociológicos o Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas”).

Podemos afirmar que, si la ciencia es considerada únicamente como tal cuando ostenta la cualidad de ciencia empírica, es decir, aquella ciencia que efectúa comprobaciones, experimentos, que verifica y comprueba, por supuesto que las Relaciones Públicas no serían ciencia, al igual que en el caso de las restantes “Ciencias Sociales”. La dificultad para medir y comprobar en ciencias sociales radica en los constructos con los que se trabaja, que no constituyen entidades físicas invariantes, sino realidades continuamente mutables, cambiantes, caleidoscópicas (personas y grupos, actitudes, representaciones, intenciones, predisposiciones...).

Como afirma el Profesor Piñuel Raigada, “El modelo teórico que establezca el concepto de verdad material sobre las praxis humanas, no puede imponer como requisito que una realidad cambiante y finalizada (o sometida a fines) confirme una verdad formal deductiva, intemporal, incommovible”.³⁷

A este respecto, es obligada la referencia a Dilthey³⁸ y a su clasificación o distinción entre las “ciencias de la naturaleza” y las “ciencias del espíritu” o “ciencias de la cultura”, las primeras tienen el cometido de *explicar*, mientras que en las últimas toda su grandeza y su función radica en *comprender*.

En otro orden de cosas, las críticas efectuadas y que hacen hincapié en que las Relaciones Públicas no gozan de un corpus teórico autónomo, lo cual conduce a la negación del estatus científico de las mismas, pueden rebatirse argumentando que ninguna de las ciencias sociales, por su carácter marcadamente sistémico, goza de autonomía propia estrictamente hablando (Sociología, Psicología, Ciencias políticas...) y

³⁶ *Official Statement on Public Relations: Public Relations Society of America.*

³⁷ PIÑUEL RAIGADA, J.L.: op.cit, pág. 15.

³⁸ DILTHEY, W.: *Introducción a las ciencias del espíritu*, en *Obras de Dilthey*, F.C.E., tomo 1, 1949.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

sin embargo, sí son consideradas ciencias, al menos en la acepción de ciencia que identifica a ésta con un conjunto de conocimientos sistemáticos sobre un tema.

Por supuesto, las Relaciones Públicas podrán considerarse una ciencia al igual que la Psicología o la Sociología, cuando realmente alcancen ese estatus, pero no por el hecho de que no beban de otras ciencias o realicen una distinción nítida entre sistemas semejantes para construir su teoría, sino porque finalicen su período de gestación, tras construir un armazón sólido de fundamentos, teórico, como ciencia incipiente que son, e indiquen el camino hacia su consideración de ciencia consolidada, como ocurre con la Sociología o la Psicología.

De momento, y tal y como están las cosas en relación con la construcción de un cuerpo teórico sólido y propio que dé vigor a la disciplina, como afirma el profesor Arceo Vacas: “Lo cierto es que las Relaciones Públicas sólo podrán entenderse como ciencia, al menos de momento y similarmente a la Publicidad u otras ramas de la comunicación, no de manera autónoma, sino como parte de las Ciencias de la comunicación”³⁹.

En todo caso, las Relaciones Públicas deben delimitar nítidamente su objeto formal de otras disciplinas comunicativas también surgidas de la praxis y ahondar en los principios y fundamentos que sustentan la construcción de su teoría desde múltiples perspectivas, para enriquecer sus contenidos y contribuir en definitiva a la consolidación científica de las mismas.

1.5. CARACTERIZACIÓN ESPECÍFICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN RELACIÓN AL PERIODISMO, EL MARKETING Y LA PUBLICIDAD. LAS R.R.P.P. COMO FUNCIÓN GERENCIAL GLOBAL ESTRATÉGICA Y RESPONSABLE Y FORMA COMUNICATIVA MIXTA

³⁹ ARCEO, J.L.: *Fundamentos para la teoría y técnica de las Relaciones Públicas*, ESRP-PPU. Barcelona. 1988.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

1.5.1. DIFERENCIACIÓN CONCEPTUAL. COMPONENTES PERSUASIVO E INFORMATIVO DE LA COMUNICACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Como afirma Benito

Las Relaciones Públicas cumplen, estrictamente, los requisitos exigidos para ser lo que Clause llama una 'Función de comunicación intelectual y de presión' primordialmente. En efecto, las Relaciones Públicas, al ampliar el horizonte mental de los públicos, se constituyen en un elemento más para el cambio social: informan y orientan acerca de la realidad y expresan los valores, actitudes, comportamientos, etc, que se dan en esa realidad. Pero, sobre todo, dada la finalidad persuasiva de las Relaciones Públicas, estas además de esas funciones intelectuales de información, orientación y expresión, desarrollan una peculiar función de presión⁴⁰

Las Relaciones Públicas son entonces simultáneamente informativas y persuasivas (cumplen una función informativa y de presión.) Por un lado informan a la sociedad sobre las actividades de la empresa y orientan acerca de la realidad expresando los valores, actitudes, comportamientos, etc. que se dan en esa realidad. Se constituyen en un elemento más para el cambio social⁴¹ Por otro lado, en su vertiente persuasiva, ejercen una peculiar función de presión: Utilizan la verdad a modo de palanca para mover a la opinión pública.

Habermas⁴² distingue la acción instrumental (relacionada con fines y relativa al trabajo) de la acción comunicativa (relacionada con la interacción y con las normas morales que rigen en una sociedad).

Siguiendo a Habermas, por tanto, resulta ciertamente paradójico o “chocante” el comprobar que también la acción comunicativa, en nuestros días, se ha tecnificado y sometido al imperio de la acción instrumental. La acción comunicativa, puesta al servicio de las empresas se ha instrumentalizado, informando sobre las acciones y “promociones” de los entes con ánimo de lucro, con el fin de mantener su pervivencia en un mercado altamente competitivo.

Deslindar entonces la acción comunicativa de la acción instrumental sería ciertamente difícil, en el campo de la Publicidad y las Relaciones Públicas, dado que este tipo de comunicación se pone al servicio de la empresa y de su afán de permanencia en el mercado.

⁴⁰ BENITO, A.: *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994, pp. 163-64 y 160.

⁴¹ BENITO, A.: *Fundamentos de Teoría General de la Información*, Madrid, 1982.

⁴² HABERMAS, J.: *Teoría de la acción comunicativa*, vol. I y II, Madrid, Taurus, 1987.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

Pero la empresa, protagonista del sistema capitalista y del panorama social mundial ha tenido que admitir que no basta con comunicar acerca de sus productos y servicios a sus públicos, dado que la sociedad entera se siente legitimada para demandar una explicación sobre las causas últimas de la existencia y funcionamiento de dichos entes sociales, creados por el hombre y puestos a su servicio, causas que rebasan lo puramente instrumental.

Al tratar la responsabilidad social corporativa, la empresa se torna entonces, al margen de la acción instrumental, en protagonista de la interacción social, por su posición privilegiada al conformarse como un núcleo movilizador de nuevos valores sociales, económicos y culturales, y en garante y beneficiario, por otro lado, de la cohesión social propiciada por las acciones comunicativas que ahora si, se ponen al servicio de la sociedad, de la interacción social y de la sujeción de las acciones a las normas sociales y morales vigentes en la sociedad y no de la propia empresa.

Llegados a este punto, comprobamos entonces que es la razón instrumental, la que en último término debe ponerse y de hecho se pone al servicio de la acción comunicativa, que trata de justificar ante el juez social los fines últimos de dichos entes artificiales, propiciando su adaptación al entorno y evitando con ello su desaparición.

Esta es la mayor de las diferencias encontradas entre la acción publicitaria (perteneciente a la acción instrumental mayoritariamente) y las Relaciones Públicas (a caballo entre ambas), cuyo fin último y primordial es la cohesión de los entes sociales a través de una rendición de cuentas a la sociedad de todos los entes artificiales que conforman el complicado engranaje social, conforme a la norma de cultura. Puede afirmarse que las Relaciones Públicas tienen alma social y cuerpo económico mientras que la Publicidad y el Marketing tienen alma económica y cuerpo social.

Encontramos además que, al margen de la Filosofía de ambas, las Relaciones Públicas efectivamente cumplen una función mixta que incorpora persuasión e información y que las sitúa en una posición a caballo entre el Periodismo y la Publicidad, en un ámbito comunicativo mucho más genérico e indefinido (comunicación interindividual, a grupos y masiva, por medios múltiples...)

1.5.2. DESDE UN PUNTO DE VISTA PRAGMÁTICO

Según Arceo la definición de Relaciones Públicas se basa en tres premisas:

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

- a) Son una filosofía gerencial, una óptica de la empresa, entidad, etc., de nuestros días, inserta en un entramado y problemática sociales de nuestros días.
- b) Dicha filosofía se traduce, fundamentalmente en acciones de comunicación de tipo persuasivo y de todas las modalidades posibles en relación con el público y buscando- implícita o explícitamente- la aceptación por éstos de la empresa o similar. Persona, etc., como tal.
- c) La apariencia de tales acciones, no obstante, es en general, predominantemente informativa

El Profesor Arceo sostiene, en síntesis, que las Relaciones Públicas constituyen:

*una filosofía gerencial traducida en una serie de acciones, con el fin de crear o modificar la aceptación de una persona natural o jurídica de sus públicos. La mayoría de tales acciones es comunicación persuasiva de tipo interpersonal, o colectivo masivo y no masivo; y presentada en general de forma predominantemente informativa*⁴³.

Más tarde esta definición de Relaciones Públicas fue matizada y completada resultando la siguiente caracterización de las Relaciones Públicas:

*Relaciones Públicas son una función gerencial cuya meta final es crear o modificar la aceptación de una persona natural o jurídica por sus públicos, en términos de imagen, actitud e intención, y en consecuencia comportamiento. A lo cual se llega óptimamente consiguiendo un entendimiento de dicho público con respecto a tal persona natural o jurídica. Ejecutando todo, desde la responsabilidad social, a través de la variedad posible de comunicaciones persuasivas, usualmente con apariencia informativa, y de otras posibles acciones no comunicacionales*⁴⁴

El profesor Arceo señala que las Relaciones Públicas son inequívocamente comunicación persuasiva ya que tienen una intención manifiesta de influir a la audiencia y se presentan habitualmente con apariencia informativa. Tal tesis refuerza nuestra posición de entender la característica de la persuasión no como apellido o adición sino como rasgo inherente o en cualquier caso componente más o menos tildado de cualquier forma de comunicación puesto que, entendemos, con el Profesor Arceo que ¿no puede aplicarse la aseveración efectuada a la mayor parte de las acciones de comunicación social?.

Las Relaciones Públicas se refieren, de manera genérica, a la comunicación efectuada o recepcionada en ámbitos públicos o sobre cuestiones públicas.

⁴³ ARCEO, J.L.: *Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas*, PPU, Barcelona, 1988, pág. 21.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

Evidentemente, el Periodismo y la Publicidad son también formas de comunicación públicas pero en ambos casos están rigurosamente afincadas en el ámbito de producción de los medios de comunicación de masas, estudiados mayoritariamente desde la Sociología mientras que en el caso de las Relaciones Públicas la comunicación adquiere una complejidad enorme dado que puede dirigirse a una persona (“charla de negocios”) o varias, a un grupo (comunicación interna, grupos negociadores) o a grandes públicos o masas por lo que su enfoque debe incorporar al campo de estudio los conocimientos de los campos psicológico y psicosociológico.

1.5.2.1. DIFERENCIACIÓN ESPECÍFICA ENTRE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA ACTIVIDAD PERIODÍSTICA

La diferenciación entre las Relaciones Públicas y el Periodismo se fundamenta en el hecho de que para las primeras la actividad comunicativa es solo un instrumento más para alcanzar el fin mientras que para el periodista las actividades comunicativas son el fin en sí mismas.

Las Relaciones Públicas funcionan a un nivel gerencial y estratégico y a otro nivel más técnico, relacionado con la efectiva difusión y las relaciones con los medios. En este segundo nivel puede identificarse a las mismas, sobre todo desde algunos planteamientos derivados de la praxis en España, con la profesión de los periodistas.

La función de Relaciones Públicas, no obstante, requiere de una capacidad de resolución de problemas, percepción global (lo que se ha venido en llamar “visión de negocio”), una misión o concepción estratégica de su actividad y otros conocimientos de gerencia y de dirección de empresas, que no son requeridos en la función periodística.

Como afirma Robert Moulthrop:

*you don't earn the right to sit at the public relations table just by being able to write well. I'll admit you probably won't be asked to pull up a chair without that skill. But keeping your seat requires more these days- a strategic contribution, big picture focus, broad-scale knowledge of the world within and outside your business, and the courage to be the reminding voice about ethical conduct, environmental impact, or the personal consequences of economic decisions*⁴⁵

⁴⁴ ACEO, J.L. et al.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999, pág. 30.

⁴⁵ Declaraciones de ROBERT MOULTHROP de *Scudder Stevens & Clark public Relations*, New York, en *PR Reporter*, April 29, 1996, pág.4.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

Por otro lado, las acciones y procesos de comunicación que establecen las Relaciones Públicas requieren de un proceso de planificación, de una visión conjunta, holística, integradora de la organización y del entorno, enfocada al largo plazo y por tanto de un conocimiento psicosociológico profundo y matizado, que abarque actitudes y tendencias sociales, valores... lo cual no se predica de la profesión del periodista.

1.5.2.2. DIFERENCIAS ENTRE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS Y LAS DEL MARKETING Y LA PUBLICIDAD

La conexión entre las Relaciones Públicas y el Marketing se produce a partir de los años 60 en el momento en que el empresario encuentra insuficientes las técnicas de Marketing para garantizar el mantenimiento de la empresa y su supervivencia en un mercado, considerando que los problemas que se plantean empiezan a ser de carácter comunicativo y no comercial (notoriedad, justificación de la contaminación producida...). La función de marketing empieza entonces a incorporar aspectos que en esencia corresponden a la filosofía de las Relaciones Públicas y los aglutina en los conceptos de “Marketing Gerencial” o “Marketing Global”.

El marketing ha sido definido como (*American Marketing Association*): “La realización de ciertas actividades que dirigen el flujo de productos y servicios del fabricante al consumidor o usuario”. Su finalidad o filosofía puede ser definida, como: “Satisfacer las necesidades del consumidor alcanzando los objetivos de la empresa”. Como vemos, su carácter es comercial, y los objetivos que satisface son así mismo comerciales en términos de promoción o ventas.

Ya realizábamos un paralelismo que definía la finalidad de las Relaciones Públicas como: “Satisfacer las demandas sociales de información, alcanzando los objetivos de la institución”. En este caso, el carácter de la función es social en primer término y los objetivos son comunicativos en términos de refuerzo o cambio de actitudes, notoriedad, valores⁴⁶.

Como vemos entonces, aunque al Marketing pertenece una función esencial para la empresa, la comercial, esta no puede comprender o incluir la función de Relaciones

⁴⁶ ARCEO, J.L.: “Las Relaciones Públicas y su conexión con el Marketing, la Publicidad, la Orientación Pública y la Propaganda”, en *Revista de AELCI*, nº 1, 1987, pp. 75-84.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

Públicas pues la imagen de una compañía, su personalidad y la filosofía que transmite, no pueden nunca supeditarse a las ventas:

- Por un compromiso axiológico: la función social se antepone y prima sobre la económica en las sociedades avanzadas. El bienestar social se antepone a la noción de progreso ilimitado. Como señalan algunos teóricos de las Relaciones Públicas, “Excelent public relations is devoid of persuasion; its ideal purpose is to create mutual understanding and cooperation through two-way dialogue. Marketing, by definition, is persuasive in intend and purpose-to sell products and services”⁴⁷
- Desde un punto de vista estrictamente pragmático podemos aplicar la frase: “Poco importa que una empresa obtenga ingentes beneficios a corto plazo gracias a las ventas, si la imagen de la empresa se resiente o decae, las ventas futuras también”.

Las Relaciones Públicas, en consonancia con los postulados de Arceo⁴⁸ trascienden al Marketing y a la publicidad (parte del mismo) porque constituyen una filosofía gerencial y se configuran en portavoz de la empresa, ubicándose al mas alto nivel organizativo, en un departamento staff o asesor de la presidencia y del resto de departamentos (entre ellos el de Marketing), coordinando políticas y objetivos particulares de los diversos departamentos con el plan general de comunicación e imagen, que a su vez debe presentar correspondencia con la misión y personalidad de la empresa y con las creencias, valores y actitudes sociales, en último término.

Como afirma Dennis L. Wilcox,

*Public Relations Counseling is at its best when it functions at the very top level of management. American Corporate executives have been slow to accept this viewpoint. Its recognition in recent years has resulted mostly from the experiences of companies whose leaders understood much of what public relations is all about (...) Advertising is readily identified as a specialized communication function; public relations is broader in scope, dealing with the policies and performance of the entire organization, from the morale of employees to the way telephone operators respond to calls*⁴⁹.

⁴⁷ L. WILCOX, D.: op. cit. pág.16.

⁴⁸ ARCEO, J.L.: “Bondades y defectos de las Relaciones Públicas en España”. *Revista universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 4, 2ª época, 1997, pp.17-25.

⁴⁹ WILCOX, D.L.: op.cit. pág. 44.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

El departamento de Relaciones Públicas debe asesorar a la Presidencia sobre la conveniencia o inconveniencia de muchas acciones comerciales correspondientes al Marketing y que puedan influir en la imagen y estabilidad de la empresa, a largo plazo. Pongamos dos posibles ejemplos de la vida real:

- El departamento de Marketing decide cubrir un hueco de mercado o bajar el precio de un producto. Lanzamiento de un nuevo perfume de la gama, *Chanel n° 6*, al segmento de mercado de amas de casa de renta media-baja, disminuyendo el precio del producto. Dicha acción, perfectamente rentable a corto plazo en términos de beneficios inmediatos, tendría consecuencias nefastas para la imagen elitista y de lujo que *Chanel* desea proyectar.
- Ofrecimiento de los americanos de comprar el vino de Jerez con el fin de utilizarlo como “topping” de los helados. Dicha acción, perfectamente rentable a corto plazo para la empresa de la marca en cuestión, podría perjudicar la imagen de calidad del vino de Jerez, desacreditando no solo a la empresa en cuestión sino al producto genéricamente considerado (todas las empresas que lo comercializan) e incluso a la región o nación a la que da identidad (afectando a futuras exportaciones). Después de realizar tal acción comercial, la imagen del vino de Jerez Español sería la de un vino tan vulgar que ningún restaurante lo serviría jamás, y esto considerando que “los españoles lo comercializan para los *topping* de los helados”

La Public Relations Society of America establece que,

“As a management function, public relations encompasses the following:

- Anticipating, analyzing, and interpreting public opinion, attitudes, and issues which might impact, for good or ill, the operations and plans of the organization
- Counseling management at all levels in the organization with regard to policy decisions, courses of action and communication, and taking into account their

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

public ramifications and the organization's social or citizenship responsibilities”⁵⁰.

Respecto a la Publicidad en concreto, no nos extenderemos demasiado explicitando todas y cada una de las diferencias que separan sus funciones de las propias de Relaciones Públicas, por considerar evidente que si las Relaciones Públicas, por las razones expuestas, trascienden al Marketing, cuanto más una sola de sus técnicas, que es la Publicidad, considerada por muchos, en la práctica, como “paid space and broadcast time”, cuya función en esencia se limita a comprar o alquilar espacios en los medios de comunicación de masas.

Las cuatro pes del Marketing⁵¹

“price”

“placement”

“Product”

“Publicity”

Aquí queremos hacer hincapié en que no debemos confundir los términos de “advertising” (publicidad) y “Publicity” (acciones comunicativas en general que incorporan la publicidad y otras formas comunicativas como patrocinio, acciones de diseño corporativo...).

Desde un punto de vista netamente conceptual o teórico, aunque referido a la praxis, encontramos que:

- La Publicidad se encardina en la comunicación persuasiva mientras que las Relaciones Públicas cumplen una función híbrida, son informativas y persuasivas. La mal denominada “Publicidad Institucional” hace referencia a la función propia de las Relaciones Públicas.
- La publicidad se configura en portavoz de lo que la empresa “tiene”, ofrece o vende mientras que las Relaciones Públicas se constituyen en portavoz de lo que la empresa “es” (Fromm).

⁵⁰ Cfrd. en Dennis. L. WILCOX.: op.cit. pág. 7.

⁵¹ KOTLER, PH.: *Marketing: an introduction*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1987.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

- La Publicidad se identifica con la comunicación persuasiva de masas. Las Relaciones Públicas implican múltiples formas de comunicación (interpersonal, a grupos, a masas).
- El ámbito de la Publicidad es estrictamente comercial, al servicio de las empresas o entes con ánimo de lucro mientras que los campos en los que se aplican las Relaciones Públicas son muy diversos (candidatos políticos, instituciones, empresas...).
- La Publicidad viene referida siempre al producto o servicio mientras que las acciones de Relaciones Públicas vienen referidas a la empresa o institución.
- Las campañas publicitarias obedecen a objetivos comerciales en términos de promoción o ventas mientras que las Relaciones Públicas obedecen a objetivos comunicativos (notoriedad, refuerzo o cambio de actitudes).
- Las campañas publicitarias son perennes al igual que los productos que la empresa ofrece (ciclo de vida), lo que significa la asunción de una actividad lineal, de superación y enajenación de lo obsoleto. Las campañas de Relaciones Públicas comprometen a la empresa en todo momento, concepto circular, renovador, pero definitivo, sin posible retorno si la imagen se ve perjudicada.
- Las acciones de Publicidad son parciales, se encardinan dentro de las acciones del Departamento de Marketing. Las acciones de Relaciones Públicas son globales, requieren de un esfuerzo coordinador de todos los objetivos y políticas particulares de los distintos departamentos con el plan global de imagen (Filosofía gerencial).
- La Publicidad consigue sus objetivos a corto plazo, las Relaciones Públicas alcanzan sus objetivos y efectos mayormente a largo plazo.
- La Publicidad y el Marketing asumen e incluso procuran el desgaste de los productos y mensajes sobre características reales o atribuidas de los mismos. Las Relaciones Públicas no pueden asumir el riesgo del desgaste de las cuestiones sociales de las que hacen uso en sus mensajes o “productos comunicativos”.
- Los mensajes publicitarios son más creativos en el sentido de fantasiosos e imaginativos, cobra protagonismo el simbolismo y asociaciones múltiples,

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

mientras que en el caso de las Relaciones Públicas los mensajes tienen unos referentes más claros y una mayor nitidez respecto al ajustamiento a la realidad social y los valores existentes.

- La Publicidad se dirige a segmentos concretos, en función de los “nichos de mercado” o necesidades de consumo sin cubrir mientras, que las Relaciones Públicas se dirigen a públicos y segmentos de población diversos, y los nichos a cubrir se refieren al ajustamiento de las acciones a la norma de cultura o compromiso con valores, conformación y promoción de actitudes (“nichos comunicativos”).
- La actuación de la Publicidad viene provocada por las necesidades del mercado mientras que la actuación de las Relaciones Públicas es promovida por las exigencias sociales de información y de intervención en cuestiones sociales (fundaciones, donaciones...).
- La Publicidad y el Marketing asumen la falta de compromiso social al margen de la esfera económica mientras que en las Relaciones Públicas el compromiso social es su razón de ser (“conciencia social crítica de una organización”).
- La publicidad tiene una función pragmática mientras que las Relaciones Públicas asumen primordialmente un compromiso axiológico.
- La Publicidad asume las directrices del Departamento de marketing mientras que las Relaciones Públicas asumen las directrices de la sociedad y de la organización en general, su Cultura, personalidad Corporativa y la Filosofía empresarial (misión y principios) para formar unas directrices propias e inespecíficas (no tajantes).
- La comunicación que el Marketing y la Publicidad establecen es unidireccional, centrífuga, mientras que las Relaciones Públicas establecen un proceso de adaptación mutua institución-sociedad bidireccional, de tendencia tanto centrífuga como centrípeta.
- El marketing “con causa” utiliza los valores, actitudes y tendencias sociales para sus objetivos comerciales (ánimo de lucro), a corto plazo mientras que las Relaciones Públicas anteponen los mismos a las ventas, enfocándose al largo plazo.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

- Las acciones publicitarias no repercuten en la imagen empresarial sino de forma negativa (inciden solo en aspectos materiales y económicos) mientras que las Relaciones Públicas influyen en la imagen que la empresa proyecta en relación a múltiples aspectos sociales, incluyendo asimismo valores, de manera proactiva.
- Los mensajes de la publicidad aunque llenos de creatividad tienen un referente inmediato anclado al realismo (pragmatismo) de las necesidades concretas e inmediatas de la empresa (subsistencia en base a los ingresos y un grado de seguridad). Los mensajes de Relaciones Públicas suelen asociarse a la falta de necesidad inmediata, la permanencia a largo plazo en el mercado, la consecución de la calidad de vida y el bienestar social.
- La Publicidad y el Marketing suelen adecuar su actividad a una ideología de progreso ilimitado mientras que las Relaciones Públicas exigen una moderación del ánimo de lucro indiscriminado y ponen énfasis en la Ideología de Bienestar Social y de calidad de vida.
- Marketing y Publicidad estiman que el fin (a corto plazo) justifica los medios mientras que las Relaciones Públicas entienden que el fin no justifica los medios, y mucho menos aun considerando los fines a corto plazo, en términos de ventas.
- La Publicidad y el marketing son funciones del organismo empresarial o institucional y se conectan a nivel psicológico (ontológicamente) con las necesidades fisiológicas y de seguridad de una institución (“de carencia”) mientras que las Relaciones Públicas entroncan con las de prestigio y cuando son excelentes, con las de autorrealización, que se traducen en el desarrollo organizacional (“de crecimiento”⁵²).
- El Marketing y la Publicidad tienen alma económica (por su razón de ser o finalidad) y cuerpo social (mensajes y contenidos) mientras que las Relaciones Públicas tienen alma social principalmente (por su razón de ser) y cuerpo económico o de negocio por los ámbitos en los que operan.

1.6. PROSPECTIVA DE FUTURO: LA COMUNICACIÓN INTEGRAL Y ESPECIALIZADA. EL ÉXITO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS Y EL

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

ENFOQUE PSICOSOCIOLÓGICO EN DETRIMENTO DEL IMPERIO DE LOS MASS MEDIA Y EL ENFOQUE SOCIOLÓGICO

Como sostiene Susan Fry Bovet, en relación al futuro de la profesión, en relación con las nuevas tendencias de la comunicación actual

*Public relations people will communicate much more on a one-to one basis rather than seeking a mass audience. Says John Beardsley, president of the Public Relations Society of America: 'You are dealing with many audiences, many constituencies. The technology makes it possible to subdivide and subdivide- until you get the point where you're almost talking one to one... The people are still there... but the way to reach them has absolutely demolished the concept of a mass audience'*⁵³

Las nuevas técnicas de comunicación exigen una ampliación de criterios, la clásica división de audiencias en función de criterios sociodemográficos y el estudio sociológico de la persuasión desde las características tecnológicas de los medios de comunicación de masas, propia de los años 50, ha quedado ciertamente desfasada y resulta ya insuficiente.

Hoy día, los jóvenes piensan igual que los mayores y las mujeres que los hombres, las clases altas y las clases bajas en España tienen las mismas aspiraciones en cuanto a contenidos. Los medios solo pueden unificar las características de los públicos por medio de la vía psicológica a través de la cual se envían los mensajes, y considerando la situación en la que el receptor de encuentra.

Las audiencias son divididas por los propios medios en función de la vía psicológico-comunicativa establecida por los mismos (los que ven la dos son racionales, los que ven Gran Hermano o Sorpresa Sorpresa, buscan vías emocionales).

Dejando los medios de comunicación de masas a un lado la sociedad y economía caminan hacia la especificidad y absoluta adecuación de los mensajes a determinados grupos o individuos por lo que se hace necesario incidir en los fundamentos psicológicos (comunicación interpersonal) y psicosociológicos (comunicación a grupos...) de la comunicación.

Los mensajes en los medios, más caros y menos efectivos comienzan a perder protagonismo, la Publicidad pierde eficacia respecto a las formas comunicativas de Relaciones Públicas, más baratas y eficaces por lo que se va progresivamente dejando

⁵² MASLOW.: A.H.: *Motivation and personality*, Harper, NY, 1954.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

paso a las nuevas formas de comunicación propias de las mismas (interindividual a grupos y a masas) como formas ineludibles en la nueva situación e inherentes no a la función de Relaciones Públicas sino al nuevo enfoque de la comunicación estratégica empresarial. Dennis. L. Wilcox, afirma que,

*The splintering of mass markets into hundreds of smaller markets, begun mainly in the 1980s and continued in the 1990s. Public relations personnel used microdemographics (closely defining target audiences by age, sex, educational level, and the like) to reach multiple publics with tailored information. In addition to traditional publics such as costumers and stockholders, audiences increasingly were fragmented into special-interest groups. The fragmentation of publics has meant the decline of mass media as vehicles with wich to reach audiences...*⁵⁴

A lo que Susan Fry Bovet, en sus predicciones sobre el futuro de la profesión para el año 2001, añade: “Face to face meetings including clients and account staff will be highly important”⁵⁵

1.7. UN BREVE SUMARIO SOBRE ORIGEN Y ESCENARIO.

Las Relaciones Públicas nacieron en Estados Unidos a principios del siglo XX. No se trata aquí de recordar su génesis y evolución sin más, sino de hacer hincapié en la modernidad del fenómeno. Someramente, los factores que propiciaron el nacimiento de estas técnicas que más tarde fueron interrogándose sobre su significado esencial y dilucidando su función en la sociedad fueron: el sentido de organización americana, el desarrollo de los medios de comunicación y del transporte, el Protestantismo puritano y en definitiva, la derivación de éste en el capitalismo, a raíz del liberalismo, con fundamento en las teorías de Spencer acerca del Darwinismo social.

Lo cierto es que el surgimiento de las Relaciones Públicas es un sucedáneo o derivación casi inmediata del nacimiento del capitalismo y apuntar las razones o causas psicológicas y psicosociológicas que propiciaron la aparición del capitalismo y de los problemas derivados del mismo es apuntar irremediamente las causas o factores que configuraban el caldo de cultivo que daría origen a las Relaciones Públicas, que en síntesis podría ser: la asunción del principio de “diálogo social” derivado de las exigencias de moderación de un capitalismo (apoyado en una ideología de progreso) que

⁵³ SUSAN FRY BOVET: “Forecast 2001: A Golden Age for Public Relations Looms”. *Public Relations Journal*, October 1995, pp. 12-23, 28-29, and 32. En Dennis L. WILCOX et. al.: op.cit., pág. 50.

⁵⁴ DENNIS L. WILCOX, PHILIPS H. AULT, WARREN K. AGEE: op.cit, pág. 50.

⁵⁵ SUSAN FRY BOVET: op.cit, pp. 12-23, 28-29, and 32.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

empezaba a calificarse de exacerbado y abusivo y que ponía en peligro la democracia estadounidense, como apunta el Profesor Solano⁵⁶.

Las Relaciones Públicas nacen aparejadas al capitalismo y a las situaciones que éste debe afrontar o salvar para mantenerse y pervivir en un entorno de franca hostilidad hacia los excesos y abusos del mismo, en el que las demandas sociales de información empezaban a configurarse como un factor “selectivo” de empresas e instituciones capaces de sobrevivir y de adaptarse a un entorno social que empezaba a ser muy exigente respecto a esto.

La Teoría de la Evolución en combinación con la religión evitaba el desarrollo del darwinismo puro y radical (“Darwinismo reformista”). Toda esta amalgama ideológica se sumó al inevitable proceso de industrialización en el marco de la ley natural que propugnaba la absoluta libertad en el mercado, supervivencia de las empresas más fuertes y eliminación de las más débiles y la competitividad extrema en nombre del progreso por el cual el Estado no debía interferir en la actividad de los hombres de negocio americanos.

La combinación de la religión y de la Teoría evolucionista de Spencer era ciertamente compatible con el clima ideológico reinante de individualismo y del “laissez faire”, heredado de la ideología protestante. Al situar el proceso de industrialización en el marco de referencia de la ley natural, Spencer dió sentido al imponente y sorprendente desarrollo de las “leyes” de la evolución que exigían la supervivencia de los mejor adaptados y la eliminación de los débiles. De acuerdo con estos postulados, los hombres de negocios americanos podían dirigir sus asuntos espontáneamente y dejar que la naturaleza adoptara su curso, no debiendo tolerarse la interferencia “artificial” del Estado.

Conforme a esta ideología de no intervencionismo, los abusos y excesos del capitalismo empezaron a gestar en la sociedad norteamericana un sentimiento de inseguridad, de amenaza a la estabilidad del orden democrático y a la paz que la había caracterizado hasta entonces. La sociedad empezaba a demandar de empresas e instituciones explicaciones sobre sus actuaciones y conducta, como fundamento a su legitimación y permanencia en el mercado.

⁵⁶ SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis, Madrid, 1995.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

Pero, efectivamente, no debía tolerarse la interferencia artificial del Estado. Las Relaciones Públicas surgen así como una respuesta natural de empresas e instituciones, representan una variación en su conducta natural, “no impuesta”, la adopción de la decisión de optar por el diálogo social y dar respuesta a las crecientes demandas de información y transparencia respecto de su conducta, de tal forma que su actuación en el marco económico gozara de aceptación y evitara las trabas que la propia sociedad podía imponer como requisito a su permanencia en el mercado.

Encontramos entonces que al mismo tiempo que el entorno económico iba evolucionando gracias a la competitividad, el marco social también iba gestando el caldo de cultivo para el nacimiento de las Relaciones Públicas, al sentirse amenazada dicha sociedad por las actuaciones de las empresas en el marco económico. En el marco social, la sociedad acabó imponiéndose estableciendo las condiciones bajo las cuales la actuación de las empresas podría permitirse, mientras no supusiera una amenaza a su correcto funcionamiento y a la Democracia, había nacido en definitiva el concepto de diálogo social y de Relaciones Públicas. La evolución de la sociedad capitalista se vió condicionada entonces por la adaptación de las empresas a un entorno en el que las demandas de información y transparencia iban en orden creciente y condicionaban la permanencia de las mismas en el mercado, determinando su supervivencia. Las Relaciones Públicas constituyeron por tanto la “variación necesaria” en la conducta de las empresas para propiciar su adaptación al mercado y su supervivencia, en términos sociales.

El hombre y las instituciones (como prolongación de la actuación del ser humano en sociedad) optaron por la comunicación, el diálogo y la transparencia para sobrevivir en el entorno socioeconómico que empezaba a manifestar que “no todo vale” y que su actuación libre permitida en el mercado, no era en absoluto incondicional.

El denominado “padre de las Relaciones públicas” (Ivy Ledbetter Lee) es un periodista estadounidense que trabaja en el periódico “The World”. Ivy Lee se percató de la importancia de que el público sea informado, y olvidándose del amiguismo y de la compra de periodistas, apuesta por la transparencia y la ética empresarial y periodística con el ya famoso lema: “El público debe ser informado”. El profesor Solano Fleta, primer catedrático en España que imparte la asignatura “Fundamentos de las relaciones públicas”, puede considerarse el padre de las Relaciones Públicas en este país y en su

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

obra *Fundamentos de las Relaciones Públicas* recoge las palabras de este americano pionero⁵⁷:

Esta no es una oficina de prensa secreta. Nuestra labor se expone a la vista de todos. Nuestra finalidad es la de proporcionar noticias. Esto no es una agencia de publicidad; si pensais que vuestra información ha de ser propiedad exclusiva de vuestro negocio, absteneos de emplearla. Nuestros datos son exactos. Si se desean detalles complementarios sobre cualquier tema que tratemos, los procuraremos inmediatamente y desde este momento invitamos con gusto a cualquier editor que así lo desee a que compruebe por si mismo la certeza de nuestros argumentos... En resumen, la labor que desarrollamos en nombre de las empresas comerciales y de las instituciones públicas consiste en facilitar a la prensa y al público de los Estados Unidos materia informativa, rápida y precisa sobre todo asunto cuyo valor e interés le haga merecedor de ser conocido por ellos.

1.8. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, RASGO ESENCIAL DEL CONCEPTO

Las Relaciones Públicas se constituyen como una disciplina o ciencia cultural, que no estudia los objetos como entidades reales sino como significados. En este ámbito, es necesario indicar que lo cultural no se agota en los objetos creados por el hombre simplemente, sino que engloba también el rasgo o añadido “realizado por el hombre en función de valores”, lo que confiere un carácter cualitativamente distinto a lo expuesto, considerando que ese añadido o agregado tiene múltiples implicaciones, entre las cuales aparece la necesidad de que aquellos objetos u entes artificiales creados por el hombre en función de unos valores para satisfacer determinados fines, deban justificarse⁵⁸.

La sociedad aparece efectivamente constituida por múltiples grupos con objetivos e intereses diversos, que deberán armonizarse para permitir la convivencia y para avanzar en el progreso. El valor al que las Relaciones Públicas responde es la “solidaridad” en términos de cohesión tanto intragrupal como intergrupala. Algunos teóricos de las Relaciones Públicas denominan a los profesionales de Relaciones Públicas, agentes de unión o cohesión (“linking agents”).

Así, desde estos mismos postulados, Dennis. L. Wilcox afirma:

More than ever, today the world needs not more information but sensitive communicators and facilitators who can explain the goals and methods of individuals, organizations and governments to others in a socially responsible manner. Equally, these

⁵⁷ SOLANO FLETA, L.: op.cit, pág. 23.

⁵⁸ SOLANO FLETA, L: op.cit.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

*experts in communication and public opinion must provide their employers with knowledge of what others are thinking, to guide them in setting their policies wisely for the common good.*⁵⁹

A lo que la Public Relations Society of América añade: “...taking into account their public ramifications (regarding policy decisions and courses of action and communication) and the organization’s social or citizenship responsibilities”

No podemos, en este esbozo del concepto de Relaciones Públicas, dejar de considerar que por su dimensión histórica las Relaciones Públicas inician sus actividades unidas inevitablemente al mundo empresarial de la nueva sociedad capitalista y tratar de recordar que, a pesar de que nacieron de la praxis y para la praxis en un momento histórico concreto que se corresponde con el desarrollo del capitalismo y que sus técnicas se hallan unidas inexorablemente al mundo de la empresa y a sus fines, sus fundamentos se encardinan en la Comunicología.

Por otro lado, bebiendo ésta como bebe de la Psicología y Psicosociología, los fundamentos últimos de las Relaciones Públicas se hallarían en estas ciencias en último término, por lo que no podemos por menos que aunar en una definición de Relaciones Públicas este contraste de pareceres o unión de elementos antagónicos que constituyen el mundo de lo cambiante, de lo concreto, técnico, práctico (praxis empresarial) con el mundo de lo abstracto, teórico y hasta cierto punto inmutable (consolidado) que configura sus fundamentos y principios.

El Periodismo ha venido en llamarse “institucionalización de la comunicación” y las Relaciones Públicas, realizando un paralelismo, como “institucionalización del diálogo social”⁶⁰

Realizando otro paralelismo entre el marketing y las relaciones públicas, podríamos afirmar que, así como el marketing ha sido definido como “la satisfacción de las necesidades del consumidor alcanzando los objetivos de la empresa”, las Relaciones Públicas podrían muy bien definirse como “la satisfacción de las demandas sociales de acción, información e ‘interpretación’, en consonancia con la ‘norma de cultura’, alcanzando los objetivos de la empresa”.

En esta definición de Relaciones Públicas o de filosofía de las Relaciones Públicas, que entronca con su dimensión histórica (praxis del mundo empresarial en la sociedad capitalista) la cual ilustra su rasgo de “estar”, va unida inexorablemente y,

⁵⁹ DENNIS. L. WILCOX (1998), op.cit, pág. 22.

⁶⁰ .SOLANO FLETA, L.: op.cit.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

fijémonos, primordialmente, su “ser”, esto es, la inevitable comunicación de ese estar, que configura su verdadera personalidad, pues es primordial y preferible la convivencia a la libertad, como diría Locke; esto es, la comunicación, que debe satisfacer unas demandas sociales y no económicas (que se alcanzan con carácter secundario). Es la economía la que se pone al servicio de la sociedad y no al revés, y por lo mismo, las Relaciones Públicas deben dar cuenta primero de sus implicaciones y efectos en la sociedad y solo secundariamente servir como técnicas para alcanzar unos fines económicos, en la praxis.

Por ello, las Relaciones Públicas deben asumir el papel de guardianes o velar siempre por que antes de hacerlo saber, se haga bien (al menos en lo que corresponda o pueda afectar al hacerlo saber), en el famoso lema que postula “hacerlo bien y hacerlo saber”. Como afirma Noguero,

El hacerlo bien y el hacerlo saber” son elementos clave a la par que emblemáticos de las relaciones públicas. En primera instancia, podríamos hablar de hacerlo bien igual a sociología de la organización y hacerlo saber igual a sociología de la información/comunicación; pero ello no es correcto, en líneas generales, entre otras cosas porque el cambio social implica valoraciones tanto de tipo humanístico y social, como de características tecnológicas⁶¹

Desde esta óptica, el fin de las Relaciones Públicas no puede consistir nunca en la creación de imagen, sino que esta imagen buena o mala sería la consecuencia o derivación, siempre, de una conducta socialmente adecuada y responsable. Las Relaciones Públicas deben centrarse en velar por “hacerlo bien” y “hacerlo saber bien” partiendo respecto a lo primero, de los postulados de la ideología neoliberal que establece que efectivamente “el beneficio es el mejor indicador de que la empresa contribuye al bienestar de la sociedad”.

La responsabilidad de las Relaciones Públicas radica entonces, respecto a las acciones y comunicación que promueven o sancionan, en una mera superposición entre lo efectuado y lo comunicado, lo que se es y lo que parece ser, entre la personalidad y la imagen, entre filosofía y conducta y ahí termina toda su grandeza, responsabilidad y función.

Por otro lado, en el caso de que las Relaciones Públicas se centraran exclusivamente en “hacerlo saber” y no en hacerlo bien o no hacerlo saber bien, éstas se

⁶¹ NOGUERO,A.: *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y marco legal*, EUB, Barcelona, 1995, pág. 47.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

transformarían en una mera técnica de comunicación sin más o lo que es peor, en una técnica de manipulación social.

Las Relaciones Públicas deben velar por una conducta de los entes artificiales, socialmente responsable, y esto, no solo con buena voluntad y un recetario de buenos propósitos sino con la consciencia y el conocimiento de las repercusiones y efectos manifiestos y latentes, visibles y ocultos, de dichas acciones y comunicaciones, con un conocimiento en definitiva profundo y matizado que hunda sus raíces en las entrañas psicológicas de individuos y grupos afectados, para prever las consecuencias tanto a corto como a largo plazo de dichas acciones y comunicaciones y para desentrañar la multitud de implicaciones que parecen disolverse o camuflarse en el entorno turbulento de dinamismo y obsolescencia que nos rodea.

Las Relaciones Públicas deben salvaguardar, en síntesis:

- “Hacerlo bien”: ética empresarial que corresponde a la ideología neoliberal de progreso, pero conforme a los límites impuestos por el Estado de bienestar y los valores sociales que las Relaciones Públicas deben promover y salvaguardar, por encima de las pretensiones que se desentienden del concepto de responsabilidad social corporativa y procuran la creación artificial de imagen.
- “Hacerlo saber bien”: Relaciones Públicas, función de superposición entre lo real y lo aparente, personalidad de la institución (cultura corporativa, misión) y conducta o políticas de acción...; comunicación simbólica equilibrada, entre la banalidad y la originalidad (práctica comunicativa eficaz).
- “Hacerlo saber”: meras técnicas de comunicación o incluso de manipulación, cuando no existe la superposición o adecuación mencionada, aun cuando las técnicas sean eficaces.

1.9. UNA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN, GERENCIAL, EMINENTEMENTE INTELECTUAL

La planificación responde a un proceso intelectual reflexivo que intenta decidir anticipadamente qué hacer y cómo y que presenta tres características a subrayar⁶²:

⁶² ACKOFF, R.L.: *A concept of Corporate Planning*, John Wiley and Sons, New York, 1980.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

1. Supone la toma de decisiones con anticipación y previsión.
2. Constituye un sistema de decisiones. Señala un rasgo de complejidad e interdependencia.
3. Supone una continua readaptación, autorregulación a fin de corregir los errores y adaptarse a las nuevas situaciones, en las que reina la incertidumbre.

Las Relaciones Públicas, cuando parten de una filosofía empresarial adecuada y acorde a la realidad y a las demandas sociales, deben constituirse como una filosofía gerencial⁶³ o forma de entender la empresa que traduce lo bien hecho a comunicación, respondiendo siempre a una planificación, que por su rasgo inherente de anticipación de futuro confiere un rasgo esencialmente intelectual a la función, ya que debe analizar tendencias, plantear objetivos comunicativos a largo plazo, elaborar programas y presupuestos de acuerdo con esto y dirigirse a los “públicos” o grupos directamente implicados por la actuación de la empresa y a los que no están directamente implicados, así como a “públicos” reales y potenciales, lo que desvirtúa el carácter de meras técnicas que se les suele conferir.

Convenimos en destacar, por tanto que la comunicación de Relaciones Públicas es, por tanto, de marcado carácter intelectual, por su complejidad:

- material: públicos no implicados pero si complicados
- temporal : tanto públicos reales como potenciales.

La Public Relations Society of America establece que, “As a management function, public relations encompasses the following: Anticipating, analyzing, and interpreting public opinion, attitudes, and issues wich might impact, for good or ill, the operations and plans of the organization”

Cutlip, Center y Broom apuntan algunas características sobre el concepto de Relaciones Públicas, relacionadas con este planteamiento: “función gerencial que identifica, establece y mantiene relaciones beneficiosas mutuamente entre una organización y los diversos públicos de los que depende su éxito o fracaso”⁶⁴

De acuerdo con Noguero, que hace referencia a su vez, a los círculos intelectuales y de opinión,

⁶³ ARCEO, J.L.: op.cit.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

Las relaciones públicas ayudan - sin paliativos- a la gestión empresarial. Ya sea a los máximos órganos del organigrama de la Dirección de la empresa u organización, o a los máximos ejecutivos en el nivel unipersonal de gestión. Tal hecho se origina en la idea racionalista de que los “managers” han de formarse profesionalmente, a ser posible en el seno de las universidades que posean en su oferta académica Facultades, Institutos o Escuelas Superiores de “business administration o management”⁶⁵

La responsabilidad de la función es, ciertamente, muy elevada. Las Relaciones Públicas, que cuentan con departamentos especializados “staff” o asesores de la Presidencia en las grandes Multinacionales, tienen a su cargo la creación de personalidad, imagen y aceptación del organismo por parte del público en general y de sus “públicos” tanto internos como externos y tanto reales como potenciales. Se configuran como “portavoz” de la empresa y es por esto por lo que no deben depender jamás del departamento de marketing sino ocupar un puesto de dirección como “staff” o asesor de la presidencia (En Estados Unidos ostentan el cargo de vicepresidente) con el fin de armonizar todos los objetivos particulares y acciones de cada departamento con los requerimientos sociales, las políticas de la institución y los planes de imagen a largo plazo.

John L. Clendelin, Presidente de la Corporación BellSouth, afirma: “I can’t imagine any institution being able to operate successfully in today’s environment without effective and proactive public relations management”

Las competencias del Director de Relaciones Públicas o Director de Comunicación en las grandes empresas, como afirma el Profesor Arceo son ciertamente complejas⁶⁶: Organización y dirección de cada jefatura (Relaciones externas, Relaciones internas, Relaciones con los medios, Relaciones con la Función Pública); asesoramiento a la alta dirección en materia de imagen; armonización de los objetivos particulares con las políticas de imagen a largo plazo; armonización de las actividades particulares de cada departamento de la empresa con el plan global de comunicación y creación de imagen; portavoz de la empresa de cara al exterior y aparición en los actos públicos; responsabilidad plena de la comunicación.

El profesional de Relaciones Públicas es, en esencia, un planificador, que tiene su vista puesta siempre en el largo plazo, y que protagoniza las tendencias en la opinión

⁶⁴ CUTLIP, S.M., CENTER, A.H. & BROOM, G.M.: *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 7th ed. 1994.

⁶⁵ NOGUERO, A. (1995):. op. cit. pág. 65.

⁶⁶ ARCEO, A.: Apuntes de la asignatura: *Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas*, Facultad de Ciencias de la Información de la U.C.M., curso 94-95.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

pública por lo que ocupa un status muy elevado que en USA, como decíamos, es el de vicepresidente. En España, desgraciadamente, su labor ha estado ligada casi exclusivamente a las relaciones con la prensa si bien esta tendencia observa a día de hoy, perpleja, un cambio radical y traumático de dirección existiendo ya, incluso, un ministro portavoz del Gobierno.

El profesor López Lita, ciñéndose al ámbito empresarial, especifica además la enorme responsabilidad que el Director de Relaciones Públicas o de Comunicación tiene, constituyéndose en promotor y protagonista principal del desarrollo organizacional, y por tanto del progreso, condicionado siempre a las directrices que marca el “Estado de Bienestar”:

La figura emergente del Director de comunicación, asumiendo desde el ámbito de la empresa las máximas responsabilidades en detrimento de organizaciones externas a la misma, puede ser el primer paso hacia el nuevo planteamiento. Dichas organizaciones externas deben asumir importantes funciones de asesoramiento, consultoría y prestación de servicios especializados, todas ellas dirigidas y coordinadas desde “dentro” por el director de comunicación, que cuidará de la uniformidad de los resultados. Como es bien sabido, el director de comunicación asume la tarea de procurar la impregnación de la estrategia comunicativa en todos los ámbitos de la empresa, concebida como una unidad dimanada directamente de la filosofía empresarial que se explicita a través de su cultura. Es factible comparar en algunos casos la figura del director de comunicación con la del pionero que se enfrenta con la nueva frontera, en este caso interna y externa, usando como arma fundamental la persuasión, como si de un nuevo misionero se tratase. La eficacia presente y futura, de dicha misión se encuentra condicionada a que las empresas evolucionen por sí mismas, como consecuencia de la fuerza de los acontecimientos, y también por la capacidad y calidad profesional de los directores de comunicación⁶⁷

1.10. CONCLUSIONES: ELEMENTOS PARA UNA CARACTERIZACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las Relaciones Públicas constituyen a día de hoy, a pesar de su juventud, una disciplina cuyo objeto formal es ya muy amplio y rebasa sin duda los contenidos de esta tesis, contemplando numerosos aspectos que este estudio no recoge (técnicas de comunicación, prácticas y acciones con los públicos, identidad visual corporativa...).

⁶⁷ LOPEZ LITA, R: *Comunicación: la clave del bienestar social*, Drac, Madrid, 2000, pág. 127.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

Las Relaciones Públicas integran una materia muy joven, multidisciplinar, que ha basado buena parte de su objeto formal en las aportaciones de otras disciplinas (Derecho, Ciencias Políticas...) y mayoritariamente en las prácticas y técnicas empresariales y comunicativas (Publicidad, Diseño, medios de comunicación de masas...). Tiene, sin embargo vocación de constituirse ya en una ciencia explicativa, partiendo ingenuamente de sus numerosas implicaciones y manifestaciones en la praxis a pesar de que hoy día puede considerarse, todo lo mas, por su carencia de fundamentos, una protociencia descriptiva de naturaleza aplicada.

Dicha tesis, de orientación teórica-sistémica pretende entroncar la disciplina con sus aspectos teóricos y fundamentales, los componentes psicosociales interaccionistas, simbólicos, que conectan a las Relaciones Públicas como práctica interactiva-comunicativa con sus aspectos finalistas, funcionales, sociológicos en términos de cohesión social y de responsabilidad social corporativa, principal extensión del sujeto organizativo al marco social y puente interactivo, simbólico al ámbito social a través de la consideración y conformación de valores, actitudes sociales... en función de las acciones y comunicaciones realizadas.

El estudio de la Responsabilidad Social Corporativa puede realizarse estudiando las acciones que desde la praxis y el marco empresarial se realizan (fundaciones, donaciones...) o puede realizarse desde el estudio de los aspectos psicosociales de la disciplina, interactivos, simbólicos, construccionistas en estrecha relación con el marco social axiológico, actitudinal, ideológico. Efectivamente, el estudio de la comunicación que las Relaciones Públicas establecen conforma el estudio de los aspectos más psicosociales de la disciplina, sus aspectos simbólicos.

Nuestra orientación es de corte teórico y así se quiere hacer ver, deslindando los aspectos psicosociológicos de las Relaciones Públicas de sus aplicaciones en la praxis, tomando como elementos sustanciales en el estudio las situaciones de interacción e intercambio más típicas de Relaciones Públicas con independencia del marco socio-profesional en que se insertan dichas interacciones y comunicaciones.

El origen Psicosocial de las Relaciones Públicas apunta al estudio del marco ideológico que dio origen al Capitalismo y al marco actitudinal que provocó la crisis del mismo, estableciendo la necesidad de que los entes económicos tendieran un puente hacia la sociedad, a través de las Relaciones Públicas. El Darwinismo Social puede explicar el nacimiento de la sociedad capitalista de libre mercado, y también el

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

nacimiento de las Relaciones Públicas y la Responsabilidad social corporativa, en términos funcionalistas, de supervivencia y adecuación de los entes económicos a la sociedad, en un primer momento. Posteriormente, aspectos no sociológicos sino psicosociológicos pueden explicar la pervivencia de las instituciones, en el marco social, normativo-cultural bajo parámetros interaccionistas y simbólicos, estudiando la comunicación y acciones que dichas instituciones establecen y que deben ser acordes a las pautas de conducta y valores que la sociedad impone. Cuando los principios de libertad y de seguridad colisionaron, inicialmente, parece que primó el de seguridad, en términos de cohesión social.

En la actualidad más que nunca, la norma de cultura impuesta por el marco social sanciona acciones y comunicaciones y va moldeando el carácter de las organizaciones, que asumen hoy día una reconceptualización de la empresa, de lo económico, realizada por el marco social, introduciendo aspectos sociales, axiológicos en el marco organizativo (social por naturaleza pero no por vocación), introduciendo en definitiva las Relaciones Públicas en el marco de las organizaciones.

En el campo de la “imagen corporativa”, los aspectos psicosociales de su estudio apuntan a aspectos más constructivos (construccionismo social) que figurativos, y más representacionales que visuales. No vamos a estudiar por tanto la “identidad visual corporativa”, ligada a la imagen visual o física, relacionada con aspectos de diseño y técnicas publicitarias sino la “reputación social corporativa”, representación social o imagen en términos psicosociales que conforma la opinión pública. Creencias, actitudes, ideologías, tendencias sociales y valores confluyen e interaccionan con las comunicaciones y relaciones para construir la representación social o imagen que la sociedad en general y determinados grupos en particular se forman en términos psicosociales, simbólicos e interactivos.

El carácter proactivo, planificador de las Relaciones Públicas conduce también inevitablemente al estudio de los fundamentos psicosociológicos de la misma, valores, tendencias, actitudes... que determinan la comunicación y la interacción y que permiten anticipar y evitar las posibles “crisis” que pudieran producirse, afectando negativamente a la imagen de la institución en cuestión.

Entendemos pues que el estudio psicosociológico de las Relaciones Públicas debe atender a sus fundamentos de dicha naturaleza, esencialmente la comunicación e interacciones que las mismas establecen desde una perspectiva psicosocial

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

(comunicación interindividual, a grupos, en la sociedad de masas), el origen psicosocial de la disciplina y su finalidad (responsabilidad social corporativa e imagen corporativa), en términos funcionalistas, simbólicos, constructivos.

Podemos concluir por tanto que planificación, gestión estratégica, imagen corporativa, responsabilidad social, interacción y comunicación son los ejes de la conceptualización psicosociológica de las Relaciones Públicas.

- BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, R.L.: *A concept of Corporate Planning*, John Wiley and Sons, New York, 1980.

ARCEO, A.: *Aplicación de las Relaciones Públicas*, ICIE, Universidad Complutense de Madrid, 2000.

ARCEO, A.: Apuntes de la asignatura: *Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas*, Facultad de Ciencias de la Información de la U.C.M., curso 94-95.

ARCEO, A.: *Estrategias de Relaciones Publicas*, ICIE, Madrid, 1999.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto formal

- ARCEO, J. L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.
- ARCEO, J.L.: “Bondades y defectos de las Relaciones Públicas en España”. *Revista universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 4, 1997, 2ª época, pp.17-25.
- ARCEO, J.L.: “Las Relaciones Públicas y su conexión con el Marketing, la Publicidad, la Orientación Pública y la Propaganda”, en *Revista de AELCI*, nº 1, 1987, pp. 75-84.
- ARCEO, J.L.: *Fundamentos para la teoría y técnica de las Relaciones Públicas*, ESRP-PPU. Barcelona, 1988.
- BENITO, A.: “Comunicación y persuasión”, en *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994.
- BENITO, A.: *Fundamentos de Teoría General de la Información*, Madrid, 1982.
- BENITO, A.: *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994.
- BERNAYS, E.: *Crystallizing Public Opinion*. New York, Bony & Liveright, 1923.
- BERNAYS, E.: *Los años últimos: Radiografía de las Relaciones Públicas 1956-1986*. Barcelona: ESRP-PPU.
- BERNAYS, E.: *Public Relations*. University Press. Norman, Oklahoma, 1952.
- CUTLIP, S.M., CENTER, A.H. & BROOM, G.M.: *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 7th ed. 1994.
- D.E.S, vol 10, 1967:376.
- D.R.A.E., vol. 2, en la página 1116, edición publicada en Madrid, 1984.
- DILTHEY, W.: *Introducción a las Ciencias del Espíritu*, en Obras de Dilthey, F.C.E, tomo 1, 1949.
- FRY BOVET,S.: “Forecast 2001: A Golden Age for Public Relations Looms”. *Public Relations Journal*, October 1995.
- GRAN ENCICLOPEDIA LAROUSSE, Planeta.
- GRUNIG, J.E & HUNT, T.: *Managing Public Relations*. Forth Worth, TX: Harcourt Brace and Company, 2nd ed, 1994.
- HABERMAS, J.: *Teoría de la acción comunicativa*, vol I. y II, Madrid, Taurus, 1987.
- HEIDEGGER, M.: *Ciencia y técnica*. Santiago de Chile, Edit. Universitaria, 1984.
- KOTLER, PH.: *Marketing, an introduction*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1987.
- LOPEZ LITA, R: *Comunicación: la clave del bienestar social*, Drac, Madrid, 2000,
- MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Corazón editor, Madrid, 1982, pág. 70.

I. 1. En torno a las R.R.P.P., nuestro objeto

formal

MILLÁN PUELLES, A.: *Fundamentos de Filosofía*, Rialp, Madrid, 1970.

MOULTHROP, R.: de *Scudder Stevens & Clark public Relations*, New York, Declaraciones efectuadas en *PR Reporter*, April 29, 1996.

NOGUERO, A.: *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Social*. EUB, Barcelona. 1995.

ORTEGA Y GASSET, J: *El hombre y la gente*, colección Austral, Espasa- Calpe, Madrid, 1972.

P.R.S.A (Public Relations Society of America): *Official Statement on Public Relation.s*

PIÑUEL RAIGADA, J.L.: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Síntesis, Madrid, 1997.

ROIZ, M “Introducción a las técnicas modernas de persuasión”, en *Técnicas modernas de Persuasión*, Ediciones Pirámide Eudema, 1996.

SLOAN, H. y ZURCHER, A.: *A dictionary of economics*. Barnes & Noble, Nueva York, 1965, 2ª edic.

SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis Madrid, 1995.

SOLANO FLETA, L.: *Tratado de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 1999.

TARDE, G: *La opinión y la multitud*, Taurus, Madrid, 1986.

WILCOX, D.L., AULT, PH. & AGEE, W.: *Public Relations*. Fifth Edition, Longman. N.Y.C., 1998.

I. 2. ACTUALIZACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DE LA HISTORIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS: SUS FUNDAMENTOS

INTRODUCCIÓN (PLANTEAMIENTOS DE ARCEO, NOGUERO Y SOLANO)

El Profesor Arceo plantea una revisión extensa y rigurosa¹ de la historia de las Relaciones Públicas efectuando una exhaustiva formulación de hechos y acontecimientos relativos a la disciplina.

Desde un punto de vista más filosófico y genérico tal vez, el Profesor Solano Fleta ha abordado el tema de la historia de las Relaciones Públicas, tratando de encontrar las explicaciones o causas de lo acontecido o, en otras palabras, en permanente búsqueda de la “sustancia racional de la historia”², como diría Ortega, partiendo de algunos datos concretos³. Trata por tanto de explicitar las causas por las que las Relaciones públicas surgieron en una sociedad concreta (U.S.A.) y en un tiempo concreto (Siglo XX).

Por nuestra parte, y en consonancia con estos postulados, en adecuada correlación con la orientación teórica asumida, tratamos de aportar nuestro granito de arena a esta búsqueda de la sustancia racional de la historia de las Relaciones Públicas, indagando en la Psicociología y buscando las causas y condicionantes de esta naturaleza que hicieron surgir las Relaciones Públicas en un lugar y tiempo determinados (USA y siglo XX). Efectivamente, los diversos factores que condicionaron el nacimiento de las Relaciones Públicas y que el profesor Solano apunta, pueden ser estudiados desde diversas ópticas y disciplinas. En nuestro caso, el prisma o enfoque adoptado es psicociológico estrictamente.

Las Relaciones Públicas, según el profesor Solano, nacen como categoría histórica en el momento en que un determinado grupo humano adquiere conciencia de su necesidad, que no puede ser satisfecha con los medios de que se dispone y, en consecuencia, exige un tratamiento autónomo.

Las Relaciones Públicas nacen en Estados Unidos a principios del siglo XX, y los factores determinantes de dicho surgimiento obedecen a dos coordenadas, ejes

¹ ARCEO, J. L.: *Tratado de publicidad y relaciones públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

² Alude al libro de ORTEGA y GASSET, J: *La Historia como sistema*.

³ SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis, Madrid, 1995.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

alrededor de los cuales empieza a entretorse la complicada maraña histórica de las Relaciones Públicas. Dichos factores son en definitiva:

- La Reforma religiosa, junto con la ideología del Protestantismo
- El surgimiento del Capitalismo

Efectivamente, como afirma Noguero, la doctrina crítica ha asentado dos tipos de análisis⁴:

1. Contextualizado en un sentir utilitario y pragmático de la ética protestante, mediante valoraciones moralistas y espiritualistas de tipo humanista y avanzado.
2. Contextualizado políticamente en un sentido ideológico mediante el análisis crítico del Capitalismo.

2.1.LA REFORMA RELIGIOSA Y LA IDEOLOGÍA PROTESTANTE

El escenario que recrea el nacimiento o más bien la determinación del nacimiento de las Relaciones Públicas es la América del Nuevo Mundo, El Dorado, coloso fascinante y sueño idílico de europeos inmigrantes.

A finales de la Edad Media se constata el hecho de que existe en Europa un conjunto de países lo suficientemente desarrollados como para querer conquistar el mundo, aunque carecen de recursos económicos para poder alimentar y dar esperanzas a tal pretensión.

La situación económica responde, como casi todos los demás hechos sociales en esta etapa de la historia, a la religión, y en concreto, al ideal religioso de la época que apunta que la riqueza es intrínsecamente mala para el cristiano. En la propia Biblia se reflejaba esta ideología; ya Jesucristo había dicho “Es más fácil que entre un camello por el ojo de una aguja a que entre un rico en el reino de los cielos”. A consecuencia de estas creencias, el cristiano no podía prestar dinero con interés y las finanzas se encontraban en manos de la apodada “raza maldita” (judíos)

Nos encontramos entonces, tal y como apunta el profesor Solano, que se plantea una contradicción entre la misión histórica de Europa (conquistar el mundo) y el motor

⁴ NOGUERO, A.: *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y marco legal*, EUB, Barcelona, 1995.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

intelectual y doctrinal del mismo que configura el Cristianismo. El interrogante o enigma que se plantea entonces señala que: “¿De que le sirve a un hombre ganar todas las riquezas del mundo si pierde su alma?”. El hombre europeo, atormentado por la duda necesita saber cuál va a ser su destino eterno, ¿Cielo o infierno?. La solución a este dilema vendrá dada por la Teología (en nuestros días, la solución habría venido dada por la tecnología).

El Protestantismo (ideología protestante) va a resolver la cuestión y abrir el cauce para que Europa pueda entrar en la Modernidad: es perfectamente posible “conocer” nuestro destino eterno porque la Providencia nos permite “ver” anticipadamente, en el éxito o fracaso de nuestra vida terrenal, su predilección por nosotros. La riqueza no es concebida ya como algo maldito sino que, muy al contrario, se constituye en una manifestación de la “gracia” divina (Calvino).

Los postulados del Protestantismo, la aportación de las creencias protestantes a la nueva ideología, van a estimular el pensamiento individual que pondrá las bases o el contexto idóneo para el imperialismo, y de la conjunción de ambos factores derivará irremediablemente el gran monstruo de la era actual, el Capitalismo.

2.2.EL CAPITALISMO

Noguero afirma que existe un círculo de historiadores interesados en el estudio y análisis del sistema político y económico norteamericano y que proponen básicamente dos tesis respecto al nacimiento de las Relaciones Públicas⁵. La primera tesis afirma que las Relaciones Públicas son parte de la política “conservadora defensiva” o “contradefensiva” de los ataques del movimiento criticista de los *Muckrakers* (“buscadores de basura” o periodistas de escasa honestidad que buscaban los “trapos sucios” de la actuación de las empresas y los mostraban a la opinión pública, en el marco de la *Progressive Era*). En esta línea se encuentran Bandford y Wiebe, entre otros. La segunda tesis hace hincapié en las necesidades económicas que propiciaron su aparición y en la posterior adaptación de dichas necesidades a un entorno comunitario⁶

Lo cierto es que el surgimiento de las Relaciones Públicas es un sucedáneo o derivación casi inmediata del nacimiento del Capitalismo, y apuntar las razones o causas psicológicas y psicosociológicas que propiciaron la aparición del Capitalismo y de los

⁵ NOGUERO, A.: op.cit, pág. 65.

⁶ KOLKO, G.: *The triumph of Conservatism*. Macmillan, New York, 1963.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

problemas derivados del mismo, es apuntar irremediabilmente a las causas o factores que configuraban el caldo de cultivo que daría origen a las Relaciones Públicas, que, en síntesis, podrían ser: la asunción del principio de “diálogo social”, derivado de las exigencias de moderación de un capitalismo (ideología de progreso ilimitado) que empezaba a calificarse de exacerbado y abusivo y que ponía en peligro la democracia estadounidense, como apunta el Profesor Solano.

Las Relaciones Públicas nacen emparejadas con el Capitalismo y con las situaciones que este debe afrontar o salvar para mantenerse y pervivir en un entorno de franca hostilidad hacia los excesos y abusos del mismo, en el que las demandas sociales de información empezaban a configurarse como un factor “selectivo” de empresas e instituciones que debían ser capaces de sobrevivir y de adaptarse a un entorno social que empezaba a ser muy exigente respecto a esto.

2.2.1. BREVES NOTAS SOBRE EL ESCENARIO: LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

Apuntaremos aquí, brevemente, las causas o factores que propiciaron el nacimiento del Capitalismo en U.S.A., antecesor inmediato de las Relaciones Públicas. Empezaremos describiendo las características únicas y diferenciales que propiciaron precisamente en los Estados Unidos de América el nacimiento del Capitalismo y por derivación de las Relaciones Públicas, y, posteriormente, realizaremos una exposición de las causas psicológicas y psicosociológicas que confluyeron para determinar dicho nacimiento a principios del siglo XX.

América del Norte constituía una nación inmensa, fértil, rica en posibilidades, abono de esperanzas y sueños para los europeos. La inmensidad del territorio, por otro lado, ponía las bases del Pragmatismo americano. El europeo transplantado a América necesitaba agudizar el ingenio y encontrar el principio de utilidad de todas las acciones que iniciaba, si quería prosperar en una nación en la que todo estaba por hacer.

Otra característica del pueblo americano era el marcado individualismo, pensamiento autónomo surgido del Protestantismo, que va a suponer una amenaza para el mantenimiento de la comunidad. Como respuesta a esta amenaza, el americano va a poner en marcha una de sus cualidades más envidiables, su sentido de la organización. Al sentido de organización americana se va a sumar la obsesión por la libertad, la

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

conciencia de odisea personal imparable como supremo bien. El liberalismo se constituye en definitiva en el último y quizá el más marcado de los rasgos o características del pueblo americano. El amor a la libertad, junto con el sentido pragmático y vitalista caracteriza fundamentalmente su ideología y visión del mundo. Resumiendo la exposición, las características que determinan que el nacimiento del Capitalismo (y por tanto de las Relaciones Públicas) se produzca en los Estados Unidos de América, y que el Profesor Solano⁷ recoge, son las siguientes:

- La inmensidad del territorio, la tierra fértil, inagotable.
- El pragmatismo
- La ideología derivada del Protestantismo: consideración de las riquezas como manifestación indubitable del amor providencial
- Individualismo
- El sentido americano de la organización
- El amor a la libertad.

2.3. FACTORES PSICOSOCIOLÓGICOS DETERMINANTES DEL SURGIMIENTO DEL CAPITALISMO Y DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

2.3.1. LA TRADICIÓN EVOLUCIONISTA BRITÁNICA

Según la Teoría de la Evolución de Darwin, cada generación produce más prole que la que puede sobrevivir y solo sobreviven aquellos que mejor se adaptan a su medio ambiente. Los diferentes ambientes plantean diferentes demandas ante los individuos y producen las variaciones naturales.

Posteriormente, Darwin planteó que las diferencias entre los animales y los humanos eran simplemente de grado, no de cualidad. La mente era una función del cerebro y ambos se habían desarrollado a través de mecanismos de variación y selección natural.

También las ideas del hombre debían obedecer por tanto a mecanismos de selección natural, por lo que el surgimiento de las Relaciones Públicas debía responder asimismo a mecanismos de selección natural (en la sociedad, que es nuestra particular naturaleza).

⁷ SOLANO FLETA, L.: *Tratado de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 1999, pp. 90-97.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

Aplicando los postulados de Darwin a nuestro estudio encontramos las demandas que el entorno produce, desde dos perspectivas o ámbitos:

- Del Capitalismo: solo sobreviven las empresas más fuertes, capaces de competir en el mercado.
- De las Relaciones Públicas: la sociedad llevó a sus últimas consecuencias sus exigencias por lo que sólo sobreviven aquellas empresas que sean capaces de adaptarse al entorno socioeconómico (hostil y altamente exigente respecto a la información sobre fines y medios de los entes con ánimo de lucro, actuación en el mercado que pueda hacer peligrar la convivencia, asentada sobre unas bases de Democracia)

El hombre y las instituciones (como prolongación de la actuación del ser humano en sociedad) optaron por la comunicación, el diálogo y la transparencia para sobrevivir en el entorno socioeconómico que empezaba a manifestar que “no todo vale” y que su actuación libre permitida en el mercado no era en absoluto incondicional.

2.3.2. HERBERT SPENCER Y EL DARWINISMO SOCIAL

La Teoría de Spencer se apoya en el contexto social y económico de la tardía sociedad industrial victoriana y no deja de ser una prolongación, de adaptación al medio social, de los postulados de la Teoría de la Selección Natural de las especies de Darwin.

Para Spencer⁸, la evolución de las sociedades obedecía a la adaptación de éstas a las condiciones naturales y a las presiones sociales.

Según Spencer, la sociedad evoluciona por sí sola, independiente de la voluntad y las acciones de los individuos.

En el marco económico del sistema capitalista, entonces y según estos postulados, los individuos debían preocuparse de sus propios asuntos y dejar que la sociedad evolucionara por sí sola, lo que derivó en el campo económico en un individualismo radical por el que se propugnaba que el estado no debía intervenir, tan sólo subordinarse completamente a los individuos y ayudarles procurándoles un grado creciente de libertad. La mejor forma de gobierno, postulaba el sistema capitalista, era el

⁸ SPENCER, H.: *El individuo contra el Estado*, Orbis, D.L. 1985; SPENCER, H.: *The evolution of society*, The university of Chicago Press, Chicago, 1974.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

menor gobierno posible y las recompensas sólo debían ser para el más capaz de adaptarse a las condiciones ambientales.

Pero he aquí que al mismo tiempo que el entorno económico iba evolucionando gracias a la competitividad, el marco social también iba gestando el caldo de cultivo para el nacimiento de las Relaciones Públicas, al sentirse amenazada dicha sociedad por las actuaciones de las empresas en el marco económico.

En el marco social, la sociedad acabó imponiéndose estableciendo las condiciones bajo las cuales la actuación de las empresas podría permitirse, mientras no supusiera una amenaza a su correcto funcionamiento y a la Democracia: había nacido en definitiva el concepto de dialogo social y de Relaciones Públicas (pacto implícito entre la ideología neoliberal y los principios democráticos).

La evolución de la sociedad capitalista se vio condicionada entonces por la adaptación de las empresas a un entorno en el que las demandas de información y transparencia iban en orden creciente y condicionaban la permanencia de las mismas en el mercado, determinando su supervivencia.

Parece entonces que las Relaciones Públicas constituyeron la “variación necesaria” en la conducta de las empresas para propiciar su adaptación al mercado y su supervivencia, en términos sociales.

En relación a lo afirmado, encontramos la definición de comunicación, que desde la sociobiología realiza Wilson,

*La acción por parte de un organismo que afecta a la probabilidad de que aparezca cierta manifestación conductual en otro organismo en una forma adaptativa para uno y para otro*⁹

Desde la corriente de la Psicología sensorial, Dusenbery afirma que

*El término ‘verdadera comunicación’ está restringido a los casos en que lo que transmiten los organismos engarza a la conducta que es adaptativa principalmente porque genera una señal y la interacción mediada por la señal es adaptativa para los organismos receptores también.*¹⁰

Spencer mantuvo siempre un “agresivo optimismo” respecto al futuro de las sociedades: el entorno no opera por ciegas fuerzas carentes de dirección, sino que funciona de forma propositiva y moral, y los avances de la sociedad industrial eran parte

⁹ WILSON, E.: *Sociobiología*, Omega, Barcelona, 1980. Cfrd en apuntes del Profesor DE VICENTE, F. de la asignatura *Psicología de la comunicación*, impartida en la facultad de Psicología, U.C.M. en el curso 98-99.

¹⁰ DUSENBERY, D.B.: *Sensory ecology: how organisms acquire and respond to information*, W. H. Freeman and Company, N.Y. 1992, pág. 37.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

de ese progreso. El entorno social ejerció la presión adecuada como para que muchas instituciones fueran capaces de reaccionar y responder a las demandas sociales de información.

Ivy Leedbetter Lee, con una intuición sorprendentemente lúcida, fue el personaje histórico que actuó como catalizador de dichas demandas y supo canalizarlas y transmitir las a la institución para la que trabajaba, provocando un efecto expansivo de dichas demandas, que hicieron eco en toda la sociedad. Apostaba en definitiva por la transparencia y la comunicación de acciones empresariales e institucionales, inaugurando o iniciando en definitiva la filosofía, labores y tareas propias de las Relaciones Públicas.

2.3.3. GALTON Y LA EUGENESIA

Galton pretendía mejorar la raza humana a través de una “crianza selectiva”. La mejora social era posible, según Galton, identificando a los individuos con mejores rasgos y eliminando a los individuos “defectuosos”¹¹.

Para Galton, los diferentes ambientes plantean diferentes presiones en las razas y ello conduce a una herencia genética de las diferentes características. La raza blanca, sometida a presiones más duras y belicosas, según la tesis de Galton, sería superior a la raza negra, por haber evolucionado ésta bajo condiciones más suaves, menos acuciantes o exigentes.

Lo cierto es que las teorías de Galton ejercieron una influencia importante en la ideología capitalista, que propugnaba la desaparición de las empresas más débiles y menos competitivas y el crecimiento incluso monopolístico de las empresas fuertes y competitivas, dando lugar finalmente a los grandes *trusts*. Grandes fusiones y absorciones salvajes de hoy día están basadas en esta ideología. El propio comportamiento de las grandes superficies con los fabricantes en el marco de la distribución, despótico y abusivo en tantos casos, está basado en las premisas apuntadas. Actualmente, sin ir más lejos, los pequeños comercios sucumben ante las grandes superficies, intentando a veces, de acuerdo con esta ideología, unirse para lograr un mayor tamaño y fuerza conjunta.

¹¹ GALTON, F.: *Herencia y eugenesia*, Madrid, Alianza.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

Lo cierto es que, en el marco apuntado, las ideas de Galton aplicadas al Capitalismo hicieron de éste un monstruo feroz y despiadado, provocando la quiebra de numerosas empresas que no podían sobrevivir al ser incapaces de competir.

2.3.4. LA TEORÍA EVOLUCIONISTA EN AMÉRICA

La visión puritana dominante a finales de siglo XIX permitió articular los principios de la evolución (que postulaban el cambio y el progreso), con un supuesto destino manifiesto atribuido a la nación americana que debía ampliar su civilización a todas sus fronteras y más allá de ellas.

Las ideas de Mc Dougall, junto con las de Darwin (“Selección natural”), Spencer (“Darwinismo” social) y Galton (“Eugenesia”), se compaginaron y se sumaron en definitiva con una creencia en la Providencia, por la cual la sociedad americana era concebida como portadora del cambio y del progreso y debía ampliar su civilización al resto del mundo, por ser la única nación en la historia que iniciaba la perfección y procuraba la mejora. Implícita a esta visión estaba la creencia en el progreso y la evolución de acuerdo a sus leyes.

La Teoría de la Evolución en combinación con la religión evitaba el desarrollo del darwinismo puro y radical (“Darwinismo reformista”). Toda esta amalgama ideológica se sumó al inevitable proceso de industrialización en el marco de la ley natural que propugnaba la absoluta libertad en el mercado, supervivencia de las empresas más fuertes y eliminación de las más débiles, y la competitividad extrema en nombre del progreso por el cual el Estado no debía interferir en la actividad de los hombres de negocio americanos.

La combinación de la religión y de la Teoría evolucionista de Spencer era ciertamente compatible con el clima ideológico existente de individualismo y “laissez faire”, heredado de la ideología protestante. Al ubicar el proceso de industrialización en el marco de referencia de la ley natural, Spencer dio cabida al imponente y sorprendente desarrollo de las “leyes” de la evolución que exigían la supervivencia de los mejor adaptados y la eliminación de los débiles. De acuerdo con estos postulados, los hombres de negocios americanos podían actuar libremente y dejar que la naturaleza adoptara su curso, no debiendo tolerarse la interferencia “artificial” del estado¹².

¹² ASÍS DE BLAS, F.: apuntes de “Historia de la Psicología” de la asignatura *Psicología Social*, redactados por el *Departamento de Psicología Social* de la Facultad de Psicología de la U.C.M. curso 97/98.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

Bajo esta ideología de no intervencionismo, los abusos y excesos del Capitalismo empezaron a gestar en la sociedad norteamericana un sentimiento de inseguridad, de amenaza a la estabilidad del orden democrático y la paz que la había caracterizado hasta entonces. La sociedad empezaba a demandar de empresas e instituciones explicaciones sobre sus actuaciones y conducta, como fundamento a su legitimación y permanencia en el mercado.

Pero efectivamente, no debía tolerarse la interferencia artificial del Estado. Las Relaciones Públicas surgen así como una respuesta natural de empresas e instituciones, representan una variación en su conducta natural, “no impuesta”, la adopción de la decisión de optar por el diálogo social y dar respuesta a las crecientes demandas de información y transparencia respecto a su conducta, de tal forma que su actuación en el marco económico gozara de aceptación y evitara las trabas que la propia sociedad podía imponer como requisito a su permanencia en el mercado. Las instituciones deben entonces, por tanto, legitimar sus acciones en el ámbito económico e introducir en el mismo por primera vez una vocación social, para propiciar su adaptación.

Tal y como afirma Sanchez Guzmán¹³, la empresa es un organismo vivo que precisa intercambiar con su entorno, la proyección al exterior y una adecuada recepción de las informaciones que proceden de él resultarán esenciales para lograr una adecuada incidencia en el entorno, no sólo sirviéndolo sino también buscándolo y promoviéndolo.

2.4. EL NACIMIENTO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO INSTITUCIONALIZACIÓN DEL DIÁLOGO SOCIAL Y COMO “CONCIENCIA SOCIAL CRÍTICA DE LAS ORGANIZACIONES”.

El desarrollo de la sociedad norteamericana viene marcado por dos cuestiones importantes:

- Aislamiento: Estados Unidos se preocupa tan sólo del futuro en una nación en la que todo está por hacer. La respuesta inmediata al medio va a determinar el pragmatismo.
- Imperialismo: basado en la creencia de que la nación americana ha sido designada por la Historia para ser portadora del desarrollo y el progreso. Se

¹³ SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing comunicación*, edit. Ciencia 3, Madrid, 1989, pág.13.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

inicia por tanto la conquista del territorio propio y la conquista del resto del mundo.

La ideología protestante va a derivar en un marcado individualismo; la avidez de riquezas, típica del capitalismo, constituye la nueva religión terrible, insaciable. El desarrollo del capitalismo en Norteamérica resulta ser tan excesivo e incontrolado que empieza a configurar una enfermedad incurable para el Nuevo Continente. El desarrollo del capitalismo tuvo consecuencias tremendas: enorme crecimiento industrial, construcción de nuevas vías de comunicación (esenciales por la inmensidad del territorio), la búsqueda no precisamente pacífica de mercados exteriores para dar salida a sus excedentes... El denominado “niño mal criado”¹⁴ (Capitalismo) parecía utilizar cualquier medio con tal de obtener lo que buscaba. A fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX, el capitalismo se exagera con la lucha de monopolios.

El capitalismo generaba grandes riquezas en el orden económico, pero también generaba desorden en el marco social, lo cual constituía una amenaza gravísima para el mantenimiento de la propia comunidad. El capitalismo se enfrenta a una democracia que es una comunidad “jurídicamente organizada” y que va a defenderse con leyes peligrosas para este. América debe asumir, tras el auge del protestantismo, dos elementos que parecen ser irreconciliables:

- La libertad (expresión de la emoción)
- La comunidad (expresión del orden y la razón)

América se encuentra esta vez ante un dilema de tipo psicológico y no religioso, debe renunciarse al orden o a la libertad.

La solución, no obstante, no va a indicar la renuncia o pérdida en la esfera de lo económico a favor de lo social, y tampoco son las normas las que producen el cambio, sino la “variación natural” en la conducta de las empresas, como ya apuntábamos. Los postulados del darwinismo social no son contradichos ni puestos en tela de juicio, por lo que se asume con carácter general que el estado no debe interferir en la actuación de las empresas en nombre del progreso.

Las Relaciones Públicas surgen entonces como una variación natural en la conducta de las empresas que supone la asunción de lo social, la incorporación de parámetros y demandas sociales de información y transparencia a la actuación de las

¹⁴ Cfrd. en SOLANO FLETA, L.: op.cit.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

mismas, parámetros y demandas que estas deben natural e irremediablemente asumir para poder sobrevivir en el marco social.

El marco social era, en aquel momento, altamente exigente respecto a las explicaciones y justificaciones que las empresas debían dar de su conducta en un entorno socioeconómico celoso de la introducción del libre mercado y la competencia, de igual modo a como hoy día la sociedad demanda donaciones y colaboración con ONGs por parte de las empresas.

Las Relaciones Públicas nacen así, como convencimiento o asunción de que lo económico no puede ir al margen de lo social, sino que ambos deben ir de la mano, integrados. Surgen de este modo las Relaciones Públicas como “conciencia social crítica” de una organización.

El pacto supone que la riqueza como bendición de Dios sigue existiendo (no se renuncia al capitalismo ni a la ideología protestante), pero éste (capitalismo) debe moderarse y justificarse ante la sociedad, nacen así las Relaciones Públicas como institucionalización del diálogo social.

Este concepto lo plasmaría Ivy Ledbetter Lee (padre de las Relaciones Públicas), que era un informador o comunicador del diario *The World* en la época progresista, caracterizada por su oposición a los “trusts”. Este pionero va a constituirse en el catalizador del sentimiento de la mayoría, contraria no a las tesis de San Pablo y al darwinismo social que derivaron en el capitalismo perfectamente integrado en el “american way of life” americano, sino más bien al desarrollo ilimitado de la ideología de progreso que acunaba al capitalismo y su actuación caprichosa. No se va en contra entonces tanto de los fines, considerados legítimos, como de los medios y de su manera de ponerlos en práctica.

Ivy Lee efectúa una nueva interpretación del concepto de Responsabilidad social, que implicaba una modificación sustancial del comportamiento corporativo, que se había limitado hasta entonces a “lavar la cara” de la fachada pública del mismo (“agentes de prensa”). La nueva filosofía o política, que apunta a principios de transparencia en la gestión, se plasma en la declaración inicial de este comunicador a los medios informativos de la época:

En resumen, la labor que desarrollamos en nombre de las empresas comerciales y de las instituciones públicas consiste en facilitar a la prensa y al público de los Estados Unidos materia

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

*informativa, rápida y precisa, sobre todo asunto, cuyo valor e interés le haga merecedor de ser conocido por ellos*¹⁵.

2.5. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL SIGLO XXI: ENTRE PROGRESO Y BIENESTAR SOCIAL. DEL CUESTIONAMIENTO DE LA LIBERTAD DE MERCADO AL CUESTIONAMIENTO DE LA LIBERTAD INFORMATIVA

Las Relaciones Públicas actuales deben adecuar y compatibilizar los intereses y valores económicos con los sociales, y promover la permanencia de los valores propios de la ideología del Progreso, preservando los nuevos valores propios de la ideología del Estado de Bienestar, con el fin de garantizar la estabilidad social y en último término la cohesión social.

Dicha coordinación y adecuación entre los intereses particulares o institucionales (lucrativos) que se insertan en el marco de la ideología del progreso y los intereses y valores sociales propios del marco ideológico del Bienestar social, se resuelve a través de una adecuación y armonización integradora y paulatina de dichas ideologías, a través de las acciones y comunicación que las Relaciones Públicas promueven, mediante la inserción o yuxtaposición de “lo social” en “lo económico”, irrupción brusca, no vocacional, y que convierten el “entorno” en un “intorno” y viceversa, promoviendo por tanto los valores sociales al tiempo que la legitimidad y consecuente aceptación de las acciones corporativas, en el entorno social.

La “norma de cultura” (valores, actitudes, creencias...) propia de la ideología actual del Estado de Bienestar, sanciona los postulados del “progreso ilimitado” imponiendo ciertos límites al mismo, lo cual da origen y sentido a la inclusión de las Relaciones Públicas en el marco de las instituciones, como portavoz de la sociedad y conciencia social crítica incorporada a la gestión institucional.

A través del pacto “simbólico” efectuado entre sociedad y empresa, ideología del Progreso y del Bienestar social los entes con ánimo de lucro e incluso los no lucrativos que adquieren ese cariz (ONG’s) deben sacrificar cierto grado de libertad a cambio de garantizar la seguridad y el bienestar social, en definitiva los valores del progreso ilimitado, que todavía el Marketing exhibe (a través de las acciones comunicativas del Marketing “con causa”).

¹⁵ Recogida por CUTLIP, S.M. y CENTER, A.H.: *Relaciones públicas*, Madrid, 1964 (2ª edición), pág. 56.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

La moderación de la actuación económica viene marcada por las premisas de “calidad de vida” y “desarrollo sostenible”. No obstante, el grueso de esfuerzo y de actividad que las Relaciones Públicas ejercen como filosofía gerencial,¹⁶ reside hoy día, y prospectivamente, en la moderación comunicativa y no tanto en la moderación económica propia de los inicios o en la justificación de las acciones.

Las empresas españolas inician, a día de hoy, la gran expansión que ya realizara la sociedad norteamericana, pero no a través de acciones económicas abusivas, sino de acciones simbólicas, comunicativas abusivas (Marketing “con causa”), que quiebran la justa distribución o jerarquía de valores sociales y provocan inestabilidad.

Efectivamente, se constata que las empresas pequeñas y medianas, que no tienen su permanencia futura asegurada en el sistema y que luchan por sobrevivir y mantenerse “a flote” en el corto y medio plazo, junto a la natural falta de planificación, de prospectiva y de exacerbado individualismo (carácter español) que se predica de las mismas, llevan a plantear la comunicación sobre temas sociales al servicio de las ventas como si de nuevos productos se tratase, y conducen a un efecto de trivialización y frivolidad de los mismos.

Ciertamente, las normativas impuestas por el gobierno español y la Unión Europea resultan ser de todo punto obligadas y eficaces, pero no obligan a las empresas en relación a la comunicación que establecen, valores que promueven o instrumentalizan para sus fines...

Más que responsabilidad social corporativa “in genere” comienza ahora a hablarse de la responsabilidad social comunicativa en las corporaciones (más específica), que censura y cuestiona medios y procedimientos comunicativos para alcanzar los fines lucrativos, y que establece una moderación básica de la comunicación, ya que la esfera económica debe asumir como antaño, que el desarrollo ilimitado, sin cauce, de los valores del progreso, anteponiéndolos a los valores sociales, se plasma también en la comunicación que antepone los valores económicos a los sociales (en el Marketing “con causa” se utilizan los movimientos y las causas sociales para propiciar el consumo y vender más).

Las Relaciones Públicas, como filosofía gerencial y forma de comunicación, deben poner lo económico al servicio de lo social cuando establecen que los mensajes transmitidos deben garantizar un principio básico de competencia, facilitar la cohesión

¹⁶ ARCEO, J.L: op.cit..

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

entre los entes sociales y establecer como barrera inexcrutable la estabilidad social, los valores sociales imperantes y la norma de cultura. Se trata de anteponer, por consiguiente, la libertad de mercado a la seguridad en el mismo y la seguridad informativa (respeto a valores y parámetros sociales) a la libertad informativa. Lo que se cuestiona hoy día, por tanto, no es la libertad de mercado sino la libertad informativa.

El futuro indica que las Relaciones Públicas, como “conciencia social crítica” de una organización, serán asumidas por entes tanto lucrativos como no lucrativos (recordando las Tesis de Hobbes sobre la naturaleza intrínsecamente egoísta del hombre), y que su desarrollo vendrá determinado, no tanto por las políticas de acción que las corporaciones adopten (conductas prosociales) como por la censura y la influencia correctora, que las mismas ejerzan en las políticas de comunicación promovidas por las corporaciones, de una manera eficaz y eficiente.

Las Relaciones Públicas, promotoras, jueces y responsables de la comunicación que la institución efectúa, debe recordar a los gestores de la misma que no deben cubrirse “nichos de mercado comunicacionales” para vender más, dado que las cuestiones sociales por las que abogan dichas comunicaciones no pueden sufrir el desgaste de su utilización por las empresas. Son cuestiones, como ya decíamos, que en definitiva permanecen en el recuerdo siempre y definitivamente, al influir en las actitudes, lo que no ocurre en el caso de los productos pertenecientes al marketing.

2.6. HISTORIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO DISCIPLINA

2.6.1. PLANTEAMIENTO

Las Relaciones Públicas nacieron de la práctica y para la práctica fundamentalmente en los ámbitos empresarial y político, y no fue hasta 1920 cuando las Relaciones Públicas comienzan a buscar su estatuto científico, al conectarse con sus fundamentos epistémicos en el campo de la Psicología y de la Psicosociología, gracias al sociólogo y psicólogo, investigador y teórico Bernays (sobrino carnal de Sigmund Freud).

En 1923, en efecto, Bernays publica el primer libro de Relaciones Públicas con el título *Crystallizing Public Opinion*, que en la actualidad se configura como un clásico en

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

la materia¹⁷. Gracias a Bernays, las Relaciones Públicas alcanzan el “status” académico más alto que cabía requerir entonces para su entrada en la universidad y en concreto en la Escuela de Sociología de la Universidad de Nueva York.

Tal y como afirma el profesor Solano Fleta “En gran medida ello supone el reconocimiento de la entidad intelectual de la profesión, de su estatuto epistemológico...”¹⁸

En el mismo año de edición de su primer libro, Bernays consigue en la ciudad de Nueva York la primera Cátedra de Relaciones Públicas del mundo, y en estos años de inicio de la docencia de las Relaciones Públicas comienza a investigarse sobre las mismas desde la universidad y sobre la influencia de sus acciones y comunicaciones en la opinión pública.

Olasky¹⁹ afirma que la actividad de Bernays constituye una mezcla entre el entendimiento o aceptación de las Relaciones Públicas, las prácticas de la denominada “Publicity” y la concepción psicológica freudiana de entender al ser humano y su conducta.

Pavlik²⁰ también afirma que Bernays supone la primera reivindicación de la necesidad de estudiar las Relaciones Públicas desde las ciencias sociales, concibiendo la imposibilidad de influir eficazmente en la opinión pública sin comprender, siquiera mínimamente, las claves psicológicas del comportamiento humano.

Por lo que aquí nos interesa, debemos resaltar que antes de Bernays no existía una búsqueda de fundamentos epistémicos de las Relaciones Públicas ni por tanto una conexión de las mismas con las ciencias sociales y dentro de estas con la Psicología.

Existe, por otro lado, un desfase entre el desarrollo de la Psicología de las Relaciones Públicas y la Psicología de la Publicidad, encontrándose mucho más avanzada ésta última.

El profesor Arceo ha tratado ampliamente el tema. Tal y como el mismo afirma:

*Resumiendo, pues, nos encontramos en términos generales con una ausencia de la psicología de las relaciones públicas, aun y con referencias casi aisladas como la de Bernays (que continuó escribiendo y trabajando, como se ha dicho), hasta aproximadamente la Segunda guerra mundial. El desfase con la psicología de la publicidad estaba servido*²¹

¹⁷ BERNAYS, E.: *Crystallizing Public opinion*, Boni & Liveright, 1923.

¹⁸ SOLANO, L.: *Tratado de Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 1999.

¹⁹ OLASKI, M.N.: “Retrospective: Bernays, Doctrine of Public Opinion”. *Public Relations Review*, 10, 3, 1984, pág. 312.

²⁰ PAVLIK, J.V.: *Public Relations. What Research Tells Us*. Newbury Park, Cal.: Sage, 1987. pág. 105.

²¹ ARCEO, J.L et al.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999, pág. 186.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

Mientras la Psicología de la Publicidad se iba desarrollando, la Psicología de las Relaciones Públicas no llegó a nacer nunca y aún hoy día no parece poder ver la luz. Ello se debe a la inevitable confusión que rodea a las mismas.

Las Relaciones Públicas siguen aun hoy intentando (erróneamente) encontrar sus fundamentos en la praxis empresarial y no en las ciencias sociales, desgraciadamente. Incluso en el ámbito teórico, seguramente como consecuencia de la novedad de la disciplina, intentan explicarse los fundamentos de las Relaciones Públicas acudiendo a la práctica empresarial y no a los fundamentos sociales y psicosociales de la comunicación.

No es de extrañar, por tanto, que la Psicología de las Relaciones Públicas aplicada sea una mera prolongación de la Psicología de la Publicidad, considerando la diferencia de desarrollo entre ambas, apuntada por el Profesor Arceo.

No obstante, sí es de extrañar y resulta del todo aberrante la actitud de algunos profesionales e incluso estudiosos de la disciplina que conciben las Relaciones Públicas como meras técnicas, hijas de la actividad empresarial, de la praxis, y aún unidas como antaño a la profesión de periodista y a la “colocación de noticias” en los medios de comunicación para crear notoriedad, como aun hoy sucede en nuestro país, a comienzos del siglo XXI y no sólo en el campo profesional, sino también en el ámbito académico, en el marco de la universidad, de la ciencia y de la investigación.

Efectivamente, las Relaciones Públicas, hoy como antaño, siguen llevadas a cabo por periodistas (“press agent”) y hoy como antaño también, sin enfoque psicosociológico alguno.

En el mejor de los casos y cuando se aplica, dicho enfoque (lo que ocurre en contadas ocasiones) se parte erróneamente de la Psicología de la Publicidad o de la Psicología general extrapolada o aplicada a las Relaciones Públicas, y no de una perspectiva propia de la disciplina (lo cual resulta hasta cierto punto lógico considerando la juventud de la misma).

Dicha disciplina, si bien por razones históricas ha tenido su nacimiento en el mundo empresarial y en el marco del capitalismo, ha trascendido con creces este ámbito y requiere urgentemente de fundamentos teóricos que permitan dar cuenta de efectos de acciones y comunicaciones en la sociedad, que la afinquen como materia que nace y bebe continuamente de los fundamentos sociales por los que cobra un sentido, ya que

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

estos incorporan los únicos principios que consiguen romper la cadena mecanicista que las instaure como meras técnicas al servicio de los entes con ánimo de lucro.

La Psicología de las Relaciones Públicas debe provenir de los postulados y desarrollo de la Psicología y Psicología Social aplicadas a las situaciones y comunicaciones concretas de Relaciones Públicas, y no de una simple extrapolación de la Psicología de la persuasión, Psicología aplicada a la Publicidad... habida cuenta que, si bien la Publicidad está directamente ligada a la venta de productos y al ánimo de lucro, las Relaciones Públicas están especialmente unidas a factores psicológicos de percepción social (imagen corporativa) y que su finalidad es social (cohesión social a través de la institucionalización del diálogo social y la solidaridad o unión efectiva de los entes sociales) antes que estrictamente económica.

Las Relaciones Públicas son el lubricante del complicado engranaje social y constituyen el diálogo social necesario para que las instituciones, a través de flujos de comunicación, marchen eficaz y dinámicamente, en pro del progreso y el entendimiento para el correcto funcionamiento del sistema social.

2.6.2. BREVES NOTAS SOBRE LA DISCIPLINA PSICOSOCIOLÓGICA Y ENTRONQUE CON LA DISCIPLINA RELACIONÍSTICA

La Psicología Social nace de la convergencia, en un momento dado, de las disciplinas sociológica y psicológica, lo que hizo surgir históricamente una nueva perspectiva o enfoque para estudiar al hombre como ser social, enfoque que se denomina psicosociológico. La Psicología Social o Psicosociología se configura como ciencia reciente que une las tradiciones psicológicas y sociológicas.

Como afirma Sillamy:

*La Psicología Social se interesa no sólo por el hombre concreto, considerado en su campo social, influido por la cultura de su grupo y por las condiciones socioeconómicas, geográficas, etc, sino también por sus relaciones con los demás*²²

Como afirma el Profesor Solano,

En todo caso, nos interesa especialmente subrayar la extraordinaria importancia que tiene la Psicología Social como fuente de conocimiento para nuestra disciplina. El despliegue sistemático de sus contenidos y problemas y fundamentalmente de sus métodos y técnicas de

²² SILLAMY, Norbert: *Diccionario de Psicología*, Plaza y Janés, Barcelona, 1974.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

*investigación constituye la mejor prueba de hasta dónde alcanza nuestra deuda con sus cultores, al mismo tiempo que un estímulo constante para compensar de algún modo el desequilibrio existente entre ambas*²³.

Pero nosotros no nos vamos a referir a los orígenes de la Psicología, a pesar del reconocimiento de su paternidad sobre la Psicología Social, lo cual nos obligaría a remitirnos a Wundt, Mc Dougall o Allport, ni tampoco, aunque resulte más preciso y oportuno, nos remitiremos al origen de la Psicosociología, lo que nos remitiría a su vez al nacimiento del pensamiento político y social con padres como Hegel, Comte, Allport, y posteriormente John Stuart Mill, Gabriel Tarde y Gustave Le Bonn, así como los representantes del Interaccionismo Simbólico: Cooley, Thomas y Mead sino que asumiremos en nuestro estudio los actuales enfoques de la Teoría psicosocial postmoderna.

A partir de esta nueva epistemología social, una serie de psicólogos sociales (Gergen, Harré, Moscovici, Rosnow y Georgoudi...) pretenden desarrollar una alternativa a la tradicional Psicología Social modernista, alternativa cuyo paradigma se basa en los siguientes principios o supuestos: la realidad es dinámica, está socialmente construida y tiene consecuencias sociales. En contraposición entonces a la concepción modernista de un mundo estático y fijo con principios atemporales y universales que debían ser descubiertos, los postmodernistas asumen que la realidad consiste en un proceso permanente de cambio. Existe una relación dialéctica entre el contexto social y la conducta humana: la realidad social es a la vez determinante y producto de la actividad humana.

Para los postmodernistas la principal función de las teorías es generar y provocar debate sobre la realidad social²⁴. El primer paso de este proceso consiste en adoptar una actitud crítica a través de la cual se evalúen las asunciones culturales frente a los estándares morales. Las teorías críticas pueden jugar un papel transformador y ayudar a generar alternativas nuevas para la construcción del cambio social.

El paradigma postmoderno ha inspirado diferentes enfoques de la Psicología Social. En nuestro estudio, como ya explicábamos más pormenorizadamente en la introducción, se tratarán cinco de los más importantes: la *Etogenia*, el *Construccionismo social*, las *Representaciones Sociales*, el *Análisis del Discurso* y la *Psicología Social Crítica*.

²³ SOLANO FLETA, L.: *Tratado de las Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 1999, pág. 69.

²⁴ GERGEN, K.J.: *Toward transformation in social knowledge*, Springer verlag, N.Y. 1982.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

Todos ellos, convenientemente aplicados a nuestro objeto formal, contribuyen a dar una explicación fundada y pormenorizada de los aspectos más relevantes de la Teoría de las Relaciones Públicas: manejo de la impresión en comunicación interpersonal, influencia a grupos, interacción, imagen pública como representación social o reputación (construcción social), los fundamentos de su historia y sus derroteros, la Responsabilidad Social corporativa y de la comunicación (entre el *Funcionalismo*, *Interaccionismo Simbólico* y *Psicología Social Crítica*); las actitudes y la gestión proactiva de crisis (aspectos de la planificación y gestión)...

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

• BIBLIOGRAFÍA

ALLPORT, G. W. A.: "The historical Background of Social Psychology", en LINDZEY, G, ARONSON, E. (eds): *The handbook of Social Psychology*, Random House, New York, 1985.

ARCEO, J.L et al.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

ARCEO, J.L.: *Fundamentos para la Teoría y técnica de las Relaciones Públicas*. Barcelona, ESRP-PPU, 1988.

ASÍS DE BLAS, F.: apuntes de "Historia de la Psicología" de la asignatura *Psicología Social*, redactados por el *Departamento de Psicología Social* de la Facultad de Psicología de la U.C.M., curso 97/98.

BERNAYS, E. L.: *Crystallizing Public Opinion*. New York: Boni & Liveright, 1923.

BERNAYS, E. L.: *Los últimos años: radiografía de las Relaciones Públicas 1956-1986*. Barcelona: ESRP-PPU, 1990.

BERNAYS, E. L.: *The engineering of consent*. Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press. 5ª edic., 1969.

COLLIER, G., MINTON, H. L. y REYNOLDS, G.: *Currents of thought in American Social Psychology*, Oxford University Press, New York. 1991.

CUTLIP, S.M. y CENTER, A.H.: *Relaciones Públicas*, Madrid, (2ª edición) 1964.

DARWIN, CH. (1859): *El origen de las especies*, Madrid, Espasa - Calpe, 1987.

DE VICENTE, F.: Apuntes de la asignatura *Psicología de la comunicación*, impartida en la facultad de Psicología, U.C.M. en el curso 98-99.

DERRIDA, J.: *Derrida*, Madrid, Cátedra, 1994.

DURKHEIM, E.: *Selected writings*, University press, Cambridge, 1995.

DUSENBERY, D.B.: *Sensory ecology: how organisms acquire and respond to information*, N.Y. WH Freeman and Company, 1992.

FOUCAULT, M.: *Obras esenciales*, Paidós, Barcelona, 1999.

FRAGA, M.: *Memoria de una vida pública*, Barcelona, Planeta, 1980.

GALTON, F.: *Herencia y Eugenesia*, Madrid, Alianza.

GERGEN, K.J.: *Social Psychology*, New York, Springer, 1986.

GERGEN, K.J.: *Toward transformation in social knowledge*, N.Y, Springer-Verlag, 1982.

GOFFMAN, E.: *Interaction Ritual: essays on face to face behavior*, Garden City, Double day (Anchor books) Nueva York, 1967.

I. 2. Actualización de la historia de las R.R.P.P.: sus fundamentos

HARRÉ, R. et al.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la filosofía de la acción*, Paidós, Barna, 1989.

KOLKO, G.: *The triumph of Conservatism*. Macmillan, New York, 1963.

MOSCOVICI, S.: "The phenomenon of social representations", en R. Farr y Moscovici (eds.): *Social Representations*, Cambridge University Press, Cambridge. 1984.

NOGUERO, A.: *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y marco legal*, EUB S.L. Barcelona, 1995.

OLASKI, M.N.: "Retrospective: Bernays, Doctrine of Public Opinion". *Public Relations Review*, 10, 3, 1984.

ORTEGA Y GASSET, J.: *La Historia como sistema*. Ediciones de la revista de Occidente, Madrid, 1970.

PAVLIK, J. V.: *Public Relations. What Research Tells Us*. Newbury Park, Sage, Cal., 1987.

POTTER y WETHERELL, M.: *Discourse and Social Psychology: beyond attitude*, Sage, London, 1987.

PRILLELTENSKY: *Critical Psychology*, London, Sage, 1997.

SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing comunicación*, Editorial Ciencia 3, Madrid, 1989.

SILLAMY, Norbert: *Diccionario de Psicología*, Plaza y Janés, Barcelona, 1974.

SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis, Madrid, 1995.

SOLANO FLETA, L.: *Tratado de las Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 1999.

SPENCER, H.: *El individuo contra el estado*, Orbis, 1985.

SPENCER, H.: *The evolution of society*, , The university of Chicago Press. Chicago 1974.

WEBER, M: *La ética protestante y el espíritu del Capitalismo*, Península, Barcelona, 1970.

WIEBE, R: *Businessman and Reform*. Harvard University Press, Cambridge.1962.

WILSON, E.: *Sociobiología*, Omega, Barcelona, 1980.

I. 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y R.R.P.P.

(MEDIADORAS O RECONCILIADORAS DE LA IDEOLOGÍA DEL PROGRESO Y LA DEL BIENESTAR SOCIAL)

3.1. EN TORNO AL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD, DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y COMUNICATIVA (INTRODUCCIÓN)

El otro quiere decir aquel con quien puedo y tengo, aunque no quiera, que alternar, pues aun en el caso de que yo prefiriera que el otro no existiese, porque le detesto, resulta que yo irremediablemente existo para el y esto me obliga, quiera o no, a contar con el y con sus intenciones sobre mí, que tal vez son aviesas. El mutuo 'contar con', la reciprocidad, es el primer hecho que nos permite calificarlo de social

Ortega y Gasset

Etimológicamente, responsabilidad proviene del término latino “respondeo”, que hace referencia a responder y se relaciona con la “capacidad de conocer y aceptar las consecuencias derivadas de los propios actos”¹.

De dicha conceptualización, que parece ir paralela o en consonancia con los postulados del intelectualismo socrático², se desprende que el conocimiento psicosociológico exhaustivo de los efectos colaterales, implicaciones y repercusiones psicosociales de las acciones y comunicaciones corporativas que las Relaciones Públicas promueven o sancionan, no se reduce a un mero capricho epistemológico sin más sino que responde a una actitud genuinamente “responsable”, que parte primeramente del conocimiento riguroso y extenso en el ámbito teórico de dichas implicaciones y en segundo término, en el ámbito pragmático, consecuentemente, trata de hacer corresponder o adecuar dichas acciones corporativas y de Relaciones Públicas a las demandas y requerimientos sociales, a los valores sociales, establecidos por la norma de cultura, así como a las pautas del “decoro” social y público. Debemos entonces introducir aquí la máxima de “conocer para prever” y “prever para reconocer y resolver” (previamente a la acción y con posterioridad a la misma).

Según Locke³, la persona debe siempre justificarse ante sí misma y ante los demás y se le puede exigir responsabilidades de sus actos. El ser humano como persona

¹ SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis, Madrid, 1995, pág. 46.

² Sócrates sostenía que la falta de conocimiento se relacionaba con la peor de las maldades, la ignorancia, y que ésta poseía un efecto dañino intrínseco.

³ LOCKE, J.: *Ensayo sobre el entendimiento humano*, Editora Nacional, Madrid, 1980.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

se caracteriza por la autoconciencia o conciencia reflexiva⁴, que le permite prever las consecuencias de sus actos (matiz de significado social de las acciones) y valorarlas en función de sus objetivos y de la norma de cultura.

Estableciendo entonces un paralelismo con las personas jurídicas (instituciones) podemos afirmar que puede predicarse de las mismas el establecimiento de una “conciencia social crítica”, a través de las Relaciones Públicas o filosofía gerencial⁵ que adecua la conducta de la institución a la norma social de conducta o comportamiento esperado, socialmente responsable (fundaciones, donaciones...) y las comunicaciones que establece a los valores vigentes, siguiendo las pautas del decoro social y público (corrección en las formas, adecuación social), tomando en consideración también los planes y objetivos de imagen, a largo plazo.

La libertad añade al concepto de inteligencia entendida como capacidad reflexiva, el concepto de responsabilidad (la libertad de mercado exige responsabilidad). Harré⁶ alude en este punto a la técnica orientada a la justificación de la acción o “presentación monodramática”. En el discurso del yo el agente se justifica en sus acciones, debe ser capaz de construir una historia de las propias acciones y presentarlas con una luz favorable a los demás.

También las instituciones, personas jurídicas, se justifican de sus acciones ante la opinión pública (contaminación, políticas de empleo...) mediante la presentación positiva de una “historia”, vehiculada en los medios de comunicación a través de las Relaciones Públicas.

Evidentemente, haciendo referencia no tanto a la responsabilidad social corporativa en relación a acciones cuanto a las comunicaciones que las corporaciones promueven y que deben someterse a las exigencias del decoro, encontramos que la comunicación pública, aquella en la cual se encardinan las Relaciones Públicas, hace referencia a procesos de comunicación en los cuales la producción de información se institucionaliza y los referentes de este proceso afectan a la comunidad⁷. Desde la Comunicación Social, en esta misma línea, Altman⁸ define la comunicación como “El comportamiento de un individuo que afecta al comportamiento de otro”.

⁴ DENNET, D.C.: *La libertad de acción. Un análisis de la exigencia del libre albedrío*, Gedisa, Barcelona, 1992.

⁵ ARCEO, J.L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

⁶ HARRÉ, R. et al: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Psicología de la Acción*, Paidós, Barna, 1989.

⁷ MARTÍN SERRANO, M. et al.: *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*, Corazón editor, Madrid, 1982.

⁸ ALTMAN, cfrd. en DE VICENTE, F.: apuntes de *Psicología de la comunicación*, facultad de Psicología, U.C.M., curso 97-98.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Efectivamente, la comunicación que las instituciones establecen y que las Relaciones Públicas promueven o sancionan afecta a los valores sociales, los modifica o invierte, los distorsiona, los promueve, consolida...

Pero volvamos a la responsabilidad social corporativa. También de las instituciones y no sólo de las personas puede predicarse la exigencia de responsabilidad habida cuenta que sus actividades afectan a la sociedad y sus acciones pueden tener en ocasiones una gran trascendencia no sólo para los públicos o grupos directamente afectados por ellas sino para toda la sociedad e incluso para todo el planeta (contaminación, asunción por parte de las empresas del compromiso necesario para el *Desarrollo Sostenible...*).

Tal y como afirma Ortega, “el mutuo contar con, la reciprocidad, es el primer hecho que nos permite calificarlo de social”⁹. Efectivamente, diversos grupos o públicos en particular y la sociedad en general deben “contar con” la actuación de las empresas en el entorno, dado que dicha actuación puede afectar y de hecho afecta al funcionamiento del sistema social y resultar incluso perjudicial para el mismo.

Si realizamos un análisis somero de los términos que engloba el concepto de “responsabilidad social” y de sus implicaciones, en síntesis nos encontraremos que:

- *responsabilidad*: es la “capacidad de conocer y aceptar las consecuencias derivadas de los propios actos” (implica el conocimiento y la aceptación de las consecuencias psicosociológicas derivadas de acciones corporativas y relacionísticas y de comunicaciones).
- *social*: basada en el mutuo “contar con” o reciprocidad de Ortega, que obliga a la sociedad a contar con las acciones de empresas e instituciones, dado que éstas pueden afectarle.

Por otro lado, no sólo la sociedad debe tener en cuenta el comportamiento de las empresas por cuanto pudieran afectarla, sino que también las empresas deben tener en cuenta (reciprocidad a la que alude Ortega) los valores sociales imperantes para poder sobrevivir y desarrollar sus actividades lucrativas con éxito ya que el comportamiento de las empresas respecto al entorno social se enmarca en la tipología de comportamientos *heterónomos o interactivos*:

⁹ ORTEGA Y GASSET, J.: *El hombre y la gente*, edit. Espasa Calpe, Madrid, 1972, pág. 90.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

*El logro que persigue el comportamiento del ser vivo 'A' sólo puede ser satisfecho con la participación de otro ser vivo. El otro debe participar como agente, como paciente o como ambas cosas, de la acción que afecta a 'A' o que 'A' desencadena.*¹⁰

En otro orden de cosas, para determinar el concepto y alcance de la responsabilidad social corporativa resulta oportuno aquí establecer la distinción entre *acción* y *acto*¹¹.

Los hechos sociales no pertenecen al orden causal como es el caso de la física, sino al orden moral. Según Harré, hablar de las causas de las acciones (Psicología Cognitiva) y no de las razones (orden social) de las mismas, menoscaba la exigencia de responsabilidad (“lo hice porque soy así”, “lo hice porque no me quedó más remedio”). La acción, conducta deliberada o “intencionada dentro de unos marcos físicos y sociales”, adquiere un significado en sociedad, una valoración, que se plasma en razonamientos y que determina la aparición del término *acto*, para designar el significado social de esas acciones.

Las acciones corporativas tienen un significado social y se constituyen en actos. Las instituciones deberán ser, por consiguiente, ante la sociedad, conscientes y responsables de sus propios actos.

Para Harré, el marco social es el determinante para el control de las acciones, sobre todo a largo plazo. Recordemos que Harré junto con Mead representa al *Colectivismo fuerte*, que propone que la conciencia (conciencia social crítica de las organizaciones) y la identidad personal (identidad e imagen corporativa) son productos sociales y que la frontera entre individuo y sociedad se va diluyendo, considerando que lo individual (institucional) sólo cobra sentido en lo social.

El establecimiento de la filosofía propia de las Relaciones Públicas hace hincapié en que la responsabilidad social no es un añadido a la gestión institucional, ni una extrapolación, sino que forma parte indistinguible de la misma, al asumir ésta, inconscientemente, lo social. La introducción paulatina de la función de Relaciones Públicas en el seno de las organizaciones, responde efectivamente a las limitaciones que el Estado de Bienestar impone al irreverente y desmedido ánimo de lucro que lleva hasta sus últimas consecuencias la ideología del progreso ilimitado.

¹⁰ MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la Comunicación: Epistemología y análisis de la referencia*, Corazón, Madrid, 1982, pág.47.

¹¹ HARRÉ, R., CLARKE D y DE CARLO, N.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la psicología de la acción*, Paidós, Barna, 1989.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Para el Colectivismo, la dimensión social es imprescindible para analizar la colectividad. Para Harré, en el estudio de hechos sociales (acciones comunicativas), debe acudir a explicaciones macroestructurales que hacen referencia a la sociedad. Podemos afirmar entonces, que incluso lo puramente institucional solo cobra sentido en lo social, ya que a través de las Relaciones Públicas y la comunicación, la conciencia y el ser de la organización se funden con su identidad pública o imagen. El profesional de Relaciones Públicas, para propiciar esto, asume que los deseos e intereses de la institución para la que trabaja y los de la sociedad se conviertan en su voluntad, adquiriendo, de acuerdo a Harry Frankfurt, “voliciones de segundo orden”¹²

Desde otro orden de cosas, las Relaciones Públicas se constituyen como una ciencia cultural, que no estudia los objetos como entidades reales sino como significados. En este ámbito, es necesario indicar que lo cultural no se agota en los objetos creados por el hombre simplemente, sino que engloba también el rasgo añadido “realizado por el hombre en función de valores”, lo que confiere un carácter cualitativamente distinto a lo expuesto, considerando que ese añadido o agregado tiene múltiples implicaciones, entre las cuales aparece la necesidad de que aquellos objetos o entes artificiales creados por el hombre en función de unos valores (progreso...) para satisfacer determinados fines, deban justificarse. La sociedad aparece constituida por múltiples grupos con objetivos e intereses diversos, incluso contrapuestos o antagónicos, que deberán armonizarse para permitir la convivencia y para avanzar en el progreso, en el marco del Estado de Bienestar social. El valor al que las Relaciones Públicas responden es la “solidaridad” en términos de cohesión tanto intragrupal como intergrupala¹³.

Los profesionales de Relaciones Públicas deben asumir que su conducta debe realizarse considerando la máxima (“lo primero es el interés público”) y asumir también que el proceso de doble vía del que habla Grunig¹⁴ implica que organización y entorno se vayan adaptando mutuamente, persuadiendo en primer lugar a la propia organización y en el interior de la misma, de que lo más conveniente es una perfecta adecuación de los intereses propios a los intereses de la sociedad y secundariamente alcanzar el consenso en la propia organización y la aceptación externa de sus acciones, justificando y

¹² FRANKFURT, H.: “Freedom of the will and the concept of a person” en *The Journal of Philosophy*, LXVIII, 1, PP. 5-20. 1971.

¹³ SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Pública*, síntesis, Madrid, 1995.

¹⁴ GRUNIG, J.: *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum. Hillsdale, NJ, 1991.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

promoviendo su legitimidad. La necesaria coordinación y adecuación de los intereses propios a los generales y viceversa ha venido a apodarar a los profesionales de Relaciones Públicas como “linking agents” o “agentes de unión” (agentes cohesivos, como diría el profesor Solano). Así, Wilcox afirma acerca de la función de las Relaciones Públicas: “it is de alignment of the organization’s self interests with the public’s concerns and interests”¹⁵

Dicha coordinación y adecuación entre los intereses particulares o institucionales (lucrativos) que se insertan en el marco de la ideología del progreso y los intereses y valores sociales propios del marco ideológico del Bienestar social, se resuelve a través de una adecuación y armonización integradora y paulatina de dichas ideologías, a través de las acciones y comunicación que las Relaciones Públicas promueven, mediante la inserción o yuxtaposición de “lo social” en “lo económico”, irrupción brusca no vocacional, y que convierten el “entorno” en un “intorno” y viceversa, promoviendo por tanto los valores sociales al tiempo que la legitimidad y consecuente aceptación de las acciones corporativas, en el entorno social.

Siguiendo a López Lita, en su libro *Comunicación: la clave del bienestar social*:

*La clave se encuentra en la utilización de la comunicación como factor aglutinador de voluntades, de forma que el rearme moral de una sociedad fuertemente vertebrada le permita recorrer el dificultoso camino que cada vez aparece como más apremiante. En ello se encuentra el bienestar de nuestro futuro.*¹⁶

3.2. JUSTIFICACIÓN ÚLTIMA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y NORMA DE CULTURA (NOCIÓN DE COMPROMISO)

En el marco de la libertad de mercado, las instituciones diseñan estrategias y realizan deliberadamente (intencionalmente) acciones y comunicaciones. Dichas acciones y comunicaciones deben respetar las reglas sociales, convenciones y valores que integran la norma de cultura distinguiéndose de las acciones “unilaterales”, no “comprometidas” con el bienestar social, que se efectúan al margen de los valores y que establecen disenso, camuflando o enmascarando su responsabilidad tras la apariencia de falta de intención que es propia del simple suceso (contaminación...).

¹⁵ WILCOX, Dennis L.: op cit, pág. 6.

¹⁶ LOPEZ LITA, R.: *Comunicación: la clave del bienestar social*, Drac, Madrid, 2000.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Harré propone la distinción entre *acciones automáticas* y *acciones deliberadas*. En el caso de las *acciones automáticas*, éstas pueden ser estudiadas como fenómenos naturales en los que existe causa y efecto. En las *acciones deliberadas*, por el contrario gobiernan las *reglas y convenciones* y se encuentra implicado un análisis del sistema de reglas que están operando y determinando las acciones. Como ya anunciábamos, las consecuencias sociales de las acciones vienen designadas por el término “acto” en el lenguaje. El lenguaje capta la esencia del ser humano, las consecuencias sociales de las acciones son inmediatas, inherentes, y de ahí la inmediatez del término “acto”.

Moya¹⁷ establece también una distinción básica entre sucesos y acciones, que resulta útil a la hora de alertar sobre las posibles repercusiones de las acciones. A la sociedad no le suceden “hechos” o “cosas” conforme a la dinámica empresarial, ya que “suceso” tiene connotaciones de inevitabilidad y de conformidad y pasividad. Las acciones de las empresas implican responsabilidad precisamente por su carácter autónomo y capacidad de actuar, o “agency”, lo que conlleva voluntad y libertad (contaminación de las empresas...).

La sociedad, por tanto, está en condiciones de exigir responsabilidad de las acciones efectuadas por las empresas (matiz de intencionalidad) y no debe conformarse con las consecuencias de estas acciones, que se revisten de inevitabilidad por camuflarse tras la forma de sucesos (eventos).

Efectivamente, la empresa se hace responsable de sus acciones y comunicaciones. En múltiples ocasiones suele afirmarse que las acciones son sustituidas por comunicaciones, (en sentido originario se sustituye la coactuación por la comunicación), pero éstas (comunicaciones) y por lo que aquí respecta, no dejan de ser, al fin y al cabo, en sentido estricto, un tipo de acciones con palabras, que llevan implícita la configuración de una significación social de las mismas (*actos* de habla) y un matiz inevitable de persuasión o de intencionalidad de influenciar, como señala Austin (*How to do things with words*¹⁸) mediante el postulado de la existencia de la fuerza perlocucionaria, que asume las consecuencias en el oyente de lo que dice el hablante, de su acción comunicativa, con la mediación de la atribución de significado social y la valoración social y situacional.

Las acciones significativas, a las que corresponden como vemos tanto acciones como comunicaciones institucionales, según Moya tienen un significado o contenido

¹⁷ MOYA, C. J.: *The philosophy of action. An introduction*. Polity Press & Basil Blackwell, Cambridge UK, 1990.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

simbólico esencial, no son simples sucesos, son acciones puras (que no implican sucesos sino que ejemplifican la capacidad de actuar), específicas, humanas, exigen aprendizaje y socialización y su ejecución está sujeta a reglas y normas.

La base de la Etogenia o “Ciencia cognitiva de la acción social” es un examen cuidadoso de los relatos del individuo (campañas institucionales) sobre su propia conducta o acción, para llegar a saber qué reglas de acción gobiernan en cada tipo de situación. Posteriormente, dichas reglas se generalizan a nivel de la población y a nivel de distintas épocas para determinar las reglas y convenciones que determinan la acción social en distintas poblaciones y momentos históricos. El análisis del discurso publicitario y aun de las comunicaciones en general que la empresa establece, proporciona en verdad valiosas pistas sobre los valores de una sociedad concreta en un momento determinado.

Este tipo de acciones lleva consigo la noción de compromiso y pueden identificarse con las acciones efectuadas por las instituciones. Goldman¹⁹ defiende que lo que se denomina acción significativa está formada por una acción básica y la convención pero Moya se opone a esta afirmación alegando que la noción de compromiso es anterior a la convención. Según esto, ¿las empresas deberían mostrar acciones responsables independientemente de las convenciones y de las normas implícitas mantenidas por la sociedad al respecto?.

Según Moya, estamos “comprometidos” hacia el futuro y el concepto de compromiso es clave para distinguir entre los meros sucesos y la capacidad de actuar. Los planes de comunicación en las compañías subordinan en muchas ocasiones las acciones puntuales (Marketing) a sus repercusiones en la imagen de la institución, a largo plazo. Volviendo a la actuación de las corporaciones en general, cabe plantearse si las organizaciones adquieren un compromiso para con la sociedad o no, lo cual sería determinante para establecer el carácter y grado de su responsabilidad social.

Sea como fuere, y acudiendo a la génesis de la “obligatoriedad” de asumir la responsabilidad social corporativa (introducir la función de Relaciones Públicas en la gerencia de las instituciones) parece que apoya esta postura el hecho de que las empresas y las instituciones sean entes artificiales, creados por el hombre con fines múltiples y diversos.

¹⁸ AUSTIN, J.L.: *Cómo hacer cosas con palabras*, Paidós, Barcelona, 1990.

¹⁹ GOLDMAN, A.I.: *A theory of human action*. Princeton University Press, Princeton, NJ, 1970.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Efectivamente, la sociedad aparece constituida por múltiples grupos con objetivos e intereses diversos, incluso contrapuestos o antagónicos, que deberán armonizarse para permitir la convivencia y para avanzar en el progreso, en el marco del Estado de Bienestar social, pues como afirman Blau y Scott,

En contraste con la organización social que surge cuando los hombres viven juntos, existen organizaciones que se han establecido deliberadamente para conseguir cierto propósito. Si la realización de un objetivo requiere de un esfuerzo colectivo, el hombre crea organizaciones diseñadas para coordinar las actividades de muchas personas y para suministrar incentivos a otros para que se reúnan con ellos para este propósito. Como la característica distintiva de estas organizaciones es que se han establecido formalmente con el propósito explícito de conseguir ciertas metas, se utiliza para denominarlas el término “organización formal” Y este establecimiento formal de propósitos explícitos es el criterio que distingue el contenido de nuestro tema del estudio de las organizaciones sociales en general²⁰

Los objetivos de la organización van cambiando, en función de la incidencia del entorno y de los requerimientos de la propia organización, pero no así sus fines o función que viene impuesta por el marco socioeconómico,

Lo que aquí se llama objetivo de la organización ha sido denominado hasta ahora fin de dicha organización. Para nuestra sensibilidad lingüística, estas dos palabras no son sinónimas. “Objetivo” parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad. “Fin” en cambio, nos da la idea de un instrumento, nos hace suponer algo impuesto desde fuera. Del objetivo se habla como de algo a que se aspira y que tal vez será alcanzado un día, en tanto que un “fin” es algo que se cumple continuamente y, por tanto, una prestación continuada... hacemos una distinción entre los objetivos de la organización desarrollados por sí mismos y los impuestos... En las organizaciones es importante distinguir entre los objetivos y las funciones. Se entiende por función de una organización su acción dentro del sistema de la sociedad que la abarca, o sea, la contribución que presta aquélla a una situación determinada, considerada como deseable y fijada como norma por el observador de dicho sistema. El objetivo y la función de una organización no necesitan coincidir. Un objetivo de la organización solo constituye una función cuando la acción propuesta y la acción efectiva son iguales.²¹

Ciertamente, las organizaciones son establecidas por convención y no constituyen un elemento natural. La naturaleza no depende de la voluntad de la sociedad pero sí lo convencional. En esta cualidad o característica derivada de su entidad como artificio, radica la obligación que de los entes sociales se predica de justificar su existencia, rendir cuentas a la sociedad sobre el cumplimiento de sus funciones y fines, no sólo informando sobre sus objetivos, sino manteniendo también una conducta acorde a la “norma de cultura”. Según Moya, sólo el sujeto con sentido de la convivencia, sujeto

²⁰ BLAU, P.M. y SCOTT, R.W.: *Formal Organizations: a Comparative Analysis*. San Francisco: Chadler Publishing Company, 1962. Tomado de *Lecturas de Teoría de la Organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, vol I, pp. 403-410.

²¹ MYNTZ, R.: *Las organizaciones y sus objetivos* (traducción al español en *Sociología de la Organización*), Alianza editorial, 1982, 4ª edición, tomado de *Lecturas de Teoría de la Organización*, Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, 1993, vol I, pp. 425-429.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

a normas, puede asumir un compromiso (su concepción se muestra paradójicamente, cercana al concepto de convención de Goldman).

En todo caso, lo que define a las acciones significativas es su carácter intencional intrínseco, todas las acciones significativas son y no pueden dejar de ser, intencionales. La intencionalidad se constituye así en el criterio general de la capacidad de actuar, de *agency*, que caracteriza a las acciones significativas, dado que si la conducta (de las empresas) no fuera intencional nos encontraríamos ante meros sucesos y de estos no puede predicarse la responsabilidad, al no mediar la voluntad.

Respecto a la intención y en contra de lo que se suele postular (percepción consciente) por el propio sujeto, Moya²² afirma que existe la “intención en la acción” que se caracteriza por ser un contenido que podemos “leer” en la acción de otro pero que no es consciente para ese otro. Las intenciones futuras (planificación) son el núcleo de la acción, aquéllas que hacen a las razones (que sostienen las pretensiones de las Relaciones Públicas) eficaces. En todo caso, es la voluntad en muchas ocasiones, determinada por el ánimo de obtener beneficios a corto plazo (filosofía marketiniana) y no la “consciencia” la que explica la intención. Parece también que los seres humanos suelen actuar de acuerdo a la situación. Esta tradición sociológica está defendida por Pareto, Simmel, Weber, Tönnies y Durkheim, que realizan las siguientes puntualizaciones sobre la acción humana:

1. Toda acción posee un significado subjetivo (para su agente).
2. La acción no puede ser explicada racionalmente por quienes observan y analizan su desarrollo, si el significado último no ha sido considerado.
3. La explicación de la acción humana es posible porque los seres humanos suelen actuar racionalmente, de acuerdo a la situación actual.
4. Las acciones sociales tienen en cuenta la existencia de “otros” seres humanos o se hallan orientadas a la conducta de otros (acciones institucionales).

Max Weber²³ formuló cuatro tipos (ideales) de acciones:

- a) *Acciones habituales o tradicionales* (vinculadas con nuestros antepasados).
- b) *Acciones afectivas o emocionales* (vinculadas a la emoción).

²² MOYA, C, J.: op. cit 1990.

²³ WEBER, M.: *The theory of social and economic organization*, Free Press, New York, 1947.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

- c) *Acciones racionales instrumentales*: Aquéllas que buscan una finalidad ulterior determinada. Pueden identificarse con las acciones institucionales, estrategias corporativas.
- d) *Acciones racionales valorativas*: Las que se mueven en el marco de la racionalidad y traducen algún valor. Pueden identificarse con las acciones de Relaciones Públicas, que promueven y sancionan acciones y comunicaciones y que integran en definitiva el concepto de responsabilidad social corporativa.

Las acciones ideales de Weber, que pueden identificarse con la misión o políticas generales de una institución, planes de imagen... al compararse con acciones reales (corto plazo, conducta actual), determinan su significado.

Las acciones de las empresas se identifican, al estudiar la responsabilidad social corporativa, con las *acciones racionales instrumentales* (“planificación corporativa” que intenta alcanzar el máximo beneficio en favor del progreso) y con las *acciones racionales valorativas* (“responsabilidad social” que cuestiona el progreso, los logros económicos y las técnicas empleadas para alcanzarlos en función de valores y parámetros sociales de cohesión...).

Giner²⁴ distingue cuatro componentes psicológicos de las acciones que tienen, con todo, una base social.

1. Creencias: Afirmaciones cognoscitivas que versan sobre aspectos del mundo.
2. Necesidades: disposiciones que hacen urgentes determinadas satisfacciones.
3. Intereses: son objetivos de conducta más concretos que las necesidades, de las cuales son expresión.
4. Intenciones: Proyectos para lograr satisfacer las necesidades, intereses, según las condiciones que establecen las creencias. Entrañan siempre, por muy simple que sean, una estrategia.

Las diferentes necesidades pueden clasificarse en naturales (respirar) o convencionales (leyes del Estado, derecho a la información). La necesidad de informar a la sociedad sobre los fines y la conducta empresarial se constituye así en una auténtica necesidad de génesis social.

²⁴ GINER, S.: “Intenciones humanas, estructuras sociales: para una lógica situacional” en CRUZ, M.: *Acción humana*, Ariel, Barcelona, 1997.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Según Giner, las creencias y las intenciones son los componentes más susceptibles de estudio científico, por su carácter de “objetividad”. Las creencias compartidas (norma de cultura) son un buen indicio de los valores imperantes y constituyen un puente entre la individualidad y el marco social, tienen un valor dual:

- Se constituyen en una realidad objetiva que se plasma en conducta (dan las pautas sobre los límites de la actuación corporativa asumida como permisible en sociedad)
- Estado subjetivo relacionado con las emociones y los valores.

Giner habla en el *Teorema de la posibilidad de la conexión social*, de la posibilidad de no tener que recurrir a la agregación de voluntades. Este teorema afirma que la cohesión social es posible a partir de nociones carismáticas compartidas (imágenes corporativas modélicas), que hacen disminuir las disparidades que surgen de la heterogeneidad de toda comunidad humana. El carisma se constituye en la influencia en los demás a través de un “don” de lo cual se deriva la cohesión social. Podemos afirmar que en una sociedad fragmentada, de desmovilización del discurso político, las empresas e instituciones tienen hoy una oportunidad histórica, la de ser un núcleo movilizador de nuevos valores humanos, sociales, económicos y culturales, gracias a la comunicación. Mosterín afirma que nuestra cultura es superior a las demás porque al poseer tecnología (medios de comunicación) y ciencia abre un universo infinito de posibilidades para esa cultura²⁵.

Para Giner, entonces, al estudiar la conducta social se debe huir de los dos extremos opuestos que constituyen el individualismo y el estructuralismo y colocar en el centro el concepto de interacción en la acción social. La interacción se basa en la atribución que unas personas realizan de otras personas, o de las instituciones, proceso que va forjando las propias intenciones.

Las empresas no son en absoluto originales, sus fines, como en el caso de las personas, vienen determinados cultural y socialmente. Los fines de las empresas (económico y social) deberán encajar en el sistema social en el que se enmarcan, dado que si éste no los tolera, imposibilitará su realización. La cultura no deja de ser lo producido por el hombre según unos fines valorados, que configura un mundo de significados, de atribuciones y de valoraciones (“el valor no es, pero vale”). El valor aparejado a las Relaciones Públicas por algunos teóricos es la “solidaridad”, unión o

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

adaptación dinámica de los entes en el complicado engranaje social, determinante del fin último y macroestructural de la cohesión social.

Las propiedades y relaciones definen los objetos, mientras que las necesidades, posibilidades e imposibilidades definen a los sujetos (individuales y sociales). Los sujetos convencionales o personas jurídicas (empresas e instituciones) postulan o requieren de la existencia de normas (matices de obligación, permisión, prohibición...) y la norma se establece como relativa al código o institución en la que se encuentre. Los códigos normativos tienen un fin y requieren siempre de justificación, al ser convencionales. Al considerar el fin, los códigos normativos encuentran una pseudojustificación absoluta en los mitos, mientras que vistos desde el prisma de su constitución en medios requieren siempre de una justificación relativa a la consecución de fines y satisfacción de intereses.

En palabras del profesor Solano²⁶: “Los entes colectivos sólo se justifican cuando muestran y demuestran, con su conducta y con su palabra, que se hallan al servicio del hombre”. La justificación pública no es sino la rendición de cuentas de la organización de si está cumpliendo o no el fin económico-social que tiene asignado. En la medida en que el empresario asume esta última responsabilidad (social), deja de ser un sujeto exclusivamente económico para pasar a ser un verdadero “ciudadano corporativo”.

Evidentemente, el fin estrictamente económico también revierte en el social, pero no lo satisface plenamente, la demanda de información es fundamental y es aquí donde las Relaciones Públicas tienen un papel importantísimo, papel que fundamenta la conceptualización de las mismas como “conciencia social crítica de una organización”.

En otro orden de cosas, la finalidad económica de la empresa, al analizar la responsabilidad social corporativa, nos conduce también al problema de la racionalidad de los fines, a través del examen de los objetivos que las instituciones plantean. Como afirmaba Hume: “Desde el punto de vista de la razón occidental no hay ningún motivo para preferir un picor en un dedo o la destrucción de la humanidad”.²⁷

Ciertamente, las empresas utilizan en ocasiones los medios de comunicación para la consecución de objetivos de índole económica (Marketing “con causa”) y la razón ajusta efectivamente los medios a los fines, pero aparece como “ciega” a la hora de elegir los fines.

²⁵ MOSTERÍN, J.: *Racionalidad y acción humana*. Alianza Universidad, Madrid, 1987, 2ª edic.

²⁶ SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis, Madrid, 1995.

²⁷ HUME, D.: *His theory of knowledge and morality*, Basil Blackwell, Oxford, 1966.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

La finalidad de las empresas e instituciones puede concebirse como exclusivamente económica o en un sentido más amplio, hacer primordial o preponderante su función social.

La racionalidad se aplica a los medios empleados (medios de comunicación social, problemas sociales candentes y mensajes puestos al servicio de una finalidad estrictamente económica).

Los fines pertenecen a la esfera de la moral y no al campo de la racionalidad y por eso se utilizan en muchas ocasiones las técnicas comunicativas en general como medios perfectamente racionales para fines ilícitos y amorales incluso, cuando se ponen al servicio de lo estrictamente económico utilizando como medio problemas sociales candentes y mensajes de marcado contenido social para una finalidad estrictamente económica, revestida de social. Las Relaciones Públicas, como función gerencial promotora o sancionadora de acciones de comunicación corporativa, parecen conformar entonces “técnicas de comunicación con alma económica y cuerpo social”, y no lo que en realidad deberían ser, esto es: “técnicas de comunicación con alma social y cuerpo económico”.

Pero he aquí un hecho paradójico, que se deriva de la ausencia de incompatibilidad o antagonismo que nosotros predicamos de las ideologías que conforman el “progreso” y el “bienestar social” gracias a la introducción de las Relaciones Públicas o “conciencia social crítica” en las organizaciones y que algunos autores como Grunig²⁸ si parecen asumir. Las Relaciones Públicas deben poner, efectivamente, “lo social” al servicio de “lo económico”, en consonancia con la filosofía última del capitalismo, en ocasiones, para garantizar “lo social” (La *Fundación Ramón Areces* pertenece a *El Corte Inglés*). En definitiva, las acciones “sociales” sirven en ocasiones para conseguir los objetivos lucrativos propuestos a fin de que la sociedad se vea beneficiada indirectamente por el incremento de puestos de trabajo y de los ingresos a través de los impuestos, lo que repercute en el bienestar social y la calidad de vida derivados en definitiva, como decíamos, de la consecución del máximo beneficio y la expansión de las multinacionales.

Las Relaciones Publicas como filosofía gerencial y forma de comunicación deben poner, paradójicamente también (por el marco en el que se insertan), lo económico al servicio de lo social cuando establecen que los mensajes transmitidos deben garantizar

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

un principio básico de competencia, facilitar la cohesión entre los entes sociales y establecer como barrera inexcrutable la estabilidad social, los valores sociales imperantes y la norma de cultura.

Por consiguiente, se trata de anteponer respecto a los fines, la libertad de mercado a la seguridad en el mismo y la seguridad informativa (respeto a valores y parámetros sociales), a la libertad informativa. Lo que se cuestiona hoy día, por tanto no es tanto la libertad de mercado como la libertad informativa.

En el marco social, como decíamos, nos vemos inmersos en un entramado de convenciones y normas y éstas son en definitiva las que configuran la conducta responsable o irresponsable.

Pero las normas se justifican en función de los códigos. Encontramos entonces que la distinción entre racionalidad individual (institucional) y racionalidad colectiva apunta al cuestionamiento que ésta última realiza de diversas concepciones de acción y comunicación y la reivindicación de libertad que requiere para cambiar los códigos individuales y sociales.

La “norma de cultura” (valores, actitudes, creencias...) propia de la ideología actual del Estado de Bienestar, sanciona los postulados del “progreso ilimitado” imponiendo ciertos límites al mismo, lo cual da origen y sentido a la inclusión de las Relaciones Públicas en el marco de las instituciones, como portavoz de la sociedad y conciencia social crítica incorporada a la gestión institucional.

La conducta institucional y por extensión, la conducta comunicativa, deberá asumir entonces este compromiso y ser siempre acorde con la norma de cultura, normas, postulados o creencias imperantes asumidas mayoritariamente y que son el caldo de cultivo de actitudes latentes, que se expresan, a través de la opinión pública, sobre lo que está bien o mal, y que sancionan en último término con la amenaza de provocar la desaparición del mercado de aquellas empresas que no las cumplen.

²⁸ GRUNIG, J.E. (ed.): *Excellence in Public Relations and communication management: contributions to effective organizations*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 1991.

3.3. “CONDUCTA PROSOCIAL” DE LAS CORPORACIONES EN FUNCIÓN DE LA SUPERVIVENCIA EN UN ENTORNO SOCIAL ALTAMENTE EXIGENTE. LA NORMA DE RECIPROCIDAD.

Además de la asunción de responsabilidad, derivada de la noción de compromiso social por parte de las corporaciones, primigenia y originaria de la función de Relaciones Públicas, inmediata y que implica una necesidad es términos de adaptación y una matización moral de obligatoriedad, encontramos también asociadas a la actuación de las organizaciones en el marco socioeconómico las denominadas conductas altruistas y prosociales, de carácter mucho más matizado, con rasgos de voluntariedad y que indican la pervivencia o continuidad de la institución a largo plazo, en función del grado de desarrollo que dichas acciones procuran.

La distinción entre conducta altruista y conducta prosocial aparece como relevante y se hace necesaria en nuestro estudio, de cara a acotar de la manera más precisa posible, la naturaleza y el margen de responsabilidad social que las empresas e instituciones asumen o pueden asumir.

Aunque en la práctica ambas conductas no son fácilmente distinguibles, en el ámbito teórico sí se han establecido diferencias. Ambas conductas benefician a otros y son voluntarias, pero el altruismo no anticipa beneficios a esta conducta (“Parábola del buen samaritano”), mientras que la conducta prosocial sí que los anticipa (obtener reconocimiento social, mejorar la imagen...).

En este sentido, la Psicología social y las corrientes de investigación que han analizado la cuestión señalan que la conducta de la empresa o de una institución puede calificarse de prosocial siempre y cuando implique una ayuda o beneficio “real” a la sociedad en general o a algún grupo en particular con independencia de que dichas acciones sean realizadas, en último término, para conseguir notoriedad, mejorar la imagen o persigan incluso fines lucrativos.

Los artífices de las campañas del denominado “Marketing con causa” alegan que la donación siquiera mínima de parte de las ventas resulta beneficioso para la sociedad. Dichas acciones parecen no tener en cuenta el enorme perjuicio que acarrea la saciación y la trivialización que sufren los movimientos, valores y problemas sociales insertados en el contexto de los anuncios publicitarios y el marco del consumo (“si nos compras donaremos...”).

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Tras el consumo o compra del producto, el consumidor se siente solidario, simbólicamente, y se muestra incluso en cierto grado tranquilo y reconfortado pensando que ya se está haciendo algo. Cuando los beneficios sociales son más psicológicos que reales, lo cual ocurre frecuentemente cuando las donaciones son mínimas, y cuando el desgaste de los temas sociales por la saciación causada por las imágenes se produce, parece que los perjuicios de dichas acciones son mayores a sus “beneficios” y por tanto no pueden caracterizarse en modo alguno como acciones prosociales sino incluso, como antisociales.

Pero volvamos a nuestra exposición primera. Respecto a las teorías filosóficas y psicosociológicas que analizan la denominada conducta altruista y prosocial “in genere”, están las corrientes que defienden que el hombre es básicamente bueno por naturaleza (Rousseau y Schopenhauer)²⁹ o por el imperativo de la razón (Kant)³⁰, y aquéllas que defienden que el hombre es egoísta por naturaleza y que sólo busca su propio beneficio (Hobbes y la corriente psicoanalítica)³¹.

Según esta última corriente, las reglas sociales reprimen al hombre para hacer posible la convivencia social. Mediante el establecimiento de un pacto, se produce una renuncia de la libertad a cambio de garantizar la convivencia y la seguridad. El Derecho es el exponente más claro de esto, resultado convencional de ese pacto efectuado, pero también las Relaciones Públicas nacen de un pacto implícito.

A través del pacto “simbólico” efectuado entre sociedad y empresa, ideología del Progreso y del Bienestar social los entes con ánimo de lucro e incluso los no lucrativos que adquieren ese cariz (ONG’s) deben sacrificar cierto grado de libertad a cambio de garantizar la seguridad y el bienestar social, en definitiva los valores del progreso ilimitado, que todavía el Marketing exhibe (a través de las acciones comunicativas del “Marketing con causa”).

El futuro indica que las Relaciones Públicas, como “conciencia social crítica” de una organización, serán asumidas por entes lucrativos y no lucrativos, y que su desarrollo vendrá determinado no tanto por las políticas de acción que las corporaciones adopten (conductas prosociales) como por la censura y la influencia correctora que las

²⁹ ROUSSEAU, J.J.: *El contrato social*, 4ª edic, Espasa- Calpe, Madrid, 1987 / SCHOPENHAUER, A.: *The essential Schopenhauer*, London, George Allen & Onwin, 1962.

³⁰ KANT, I.: *Crítica de la razón pura*, Introducción IV, edit. Losada, Buenos Aires, 1973.

³¹ HOBBS, T.: *El ciudadano*, Debate, CSIC, Madrid, 1993. /FREUD, S.: *El malestar de la cultura*, en *Obras completas de Freud*, op.cit.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

mismas ejerzan en las políticas de comunicación promovidas por las corporaciones, de una manera eficaz y eficiente.

Encontramos entonces, al hilo de la argumentación, que las acciones prosociales, al contrario de la asunción íntegra de la filosofía de la responsabilidad social corporativa, que incluye la “responsabilidad social comunicativa” o la censura de acciones y políticas comunicativas promovidas por las instituciones, no tienen por qué obedecer a un convencimiento moral y contrarrestan simplemente los daños sociales efectuados por las instituciones (contaminación...) mediante el establecimiento de contrapartidas sociales (donaciones, fundaciones...).

Por otro lado, se evidencia además que la concepción jurídica de responsabilidad se encuentra mucho más perfilada y acotada que la responsabilidad moral al incluir el concepto de imputabilidad. El concepto jurídico de responsabilidad se refiere a “la sujeción a la imputabilidad y a sus consecuencias”. En este sentido, las normas en este campo implican una cierta garantía de seguridad; por poner un ejemplo, las empresas pueden estar convencidas de la importancia de no dañar el medio ambiente con sustancias tóxicas, pero la normativa europea respecto a las denominadas “Eco label” (Etiquetas ecológicas), que desacredita y hace perder competitividad a las que no lo cumplen, conlleva una mayor seguridad respecto al cumplimiento de estas normas, que los preceptos morales de asunción de una buena conducta. En el caso expuesto, las normas o preceptos basados en el sentido común y la costumbre han pasado ya a ser convencionales, explícitos, y a determinar la aplicación de un régimen jurídico de regulación y un sistema implícito de sanción. Nos encontramos entonces, no con un matiz de voluntariedad sino de obligatoriedad implícita o explícita, para garantizar la convivencia y la seguridad. En este sentido, no serán las empresas que voluntariamente asuman la responsabilidad social (acciones y conductas prosociales) las que obtengan mayores beneficios, sino que presionadas todas por la iniciativa del entorno social, decidido a poner cortapisas o trabas a su actuación, deberán asumir la normativa impuesta para evitar perder competitividad y permanecer en un mercado altamente exigente respecto a la asunción y respeto a las normas sociales.

Desde un terreno estrictamente pragmático, lo relevante parece ser que el hombre se “porte bien”, sea su naturaleza básicamente “buena” o no. En contra del concepto cartesiano del ser humano hoy se piensa que las personas son producto de lo que hacen y no de lo que piensan.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

De acuerdo a estos postulados, es indiferente que las empresas estén convencidas de que utilizar las “eco-label” sea beneficioso para el planeta en general o no lo sea, lo importante es que asuma las demandas sociales y las haga suyas, en el convencimiento de que la inadaptación al entorno conlleva la inevitable desaparición del mismo, en el que impera un marcado darwinismo social y una feroz competitividad. En este sentido, es esclarecedora la cita de Max Weber cuando afirma que “no son las ideas sino los intereses materiales e ideales los que gobiernan directamente la conducta de los hombres”³².

Evidentemente, no existe un pacto explícito que obligue a las empresas a realizar acciones benéficas o a que comuniquen a su entorno y a la sociedad sobre su conducta, intenciones... pero sí hay un pacto tácito de respetar ciertas reglas en el juego de la competición, con el fin de evitar que el entorno las haga desaparecer.

Efectivamente, la teoría sociobiológica, afirma que sólo mediante la selección natural se garantiza la transmisión de los genes. La empresa asume, también, que su pervivencia futura y su desarrollo pasa no solo por su adaptación primera sino también por su aceptación en un mercado que no sólo es altamente competitivo sino también altamente exigente en cuanto a demandas de cantidad y calidad de información.

De acuerdo con lo afirmado por López Lita,

*Una primera aproximación al concepto moderno de empresa nos la sitúa como un conjunto de recursos humanos, técnicos, financieros relacionados entre sí y con su entorno por un sistema de comunicación que los aglutina y dota de una personalidad definida, que como tal tiene un principal objetivo, su crecimiento y consolidación, y alternativamente su supervivencia.*³³

Desde las Teorías Psicosociales del Intercambio social algunos estudiosos creen que además de responder a la “selección natural”, las conductas prosociales o altruistas obedecen a un “altruismo recíproco” (aquella conducta que beneficia a otro con la condición de que el otro acabe devolviendo el favor). La empresa actuaría, desde este principio, proclive a favorecer a determinados grupos y causas sociales con vistas a que la sociedad, indirectamente, se haga eco de esta ayuda y favorezca su actuación.

En otro orden de cosas, la propia aparición de las iniciativas sociales en las Instituciones, a través de las Relaciones Públicas, obedece al hecho de que empresa es un ente artificial, creado por el hombre y la concesión social que implica la libre actuación,

³² WEBER, M.: op.cit.

³³ LOPEZ LITA, R.: *Comunicación: la clave del bienestar*, Drac, Madrid 2000. pág. 128.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

sobre todo en Estados Unidos, en que la libertad de mercado es casi absoluta y no se da una canalización directa y progresiva de buena parte de los beneficios empresariales a políticas sociales, como ocurre en España a través de los impuestos (impuesto de sociedades), lleva implícita la asunción de reciprocidad, un modo de corresponder a la sociedad que ha permitido a la empresa nacer, crecer (mediante fusiones, absorciones o adquisiciones) y reproducirse (establecer nuevas filiales en el extranjero, expandirse). La sociedad permite así la libertad de mercado, a condición de que la empresa y cualquier ente con ánimo de lucro, justifique o “devuelva” parte de sus ganancias (a través de concesiones, iniciativas...) a la sociedad.

Desde un punto de vista sociológico, los antropólogos y sociólogos consideran que hay dos normas fundamentales que gobiernan las conductas altruistas:

- La norma de reciprocidad: expectativa que nos hace pensar que alguien ayudará a aquel de quién recibió antes ayuda. Según Gouldner³⁴, la “norma de reciprocidad” es tan universal como el tabú del incesto: debemos devolver ayuda a quienes nos han ayudado. La norma de reciprocidad rige con más fuerza en las interacciones con iguales. Quienes no se sienten ni inferiores ni dependientes de otro, sentirán con mayor apremio la necesidad de corresponder. La empresa en Estados Unidos siente con mayor intensidad la necesidad de corresponder a la sociedad norteamericana que la empresa española y presenta también una menor dependencia del estado, su actuación está menos regulada por éste, ya que reina allí una ideología de *laissez faire* y de no intervencionismo. La cuestión relevante es, ¿siente la empresa la necesidad de corresponder, dependiendo como depende del juicio social?
- La norma de responsabilidad social (Berkowitz³⁵), según la cual toda persona debe ayudar a los que necesitan ayuda y esta ayuda debe ser proporcional a lo que necesite la persona que lo requiere.

La crítica efectuada a dicho planteamiento es que ambas normas, reciprocidad y responsabilidad social, parecen contradecirse, puesto que la última no implica reciprocidad sino compromiso.

³⁴ GOULDNER, A.W.: *Applied Psychology*, The free Press, New York, 1960.

³⁵ BERKOWITZ, L.: *Social Psychology*, Scott Foresman and Company, London, 1972.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Parece entonces que la institución que encuentre la motivación a su conducta prosocial, en el propio convencimiento de que debe asumir un compromiso social y adecuarse a la norma de cultura, será calificada como de responsable.

Efectivamente, parece que la imagen residual obtenida a través de una conducta socialmente adecuada no indica una contrapartida (carácter de inmediatez) a las acciones realizadas sino de forma imaginaria e ideal, en función de la aceptación y adaptación de la institución al entorno socioeconómico. Podemos entonces asumir que las Relaciones Públicas son a diferencia del marketing y desde una perspectiva que entronca con el carácter de responsabilidad social que se identifica con su función, acciones estratégicas³⁶, enfocadas al largo plazo, y que cuanto más lo son, mas responsabilidad puede predicarse de las mismas, en la praxis.

La Teoría del Intercambio Social toma elementos de las teorías del aprendizaje operante y de las teorías cognitivas y postula que las interacciones humanas constituyen transacciones cuya meta consiste en maximizar recompensas y minimizar costos.

Según esta teoría, el altruismo o conducta prosocial no es más que interés propio disfrazado de altruismo. En definitiva, a través de la conducta altruista o prosocial las personas procuramos recompensas tanto internas (autosatisfacción) como externas.

Parece que las Relaciones Públicas, que no anticipan beneficios estrictamente materiales sino notoriedad o imagen, ni a corto plazo (contrapartida) se identifican con la actuación responsable cuando la conducta deriva de la asunción de un compromiso con la sociedad y sus valores.

La notoriedad o imagen se constituyen entonces como una derivación residual y no tanto como la causa de la conducta. El marketing “con causa” como práctica comunicativa es la antítesis de este planteamiento (antepone lo económico a lo social al indicar en los mensajes una reciprocidad inmediata y condicionada “si me compras seré solidario, daré algo de mis ventas a una causa social...”).

Efectivamente, la denominación de marketing “con causa” parece inducir a confusión, pues la causa económica y no social da origen a la comunicación, al contrario que en el caso de las Relaciones Públicas que se establecen siempre como “socialmente causadas” tanto por su origen como por su planteamiento o filosofía.

³⁶ El Profesor ALFREDO ARCEO es pionero de este enfoque de la actividad de Relaciones Públicas. Véase su obra: *Estrategias de las Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

3.4. LA ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL POR LAS CORPORACIONES, DESDE LA PRAXIS.

La responsabilidad social corporativa es un precepto o “leiv-motiv” que guía la conducta institucional y que corresponde a la gestión corporativa y al ámbito propio de las Relaciones Públicas, que indican con su actuación que promueve la acción comunicativa, principalmente, el derecho de la sociedad a ser informada sobre cuantas actividades le afecten o puedan afectarla, lo cual responde en último término a la obligación de respetar el derecho a la participación, que radica fundamentalmente en respetar la capacidad de la sociedad para poder pronunciarse sobre los contenidos de esa comunicación una vez efectuado el juicio de valor correspondiente (opinión pública).

El profesor Solano Fleta entiende por responsabilidad social

...el conjunto de obligaciones inherentes a la asunción de un estado o condición, aún no reconocidas por el ordenamiento jurídico positivo -o reconocidas solo parcialmente-, pero cuya fuerza vinculante y su previa tipificación proceden de la íntima convicción social de que su incumplimiento constituye una infracción de la norma de cultura.³⁷

Efectivamente, la Constitución recoge las leyes y principios generales que deben regir la conducta de las empresas y establece la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado disponiendo, además, demasiado sucintamente, que “Los poderes públicos garantizan y protegen su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación”³⁸

Las Relaciones Públicas surgieron y se desarrollaron como encarnación de esa convicción social que propugnaba a voces la necesidad de supeditar los intereses económicos, lucrativos de las instituciones a los culturales y sociales, reivindicando por tanto la introducción de la filosofía propia de las Relaciones Públicas en el ámbito de la gestión corporativa.

Bernays supedita la persuasión al “mutuo entendimiento” y a la aceptación de la empresa por sus públicos, que puede implicar incluso la puesta en práctica de cambios radicales en la forma de hacer de la empresa, esto es, en sus actitudes y conducta, como

³⁷ SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, ed. Síntesis, Madrid, 1995. pág. 50.

³⁸ Artículo 38 de la Constitución española, en la Sección segunda del Título segundo: “De los deberes y derechos de los ciudadanos”.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

postula Grunig. En definitiva, Bernays ponía los cimientos o bases de lo que más tarde se denominaría *two- way symmetrical model* (Grunig)³⁹.

La asunción de la filosofía propia de las Relaciones Públicas o responsabilidad social corporativa por las instituciones fue lenta y dolorosa, iniciaba un cambio traumático en la manera de concebir los objetivos empresariales, naturaleza y prioridades y los medios para su cumplimiento.

El investigador norteamericano Grunig⁴⁰ sostiene que existen tres niveles en relación al grado de responsabilidad social asumido paulatinamente por las empresas:

- El que radica en el desarrollo de las tareas básicas y propias de la organización empresarial. Se refiere a aquellas actividades cotidianas y mediales que persiguen la realización de tareas con el fin de satisfacer objetivos múltiples y que en último término remiten a la consecución del máximo beneficio.
- El que muestra una efectiva “preocupación” por las tareas concernientes a otros grupos o públicos situados “fuera” de la organización. Ejemplos ilustrativos de la asunción de los preceptos de este segundo nivel:
 - Prevenir la contaminación
 - Salvaguardar la igualdad de oportunidades para optar a un puesto de trabajo
- El que ayuda a resolver problemas de índole social que no están conectados con la organización. Ejemplo de esto sería:
 - La empresa que colabora en la reconstrucción de obras de arte
 - La empresa que concede becas y ayudas a la investigación

Grunig afirma que la práctica de las Relaciones Públicas bidireccional y *simétrica*, configura unas acciones más éticas y responsables socialmente y caracteriza a los departamentos *excelentes* de Relaciones Públicas y de Comunicación⁴¹.

Este mismo autor señala que se han ido sucediendo tres posturas a lo largo de la historia respecto a la denominada Responsabilidad social corporativa:

³⁹ GRUNIG, J. E. (editor): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1991.

⁴⁰ GRUNIG, J.E., and HUNT, T.: *Managing Public Relations*: Holt, Rinehart and Winston. New York, 1984.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

1. *Económico- conservadora* (En concordancia con la *ideología neoliberal*)

Friedman⁴² asume que el beneficio económico constituye el mejor indicador de que la empresa contribuye al bienestar general de toda la sociedad. Argumenta que las empresas fuertes y competitivas, bien gestionadas, que obtienen grandes beneficios, crean puestos de trabajo, pagan más impuestos... y contribuyen en definitiva, en un nivel macroestructural, a la consecución del bienestar general. La empresa se concibe como “socialmente responsable” cuando obtiene beneficios, no debiendo gastar el dinero de sus propios accionistas en cuestiones sociales.

Esta postura, en concordancia con la ideología neoliberal, se corresponde con la postura de HACERLO BIEN (“DOING GOOD”) y NO HACERLO SABER que se constituye al margen de las Relaciones Públicas si bien entronca con el concepto de responsabilidad social corporativa.

Dicha postura no responde entonces al Derecho a la Información pero sí, aunque sólo parcialmente, y en cierto modo también involuntariamente, como ya se ha mencionado, a la “Responsabilidad Social Corporativa”.

2. *Liberal moderada*

Según Grunig, más que hablar de responsabilidad social, debe hablarse de responsabilidad pública dado que la empresa es responsable sólo ante sus “públicos” y no ante toda la sociedad (ámbito del HACERLO SABER y que se refiere exclusivamente a sectores restringidos de población, los grupos afectados).

3. *Gerencia socialmente responsable*

La responsabilidad extiende su ámbito de actuación a todos los sectores de la población por lo que en los mensajes y acciones se incluyen causas sociales generales. Este ámbito de actuación, parece corresponder en España al marco exclusivo de las acciones prosociales “compensatorias” y al HACERLO SABER, incluyendo incluso el motivo de la solidaridad como reclamo. En esta postura, parece que se asume una posición responsable de manera artificial, desvinculando las acciones del contexto ideológico que provocó el nacimiento de las Relaciones Públicas, en el que se insertan sus acciones y que dotan de sentido a la actividad.

⁴¹ GRUNIG, J (Editor): *Excelence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum. Hillsdale, NJ, 1991.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Nosotros entendemos que no parece que deban estar reñidas las posturas del HACERLO BIEN y del HACERLO SABER por lo que la ideología neoliberal podría integrarse con los planteamientos sociales propios de una gerencia responsable, a través de la introducción de la Filosofía o principios de las Relaciones Públicas en la gestión. El progreso, desde nuestro punto de vista, no parece estar reñido con el Estado de Bienestar, sino que ambos pueden y deben articularse y adecuarse mutuamente.

3.4.1. INTEGRACIÓN DE LAS POSTURAS DE GRUNIG Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ASUNCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL MARCO ESPAÑOL Y EUROPEO

Efectivamente, parece que la primera postura enunciada por Grunig, propia de la ideología económica conservadora, tal y como se entiende sobre todo en España, se contradice a la tercera postura de la gerencia socialmente responsable.

Sin embargo, dichas posturas pueden entenderse como complementarias y no como antagónicas ya que la postura ideológica liberal que concierne sobre todo al devenir empresarial puede establecerse incluso como causa del tercer planteamiento en la praxis (como demuestra la propia historia, dado que las Relaciones Públicas nacen en USA en el marco de la ideología progresista).

Efectivamente, y aunque esta postura o la ideología en que se sustenta pueda dar lugar a críticas, es necesario afirmar que nosotros entendemos también que la empresa se muestra responsable, de acuerdo a la ideología Neoliberal, persiguiendo el máximo beneficio, dado que este principio establece un margen de actuación que “no puede permitirse” la falta de aceptación o el rechazo por parte de la sociedad.

Por otro lado, la asunción de responsabilidad por parte de las empresas grandes y competitivas parece ser un hecho inevitable, al considerar que en muchos de los ámbitos en los que intervienen empresas e instituciones efectivamente, su actuación no se encuentra regulada legalmente, salvo algunos casos excepcionales (contaminación, Derecho Laboral).

Se deduce o presume por tanto que la empresa grande y fuerte, con afán de permanencia en el mercado, actúa en beneficio de la sociedad, cuando éste va a la par de su propio beneficio, constituyéndose este principio en la máxima garantía de que la

⁴² FRIEDMAN, *Capitalismo y libertad*, Rialp, Madrid, 1966.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

empresa actuará siempre responsablemente, considerando que el desarrollo o la expansión, fin último de las empresas grandes y competitivas, viene a estar en gran medida condicionado por la asunción de responsabilidad, como ya dijimos.

Desde la tercera postura de Grunig mal entendida, es en la que a nuestro juicio suelen impulsarse erróneamente muchas acciones y comunicaciones de Relaciones Públicas en España, que en nombre de la solidaridad y alegando asumir los preceptos de la denominada “gerencia socialmente responsable”, realizan acciones y comunicaciones que tan sólo se revisten de esta filosofía, por lo que con frecuencia los hechos no se corresponden con la realidad o la distorsionan de alguna forma, pudiendo resultar entonces las acciones en este marco ciertamente peligrosas y contraproducentes para el bienestar social. Pongamos como ejemplo de lo afirmado la campaña del “0,7 de *Fortuna*”, que expondremos más adelante detenidamente.

Pongamos ahora un ejemplo de la vida cotidiana ilustrativo de nuestro planteamiento:

Una persona que ha sido contratada para trabajar en la Administración Pública es impuntual y evita responsabilidades. Se “escaquea” del trabajo cuando puede (en cuanto ficha se va al bar a desayunar y a charlar) y no pone demasiado interés al hacerlo (sabe que le van a pagar lo mismo tanto si lo hace bien como si lo hace mal). Cuando puede, le pasa el trabajo a otros y afirma reiteradamente con su actuación el lema de “no hagas hoy lo que puedes dejar para mañana”. Por su lentitud y falta de interés en lo que hace, se forman grandes colas en las dependencias públicas y la gente manifiesta frustración y desánimo. En multitud de ocasiones, recibe recursos y quejas que denuncian su ineficacia, al pedir papeles ya recibidos o firmar contratos inválidos. Cuando la gente llega a la ventanilla, no obstante, recibe a todo el mundo con una cordial sonrisa, se interesa por su salud y su familia y no duda en ayudar a llegar a la ventanilla a cualquier discapacitado o ancianita. En su tiempo libre, colabora con una O.N.G. e incluso ha llegado a apadrinar a un niño del tercer mundo al que no conoce, ingresando en una cuenta 100 pts. al día. ¿Es responsable esta persona? ¿No sería preferible para los públicos de dicha dependencia, y para la sociedad en general, que cumpliera simplemente su trabajo con eficacia?.

En una visión simplista y superficial, la conducta del funcionario citado en el ejemplo expuesto anteriormente es correcta, adecuada y socialmente responsable, como también en una lectura superficial, el comportamiento de las empresas que se adhieren

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

“supuestamente” a causas sociales se adecua a un comportamiento socialmente responsable, en contraposición a aquellas empresas que “tan sólo pretenden conseguir beneficios”.

Sin Encontramos tras esta reflexión y por extrapolación, entonces, que con el añadido de satisfacer las demandas sociales de información (inclusión de la “filosofía” de las Relaciones Públicas en los principios rectores de la gestión institucional o empresarial) y de cumplir efectivamente con la normativa vigente, las acciones que responden a este concepto de responsabilidad (nivel primero de Grunig) son las que en mayor medida contribuyen al bienestar social. Recordemos el “leiv-motiv” o finalidad de las Relaciones Públicas ya apuntada anteriormente⁴³: “satisfacer las demandas sociales de información, alcanzando los objetivos de la empresa”

Nosotros entendemos que la libertad es un presupuesto ineludible de la responsabilidad (Kelsen)⁴⁴. Cabe plantearse entonces: ¿pueden las empresas pequeñas y “masacradas” por impuestos, en un entorno que aún no ha podido por cuestiones históricas, culminar el proceso de desarrollo y maduración que permite la libertad sin trabas, ser entonces responsables? (este es el caso español, de apertura al liberalismo y al mercado, sistema capitalista tras un régimen de dictadura). Parece que los españoles asumen que deban empezar a justificar el hecho mismo de obtener beneficios o la legitimidad de los entes con ánimo de lucro, por sus circunstancias históricas.

En USA, no se penaliza ni recrimina socialmente el capitalismo exacerbado ni la obtención de ingentes beneficios, a las empresas se les reconoce libertad absoluta y es de éstas de las que parte, al margen de las normas básicas para garantizar la convivencia, el establecimiento de una conducta prosocial o socialmente responsable. Estas empresas se encuentran en un entorno que inevitablemente se ha desarrollado positivamente y ha ido evolucionando, y al que la sociedad no ha puesto trabas a su actuación recaudando ingentes impuestos indiscriminadamente a modo de penalización cuando obtenían cuantiosos beneficios. Estas empresas han crecido, se han expandido, convirtiéndose en grandes multinacionales, con enormes reservas de capital y mayor estabilidad en el empleo. Menos acuciadas por la competitividad y la supervivencia en el mercado, en una etapa ya de madurez, su actuación se presenta inevitablemente más responsable.

⁴³ CABADA DEL RÍO, M.: “Relaciones Públicas, cohesivas en la célula social. Paralelismo entre naturaleza y sociedad” Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas *Forum XXI*, Madrid, 1988.

⁴⁴ KELSEN.: *Normas jurídicas y análisis lógico*, Centro de estudios institucionales, Madrid, 1988.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Efectivamente, como se infiere de la famosa “Pirámide de Maslow”⁴⁵ una persona autorrealizada es una persona más responsable porque... ¿Quién puede dar amor o cariño a los demás sin tener siquiera amor propio?, ¿No es cierto también que es poco probable que acertemos al predicar cualidades humanas generosas de personas que no tienen las necesidades básicas cubiertas? ¿Cuántas personas que trabajan en O.N.G’s cobran un sueldo, que en ocasiones constituye su único ingreso? ¿No es cierto que los valores positivos o buenos, la capacidad de amar y de trabajar, se adquieren tras un largo proceso de desarrollo y maduración psíquica, como afirmaba Freud?

En el terreno pragmático “sensu stricto”, nos encontramos con que las empresas españolas, jóvenes y dependientes, con poca fuerza en el mercado internacional, han sido obligadas, sin siquiera percibirlo, a ser “responsables a la fuerza”, esto es, a revertir una parte importante de los beneficios en políticas sociales a través de los impuestos.

Las empresas norteamericanas, no obstante, más libres, sin coacciones ni trabas a su actuación económica, en un entorno liberal ampliamente aceptado, asumen voluntariamente una actuación prosocial que revierta beneficios a la sociedad (donaciones, subvenciones...), en una esfera de libertad más amplia y en el convencimiento de que, además de ayudar al país mediante la creación de puestos de trabajo y el pago de impuestos, mantienen todavía una deuda con un entorno social.

Como señala Kelsen, la libertad se configura en presupuesto ineludible de la responsabilidad y en base a esto, las empresas norteamericanas adquieren un papel protagonista en las políticas sociales, papel que ha sido asumido voluntariamente para poder competir en un mercado altamente competitivo y que exige explicaciones sobre la utilización de los recursos que se les ha confiado.

Por el contrario, la empresa española asume involuntariamente, al ser su fin primordial sobrevivir y no desarrollarse, a través de los impuestos, una responsabilidad social “obligada” en la que entonces su protagonismo e iniciativa, en cuanto a la adopción de conductas prosociales “reales” resulta ser mucho menor, bajo el supuesto de coacción y obligación en un entorno liberal aún insuficientemente desarrollado y poco consolidado como para permitir la libertad de actuación y de iniciativa.

Por otro lado, demostraría clara ingenuidad por nuestra parte y desde luego falta de realismo establecer sistemáticamente la presunción de que las empresas españolas y aún en el marco europeo, en estas condiciones, van a actuar de manera generosa y

⁴⁵ MASLOW, A.: *El hombre autorrealizado*, Kairós, Barcelona, 1973.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

altruista, cuando nos queda constancia de que infringen incluso las normativas IMPUESTAS a las mismas (no se les pide ningún esfuerzo extra sino el ejercicio correcto de su función), ya que efectivamente se establecen sanciones en Europa contra la contaminación o la degradación del medio ambiente, la infracción de las normas laborales básicas, etc.

Resulta ser ciertamente llamativo que las normativas internacionales respecto al respeto institucional al medio ambiente (ISO) sean menos estrictas y coercitivas que las establecidas en Europa. El hecho de que existan estas pautas sancionadoras indica que las empresas no sólo no cumplen voluntariamente las normas sociales y de convivencia básicas, sino que incluso cuando efectivamente lo hacen, es a todas luces coaccionadas y obligadas.

3.4.2. EL CASO DE LA PLATAFORMA DEL 0,7% Y RECLAMO PUBLICITARIO DE *FORTUNA*

En una visión simplista y superficial, la conducta del funcionario citado en el ejemplo expuesto anteriormente es correcta, adecuada y socialmente responsable, como también en una lectura superficial, el comportamiento de las empresas que se adhieren “supuestamente” a causas sociales se adecua a un comportamiento socialmente responsable, en contraposición a aquellas empresas que “tan sólo pretenden conseguir beneficios”.

Sin embargo, consideremos marcas correspondientes a multinacionales poderosas (la marca *Pepsi*, por ejemplo) que funcionan y se gestionan eficientemente y que obtienen cuantiosos beneficios al final de su ejercicio.

El hecho de donar un porcentaje de las ventas y decir simplemente en letra pequeña y al final de su anuncio (sin condicionar la conducta “responsable” al consumo ni coartar la libertad) que donará un 0,1 % de las ventas a causas humanitarias (lo que puede significar miles de millones) puede resultar de una gran ayuda, aunque parezca a la gente que el hecho en cuestión pasa desapercibido.

En contraposición a esto, encontramos empresas que no obtienen ni una centésima parte de las ventas de *Pepsi* y que sin embargo se anuncian “a bombo y platillo”, adheriéndose a causas y movimientos sociales grandiosos (que conciernen al Producto Interior Bruto de una nación como la famosa plataforma del 0,7%, en el caso

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

de la campaña de la marca *Fortuna*) y, aunque alcanzando quizás una mayor notoriedad que la primera, la verdadera ayuda efectuada no sólo no se acerca mínimamente a ésta, sino que desvirtúa incluso la causa social (conseguir el 0,7% del P.I.B. español) en beneficio propio y para conseguir notoriedad, resultando, paradójicamente, no sólo no beneficioso para la misma y para la sociedad, sino incluso perjudicial. ¿Puede una hormiga, por muy voluntariosa que sea, decir a voces que contribuye a levantar al pobre elefante caído?. Pero, sobre todo, al oírla y no verla el resto de animales, ¿No creerán que se está ayudando al elefante y que ya no tienen por qué intervenir?

Efectivamente y como afirma el Profesor Arceo, la responsabilidad social corporativa, desde un punto de vista estrictamente pragmático y al margen de planteamientos éticos, desde la perspectiva de la persuasión científica, contribuye al beneficio y a la eficacia de las empresas que asumen dicha responsabilidad en el sentido más amplio del término⁴⁶ (ante toda la sociedad, tercer nivel de Grunig); sin embargo, y coincidiendo enteramente con Arceo en sus planteamientos, entendemos observando la praxis de las acciones comunicativas que ¿No cabe plantearse que el hecho de que la sociedad, movimientos y cuestiones sociales, se ponga al servicio de la eficacia de la pequeña empresa puede ser contraproducente para la primera?, ¿No se asume que es la empresa la que se pone o debe ponerse al servicio de la sociedad, en definitiva, lo económico al servicio de lo social, el progreso al servicio del bienestar social y no al contrario?.

No es nuestra intención afirmar que las empresas pequeñas o poco competitivas no deban realizar comunicación, sino que las mismas deberán adecuar los mensajes a la realidad de su situación (informando mayormente sobre la expansión, crecimiento, logros y eficacia de la empresa) y no utilizar las cuestiones y tópicos sociales para medrar.

Considerando que efectivamente y como afirma Arceo⁴⁷, la empresa tiene un fin económico primordial y que la ética no se predica de la esfera económica de la empresa sino de su esfera social, cabe plantearse si podemos presumir una actuación socialmente responsable derivada de una actuación económica que por motivos históricos, ha importado únicamente los valores mundiales imperantes y las ambiciones económicas pero no los medios para satisfacerlas, en un entorno hasta ahora de marcado carácter intervencionista.

⁴⁶ ARCEO, J. L.: *Fundamentos para la Teoría y técnica de las Relaciones Públicas*, ESRP-PPU, Barcelona, 1998.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

En el momento en que la empresa necesita de la aceptación social para su subsistencia material, no puede predicarse de la misma, responsabilidad social voluntaria y generosa o altruista, sino en todo punto obligada y subyugada por tanto a lo económico y no a lo verdaderamente social. Parece ser que la empresa quiere pasar, de acuerdo a sus mensajes, muchas veces por generosa cuando en último término es la sociedad la gran donante, y la que tiene en sus manos la permanencia o desaparición de la misma.

En estos casos, por tanto, la responsabilidad no nace de la empresa “per se” sino que se constituye en una exigencia implícita, que la misma debe asumir, justificando sus fines y su conducta, dado que no le queda más remedio, como sostiene el profesor Solano. Si ante ésta exigencia implícita de responsabilidad, como ya afirmábamos, muchas empresas continúan, no obstante, contaminando, infringiendo normas básicas de salud laboral y prevención de riesgos... ¿podrá predicarse de estas empresas unas intenciones sinceras de implicarse en asuntos sociales por puro altruismo?.

Y si la empresa comunica tan sólo por conseguir notoriedad y mejorar su imagen, en definitiva, por la eficacia, ¿no está supeditando lo social a sus propios beneficios económicos? ¿Y no está reñido, efectivamente el “hacer” (“doing good”) con el “hacer saber” (“getting credit of it”) cuando estos no van de la mano?.

Como ya planteábamos, éste es el caso de todas las empresas pequeñas que anuncian ayudas y la donación de “grandiosos” porcentajes de “escuchimizadas” ventas, destinadas a causas sociales, como es al caso de la marca *Fortuna*.

A todo lo cual hay que añadir la presunción de la absoluta falta de altruismo o conducta prosocial que cabe predicar de una empresa cuyo fin primordial es vender productos perjudiciales para la salud. En estos casos, en nuestra opinión, se está aprovechando lo social simplemente para conseguir imagen y más beneficios y en definitiva, se está subyugando lo social a lo económico, como no puede dejar de ser en el caso de las empresas que no son líderes y tienen que luchar por su supervivencia en el mercado.

¿Es que casa en el terreno personal, y por extrapolación aplicado a las empresas, la lucha por la supervivencia (subsistencia y seguridad) con el altruismo, sublimación y búsqueda estética y de calidad de vida característicos de la madurez, autorrealización (ausencia de necesidades de carencia) que se predicen de la responsabilidad social amplia del tercer nivel de Grunig?

⁴⁷ ARCEO, J.L.: op.cit.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Encontramos entonces que los ámbitos social (mensajes de contenido social) y estrictamente económico “ontológicamente”, sobre todo para las pequeñas empresas, no pueden ir de la mano nunca, dadas las premisas enunciadas.

Por esta razón, no es exagerado ni parcial presumir que sólo las empresas grandes podrán permitirse, tras la satisfacción de su finalidad económica primordial y por tanto de las necesidades de seguridad y de “estatus” (notoriedad y conocimiento), básicas para poder permanecer en el mercado, una visión realista e incluso altruista que les permita enfocar problemas, necesidades y carencias sociales desde una visión adecuada y responsable.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, por los defectos denunciados, parece evidenciarse la contradicción e incongruencia, que no se da en las empresas fuertes, entre realismo y altruismo, y manifiestan que, en determinadas circunstancias, el ocio sí puede estar reñido con el negocio, la obligación con la devoción, lo social con lo económico, como están reñidos el “hacer” (“doing good”), con el “hacerlo saber” (“getting credit of it” o función de las Relaciones Públicas), cuando estas últimas no puede enfrentarse con el cumplimiento de lo prometido, insinuado y se utilizan temas sociales con el único propósito de alcanzar notoriedad y mayores ventas.

Parece, tras examinar la realidad, que sólo las empresas fuertes y altamente competitivas, que están en condiciones de cumplir las exigencias del primer y segundo nivel de responsabilidad que planteaba Grunig, podrán además añadir esfuerzo y dedicación a la consecución de fines sociales, que se sumara a lo que ya reportan a través de impuestos, grandes recursos económicos que se canalizan hacia políticas sociales, mientras que las pequeñas deberán conformarse con el “hacerlo saber mal”, magnificando y distorsionando las pequeñas migajas que pueden dar, para obtener más beneficios (por el camino más corto, que supone anteponer la demagogia a la buena gestión) y para hacerse más grandes y competitivas, requisito fundamental de permanencia en el panorama empresarial.

En cualquier caso y considerando que fuera legítimo que la empresa pudiera utilizar la opinión pública sobre temas sociales para conseguir mayores ventas y por tanto mayores beneficios como bien señala el Profesor Arceo, ¿No será primordial que la empresa cumpla efectivamente con el fin económico que tiene asignado, con esfuerzo y eficacia, y no con mensajes emocionales de contenido demagógico al tratar temas sociales puntuales y de moda, como es el caso de la campaña citada de *Fortuna*? ¿No

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

será mas positivo y útil para la sociedad, en algunos casos y circunstancias, que la empresa revierta los beneficios a la misma (en lo concerniente a sofisticadas causas sociales) únicamente a través de los impuestos, que canalizan los recursos hacia políticas sociales, con verdadero conocimiento de causa?. ¿No será más útil, también, en los casos apuntados, que la responsabilidad social no tome tintes de altos vuelos y se ciña a la simple restricción de la actuación y beneficios por los límites que implícitamente requiere la propia convivencia y que se plasman en normas explícitas y en último término en la norma de cultura? ¿No será más perjudicial que beneficioso, que la empresa trate de confundir a la sociedad haciendo suyas causas a las que no puede contribuir? ¿Se puede esperar al fin y al cabo, que las empresas, sobre todo pequeñas (cuyo fin primordial entonces en esencia y de hecho es económico) se comporten como ONG's cuando las propias ONG's (cuyo fin es social) se comportan como empresas?. El antagonismo o conflictividad es inherente ontológicamente, en estos casos, a ambos supuestos, al tratar conjuntamente el mundo de lo económico y el de lo social, como antagónicos son también el mundo del ocio y del negocio (negación del ocio) y de lo voluntario y lo obligado.

Podemos concluir entonces que la empresa española podrá y deberá servirse también de la comunicación para su crecimiento, pero de forma legítima y bien entendida (labor de Relaciones Públicas) pues como afirma López Lita:

*la comunicación eficiente además de cumplir sus fines más fácilmente identificables con respecto a la imagen de la empresa, a la marca y al producto, implementa el otro requisito irrenunciable para cualquier empresa que aspire a permanecer firmemente instalada en los mercados presentes y futuros: el liderazgo en costes. En realidad, nos encontramos ante un modelo en el que la comunicación asume la carga fundamental, la empresa se ha convertido en un sistema de comunicación especializado en su propio crecimiento.*⁴⁸

3.5. AMPLIACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

3.5.1. COMO DISCIPLINA UNIVERSITARIA

Como ya decíamos en la introducción, la gran modernidad de los RRPP (“Niño prodigio de nuestra era”) ha llevado a un gran desconocimiento y confusión en torno a las mismas, al tiempo que ha generado una urgente necesidad de fundamentos teóricos

⁴⁸ LOPEZ LITA, R: *Comunicación: la clave del bienestar social*, Drac, 2000, pág 132.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

que permitan a las Relaciones Públicas superar, sobre todo en el ámbito académico, el excesivo practicismo ceñido a los ámbitos empresarial y político y que venían configurándolas como meras técnicas para resolver problemas inmediatos, olvidando los elementos y las repercusiones, de índole psico-social, de las acciones y comunicaciones realizadas desde las instituciones.

Las Relaciones Públicas nacieron en España como disciplina universitaria hace 30 años, sin embargo comienzan a reclamar ya en el ámbito académico su posición de ciencia consolidada, como demuestran la introducción, como disciplina independiente de la Publicidad de múltiples asignaturas especializadas de Relaciones Públicas, en las ramas de Periodismo e Imagen de Ciencias de la Información. La introducción de estas asignaturas, ciertamente anuncia la necesidad de una inevitable ampliación de la Teoría existente.

Frente a una sociedad fragmentada y frente a la desmovilización del discurso político, la empresa tiene hoy una oportunidad histórica, la de ser un núcleo movilizador de nuevos valores humanos, económicos, sociales y culturales, gracias a la comunicación. Esta gran responsabilidad debe ir respaldada por una fundamentación epistémica amplia, un conocimiento que hunda sus raíces en las entrañas psicológicas del individuo para dar cuenta de las implicaciones psicosociológicas de las relaciones públicas, de sus efectos y repercusiones en la sociedad, y que confirme en definitiva que éstas constituyen el diálogo social institucionalizado y tienen como fin la cohesión social.

Las Relaciones Públicas deben velar por una conducta de los entes “artificiales”, socialmente responsable, y esto, no solo con buena voluntad y un recetario de buenos propósitos sino con la consciencia y el conocimiento de las repercusiones y efectos manifiestos y latentes, visibles y ocultos, de dichas acciones y comunicaciones, con un conocimiento en definitiva profundo y matizado que hunda sus raíces en las entrañas psicológicas de individuos y grupos afectados, para prever las consecuencias tanto a corto como a largo plazo de dichas acciones y comunicaciones y para desentrañar la multitud de implicaciones que parecen disolverse o camuflarse en el entorno turbulento de dinamismo y obsolescencia que nos rodea.

Como afirma Martín Serrano:

La línea divisoria entre la Teoría de la Comunicación (o si se prefiere, las Teorías de la Comunicación alternativas que pueden elaborarse) y las técnicas de control social que recurren

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

a la comunicación, pasa por el lugar que, desde siempre, ha separado a la Ciencia de la instrumentación. La reflexión científica es un saber desinteresado (...) En el plano meramente epistemológico, la reflexión teórica sobre la comunicación está aún lejos de haber logrado un nivel satisfactorio; no sólo por la juventud de la disciplina, sino además por la prioridad que han recibido los enfoques instrumentales. Sin embargo, esa reflexión ya no puede aplazarse, a la vista de los contactos que la Teoría de la Comunicación establece con otras ciencias⁴⁹

3.5.2. COMO INTERMEDIARIAS ENTRE EMPRESA Y ENTORNO

Como ya apuntábamos, realizando un paralelismo entre el Marketing y las Relaciones Públicas, podríamos afirmar que, así como el marketing ha sido definido como “la satisfacción de las necesidades del consumidor alcanzando los objetivos de la empresa”, las Relaciones Públicas podrían muy bien definirse como “la satisfacción de las demandas sociales de intervención e información, alcanzando los objetivos de la institución”

En esta definición de Relaciones Públicas o de filosofía de las Relaciones Públicas, que entronca con su dimensión histórica (praxis del mundo empresarial en la sociedad capitalista) la cual ilustra su rasgo de “estar”, va unida inexorablemente y fijémonos, primordialmente a su “ser”, la inevitable comunicación de ese “estar”, que configura su verdadera personalidad, pues es primordial y preferible la convivencia a la libertad, como diría Locke, es decir, la comunicación, que debe satisfacer unas demandas sociales y no económicas (que se alcanzan con carácter secundario). Es la economía la que se pone al servicio de la sociedad y no al revés, y por lo mismo, las Relaciones Públicas deben dar cuenta primero de sus implicaciones y efectos en la sociedad y sólo secundariamente servir como técnicas para alcanzar unos fines económicos, en la praxis.

Por ello, las Relaciones Públicas deben asumir el papel de guardianes o velar siempre porque antes de hacerlo saber, se haga bien, en el famoso lema que postula “hacerlo bien y hacerlo saber” (“doing good and getting credit of it”) manteniendo con firmeza su posición mediadora, sin duda privilegiada, entre valores sociales y materiales o económicos, lucrativos o altruistas, progreso y bienestar social...

Desde esta óptica, el fin de las Relaciones Públicas no puede consistir nunca en la creación de imagen, sino que esta imagen buena o mala sería la consecuencia o derivación, siempre, de una conducta socialmente adecuada y responsable.

⁴⁹ MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Corazón editor, Madrid, 1982, pág. 70.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Las Relaciones Públicas deben centrarse en velar por “hacerlo bien” y “hacerlo saber bien” siguiendo respecto a lo primero, primeramente los postulados de la ideología neoliberal que establece que efectivamente “el beneficio es el mejor indicador de que la empresa contribuye a la sociedad” y en segundo término la realización de acciones prosociales que surjan de una íntima convicción de la necesidad de asumir un compromiso para con la sociedad.

La responsabilidad de las Relaciones Públicas como filosofía gerencial de aplicación fundamentalmente comunicativa radica entonces en esta mera superposición entre lo efectuado y lo comunicado, lo que se es y lo que se parece, entre la personalidad y la imagen, entre filosofía y conducta y ahí termina su máxima grandeza, responsabilidad y función.

Las Relaciones públicas no deben ni pueden cargar solas, ni a través de la comunicación exclusivamente, con la losa de “hacerlo bien”. De acuerdo a la ideología neoliberal⁵⁰, la empresa que obtiene beneficios revierte dichos beneficios a la sociedad al crear puestos de trabajo y pagar cuantiosos impuestos y el beneficio económico es según esta corriente, a la postre, el mejor indicador de que la empresa contribuye al bienestar de toda la sociedad.

Otros afirman que además de buscar el propio beneficio y de que éste revierta en la sociedad de modo inmediato, deben considerarse otras variables como el “desarrollo sostenible” y el largo plazo, de forma que el estado de salud general del planeta no se vea afectado por las consecuencias del desarrollo, y otros afirman que esos beneficios finales y que revierten o de los que participa la sociedad finalmente, no pueden descuidar los modos y maneras de conseguirlos, por lo que se hace necesario la creación de un departamento de ética en múltiples empresas, que vele por la legitimidad de los modos y maneras de conseguir los objetivos, que en la práctica y por desgracia en muchas ocasiones, revierten también en una función eminentemente utilitaria, contribuyendo a la eficacia.

A las Relaciones Públicas tampoco les corresponde el “hacerlo saber” exclusivamente, dado que esto las configuraría como meras técnicas de comunicación sin más e incluso en el peor de los casos, en técnicas de manipulación social. Las Relaciones Públicas deben “hacerlo saber bien” y cuando empleamos el término bien no nos referimos a la técnica, su completitud, exactitud o perfección, ni siquiera a su

⁵⁰ FRIEDMAN, M.: op.cit.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

adecuación al mensaje, nos referimos más bien a la adecuación de los mensajes a la realidad y a la promoción de un buen hacer (“hacer saber bien el buen hacer”), lo que conlleva “hacer saber bien el mal hacer”, pero nunca “hacer saber mal el mal hacer”; esto es, falsear la realidad o tratar de camuflarla o distorsionarla tras la aplicación de efectivas técnicas comunicativas, inadecuadas a la realidad o al contexto, aunque perfectamente disuasorias y efectivas.

Tampoco debe predicarse de las Relaciones Públicas el “hacer saber mal el bien hacer”, es decir, la desinformación o la comunicación que no informa adecuadamente sobre los objetivos perseguidos, logros... que no combate actitudes o tendencias de opinión erradas, prejuicios o estereotipos (generalizaciones falsas) como pueden ser las relativas al individualismo exacerbado y la voracidad de las empresas en el sistema capitalista, las creencias erradas sobre el “progreso” como antítesis de la ideología del bienestar social... y que son fruto en muchas ocasiones de la demagogia y de la falta de información.

3.5.3.COMO FILOSOFÍA GERENCIAL GLOBAL

Los niveles de Grunig, presentados como excluyentes o antagónicos, parecen poder integrarse y someterse a una gradación observando la realidad. Las empresas no deberán rechazar o combatir la posición del primer nivel sino después de superarlo, como si de un peldaño básico se tratara, e integrarlo con las otras dos posiciones que ponen énfasis en el “hacerlo saber”.

De esta forma, garantizarán una actuación adecuada básica y la adición o suma del esfuerzo de un “hacerlo saber” responsable, considerando entonces no sólo el ámbito o sectores de población a los que se dirige la comunicación, sino también la adecuación a la realidad de dichas acciones y comunicaciones y la asunción del principio fundamental de que si la empresa no va bien, comunicar que la empresa realiza “grandes contribuciones a la sociedad”, para maquillar la auténtica situación puede ser más nocivo que beneficioso.

Resulta ciertamente chocante la asunción de los niveles más sofisticados y comprometidos de Grunig (que conciernen a la preocupación por la contaminación, grupos sociales...), niveles dos y tres correspondientes al "hacerlo saber", desde la praxis habitual de las Relaciones Públicas, ignorando el primer nivel básico que se corresponde al “hacerlo bien” sin más, y se considere el hecho de la contaminación, no como un

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

fenómeno que afecta al denominado desarrollo sostenible desde un punto de vista macroestructural, sino constreñido al ámbito mas cercano, circundante a la empresa, como son sus públicos.

Podemos establecer la siguiente hipótesis o premisa: paradójicamente, cuanto más avanzadas se encuentren las empresas en el primer nivel de Grunig, estarán en condiciones más realistas de asumir los postulados de los niveles dos y tres afincados en el “hacerlo saber” y enfocados a la acción directa de las Relaciones Públicas. De igual modo que consideramos que una persona puede ser poco sincera con nosotros cuando mantiene con nosotros alguna dependencia, del mismo modo podemos predicar una falta de honestidad o “integridad” en las comunicaciones de una empresa ante un entorno del que depende su subsistencia en el plano más inmediato, que es el económico.

También de las empresas puede predicarse una cierta “autorrealización” que sólo se alcanza tras la cobertura de las necesidades básicas (subsistencia y seguridad). La empresa que hipotéticamente, continuando con este supuesto, se encuentre con una posición consolidada en el mercado, con sus necesidades de subsistencia y seguridad cubiertas y un amplio margen de maniobra, que haya alcanzado un cierto “status” en el panorama económico y empresarial, podrá entonces contribuir a causas sociales y “sublimar” los beneficios sobrantes, por la misma razón que son las sociedades centroeuropeas en el ámbito europeo (más desarrolladas desde el punto de vista económico) las que dedican mayores partidas presupuestarias a donaciones a ONG’s y causas sociales, al margen de ideologías, del espíritu de los pueblos, del carácter nacional...

Por otro lado, parece que se insiste en perpetuar el inmenso error de ver y concebir a las Relaciones Públicas como meras técnicas al servicio del marketing y no como una filosofía gerencial de dirección autónoma, que abogue por el buen hacer y la eficacia, preocupándose al mismo tiempo y prospectivamente de la imagen de la empresa y de las empresas en general, de la permanencia en el mercado y de la estabilidad social y no de las ventas puntuales e inmediatas (marketing).

Como ya afirmábamos, en la gestión de Marketing cuando un producto fracasa es sustituido por uno nuevo y el anterior producto, desgastado o muerto (ciclo de vida) es olvidado y raras veces permanece en el recuerdo para volver a juzgarlo. Ya conveníamos que la comunicación de Relaciones Públicas “responsable” no debe cubrir “nichos de mercado comunicacionales” para vender más, dado que las cuestiones sociales por las

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

que abogan dichas comunicaciones no pueden sufrir el desgaste de su utilización por las empresas. Dichas cuestiones, a fin de cuentas permanecen en el recuerdo siempre y definitivamente, de manera irreversible, al influir en las actitudes, al contrario de los productos marketinianos.

3.5.4. COMO PRÁCTICA COMUNICATIVA Y FORMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Aludiremos aquí muy brevemente a estos aspectos, dado que serán ampliamente tratados en el bloque de comunicación masiva o “comunicación en la sociedad de masas”.

Las instituciones tienen la obligación y la responsabilidad de informar sobre sus fines y conducta a la sociedad, dado que, en último término, están a su servicio. La información que se dé sobre conducta y fines reportará a la sociedad indicios de cómo se van repartiendo y canalizando unos recursos que la propia sociedad ha puesto en juego y por los que debe pedir cuentas para garantizar la convivencia.

Las empresas no deben entonces aprovechar movimientos sociales para “mejorar” su imagen y para la consecución del fin económico que les es propio, invadiendo parcelas que no le corresponden y utilizar los temas candentes que la sociedad debe resolver por sí misma, a través de la comunicación, provocando el falseamiento de la realidad mediante la adhesión superficial y aparente a las grandes causas sociales, pasando velada y subrepticamente de lo económico a lo social y de lo social a lo económico de nuevo, a través de las apelaciones propias del ánimo de lucro, asociando las mismas a “causas sociales”.

A la larga, los beneficios residuales que se donan (que suelen ser muy escasos, aunque se anuncien a “bombo y platillo”) para cubrir huecos a través de parches en la sociedad pueden resultar realmente perjudiciales, por el desgaste que los valores y movimientos sociales sufren tras su utilización continuada por las instituciones que canalizan sus mensajes y realizan apelaciones a la audiencia, asociándolas a imágenes y elementos indisociables de dichos valores. La notoriedad de dichos aspectos sociales conseguida a través de las exposiciones se ve enturbiada por un efecto de saciación, o irrelevancia que los mismos padecen y que debe su causa a su instrumentalización reiterada.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

Las Relaciones Públicas deben velar por que las acciones de comunicación sirvan en primer lugar al “logos” (racionalidad) y sólo secundariamente al “pathos” (imagen de la fuente) y al “ethos” (esfera de las emociones y tendencias inconscientes e irracionales). Deben además procurar una comunicación simbólica eficaz mediante el establecimiento del equilibrio entre banalidad y originalidad.

3.6. CONCLUSIONES SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS: AUTOCONCIENCIA E INDEPENDENCIA DEL MARKETING; COMPROMISO EPISTEMOLÓGICO Y AXIOLÓGICO.

- Como disciplina universitaria: Romper con el lastre de “lo efectuado en la praxis” y entroncar la disciplina con materias filosóficas, psicosociales y psicológicas, en busca de fundamentos y sobre todo de explicaciones sobre los efectos y repercusiones de acciones y comunicaciones para poder cumplir los preceptos que asume el concepto de responsabilidad, “capacidad de **conocer** y aceptar las consecuencias derivadas de los propios actos”.

Desde algunos ámbitos, se describe la disciplina (Relaciones Públicas) desde la praxis (nada más ajeno al concepto de Relaciones Públicas real), y se insiste en perpetuar el craso error de concebir a las mismas como simples técnicas al servicio del marketing y no como una filosofía gerencial de dirección autónoma⁵¹, que abogue por el “buen hacer” y la eficacia, preocupándose al mismo tiempo y prospectivamente de la imagen de la empresa y de las empresas del sistema en general, de la permanencia en el mercado y de la estabilidad social y no de las ventas puntuales e inmediatas (marketing).

Las Relaciones Públicas deben velar por una conducta de los entes “artificiales”, socialmente responsable, y esto, no sólo con buena voluntad y un recetario de buenos propósitos sino con la consciencia y el conocimiento de las repercusiones y efectos manifiestos y latentes, previstos e imprevistos, principales y colaterales, visibles y ocultos, de dichas acciones y comunicaciones, con un conocimiento en definitiva profundo y matizado, psicosociológico que analice profundamente la

⁵¹ ARCEO, J.L.: op.cit.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

opinión pública, actitudes de los grupos afectados, para prever las consecuencias tanto a corto como a largo plazo de dichas acciones y comunicaciones y para desentrañar la multitud de implicaciones que parecen disolverse o camuflarse en el entorno turbulento de dinamismo y obsolescencia que nos rodea. Se trata en definitiva de asumir un compromiso epistemológico con la disciplina.

- Como Filosofía Gerencial: deberá comunicar a la empresa o institución la inadecuación de ciertos mensajes o la ilegitimidad de la emisión de los mismos conforme a una visión realista de la situación de la empresa y de la sociedad, separando e independizando las Relaciones Públicas del marketing y rompiendo la concepción de comunicación conformada por la “visión marketiniana” y la venta, que configura las comunicaciones de Relaciones Públicas como “productos” lanzados para cubrir “nichos comunicativos”.

Considerar acciones y comunicaciones prospectivamente y las repercusiones en la imagen a largo plazo que comunicaciones puntuales sobre temas sociales o polémicos pueden acarrear a la misma y a la imagen empresarial genérica, que incluye a las demás empresas del entorno. Deberán coordinar, en definitiva, los objetivos y acciones particulares de cada departamento con las políticas de imagen a largo plazo. La comunicación de Relaciones Públicas responsable no debe cubrir “nichos de mercado comunicacionales” para vender más, dado que las cuestiones sociales por las que abogan dichas comunicaciones no pueden sufrir el desgaste de su utilización por las empresas. Las cuestiones sociales permanecen en el recuerdo siempre y definitivamente, con características de irreversibilidad, al influir en las actitudes, al contrario de los productos pertenecientes al marketing.

- Como función intermediaria entre la empresa y el entorno: mostrar o “hacer ver” a la “cúpula directiva” que el fin de las Relaciones Públicas no puede consistir nunca en la creación artificial de imagen, sino que esta imagen buena o mala deberá ser la consecuencia o derivación, siempre, de una conducta socialmente adecuada y responsable, así como el mayor perjuicio que beneficio que se deriva para la sociedad y para la imagen y

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

estabilidad de la propia empresa a largo plazo de ciertas acciones y comunicaciones, considerando el posible daño ocasionado por las mismas a la sociedad y a los valores (asumir un compromiso axiológico).

Mostrar al entorno de la empresa una visión nítida de la filosofía y actividad empresarial general, siguiendo un principio de la transparencia y combatiendo con hechos y comunicaciones el prejuicio social hacia las empresas en la “libre economía de mercado” conforme a las actitudes negativas que se forman sobre los postulados de la noción de progreso, fruto de la demagogia y la desinformación...

Adecuar los mensajes a la realidad, y realizar una función básica de superposición entre realismo y altruismo, lo real y lo aparente, personalidad y conducta, lo dicho y lo hecho, lo prometido y lo emprendido, beneficio económico y beneficio social...

- Como práctica comunicativa y forma de comunicación social: velar por que las acciones de comunicación sirvan en primer lugar al “logos” (racionalidad) y sólo secundariamente al “pathos” (imagen de la fuente) y al “ethos” (esfera de las emociones y tendencias inconscientes e irracionales). Procurar una comunicación simbólica eficaz mediante el establecimiento del equilibrio entre banalidad y originalidad.

Por otro lado, las instituciones tienen la obligación y la responsabilidad de informar sobre sus fines y conducta a la sociedad, dado que, último término, están a su servicio. La información que se dé sobre conducta y fines reportará a la sociedad indicios de cómo se van repartiendo y canalizando unos recursos que la propia sociedad ha puesto en juego y por los que debe pedir cuentas para garantizar la convivencia.

Las empresas no deben entonces aprovechar movimientos sociales para “mejorar” su imagen y para la consecución del fin económico que les es propio, invadiendo parcelas que no le corresponden y utilizar los temas candentes que la sociedad debe resolver por sí misma, a través de la comunicación, provocando el falseamiento de la realidad mediante la adhesión superficial y aparente a las grandes causas sociales, pasando velada y subrepticamente de lo económico a lo social y de lo social a lo económico de nuevo, a través de las apelaciones propias del ánimo de lucro, asociando

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

las mismas a “causas sociales”. A la larga, los beneficios residuales que se donan (que suelen ser muy escasos, aunque se anuncien a “bombo y platillo”) para cubrir huecos a través de parches en la sociedad pueden resultar realmente perjudiciales, por el desgaste que los valores y movimientos sociales sufren tras su utilización continuada por las instituciones que canalizan sus mensajes y realizan apelaciones a la audiencia, asociándolas a imágenes y elementos indisociables de dichos valores. La notoriedad de dichos aspectos sociales conseguida a través de las exposiciones se ve enturbiada por un efecto de saciación, o irrelevancia que los mismos padecen y que debe su causa a su instrumentalización reiterada.

EN SÍNTESIS

- “Hacerlo bien” (Responsabilidad Social corporativa)
- Promover el “Hacerlo bien y hacerlo saber” (Responsabilidad Social de las Relaciones Públicas como Filosofía Gerencial)
 - “Hacerlo saber bien” (Responsabilidad social de índole comunicativa de las Relaciones Públicas)
 - “Hacer saber bien el buen hacer”: información pertinente y adecuada...
 - “Hacer saber bien el mal hacer”: actuar con transparencia...
 - “Hacerlo saber mal”
 - “Hacer saber mal el buen hacer”: no evitar los prejuicios ni las generalizaciones; no informar con los suficientes detalles etc.
 - “Hacer saber mal el mal hacer”: distorsionar la verdad, enmascararla, incluir exageraciones...

• BIBLIOGRAFÍA

ARANGUREN, J. L.: *Moralidades de hoy y de mañana*, Madrid, 1973.

ARCEO, J. L.: *Fundamentos para la Teoría y técnica de las Relaciones Públicas*, ESRP-PPU, Barcelona, 1988.

ARCEO, J. L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

BELL, D.: *El advenimiento de la sociedad posindustrial*, Alianza editorial, Madrid, 1976.

BENITO, A.: *Fundamentos para la Teoría General de la Información*, Madrid, 1982.

BERKOWITZ, L.: *Social Psychology*, London, Scott Foresman and company, 1972.

BERNAYS, E. L.: *The Engineering of consent*. Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1955.

BLAU, P.M. y SCOTT, R.W.: *Formal Organizations: a Comparative Analysis*. San Francisco: Chadler Publishing Company, 1962. Tomado de *Lecturas de Teoría de la Organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, vol I, pp. 403-410.

CABADA DEL RÍO, M.: "Relaciones Públicas, cohesivas en la célula social. Paralelismo entre naturaleza y sociedad". *Revista del forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas, Forum XXI*, Madrid, 1998.

CABADA DEL RÍO, M.: "Disciplinas afines a las Relaciones Públicas, la labor del psicólogo social desde una perspectiva crítica". *Forum XXI. Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas*, Madrid, 1998.

CASSIRER, E.: *Filosofía de las formas simbólicas*, FCE, México, 1974.

Constitución española, Artículo 38, en la Sección segunda del Título segundo: "De los deberes y derechos de los ciudadanos"

CORRADO, F. M.: *Getting the world out. How managers can create Value with communications*. Homewood, IL: Business One- Irwin, 1993.

DEL REY MORATO, J.: *La comunicación política*, Eudema, Madrid, 1989.

DENNET, D.C.: *La libertad de acción. Un análisis de la exigencia del libre albedrío*, Gedisa, Barcelona, 1992.

DESANTES, J.M.: "Un concepto jurídico de Relaciones Públicas", en volumen colectivo *Tratado general de Relaciones Públicas*, SANCHEZ GUZMÁN, J.R., Fundación Universidad empresa, Madrid, 1986.

ECO, U.: *El signo*, Editorial Labor, Barcelona, 1980.

FRANKFURT, H.: "Freedom of the will and the concept of a person" en *The Journal of Philosophy*, LXVIII, 1, 1971, PP 5-20.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

FREUD, S.: *El malestar de la cultura en Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Altaya, colección de Grandes obras del pensamiento, 1993.

FRIEDMAN, M.: *Capitalismo y libertad*, Rialp, Madrid, 1966.

GINER, S.: “Intenciones humanas, estructuras sociales: para una lógica situacional”, en Cruz, M. (coor.): *Acción humana*, Ariel, Barcelona, 1997.

GOLDMAN, A.I.: *A theory of human action*. Princeton University Press, Princeton, NJ, 1970.

GOULDNER, A.W.: *Applied Sociology*, The free Press, New York, 1960.

GRUNIG, J. E. (editor): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1991.

GRUNIG, J.E., and HUNT, T.: *Managing Public Relations*: Holt, Rinehart and Winston. New York, 1984.

HARRÉ, R. et al.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Psicología de la Acción*, Paidós, Barna, 1989.

HEWSTONE, M. y colaboradores.: *Introducción a la Psicología Social*, Ariel, Barcelona, 1990.

HOBBS, T.: *Del ciudadano*, Debate CSIC, Madrid, 1993.

HUME, D.: *His theory of knowledge and morality*, Oxford Basil Blackwell, 1966.

JIMENEZ BURILLO, F.: *Psicología Social*, UNED, 1982.

KANT, I. : *Crítica de la razón pura, Introducción IV*, Ed. Losada, Buenos Aires, 1973.

KELSEN.: *Normas jurídicas y análisis lógico*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1988.

LARSON, CH. U.: *Persuasion: Reception and responsibility*, 7th edition. Belmont, CA: Wadsworth, 1995.

LOCKE, J.: *Ensayo sobre el entendimiento humano*, Editora Nacional, Madrid, 1980.

LOPEZ LITA, R: *Comunicación: la clave del bienestar social*, Drac, Madrid, 2000.

MARTÍN SERRANO, M.: *La producción social de comunicación*, Alianza, Madrid, 1985.

MARTÍN SERRANO, M.: *Los usos de la comunicación social*, Edit. del CIS, Madrid, 1982.

MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*. Corazón editor, Madrid, 1982.

McELREATH, M. P.: *Managing systematic and Ethical Public Relations*, Dubuque, IA, Brown and Benchmark, 1997.

I. 3. Responsabilidad social corporativa y R.R.P.P.

- MONTESQUIEU, Ch.: *Del espíritu de las leyes*, Madrid, Tecnos, 1987.
- MORALES, J. F.: *Psicología Social*, Mc GrawHill, Madrid, 1994.
- MOSTERIN, J.: *Racionalidad y acción humana*. Alianza universidad, Madrid, 1987.
- MOYA, C. J.: *The philosophy of action. An introduction*. Polity Press & Basil Blackwell, Cambridge UK, 1990.
- MYERS, D. G.: *Psicología Social*, Medica Pan, Madrid, 1991.
- MYNTZ, R.: *Las organizaciones y sus objetivos* (traducción al español en Sociología de la Organización), Alianza editorial, 1982, 4ª edición, tomado de "Lecturas de Teoría de la Organización", Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, 1993, vol I.
- ORTEGA y GASSET, J.: *El hombre y la gente*, Espasa – Calpe, Madrid, 1972.
- POPPER, KARL. R.: *La sociedad abierta y sus enemigos*, vol II, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1967.
- ROUSSEAU, J. J.: *El contrato social*, 4ª edic., Espasa- Calpe, Madrid, 1987.
- SAVATER, F.: *Ética para Amador*, Madrid, Ariel, 1992.
- SCHOPENHAUER, A.: *The essential Schopenhauer*, London, George Allen & Onwin, 1962.
- SEIB, P. and FITZPATRICK, K.: *Public Relations Ethics*. Fort Worths, TX: Harcourt Brace, 1995.
- SIMS, R.: *Ethics and Organizational Decision making: A Call for Renewall*. Westport, CT: Quorum, 1994.
- SOCRATES: *Historia Ecclesiastica*, Turnholty, Brepals, 1967.
- SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, ed. Síntesis, Madrid, 1995.
- STEINER, C.M.: "El análisis transaccional en la era de la información", *Revista de psicoterapia*, IX, 33, 29-43 (Este artículo apareció en inglés en *Transactional Analysis Journal*, 27,1 (1997), 15-23.
- WEBER, M.: *The theory of social and economic organization*, New York, Free Press, 1947.
- WILCOX, D.L et al.: *Public Relations*, 5th edition, Longman, NY. 1997.

I.4. RECONVERSIÓN E INTEGRACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA DEL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

ASIMILADO A LOS CONCEPTOS DE INTERACCIÓN (CONDUCTA SIGNIFICATIVA) Y PERSUASIÓN (INFLUENCIA). OPERACIONES PREVIAS A LA APLICACIÓN A LAS SITUACIONES PSICOSOCIOLÓGICAS (INDIVIDUOS, GRUPOS...)

4.1. CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO INTERACCIÓN Y CONDUCTA SIGNIFICATIVA

En nuestro estudio, dedicar algunas líneas apuntando ciertas reflexiones en torno a la comunicación y los elementos psicológicos de la misma es algo que resulta del todo punto obligado. Resultaría ser ciertamente impropio pasar directamente a explicar las características de esta índole (interacción e influencia) aplicadas a los individuos, grupos... (enfoque psicosociológico) sin adecuar o integrar los conceptos de comunicación y psicología previamente y sin realizar siquiera una breve incursión a los grandes principios generales de la comunicación, con el fin de incorporar aquellos conceptos que sirvan para fundamentar la argumentación que esta tesis propone.

Debemos por tanto descubrir los aspectos de interacción e influencia significativos, “comunicativos” de la conducta en general y los aspectos o fundamentos psicológicos de la conducta comunicativa. Se trata de realizar aquí un acercamiento o reconversión del concepto de comunicación, acercándolo a la Psicología.

La primera disquisición importante a realizar es la que se refiere a los términos comunicación e información. Han señalado diversos autores que el denominado “error de la escuela de Palo Alto” hace referencia a la postura que mantiene de forma tajante que “es imposible no comunicar”, confundiendo los conceptos de comunicación e información (al confundir comunicación e interacción o conducta significativa).

La crítica a esta postura denominada “pancomunicacionismo” (todo acto es comunicación) parece fundamentarse en el hecho de que en comunicación se utiliza información, pero no todas las informaciones se obtienen por vía comunicativa, ya que pueden obtenerse también a través de la observación, de la reflexión, de la experimentación y de la relación con otros (característica que se exagera en el caso de las Relaciones Públicas) y sólo esta última adquisición emplea la vía comunicativa¹.

¹ MARTÍN SERRANO, M. et al: *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*, Corazón editor, Madrid, 1982, pág. 62.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Según estos postulados, efectivamente, la conducta informativa o “significativa”, en principio, se considera más amplia que la comunicativa. Pero nosotros no nos hallamos en una isla desierta sino en sociedad y muy pocas conductas o acciones no señalan la relación con otros.

Parece que la diferencia fundamental entre información (como conducta significativa) y comunicación radica entonces en la intención que se predica al comunicar (el emisor pretende influir en la conducta del otro, provocar un efecto en el receptor), y además presenta la característica de la “intersubjetividad”: el emisor emite con la intención de que el receptor se represente mentalmente el estímulo. Por otro lado, en la comunicación, el intercambio de información se encuentra reglado por un código compartido por emisor y receptor. En la conducta informativa no hay un código compartido, el receptor interpreta la señal en términos de su propio código y también se predica de ésta el hecho de no existir intención comunicativa por parte del emisor.

No obstante, aunque la distinción entre información y comunicación, conducta informativa (o significativa) y conducta comunicativa es conceptualmente útil, en la práctica tal diferenciación parece difícil de aplicar considerando la multitud de situaciones complejas y ambiguas que se pueden presentar.

Algunos autores han apuntado aquí la diferenciación entre conducta social y comunicación, señalando por otro lado que el entorno “físico” no comunica a pesar de que proporciona información y que toda comunicación es conducta social pero no a la inversa. En la postura contraria, y que apunta a la posición por nosotros asumida, Edward Sapir afirma que: “Todo modelo cultural y todo acto simple de conducta social supone comunicación en un sentido explícito o implícito”².

Ciertamente, examinado desde un punto de vista crítico, en el ámbito institucional algunos autores han señalado que existen infinidad de signos con un trasfondo de significación convencional, explícita o implícitamente fijado y otros que presentan la cualidad de símbolos y que encuentran su significado o sentido en el código psicológico compartido y sedimentado en el inconsciente colectivo junguiano³. Parece que en las empresas e instituciones, ya sean los signos verbales o no verbales (logotipos,

² SAPIR, E.: *Selected writings of Edward Sapir in language, culture and personality*, Berkeley, University of California Press, 1963.

³ JUNG, C.: *El hombre y sus símbolos*, Madrid, Aguilar, 1964.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

decoración de oficinas...) cada manifestación es, en sí misma, un signo que interviene en la comunicación⁴.

En no pocas ocasiones, como cuando los políticos se ponen una corbata de un color u otro, o en las empresas se diseñan los espacios de trabajo, existe realmente la intención de inducir una representación o una emoción y de influir en el comportamiento. Por otro lado, la comunicación no verbal (mayoritariamente de carácter inconsciente y de la que no se predica intencionalidad) influye de una manera determinante, por encima en ocasiones de la comunicación verbal e incluso, puede llegar a existir entrenamiento de ésta (confiriendo carácter de intencionalidad a lo que en principio sería meramente informativo) con el fin de modular las impresiones.

Efectivamente, parece que si entendemos la comunicación como forma de interacción con “intención de influenciar o provocar un efecto” y en la que el emisor “se propone que el receptor se represente mentalmente el estímulo”, la conducta significativa (diseño ambiental) o conducta social en las instituciones que se cataloga como informativa podría ser concebida desde esta posición, como conducta comunicativa.

Pero pasemos a examinar la comunicación desde un enfoque comunicológico. Entendemos que si bien una cierta caracterización de la comunicación resulta de utilidad, hablar con detalle de la naturaleza de la comunicación o reproducir las múltiples definiciones de comunicación supondría una digresión inútil, habida cuenta que no aportaría nada relevante o nuevo a los numerosos análisis ya realizados, con rigor, por autores de la talla de Martín Serrano, Maletzke, Lee Thayer y otros⁵

Desde cualquier perspectiva o enfoque utilizado para abordar el fenómeno comunicación, casi todos los autores coinciden plenamente en que comunicar supone una “puesta en común”, es decir, que no es una acción unilateral ni pasiva, algo que se hace a alguien, sino un proceso dinámico, activo, que requiere siquiera mínimamente, la participación del otro⁶. Martín Serrano afirma: “El trabajo expresivo que Ego realiza para ponerse en comunicación con Alter, se corresponde con el trabajo perceptivo que debe llevar a cabo Alter para captar las señales”⁷. El término comunicación implica

⁴ COSTA, J.: *La imagen de la empresa*, Ibérico- Europea de Ediciones, Madrid, 1977.

⁵ MARTÍN SERRANO, M et. al.: *Teoría de la Comunicación*, Corazón editor, Madrid, 1982, pp.13-81; MALETZKE: *Psicología de la comunicación*. Ciespal, Quito, 1969, pp. 13-21; Lee THAYER: *Comunicación y sistemas de comunicación*. Península, Barcelona, 1975, pp. 31-35.

⁶ En este sentido son de obligada referencia autores como Wilbur Schramm: *Proceso y efectos de la comunicación*. Ciespal. Quito, 1969, pp. 13-21 y Ch. Morris: *Signos, lenguaje, conducta*. Losada, Buenos Aires, 1962, pág. 134.

⁷ MARTÍN SERRANO, M.: op. cit, pág. 19.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

entonces cualquier acción en la que intervengan al menos dos partes para poner en común algo, compartir, de acuerdo con la etimología del término comunicación, cuyo componente nuclear es *communis* (común). El término *communicare* se refiere a la acción de poner en común algo.

Existe además una tendencia generalizada a identificar la comunicación con la comunicación entre seres humanos, de carácter social, lo que pone de manifiesto la naturaleza simbólica y el carácter relacionante de la comunicación así concebida, que se distancia de los conceptos de comunicación derivados de la misma por extensión: comunicación “máquina- máquina” u “hombre- máquina”, entre otras.

Lo que define o caracteriza entonces a la comunicación es la relación, puesta en común, intersubjetividad, con características de bidireccionalidad y de adecuación del mensaje a las características psicosociológicas del receptor y viceversa, en contraposición a la unilateralidad de la información y su falta de adecuación. Parece entonces que lo que caracteriza la comunicación en mayor medida es su componente relacionante, de interacción, aspectos psicosociológicos. Así, Martín Serrano indica que la comunicación es una forma de interacción mediante la cual los individuos se relacionan, intercambiando información: “La Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información”⁸

Parece entonces, por las reflexiones apuntadas, que la información, que en principio parecía más amplia que la comunicación, queda restringida a los *mass media* (comunicación persuasiva) ya que la unilateralidad, la heterogeneidad del público, la estandarización de los mensajes y los medios técnicos empleados impiden la “puesta en común” bidireccionalidad, intersubjetividad y adecuación psicosociológica en el proceso, que se predica de la comunicación y que si encontramos en la “comunicación interpersonal”, “comunicación a grupos”... o situaciones propias de comunicación en Relaciones Públicas (por esta razón las disciplinas que estudian la “comunicación de masas” como son el periodismo o la publicidad se denominan no sin cierto criterio, “ciencias de la información”, no porque no tengan intención de influir, sino por las características apuntadas.

⁸ MARTÍN SERRANO, M.: *Teoría de la Comunicación*, Corazón Editor, Madrid, 1982, pág. 13.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Habida cuenta que observamos entonces que las conductas aparentemente informativas (sin intención de influir) en Relaciones Públicas poseen intención persuasiva (conducta social y ambiental significativa) y que poseen cualidades de interacción, intersubjetividad... y que la conducta aparentemente comunicativa (persuasiva, vehiculada a través de los *mass media*) no reúne las características de intersubjetividad, adecuación psicosociológica al receptor... el universo de posibilidades de interpretación del concepto comunicación se complica y el ámbito comunicativo se expande por las Relaciones Públicas, en relación a las otras formas informativas o (periodismo y publicidad) al incluir la comunicación interindividual, a grupos y masiva (en la sociedad “de masas”).

En la comunicación a grupos, sin ir mas lejos, no es la revista interna o las formas estereotipadas de comunicación las que más influyen sino las de la conducta del relacionista como líder, que se constituye en figura significativa, modelo de referencia e influye a través de la interacción por representación (no existe interacción física ni mediada). Por otro lado, la interacción social, rumores, redes de comunicación e interacción creadas, no convencionales, son asumidas como más influyentes o persuasivas que las vías de comunicación tradicional y convencionalmente establecidas. Desde el enfoque de la Etogenia o ciencia cognitiva de la interacción social, las personas se persuaden unas a otras declarando su opinión y se constituyen en lugares en el espacio conversacional, comunicando no sólo por lo que hacen sino también por la impresión que quieren dar con lo que hacen, a través de la expresión.

Desde una perspectiva psicosociológica el concepto de información como conducta significativa se amplía y asume el significado del término comunicación con todo su alcance. Se reconocen por tanto múltiples elementos comunicativos, desde nuestro enfoque que asimila la comunicación a la interacción y a la influencia en los ámbitos propios de las Relaciones Públicas (comunicación interpersonal, influencia en grupos...), en contraposición a los ámbitos que suelen apellidarse como comunicativos y netamente persuasivos (como es la comunicación a través de los *mass media*, emparentada con los planteamientos del marketing y la publicidad).

Efectivamente, observamos que los diversos sentidos que la comunicación ha ido adquiriendo a lo largo de la historia indican que si bien en los siglos XIV y XV la comunicación se conecta con los sentidos de comulgar o compartir, a partir de los siglos XVI y XVII entronca con los conceptos de transmisión o conexión (vías de transporte),

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

para ceñirse por último, a partir de 1950, casi exclusivamente a la comunicación realizada a través de los medios de comunicación de masas (enfoque sociológico).

Podemos concluir sin embargo y desde una perspectiva netamente psicosociológica, por lo expuesto, que en el ámbito de las Relaciones Públicas lo que suele concebirse como simple conducta social, significativa o informativa, por las características apuntadas es, en esencia, comunicativa mientras que la apodada frecuentemente como comunicativa (persuasión a través de los *mass media*), es informativa, planteando una paradoja ciertamente curiosa.

El estudio de las formas de comunicación debe partir entonces no de la intención persuasiva consciente sino de la intención persuasiva inconsciente o no declarada, de los efectos de la comunicación y catalogar las mismas, inevitablemente en función de las formas de interacción desde un punto de vista psicosocial (adecuación a las características del receptor como sujeto, componente de un grupo...), que es en definitiva el planteamiento que esta tesis realiza.

Es necesario apuntar también, que, desde diversos puntos de vista, el sentido de compartir se presta a muchas interpretaciones y matices. El estudio de la comunicación se enfoca desde múltiples perspectivas científicas como la Sociología, la Psicología o la Lingüística, sin olvidar asimismo la Antropología, Teoría matemática... La comunicación, por tanto, es una materia multidisciplinar. Aranguren⁹ o Laín Entralgo¹⁰ han abordado la comunicación desde la Filosofía; Shanon¹¹ y Weaver lo hicieron, como transmisión de información, desde la Ingeniería y la Matemática, apuntando aspectos como el “feedback”, “entropía”, “redundancia”... desde un paradigma mecanicista. Otras disciplinas como la Sociología y la Antropología han abordado el estudio de la comunicación de masas (Sociología) y la comunicación no verbal (Antropología). La Escuela semiótica (Peirce, Saussure, Barthes¹²...) estudia los mensajes e incide en la importancia del contexto, aspectos externos a los mismos. En esta misma corriente, en el plano sociológico y apuntando a un enfoque axiológico Fiske¹³, sostiene que las connotaciones y los mitos son signos que apuntan a una ideología. Gerbner desde una perspectiva sociológica define la comunicación como “la interacción social mediante

⁹ LÓPEZ ARANGUREN, J. L.: *La comunicación humana*, edic. Guadarrama, Madrid, 1967.

¹⁰ LAÍN ENTRALGO, P.: *El cuerpo humano. Teoría actual*. Espasa-Calpe, Madrid, 1989.

¹¹ SHANNON, CH., y WEAVER, W.: *The mathematical Theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana.

¹² BARTHES, R: *Elementos de semiología*. Alizanza, Madrid, 1970.

¹³ FISKE, J.: *Introduction to communication studies*. Methuan, Londres, 1982.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

mensajes”¹⁴, concibiendo éstos como eventos o acontecimientos formalmente codificados, simbólicos o “representacionales”, que poseen una significación dependiendo de la cultura en la que se enmarcan.

Desde una perspectiva psicológica Osgood afirma que existe comunicación siempre que un sistema influencia los estados o acciones de otro sistema, al seleccionar determinadas señales dentro de los posibles¹⁵. Los mensajes, en este ámbito, aunque no siempre, suelen ser mensajes lingüísticos. Esta última definición o caracterización de la comunicación desde una perspectiva psicológica, que se aproxima al concepto de interacción y de persuasión, es la asumida por nosotros aquí pues parece inevitable, cuando se profundiza en el estudio del ser humano (perspectiva de la Psicología) admitir cierto grado de influencia o persuasión en todo acto de comunicación, al percatarnos de los efectos que las acciones comunicativas tienen en la psicología de los receptores.

Por otro lado, desde la Psicología de la Comunicación, se estudia la conducta comunicativa y los aspectos comunicativos de la conducta en general (comunicación no verbal...). La actividad comunicativa es concebida entonces como multidimensional, conteniendo los siguientes aspectos o funciones:

- Adaptación y control del medio sociocultural
- Regula la conducta social, que por otro lado condiciona a su vez la existencia de comunicación.
- Facilita o regula los procesos mediadores (percepción, memoria...) que a su vez posibilitan la comunicación

La comunicación presenta la característica de ser una disciplina multiparadigmática, incorporando por un lado el *Paradigma Mecanicista* que señala la transmisión de señales al establecer la metáfora hombre- máquina (aplicación en el estudio de los medios de comunicación de masas y el fenómeno de la persuasión a través de los mismos desde un enfoque netamente sociológico); el *Cognitivo*, que hace hincapié en la influencia de creencias, inferencias, selección de información en la comunicación; por último, también los paradigmas del *Interaccionismo – simbólico* y el *Sistémico* se

¹⁴GERBNER, G.: *Mass Media and Human Communication Theory*. En F.E.X., 1967, Dance (Ed), *Human Communication Theory*. Holt, Rinehart and Winston, New York, pp. 40-57.

¹⁵OSGOOD, C.H.E.: *Conducta y comunicación*. Taurus, Madrid, 1986.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

refieren al estudio de esta disciplina. Estos dos últimos paradigmas son los que asumirá nuestro estudio, por ser su enfoque Psicosociológico.

4.2. MODALIDADES DE COMUNICACIÓN DESDE UN ENFOQUE SOCIOLÓGICO Y COMUNICATIVO TRADICIONAL EN FUNCIÓN DE LA FINALIDAD DE LA MISMA O DE LA INTENCIÓN DEL EMISOR: UN INTENTO DE CLASIFICACIÓN FALLIDO

Más que intentar definir el concepto de comunicación desde diversas perspectivas o enfoques, lo que puede interesar en mayor medida es determinar el cómo y bajo qué formas¹⁶ se produce la comunicación humana, sus condicionamientos, para poder abordar de una manera más adecuada la realidad de la interacción social y determinar con exactitud los límites, ámbitos, alcance y repercusiones de las formas de comunicación, tanto de las denominadas persuasivas, como de aquellas que se revisten de objetividad e imparcialidad.

Tradicionalmente, las diversas formas de comunicación se han catalogado en taxonomías en función de las intenciones del emisor al comunicar. Sin embargo, las nuevas formas de *comunicación por objetivos* como la propaganda política y electoral, el patrocinio, la comunicación en crisis, la comunicación para la controversia etc., demuestran que la distinción tradicional, que sigue la perspectiva sociológica (propia de los años 60 y 70) entre formas persuasivas y no persuasivas (informativa, educativa y distractiva), comunicación objetiva y persuasiva... carece de sentido hoy día¹⁷, por varias razones:

1. No existen formas de comunicación puras, compartimentos estancos. Las RRPP son simultáneamente informativas y persuasivas¹⁸ (cumplen una función informativa y de presión.):
 - Por un lado, informan a la sociedad sobre las actividades de la empresa y orientan acerca de la realidad expresando los valores, actitudes,

¹⁶ Respecto a esto, consultar la obra de F. VALBUENA DE LA FUENTE: *La comunicación y sus clases*. Edelvives, Zaragoza, 1979, pp. 56-57.

¹⁷ MAZO, J. M: Apuntes de la asignatura de “Estructuras de Publicidad y Relaciones Públicas”, correspondientes a la obra *Estructuras de la Comunicación por objetivos*, Ariel Comunicación, Barcelona, 1994.

¹⁸ BENITO, A.: *Fundamentos de Teoría General de la Información*, Madrid, 1982.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

comportamientos, etc. que se dan en esa realidad. Se constituyen en un elemento más para el cambio social.

- Por otro lado, en su vertiente persuasiva, ejercen una peculiar función de presión: utilizan la verdad a modo de palanca para “mover” a la opinión pública.
2. Todas las modalidades de comunicación (propaganda política y electoral, patrocinio, comunicación en crisis, comunicación para la controversia...) pueden estar al servicio de un fin concreto en un momento dado, por lo que no puede hablarse de fines parciales y formas diferenciadas de acuerdo a estos fines, sino que todas estas formas serían meros instrumentos o componentes de una finalidad más amplia: lo que se ha venido a llamar *Comunicación por objetivos*.
 3. La clásica distinción entre las diferentes formas de comunicación se hacía de acuerdo a las intenciones conscientes o manifiestas del emisor (informar, persuadir...). Sin embargo muchas de las intenciones alegadas al comunicar se han visto sorprendidas por unos efectos psicosociológicos muy distintos a los esperados o pretendidos. Las intenciones pueden no ser siempre conscientes o verídicas conforme a lo que se alega por el propio emisor, o incluso siendo conscientes, provocar un efecto totalmente distinto al esperado o perseguido. Se evidencia entonces que el proceso de comunicación no se rige por principios teleológicos gobernados por la consciencia de los sujetos sino que escapa a este ámbito de control. Para Cazeneuve la comunicación puede traspasar las intenciones conscientes que la generaron y, precisamente, en la interpretación de esos mensajes que han traspasado tales límites, radica la labor del psicoanálisis¹⁹

Moya²⁰ afirma que existe la “intención en la acción” que se caracteriza por ser un contenido que podemos “leer” en la acción de otro pero que no es consciente para ese otro. Toda acción tiene un componente subjetivo inevitable. Giner²¹ afirma que las intenciones son proyectos para lograr satisfacer las necesidades e intereses, según las condiciones que establecen las creencias y que entrañan siempre, por muy simple que esta sea, una estrategia. Para Giner las intenciones del individuo pueden

¹⁹ CAZENEUVE, J.: *La sociedad de la ubicuidad*. Comunicación y difusión, Gustavo Gili, Barcelona, 1978.

²⁰ MOYA, C.: *The philosophy of action. An introduction*. Polity Press & Basil Blackwell, Cambridge UK, 1990.

²¹ GINER, S.: *Intenciones humanas, estructuras sociales: para una lógica situacional*, en Cruz, M. 1997.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

ser objetivas (se plasman en conducta) o privadas, y estas últimas resultan ser imposibles de detectar.

Como afirma Martín Serrano:

*... el emisor no puede en ningún caso, asegurar cual va a ser el resultado que su intervención comunicativa va a provocar sobre la conciencia o sobre los comportamientos del receptor*²²

La clásica distinción entre las formas de comunicación, como ya hemos apuntado, se realizaba considerando únicamente las intenciones²³ del emisor y era de índole fundamentalmente comunicológica y sociológica. La clasificación psicológica atiende a los efectos en la psicología del receptor y tiende a ser más realista (al igual que ocurre en las campañas electorales, lo que interesa realmente es el número de votos reales y no las intenciones de voto).

La diferenciación tradicional que predicaba que la Publicidad era persuasiva porque tenía como finalidad manifiesta la venta, mientras que el Periodismo era informativo por su objetividad... resulta ser ya una visión muy simplista. El modelo de Schramm²⁴ sobre las modalidades de comunicación (labor de cada una de ellas y distintos responsables implicados) parece tener grandes carencias. Según este modelo los medios informativos tendrían como labor distribuir conocimiento del medio circundante, el sistema escolar socializar nuevos miembros, los medios de comunicación la formación de la Opinión Pública y el ejercicio del control social, la Publicidad y Propaganda (dentro de estos), obtener consenso, persuadir y controlar.

4. Las consecuencias, efectos y repercusiones de las comunicaciones pueden no ser detectadas en el momento inmediatamente posterior a la emisión del mensaje, pero ejercer un efecto y una influencia real en las actitudes, afectando no tanto a la acción inmediata como a la predisposición a la misma a largo plazo (la prensa puede propiciar un auténtico cambio social a largo plazo, así como la comunicación política.). El hecho de que algunas formas de comunicación no promuevan una determinada acción a corto plazo, no significa que no influyen el pensamiento o el

²² MARTÍN SERRANO, M: *Los usos de la comunicación social*. Edit. del CIS, Madrid, 1982. Recogida en los apuntes redactados por el mismo para la asignatura de *Teoría de la comunicación social* en la Facultad de Ciencias de la Información de la U.C.M., curso 90/91.

²³ BETTINGHAUS, E.P: *Persuasive Communication*, 2nd edition. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1st ed. 1968.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

comportamiento, o incluso determinen una acción a medio o largo plazo. Como afirma Martín Serrano:

Con independencia de las intenciones, conscientes o inconscientes, de quienes elaboran la comunicación de masas, la toma de conciencia y los conocimientos que pueden suscitar en las audiencias esa toma de conciencia no son la consecuencia inmediata del influjo de comunicación²⁵

5. Las formas de comunicación no son separables de los procesos y situaciones comunicativas. Así, diversos programas televisivos aprovechan situaciones comunicativas en contextos dramáticos o emotivos (“Sorpresa sorpresa”, “Sucedió en Madrid”, “Gran Hermano”), que contribuyen a inhibir el juicio crítico para transcribir modelos, actitudes y comportamientos susceptibles de imponerse con tanta mayor fuerza o persuasión en función de las características de la situación comunicativa (hace referencia a la persuasibilidad y a la vía del “pathos” o emocional que adopta el mensaje), y no del fin del programa. Han sido varios los modelos que han hecho hincapié en la situación comunicativa y en el contexto en el que se enmarca la comunicación²⁶: “Condiciones en que se encuentran las personas” (Berelson, 1949); “situación en que se da la comunicación” (Hovland, Janis y Kelley, 1953); “en que circunstancias” (Bradock, 1958).

La comunicación, que no deja de ser en definitiva un tipo de acción con palabras, lleva implícita la configuración de una significación social de la misma (*actos de habla*) y un matiz inevitable de persuasión o intencionalidad de influenciar, como señala Austin²⁷ (“How to do things with words”) mediante el postulado de la existencia de la fuerza perlocucionaria, que asume las consecuencias en el oyente de lo que dice el hablante, de su acción comunicativa, con la mediación de la atribución de significado social y la valoración social y situacional.

4.2.1.LA SUPUESTA OBJETIVIDAD, MÁS PRETENDIDA QUE “OBJETIVA”

²⁴ SCHRAMM, W.: “The Nature of Communication between Humans”. En W. Schramm and D.F. Roberts (Eds.), *The process and Effects of Mass Communication*. Rev. Ed. Urbana, III, University of Illinois Press, 1971, pág. 21.

²⁵ MARTÍN SERRANO, M.: *Ibíd.*

²⁶ CARRERA VILLAR, F.: “Ethos-Pathos-Logos”: Formulación original aristotélica, distorsiones interpretativas y vigencia en comunicación persuasiva de masas”. *Cuadernos de Realidades Sociales*, 1980, 16-17.

²⁷ AUSTIN J.L.: *Cómo hacer cosas con palabras*, Barcelona, Paidós, 1990.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Se hace evidente que la objetividad no es una cualidad que pueda predicarse del sujeto (subjetividad) sino sólo del objeto. Ninguna forma de comunicación puede entonces, en puridad de conceptos, calificarse de objetiva, ya que todas las comunicaciones humanas poseen un sujeto emisor.

Incluso, tratar la objetividad desde la acepción imperfecta ya apuntada, como algo plenamente alcanzable y no como *desideratum* o tendencia, resulta ser ciertamente utópico. Hoy día, hablar de comunicación objetiva desde este prisma es un sin sentido, como lo es también hablar de la función informativa de los periodistas, dado que la mera selección de la noticia es ya parcialidad, sin tener en cuenta la interpretación de los propios datos. Todas las formas comunicativas introducen valores, seleccionan los mensajes y modifican actitudes. Como afirma Roiz

*Toda fuente de comunicación adopta una conducta destinada a transmitir un mensaje a un receptor o un conjunto de receptores con la intención de producir algún efecto, con el que puede o no puede estar de acuerdo el receptor, como corresponde al sentido dinámico y transaccional de toda comunicación humana y social. Sin intención de algún tipo no hay mensaje, no se cumplen las condiciones de la comunicación. (...) Cuando el emisor envía un mensaje por un canal determinado siempre busca un efecto más o menos previsto, a veces concreto, aunque otras veces se trata de algo difuso, que puede o no puede resultar. Se podría decir, por ello, que todo mensaje incluye elementos vinculados a la manipulación persuasiva de los significados, y que pueden producir determinados efectos de influencia en los receptores*²⁸

En Aristóteles²⁹ encontramos ya esta postura. El discurso del orador, “aquello sobre lo que habla”, el “asunto” o “los hechos” debe transmitir creencias sobre el referente, sustentadas por la argumentación retórica o *demonstración mediante el discurso*, y las manipulaciones que sufre este se refieren sobre todo a la imagen valorada del referente, que se expone y presenta como verosímilmente “beneficioso/nocivo”, “justo/injusto”, etc.

Stoetzel afirma al respecto

*un hecho es noticia sólo cuando posee una significación. Las noticias, pues, deben ser interpretadas. Y como la interpretación de un hecho social tiene lugar en un mundo de valores, el acontecimiento que acaba de producirse debe ser clasificado como bueno o malo, como tranquilizador o como inquietante*³⁰

²⁸ ROIZ, M.: *Técnicas modernas de persuasión*, Edic. Pirámide, Madrid, 1996, pp. 9 y 13.

²⁹ ARISTÓTELES.: *Ethica Nicomachea*. Ed. By Bywater, Oxford University Press, 1984.

³⁰ STOETZEL, J.: *Psicología social*. Marfil. Alcoy, 1971, pág. 255.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Tal y como afirma Piaget, “no existe hecho sin interpretación, ni interpretación sin una estructuración ya relativamente abstracta”³¹. Por otro lado, opinión e información (*mensajes de ideas* o de significados y *mensajes de hechos*) se entremezclan de tal modo que se hace muy difícil su separación y recordemos a Róiz cuando afirma que “Siempre que se habla de persuasión aclaramos que nos referimos a un tipo especial de comunicación o *proceso de transmisión de significados*”³². La denominada información objetiva, no puede ser nunca, desde esta afirmación, desinteresada, imparcial o aséptica, sino siempre, en grado siquiera mínimo, y aun sin pretenderlo, tendenciosa.

Tendremos que referirnos entonces a la objetividad, no como una meta, dado que es imposible de alcanzar, sino como una tendencia, *desideratum* o actitud escrupulosa y autocrítica respecto a lo afirmado y comunicado, o como diría Benito, a la “objetividad posible”³³, instalada en el perspectivismo orteguiano³⁴ que tan bien ilustra la famosa fábula del *Conde Lucanor* o *Libro de Patronio* “El burro y el aldeano”.³⁵

Es innegable que el proceso de codificación es consustancial a toda comunicación. La codificación consiste en el uso de los sistemas de signos con los que el sujeto interpreta la realidad. Bateson sostiene que “el sistema de codificación y el sistema de valores son aspectos de los mismos fenómenos centrales”...“El sistema de valores y el de codificación se asemejan en que cada uno es un sistema que se ramifica a través del mundo total del individuo”³⁶

La comunicación que se califica en múltiples ocasiones de informativa se identifica en mayor medida con la *comunicación reproductiva* e incluso *contracomunicativa*. De acuerdo con Martín Serrano,

*La reproducción es una forma de comunicación que trata de ocultar la existencia de un emisor que controla la información, mediante mensajes que utilizan los objetos para ilustrar códigos redundantes, cuya función es influir sobre las representaciones, las actitudes y los comportamientos del receptor frente a la realidad y los modelos de la realidad”*³⁷

³¹ PIAGET, J.: *Psicología, lógica y comunicación*. Nueva Visión. Buenos Aires, 1970, pág.84.

³² ROIZ, M: *Ibídem*, pág. 9.

³³ BENITO, A.: “Estudio especial de la objetividad”, en *Lecciones de Teoría General de la Información*, (II., “La comunicación social”), Imprenta García Blanco, Madrid, 1976, pág. 30

³⁴ ORTEGA Y GASSET, J.: “Verdad y perspectiva”, publicada en *El espectador*, Edaf, Madrid, 1998.

³⁵ DON JUAN MANUEL.: “El burro y el aldeano” en *Libro de Patronio* o *Conde Lucanor*.

³⁶ BATESON, G.: “Información, codificación y metacomunicación”. En Alfred G. Smith: *Comunicación y cultura* nº 3. *Semántica y pragmática*. Nueva Visión. Buenos Aires, 1977, pág. 30.

³⁷ MARTÍN SERRANO, M.: *La mediación social*, Akal, Madrid, 1978. Tomado de los apuntes redactados por el mismo en la asignatura *Teoría de la comunicación social* en la Facultad de Ciencias de la Información, U.C.M.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

En tanto en cuanto la comunicación transmite valores es siempre interesada y no podemos olvidar que la selección de la información en cualquier ámbito es ya parcialidad. La objetividad supone una ausencia de valoración a la hora de codificar y elaborar el mensaje, lo cual resulta del todo utópico dado que la introducción de valores obedece a los principios nacidos del consenso en un determinado momento histórico. Tal y como afirma Berlo³⁸: “La verdad emerge como resultado del consenso, al igual que las creencias. Todas las observaciones son a la vez subjetivas y objetivas, comprendiendo simultáneamente la naturaleza del mundo físico y las valoraciones y juicios del observador”.

Vivimos en el siglo de las opiniones y es curiosa la paradoja de que a pesar de lo mucho que se habla, “se piensa”, “se cree” y “se opina”, y de lo eficientes que resultan ser los Centros de Información y Documentación, las bases de datos y las redes informáticas, el hombre no parece haber estado nunca peor informado. La sobresaturación de información, unida a la falta de rigor y mala calidad de la misma parecen haber anulado el espíritu crítico de la población.

Recordemos que Habermas³⁹ llegó a afirmar que la Opinión Pública es solo una falacia, que la información es partidista y tergiversada y que los ciudadanos se adhieren inconscientemente a la opinión de los periodistas.

4.2.2. UNA BREVE REFERENCIA A LAS MAL DENOMINADAS “FORMAS DE PERSUASIÓN O DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA”.

Sanchez Guzmán indica que

la empresa es un organismo vivo nutrido de energía que precisa intercambiar con el medio donde opera, la necesidad de su proyección hacia el exterior y una equivalente capacidad de recepción de las informaciones que proceden de él resultará esencial para lograr una adecuada incidencia en el entorno, lo cual a su vez asegurará su permanencia, porque la actuación comunicativa de la empresa es uno de esos “supuestos funcionales” que tienen que cumplirse ineludiblemente para que la empresa exista y se conserve⁴⁰.

Como afirma el Profesor Sánchez Guzmán, se hace necesario, cada vez en mayor medida, el establecimiento en el seno de las organizaciones de estrategias y programas

³⁸ BERLO, D.K.: *El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*. Ateneo. Buenos Aires, 1974, pág. 176.

³⁹ HABERMAS, J.: *Teoría de la acción comunicativa*, 2 vols, Taurus, Madrid, 1987.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

comunicativos eficaces⁴¹. El creciente interés hacia las comunicaciones de la empresa o instituciones tanto al entorno como a su estructura organizativa interna responde a su categoría de “sistemas”, esto es, conjuntos de elementos interrelacionados y programados según un plan predeterminado para alcanzar el objetivo general del máximo beneficio.

Encontramos entonces que en el caso de la comunicación realizada por las empresas, la parcialidad y orientación mercantil de las mismas hacen especialmente relevante el carácter intencional de la comunicación que realizan, en especial al tratar la publicitaria.

Como afirma Roiz: “La idea de persuasión arrastra consigo unas connotaciones negativas que habría que atribuir en buena medida al exceso de instrumentalización sufrido en la práctica de elaboración y transmisión de mensajes persuasivos”

Sin embargo, toda comunicación es, en sí misma, “intencionada” pues continúa Roiz: “toda comunicación contiene en mayor o menor grado e intensidad elementos de influencia y, en consecuencia, de búsqueda de efectos psicológicos”⁴². Encontramos entonces que el hecho de que la publicidad y las Relaciones Públicas (sólo en el ámbito empresarial y en algunos casos) tengan una orientación manifiesta de carácter mercantil, pone de relieve en mayor medida este carácter intencional, pero el hecho en cuestión no les confiere el monopolio de la persuasión, ya que no podemos dejar de tener en cuenta que todos los procesos y situaciones comunicativas seleccionan los mensajes, introducen valores y modifican actitudes afectando no tanto a la acción inmediata y tangible (compra) como a la predisposición a la misma a largo plazo.

Al aplicar esto a las Relaciones Públicas, observamos, como alega Desantes, que la empresa tiene una finalidad económico-social que viene determinada unas veces por la normativa legal, otras por su razón de ser y otras por convenciones sociales. El axioma básico “hacerlo bien y hacerlo saber” recoge la idea de que cualquier empresa debe realizar su actividad dentro del marco delimitado por la norma de cultura de la sociedad en la que opera y rendir cuentas seguidamente sobre su actuación justificando que

⁴⁰ SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing Comunicación, Sociedad- Universidad*, Ciencia 3. Madrid, 1989, pág.14.

⁴¹ GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: “ Los sistemas de información en la estrategia corporativa”, art. en *Publitechia* nº 62. Instituto Nacional de Publicidad, Madrid, 1983.

⁴² ROIZ, M.: *Técnicas modernas de persuasión*, EUB, Madrid, 1996, pág. 103.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

cumple la finalidad económico-social que tiene asignada⁴³. Esta comunicación con el entorno, siguiendo a Sanchez Guzmán, también podría concebirse como interesada (al menos parcialmente) ya que con ella se pretende influir en la comunidad que interesa a la empresa creando un clima de opinión favorable hacia ella, hacia sus productos y hacia sus realizaciones con el fin de establecer, modificar o incentivar la notoriedad de la firma en el entorno socioeconómico y mercadológico⁴⁴.

Encontramos pues, que tal y como señala Ansón, es necesario diferenciar entre una campaña de imagen y una acción de “lobby”, entre un gabinete de influencia y una empresa de Relaciones Públicas, como medio de garantizar al máximo la ética en las conductas y comportamientos que se producen en la comunicación social.

Nosotros entendemos que precisamente por su carácter explícito y atribuido de intencionalidad mercantil las llamadas formas comunicativas “persuasivas” resultan serlo paradójicamente en menor medida que algunas de las restantes formas de comunicación. Del mismo modo que resulta ser mucho más persuasiva la opinión de familiares y la presión de los amigos que todas las campañas electorales, a la hora de votar, por su carácter de naturalidad, neutralidad y de ausencia de interés o provecho, así también del mismo modo “inocente” se expone la población a numerosas noticias dadas por la prensa, sin ningún tipo de defensa psicológica ante lo que supuestamente, por su explícito carácter intencionalmente informativo, parece ser intrínsecamente aséptico y de ningún modo persuasivo. Al no existir ningún tipo de defensa o barrera psicológica, como en el caso de la publicidad, en la que explícitamente se avisa al espectador para que se prepare ante lo que va a ver, que se expone con el rótulo de *telepromociones* o publicidad, el receptor es persuadido en estos casos, paradójicamente, en mayor medida.

4.3. LA PERSUASIÓN COMO COMPONENTE Y NO COMO RASGO. EL COMPONENTE “INTERESADO” O PERSUASIVO (INFLUENCIA) DE TODA MODALIDAD DE COMUNICACIÓN COMO CONCLUSIÓN.

⁴³ DESANTES, J.M.: “Un concepto jurídico de Relaciones Públicas” en vol. colectivo. *Tratado general de Relaciones Públicas*, SÁNCHEZ GUZMÁN, J.R. Fundación Universidad- Empresa, Madrid, 1986.

⁴⁴ SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: op.cit.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Desde una perspectiva psicosocial podemos definir la comunicación con Sorokin como “toda interacción o evento en que se manifiesta de modo tangible o intangible la influencia de una parte sobre los estados físicos o mentales de la otra”⁴⁵

Osgood, por su parte, afirma que existe comunicación siempre que un sistema influencia los estados o acciones de otro sistema al seleccionar determinadas señales dentro de las posibles.⁴⁶

Dichas definiciones, como vemos, confirman el componente persuasivo mínimo intrínseco a cualquier acción de comunicar, dado que la persuasión tiene o se asocia con una repercusión clara, la influencia, entendida esta como más amplia que la persuasión (concebida desde un enfoque tradicional), considerando que traduce fines más amplios y generales (menos predeterminados) y efectos no intencionales, ocultos, en mayor o menor grado, en el receptor, que determina que éste realice una determinada acción, crea cierta cosa, se conforme una actitud...⁴⁷

La persuasión, como afirma Roiz es “un tipo especial de comunicación o *proceso de transmisión de significados*”. En tanto en cuanto la comunicación transmite valores y significados es siempre interesada, como ya decíamos y no podemos olvidar que la selección de la información en cualquier ámbito es ya parcialidad. Al fin y al cabo, como sostiene nuestro autor, “Toda fuente de comunicación adopta una conducta destinada a transmitir un mensaje a un receptor o conjunto de receptores con la intención de producir algún efecto (...) toda comunicación contiene en mayor o menor grado e intensidad elementos de influencia y, en consecuencia, de búsqueda de efectos psicológicos...”⁴⁸

Nosotros convenimos que la comunicación es y no puede dejar de ser, interesada, por diversas razones:

- El acto de comunicación es ya, en sí, un acto interesado. Como forma de interacción simbólica sustituye en la filogenia a las interacciones física y química por la sencilla razón de que esto supone un ahorro de energía.
- En segundo plano y remitiéndonos al sujeto la comunicación es siempre interesada porque el interés es consustancial a la naturaleza humana y a sus actos.

⁴⁵ SOROKIN, P., cfrd en apuntes de SOLANO FLETA, L, de *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, curso 93/94.

⁴⁶ OSGOOD, CH.: *Conducta y comunicación*, Taurus, Madrid, 1986.

⁴⁷ THAYER, Lee: *Comunicación y sistemas de comunicación*, Península, Barcelona, 1975, pág.295.

⁴⁸ ROIZ, M.: op.cit., pág. 9.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Toda acción tiene un componente subjetivo inevitable. Giner⁴⁹ afirma que los intereses son objetivos de conducta más concretos que las necesidades, de las cuales son expresión. Según Giner, las intenciones son proyectos para lograr satisfacer las necesidades, intereses, según las condiciones que establecen las creencias y entrañan siempre, por muy simple que esta sea, una estrategia. Para Giner, las intenciones del individuo pueden ser objetivas (se plasman en conducta) o privadas y estas últimas resultan ser imposibles de detectar. Parece que detrás de cada acción hay siempre una razón trivial o relevante, consciente o inconsciente nos da igual.

- En tercer lugar se hace necesario plantear la inecuación:

interés # provecho o ganancia económica

Volviendo a Róiz, que alude a los estudios de B. Berelson y H. Lasswell,

Es difícil separar la persuasión ideológica o política de la mayor o menor dosis de influencia persuasiva que contiene cualquier tipo de mensaje (...) Uno de los descubrimientos fue que toda comunicación intercambiada contenía elementos que buscaban efectos e influencias, e implicaba la existencia en el proceso y en mayor o menor grado, de elementos persuasivos, bien de carácter retórico y argumentativo, es decir de efectos leves; bien de carácter técnico elaborados con la finalidad de producir una acción complementaria. La naturaleza de toda comunicación es, por lo tanto, persuasiva⁵⁰.

Desde la Psicología, en no pocas ocasiones, el enfoque adoptado a la hora de abordar el fenómeno comunicación se acerca a la Teoría Biologicista que sostiene que la comunicación esta orientada a satisfacer instintos y necesidades.

Las críticas a esta teoría parten de la idea de que la comunicación también satisface necesidades culturales. Sin embargo, en nuestra opinión, incluso no compartiendo muchos de los postulados de dicha teoría, desde un enfoque psicosociológico, reconocemos que las mal denominadas necesidades sociales (intereses sociales parece un término más adecuado) pueden reducirse en última instancia a las necesidades biológicas, dado que la cultura no es algo externo al individuo psicológicamente. Las necesidades culturales son las mismas necesidades biológicas matizadas por el entorno cultural que va conformando nuestra personalidad y se constituyen como igualmente rígidas que las llamadas biológicas. Las necesidades culturales, por tanto, se originan y satisfacen también en el individuo social, la cultura es

⁴⁹ GINER, S.: op.cit.

⁵⁰ ROIZ, M.: op. cit, pág. 98.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

solo contexto. Para apoyar esta postura, pensemos que las necesidades de pertenencia o de prestigio no dejan de ser biológicas por sofisticados que sean y nuestro entorno cultural no deja de ser un medio en el que también se proyecta, aunque más sofisticadamente, la lucha por la supervivencia. Sin duda, la necesidad de prestigio alimenta al propio “ego” como un bocado al organismo fisiológico y en el marco social el poderoso se come al débil (“devorar una empresa en una OPA”), como el gato al jilguero.

Desde otro punto de vista, las necesidades en el campo de lo social de reconocerse como distintas o independientes, deberían denominarse en todo caso intereses o deseos, dado que el término necesidad remite directamente a algo que urge, en definitiva, a la parte biológica del hombre y en el marco social las necesidades se encuentran ya moduladas y matizadas.

Evidentemente, las necesidades biológicas no pueden asemejarse a las mal denominadas necesidades sociales, pero, integradas estas últimas en el individuo, funcionan del mismo modo y se convierten a la hora de predecir la conducta humana, por impulsar al individuo de igual manera y ser equivalentes en magnitud, en una especie de variables cuyas características diferenciales respecto a las necesidades biológicas podrían concebirse en principio como variables contaminadoras, pero que en último término, por lo afirmado, se mantienen constantes.

Es enteramente cierto, no obstante lo dicho, que la teoría biologista presenta también enormes carencias a la hora de abordar el fenómeno comunicación, al igual que acontece en el caso de la teoría idealista. Como afirma Martín Serrano: “La Teoría de la Comunicación se encuentra con la tarea de integrar en un mismo modelo explicativo un sistema en el que rigen leyes físicas y biológicas, constricciones sociales y axiológicas, lo cual hace de ella una ciencia sin apoyos epistemológicos”⁵¹.

Debe abordarse entonces el fenómeno comunicación, por su propio carácter, aproximándolo en mayor medida al de persuasión que al de información dado que la Teoría de la Información afirma que: “Cabe estudiar la complejidad de las señales al margen de quien se comunique y de como se comunique con ellas. Este es el análisis que interesa a la Teoría de la Información”.⁵² En la comunicación social es imposible separar el sujeto emisor del producto comunicativo y además resultaría absurdo y carente de

⁵¹ MARTÍN SERRANO, M. (1982): op. cit., pág. 26.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

interés dicho análisis en este ámbito, ya que aquí las informaciones sólo cobran sentido en función de los actores, características situacionales, intenciones, contexto en que se enmarcan... El quién y el cómo no son separables del producto comunicativo nunca en nuestro campo, la realidad social de los procesos comunicativos y sus efectos. Realizando un paralelismo conceptual, resultaría tan absurdo estudiar la comunicación social ateniéndonos exclusivamente a los datos transmitidos o información intercambiada, como medir la presión del agua en una presa desde la química, y no desde la física, concibiendo al agua como H₂O. Como enuncia el Profesor Martín Serrano: “La Teoría de la Comunicación estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información”⁵³

Levi- Strauss sitúa la información o entropía en el lenguaje, la Economía... Por otro lado, la Semiótica o Teoría General de los signos estudia los signos en tanto que significados asociados a una representación mental. Las Teorías de Saussure, Eco, Peirce... son ajenas a la conceptualización de la comunicación originaria, proveniente de la Teoría de Shannon

Se hace necesario por todo lo expuesto hablar del carácter o componente persuasivo de la comunicación, dado que no puede hablarse ya de “La comunicación persuasiva” (Publicidad y Relaciones Públicas) por contraposición a La comunicación informativa (Periodismo) asumiendo una diferenciación tajante o de raíz (en función de unas presuntas intenciones manifestadas y estereotipadas del emisor), sin realizar las matizaciones pertinentes a cualquier análisis exhaustivo de la comunicación. Dicha clasificación, propia de los años 60 y 70 aunque marcaba unas pautas de análisis útiles, ha quedado ciertamente desfasada al analizar los nuevos fenómenos y formas de comunicación, como ya apuntábamos.

Hoy día cabe afirmar que toda modalidad de comunicación, incluso la mal llamada informativa, aludiendo a una presunta objetividad pretendida por la misma (toda comunicación es informativa dado que maneja información), se aproxima en mayor medida (a veces alarmante) al predominio de la persuasión que al fenómeno de la información así entendida.

⁵² PIÑUEL, J.L.: “El concepto de Información en Teoría de la Comunicación”, en Martín Serrano et al (1982), op. cit. pág. 87.

⁵³ MARTÍN SERRANO, M.: op.cit. pág. 13.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

La persuasibilidad hace referencia a la mayor o menor predisposición a ser persuadido en función de las características psicológicas del receptor y de la situación comunicativa e independientemente del contenido del mensaje. Sobre estas premisas descansa el enfoque psicológico de la comunicación, que trata de determinar los efectos de la comunicación, no solo en referencia al mensaje sino analizando también la situación de receptor o receptores, y de desvelar los factores que inciden en tales efectos.

Se hace necesario entonces hablar del componente (no del carácter) persuasivo de todo acto de comunicación ya que se deduce que ambos componentes, persuasivo e informativo constituyen en mayor o menor medida, cualquier forma de comunicación. No existe la comunicación persuasiva como una forma diferente de comunicación, sino un componente persuasivo en todo acto comunicativo y en toda situación comunicativa, en mayor o menor grado.

4.3.1. LOS EFECTOS NO APERCIBIDOS O DECLARADOS. LA REALIDAD PSICOSOCIOLÓGICA DE LA INTENCIONALIDAD EN LA COMUNICACIÓN. IMPORTANCIA DE LOS EFECTOS Y NO DE LAS INTENCIONES DESDE NUESTRO ENFOQUE.

En múltiples ocasiones, las intenciones alegadas al comunicar se han visto sorprendidas por unos efectos psicosociológicos muy distintos a los esperados o pretendidos (“Gran Hermano”). Algunos sostienen que la comunicación persuasiva se caracteriza por la intención manifiesta, pero a nosotros, como a los políticos, desde un enfoque psicosociológico de estudio de la comunicación, nos interesan en mayor medida los efectos que las intenciones, y de igual o mayor manera los efectos latentes (actitudes, tendencias...) que los manifiestos, y los efectos a largo plazo por encima de los que se producen a corto plazo, por las siguientes razones:

1. Porque este es un estudio psicosociológico que no entra en valoraciones o consideraciones morales como pueda entrar el Derecho.
2. Porque las verdaderas intenciones de un sujeto al comunicar y los verdaderos efectos producidos no son siquiera percibidas por él mismo de manera consciente. En no pocas ocasiones el sujeto racionaliza su conducta

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

posteriormente adaptando sus motivos a la norma de cultura y a las clasificaciones (erróneas) establecidas.

Muchos periodistas todavía se resisten a admitir que el Periodismo no proporciona información objetiva a los lectores (“así ha sido y así se lo hemos contado”, alegan los informativos de *Antena 3*) sino que exageran algunos puntos o detalles convenientemente tratados y transmiten opiniones y valoraciones con los hechos (en ocasiones tan aferradas a la demagogia y el mal gusto que resultan ser “indigestas” para el sujeto y “cancerígenas” para la sociedad).

Como afirma Bertrand Russell: “Prefiero una persona que mienta, con pleno conocimiento de lo que hace, a otra que se engaña a sí misma subconscientemente al principio y luego llega a creer que está siendo virtuosa y veraz”⁵⁴

Los productores del programa Gran Hermano es probable que alegaran que la finalidad del programa era meramente distractiva y de ningún modo persuasiva, pero entendida la persuasión como influencia desde un punto de vista psicosociológico y no desde las intenciones alegadas, es perfectamente predicable esta característica de dicho programa.

3. El sujeto puede autoengañarse sobre sus propias motivaciones e intereses y en consecuencia engañar a los demás. Por otro lado, aún en el caso de que el sujeto goce de un grado de autoconocimiento y objetividad debido a su capacidad de observación, de trascender el yo y de carga crítica adquiridos mediante aprendizaje, lo cual le impida autoengañarse y por tanto engañar a los demás inconscientemente, nadie puede afirmar que la palabra haya sido ideada para decir la verdad necesariamente, por lo que aún percibiendo sus intenciones podrá no hacerlas explícitas.

Como afirma el profesor Aranguren,

Los hombres nos las arreglamos bastante bien para vivir en ese mundo oscuro que confunde en una misma difuminada visión mentira y verdad. El lenguaje no es solo el principal modo de comunicación; es también el modo más eficaz para falsear toda posibilidad de comunicación auténtica y, por tanto, para in-comunicar (...) ... debemos plantearnos el problema, no filosófico sino fáctico, de la verdad o no verdad del lenguaje, de

⁵⁴ RUSSELL, B.: *Ensayos sobre la educación*, edit. Espasa Calpe, Madrid, 1967 c. VIII, pág. 118.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

la intención de informar verdaderamente, o de deformar el contenido real de lo que habría de ser comunicado. Pues el lenguaje sirve para comunicar mensajes, pero también para encubrirlos. Para encubrirlos, por supuesto, cifrándolos, a aquellos a quien no están destinados y podrían captarlos; pero también a los mismos destinatarios e incluso, apurando las cosas, a los mismos emisores (...) En realidad nadie puede engañar profundamente, de verdad, a los demás, si previamente no se ha engañado a sí mismo o, al menos, si en el transcurso de esa manipulación, no termina por creerse su propia mentira⁵⁵

Respecto a la mentira inintencionada o inconsciente, K. Rogers, psicólogo humanista, afirma que cuando hay una incongruencia entre la experiencia y la conciencia, se suele hablar de defensividad o de negación mientras que cuando la incongruencia es entre conciencia y comunicación, se habla de falsedad o engaño⁵⁶. Pongamos como ejemplo el caso de la jovencita que se sonroja ante la mirada del hombre del que está enamorada y le contesta a su amiga que su reacción se debe al estrés, ¿Está mintiendo realmente?. Seguramente esta jovencita está “engañándose a sí misma” o negando a su conciencia lo que ésta no quiere admitir, pero... aunque sin intención, ¿no tiene su acción los mismos efectos que la mentira?.

De acuerdo con el Profesor Aranguren, existe un ocultamiento constitucional de la verdad a uno mismo, una hipocresía existencial que Sartre ha llamado la “mauvaise foi” y que se conecta con la falta de autenticidad en el ser humano. Lavelle habla de la veracidad como “sinceridad radical”. La insinceridad (concebida como autoengaño) cruza la vida personal en todas sus zonas de comportamiento:

Es tan insincero convertir inmediatamente en palabras o en actos, antes de que estén formulados, todos los pensamientos e intenciones inconsistentes que aparecen de pronto en nuestra conciencia y desaparecen al punto – como se observa a menudo en cierto cinismo provocante – como reprimir dentro de sí mismo los sentimientos más profundos y su querer más esencial, procurando despistar respecto a ellos mediante falsas apariencias⁵⁷

4.3.2.EL CONSUMO SIMBÓLICO (INTENCIONALIDAD EN LA RECEPCIÓN). LA DIMENSIÓN OCULTA DEL MENSAJE, REFERENCIAS AL SISTEMA EMOCIONAL.

⁵⁵ ARANGUREN. J.L.: *La comunicación humana*, Ediciones Guadarrama, Mc Graw Hill, Madrid, 1981, pág. 138.

⁵⁶ ROGERS, C. y KINGER, G.M.: *Psicoterapia y relaciones humanas*, Alfaguara, Madrid, vol. II, 1967.

⁵⁷ LAVELLE: *Las potencias del yo*, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1954, pág. 239.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

4.3.2.1. REFLEXIONES EN TORNO A LA LIBERTAD DEL INDIVIDUO Y EL SISTEMA EMOCIONAL

Algunos autores han sostenido que el sistema emocional escapa al control racional y funciona como un sistema autoritario de gobierno, una “república no democrática”. El individuo puede tratar de racionalizar su conducta pero son las emociones en última instancia las que dictan sentencia. La libertad del individuo entonces resulta ser muy limitada y los seres humanos pasamos a ser en definitiva “robots emocionales”⁵⁸ Esto explicaría por qué algunas personas afectuosas no obtienen de otras personas el reconocimiento y la aprobación que merecerían racionalmente, o por que sin razón lógica aparente se organizan enormes manifestaciones y recibimientos populares, como antaño se recibía a los héroes de guerra, para los protagonistas del famoso programa Gran Hermano, o por qué la soberbia echó por tierra, ante la negativa de traducir las yardas a metros, el trabajo de años de los científicos de la Nasa en el proyecto más ambicioso de la humanidad, la llegada del hombre al planeta Marte.

Desde los griegos se han distinguido tradicionalmente tres sentidos de libertad:

- Sentido natural: indica que todos como seres humanos nos hallamos sometidos a un orden cósmico, de la naturaleza.
- Sentido de libertad política: es identificada con autonomía, una comunidad elige su propio rumbo.
- Sentido de libertad personal: independencia del individuo de las coerciones naturales y de las consecuencias de su vida en comunidad.

Las posiciones que hacen hincapié en el *determinismo* argumentan que el hecho de que la decisión esté causada (tenga circunstancias antecedentes), significa que no es libre. Los actos humanos, así concebidos, forman los eslabones de una cadena, en la que el pasado determina el futuro. Spinoza⁵⁹ es un claro exponente de la corriente determinista fuerte, al sostener que el hombre es parte de la naturaleza y por tanto se encuentra sometido a las leyes de la determinación causal, sufriendo pasiones continuamente.

⁵⁸ JAUREGUI, J.A.: *El ordenador cerebral*, ed. Labor, Madrid, 1990.

⁵⁹ SPINOZA, Baruch de: *Ética*, Madrid, Aguilar, 1961.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Los sentimientos son irracionales, inconsecuentes, reflejo de instintos y tendencias. Agustín de Hipona, Descartes, Spinoza y los catalogaron como “estados confusos de la mente”

El individuo puede no obstante, conseguir un grado de libertad, suavizando el posible efecto de las pasiones conociéndolas y llegando a entenderlas, tomando conciencia de las mismas. La libertad sería concebida entonces como el sometimiento consciente y racional a esa necesidad de la cual no podemos separarnos porque somos parte de la naturaleza.

Cabe plantearse entonces: ¿Es la decisión última resultado de la libre elección individual? Es ciertamente difícil descifrar el rompecabezas al que Leibniz y Spinoza se enfrentaron⁶⁰. En cierto modo coincido con Levi-Strauss que niega de plano la libertad del individuo.

Unamuno dijo que “si las piezas de ajedrez pudieran razonar se atribuirían a sí mismas los movimientos, teniendo la ilusión de ser libres”⁶¹.

Orual en “Mientras no tengamos rostro” de Lewis dice “para huir de los dioses debemos tener los ojos abiertos, ser trabajadores, no oír música, no mirar al cielo o a la tierra y sobre todo no amar a nadie”

La posición contraria al *determinismo*, el denominado *libertarismo*, señala un abismo ontológico entre animales y humanos. El agente no se haya determinado causalmente, ni por sus deseos, intenciones, carácter... La libertad significa que algo nuevo ha surgido en el mundo. Sartre sostiene que la genética y la educación podían condicionar en gran medida a la persona, pero que dependían del propio individuo las influencias o el sentido de esas fuerzas sobre él, porque al final el individuo somete la propia actuación a su voluntad.

La posición más ecléctica, la del *compatibilismo* postula que el individuo ostenta cierta capacidad de decisión y de libertad, pero al mismo tiempo requiere de un cierto determinismo para ejercer su propia libertad y actuar racionalmente. La libertad requiere en definitiva de un siquiera mínimo grado de determinismo. Moore afirma que un hombre actúa libremente cuando no se encuentra coaccionado y hubiera podido actuar de otro modo si así lo hubiera decidido. El *compatibilismo* defiende en definitiva que todo lo realizado se debe a una causa.

⁶⁰ LEIBNIZ, G.W.: *Monadología. Discurso de metafísica, profesión de fe del filósofo*. Orbis, 1983.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Las corrientes psicológicas distinguen:

- La determinación externa, en la que no existe la libertad
- La autodeterminación, que configura el sentido genuino de libertad
- Los actos libres, o intenciones guiadas por la representación de un fin.
- La libertad, entendida como la consistencia entre el deseo y la acción.

Robinson clasificó así las diferentes posturas:

1. *Determinismo*: para todo lo que ocurre existen condiciones tales que una vez constatadas se verifica que nada diferente habría podido ocurrir. Se niega que un agente pueda distanciarse de la situación (Skinner)
2. *Voluntarismo* fuerte: reivindica el requisito de la autenticidad de la acción propia.
3. *Compatibilismo*: en esta corriente se enmarcan la mayoría de filósofos y psicólogos. Los agentes humanos son responsables y al mismo tiempo hay una explicación psicológica (necesidad causal) como un tipo de norma o ley general, necesaria para poder dar explicaciones psicológicas a la conducta. Una acción libre, así concebida, es la expresión de deseos y creencias de un agente que han sido causadas por algo (otras personas, su cultura...)

El *compatibilismo* parece ser la corriente más extendida y aceptada, por el intento de compaginar la imagen del sentido común con las exigencias de la imagen científica del mundo. Configura el intento de reconciliar el humanismo con la ciencia.

Algunos autores, no obstante discrepan de los postulados referidos y pertenecientes al *compatibilismo*. Madler y Kessen⁶² realizaron así una conciliación pragmática en lugar de compatibilista: la mente es una atribución teórica de procesos y estructuras psicológicas a una persona, siempre que sean útiles a la hora de explicar y predecir la conducta. El problema no es la mente. Estos autores apoyan el determinismo entendido como una convención metateórica: el determinismo es muy importante para la investigación psicológica, es un principio de naturaleza pragmática. El pensamiento y la conducta humana pueden ser explicados por el determinismo como convención. La

⁶¹ UNAMUNO, Miguel de.: *Del sentimiento trágico de la vida*, Espasa- Calpe, Madrid, 1976, cfrd, en JAUREGUI, J.A.: op.cit, pág, 24.

⁶² MADLER, G. y KESSEN, W.: *The language of psychology*, Huntington, N.Y, 1975.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

creencia de que uno es libre es muy importante para el desarrollo óptimo humano. La creencia en la libertad no aparece aleatoriamente sino que tiene un origen psicológico. Este postulado refuerza el determinismo. La creencia en la libertad hace que nos tomemos tiempo antes de decidir y produce también que la ansiedad se detenga. El psicólogo según esta tendencia, no debe desechar por tanto la convicción del determinismo ni la creencia en la libertad, ya que estas dos premisas parecen ser compatibles (*pragmatismo*)

La condición de la autoconciencia, relativamente moderna, parece tener diversas acepciones y resultar hasta cierto punto confusa, por lo que hoy día se concibe a la persona (con su matiz de libertad) como producto de lo que hace (en contra de la idea cartesiana)

Harry Frankfurt sostiene que lo esencial de la persona (libertad) son las “*voliciones de segundo orden*” (“querer que un cierto deseo se convierta en su voluntad”), distintas de los “*deseos de segundo orden*” (“tener un cierto deseo”)⁶³. La racionalidad no es suficiente para calificar a la persona, el matiz de libertad de la persona implica que esta sea capaz de sublevarse a sus deseos y aún en mayor medida a sus sentimientos, sometiendo estos y sus emociones a su voluntad. Los *Wontons* o personajes ficticios postulados por Frankfurt son seres que calibran sus deseos, priorizan algunos en función de criterios racionales como el largo plazo... La persona es concebida como libre, por tener una plataforma desde la cual controla sus deseos, consiguiendo que algunos se extingan y que otros se acentúen. Ser libre significa “querer lo que uno quiere querer” en lugar de “querer lo que a uno se le impone”, someter las emociones al raciocinio, satisfaciendo al mismo tiempo las mismas.

En relación a la falta de libertad que se predica de nuestras limitaciones perceptivas, por analogía, si los sentidos nos dejan ver una parte de la realidad, la cultura limita nuestra “visión” del mundo al mantenernos en una realidad parcial, la de nuestro territorio. A través de un lenguaje concreto que, además, los medios de comunicación se encargan de matizar con su “particular punto de vista”.

La cultura y la sociedad son nuestra particular naturaleza. La lucha por la vida sigue existiendo. No es la necesidad de comer, pero sí la de poder y prestigio, la que nos mueve y se vuelve tan imperiosa o más que la otra. Aunque más desarrollada, no es, por

⁶³ FRANKFURT, H.: Citado en la asignatura de *Teorías filosóficas y psicosociales de la acción humana*, impartida en la facultad de Psicología de la U.C.M. Curso 97-98.

I. 4. Reversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

su ímpetu, más “civilizada” (“el poderoso se come al débil como el gato al jilguero”). Por otro lado, la necesidad de prestigio “alimenta el propio ego como un bocadillo al organismo”. Cuando se habla de autorrealización se habla de libertad. En la medida que la persona ha escalado en la pirámide de necesidades de Maslow⁶⁴, algunas llegan casi a anularse y otras se vuelven tan imperiosas como el comer. Puede causar tanto placer el hecho de obtener comida como el de “devorar” una empresa en una OPA.

El individuo delata su naturaleza posesiva e irracional en las relaciones con los demás en sociedad. ¿Por qué nos empeñamos en hacer nuestras unas personas u obras autónomas e independientes que nunca podrán serlo?. Porque la cosificación y los deseos de posesión son propios de la naturaleza humana. No hablamos de mi cáncer, mi accidente o mi SIDA sino de un cáncer, el SIDA o el accidente que tuve aunque éstos sí son verdaderamente nuestros. La clave del mi marido, mi hijo, mi novio, mi ídolo, mi cantante o mi jugador o actor favorito radica en el “mi” y delata a la cultura como mera proyección de la naturaleza.

4.3.2.2. INTENCIONALIDAD EN LA RECEPCIÓN

Nosotros entendemos que el individuo no es manipulado por el marketing, la publicidad, la propaganda o las Relaciones Públicas, que se dedican simplemente a satisfacer necesidades psicológicas ocultas e inconscientes para el propio individuo. El ser humano es un permanente buscador y consumidor de símbolos, de significados en relación con los propios deseos y frustraciones, que la comunicación persuasiva proyecta en los objetos como los individuos suelen proyectar en las personas queridas o en los propios políticos y líderes. El consumidor no lo es tanto de objetos como de significados, de ilusiones y de aspiraciones, de autoatribuciones en su permanente búsqueda de identidad como ser humano. El hambre de significados configura a la publicidad y a ciertas acciones de marketing como acciones y comunicaciones destinadas a satisfacer las necesidades del consumidor desde una perspectiva amplia, globalizadora y comprensiva del hombre.

La gente no busca la calidad del producto y una buena relación calidad-precio sino la magia incorporada al mismo por la marca y la publicidad. Es la denominada “fagocitación del objeto” de Freud. En el hambre permanente de significados y de

⁶⁴ MASLOW, A.: *El hombre autorrealizado*, cfrd en SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: op.cit.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

sentido para la vida, el individuo proyecta necesidades e intereses cada vez más sofisticados en productos y servicios y en personas (líderes) para introyectarlos más tarde, poseerlos y “destruirlos” al incorporar su significación. Pero el consumo simbólico es imparabile e insaciable, el hambre de sentirse solidario, de la calidad de vida, de dejar tranquila la conciencia... alimenta al propio ego al igual que un bocadillo alimenta al organismo. La publicidad utiliza multitud de símbolos, connotaciones, interpretaciones sociales y culturales. El consumidor busca la publicidad y los mensajes de Relaciones Públicas y los agradece, los objetos sin más, al margen del aura mágica y cargada de connotaciones y sentidos, que la publicidad proporciona, le son indiferentes e incluso ajenos.

Los productos en la sociedad de consumo suelen ser la simple excusa que mediante técnicas asociativas y de aprendizaje (conductistas) se utiliza para cubrir y despertar necesidades psicológicas no satisfechas. Vivimos en casas que sólo tienen de piedra o ladrillo finas capas superficiales, los electrodomésticos, utensilios caseros y aparatos de radio pesan tan poco que parecen estar huecos, con la estupenda excusa de que sean más ligeros los materiales.⁶⁵ También por eso pagamos más por menos, por unos alimentos (los dietéticos) que valen más y alimentan menos. A medida que disminuye el contenido real del producto, aumenta el contenido simbólico y aumenta también el esfuerzo de asociación de los productos a necesidades tan sofisticadas que rozan lo sublime. Cubrir necesidades psicológicas no satisfechas conlleva un gasto en publicidad enorme, mucho mayor que si se tratara de cubrir las necesidades básicas; alimentar al ego es siempre más caro y ciertamente más gratificante que satisfacer al propio organismo. La apropiación del objeto se constituye así en la asunción de la propia identidad. En la publicidad y en la propaganda, o mejor dicho, por la publicidad o la propaganda, los productos y líderes son “llenados” de una carga simbólica que “nutre el ego” de los usuarios. Como diría Freud, en el consumo se da una “fagocitación del objeto”, un consumo simbólico del mismo al incorporar sus propiedades existentes o atribuidas, y el hombre va calmando así su hambre de símbolos y significados que dan sentido a su existencia, “fagocitando” los objetos, poseyéndolos, introyectándolos (incorporando el sentido de identidad, la significación que le proporcionan) y destruyéndolos (vaciándolos).

⁶⁵ IBAÑEZ, J: *Por una Sociología de la vida cotidiana*, edit. Siglo XXI, Madrid, 1994.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

La proyección en los mitos de la bondad y de la perfección, como en los objetos (nuestra identidad en una marca de coche), nos aliena, porque quedamos vaciados al renunciar a una búsqueda positiva propia e individual de las posibilidades y de la realización para proyectarla fuera de nosotros, en los productos, de los cuales incorporamos esa esencia o atributos buscados en la personalidad, al consumirlos. La apropiación del mensaje, como del objeto, se constituye así en la asunción de la propia identidad. Wasserziehr quiere llamar la atención del lector sobre el gran número de símbolos que son extraídos de los cuentos de hadas. Dichos símbolos pueden aplicarse a la publicidad (*Gambrinus*, *Ballerina*, príncipe azul y rana de *Bourjois*, *Caperucita de Chanel n° 5*, arquetipos femenino y masculino de *Red Bull*, hadas de las barras de labios de *Margaret Astor*, dragón y ninfa de *Nokia*...) ⁶⁶

Los significados y connotaciones que los mensajes persuasivos atribuyen a los objetos o ideas son infinitos, como infinita es la permanente búsqueda del hombre de conferir sentido a su vida. La mayoría de los significados que la comunicación proporciona, no provienen de la inventiva y la creatividad, al margen del hombre, aunque sí puedan serlo los sentidos y matizaciones con los que se combinan dichos significados en función de modas, movimientos sociales, valores imperantes... (por eso *Caperucita somete al lobo* en el último anuncio de *Chanel n° 5*) sino que provienen de un estudio antropológico y psicológico profundo del mismo, el cual revela los significados y connotaciones que el hombre, aún sin saberlo o reconocerlo conscientemente ⁶⁷, atribuye a ciertos objetos o ideas desde tiempos inmemoriales, conforme al patrón de la filogenia, como desde tiempos inmemoriales se van configurando y sedimentando en el cerebro humano los distintos estratos del inconsciente colectivo junguiano ⁶⁸.

4.4. LA ÚNICA ALTERNATIVA DE CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DESDE EL ENFOQUE PROPUESTO

La comunicación puede aplicarse a multitud de ámbitos y situaciones diversas y asumir diversas formas según se consideren los sujetos intervinientes (número y disposición), el modo de comunicación, los objetivos perseguidos (enfoque tradicional)...

⁶⁶ CABADA DEL RÍO, M.: "Fundamentos de publicidad: el papel de los símbolos y los arquetipos de los cuentos de hadas en la formación de categorías psicosociológicas". Revista de Culturas Publicitarias *Publifilia*, Colegio Universitario de Segovia, junio de 2001 (en prensa).

⁶⁷ DICHTER, E.: *La estrategia du désir: une philosophie de la vente*, París, Fayard, 1962.

⁶⁸ JUNG, G.: *El hombre y sus símbolos*, Editorial Aguilar, Madrid, 1966.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Desde el enfoque propuesto, sin embargo, las formas de comunicación podrán únicamente dividirse en función de las características cuantitativas y cualitativas exclusivas del receptor o destinatario y de las situaciones psicosociológicas en que se encuentren.

Como decíamos, la persuasión debe entenderse como componente de cualquier forma de comunicación y no como un rasgo que delimite o separe unas formas de comunicación de otras conforme a este criterio. El enfoque psicosociológico, por contraposición al estrictamente sociológico y comunicológico, pone el acento en el receptor o destinatario y no en la fuente del mensaje ni en el canal o medio de transmisión.

Como afirma Roiz,

*Por su naturaleza socio-comunicativa, la persuasión recoge e instrumentaliza para obtener sus fines un conjunto de técnicas, reglas (...) Los persuasores necesitan conocer cómo operan los procesos de comunicación en la sociedad así como el diferente valor de sus componentes: canal, mensaje, fuente y destino, pero también necesitan saber en profundidad determinados aspectos vinculados a las características psicológicas y psicológico- sociales de los receptores (...) Las reglas son principios que justifican operaciones formales postuladas por las principales teorías y perspectivas de análisis, comprensión y explicación del comportamiento que fundamentan las técnicas de persuasión: la psicología conductista o del comportamiento, la psicología profunda (especialmente psicología de la motivación y el Psicoanálisis), la psicología de las masas y la psicología de los grupos pequeños...*⁶⁹

La división o clasificación de las formas de comunicación desde una perspectiva sociológica que atiende únicamente a criterios de aplicación a los medios de comunicación de masas y a las intenciones manifiestas del emisor (comunicación distractiva, informativa, persuasiva), considerada muy simplista e “ingenua”, queda relegada y considerada tan solo un referente lejano y obsoleto de un primer intento de clasificación ya desfasado.

El fenómeno de la fragmentación múltiple de los públicos en función de multitud de variables y la necesidad creciente de adecuar los mensajes a los receptores de una manera mucho más especializada (que llega al “tu a tu”), ha propiciado la decreciente eficacia del enfoque sociológico, centrado en las características sociodemográficas y la progresiva disminución de interés por los medios de comunicación de masas, así como la proliferación de nuevas formas y canales de llegar a los públicos y grupos de una manera mucho más especializada. La necesidad de llegar a pequeños grupos e individuos en

⁶⁹ ROIZ, M.: 1997, pp. 15 y 25.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

particular ha acrecentado el interés por la psicología de los grupos, de la personalidad, psicología diferencial... y ha provocado un creciente interés por las formas de comunicación más especializadas desde el punto de vista psicosociológico (comunicación interindividual, comunicación a grupos...). La homogeneización de los públicos no puede hacerse ya, entonces, en función de características sociodemográficas sino mayoritariamente psicológicas (identidad de emociones y reacciones, el “pathos”, igual en todos los seres humanos).

Como afirma Roiz,

Y hay que destacar también que todo proceso de búsqueda de efectos causales actúa dentro del amplísimo campo de la comunicación en sus diferentes niveles: cara a cara, a grupos y organizaciones, de masas; y que por ello no puede descontextualizarse de otros procesos generales de naturaleza psicológica como intención, influencia...⁷⁰.

En función de las características cuantitativas y cualitativas de receptor y situación comunicativa, por tanto, la única alternativa de clasificación de la comunicación posible y que forma el armazón o estructura básica de esta tesis dispone:

1. COMUNICACIÓN INTERINDIVIDUAL
2. COMUNICACIÓN A GRUPOS
3. COMUNICACIÓN DE MASAS (en la Sociedad “de masas”)

Desde una perspectiva netamente psicológica no nos importan tanto las intenciones de los emisores, en contra de lo que algunos autores sostienen (Bettinghaus), como los efectos de la comunicación, y estos solo pueden determinarse fijando el foco de atención en el receptor, situaciones en que se encuentra, y en sus características psicológicas y psicosociológicas.

Desde el enfoque propuesto, por tanto, no sólo las distintas formas de comunicación debían conceptualizarse en función de los receptores (comunicación interindividual, a grupos y masiva) sino que también las distintas formas de comunicación persuasiva deben establecerse desde la psicología (persuasión a través de la argumentación, por la vía emocional...).

⁷⁰ ROIZ, M.: op.cit, pág. 9.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

4.5. LAS VERDADERAS FORMAS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA DESDE UNA APROXIMACIÓN PSICOSOCIOLÓGICA: LOGOS, ETHOS Y PATHOS

Todos los modelos que abordan el proceso comunicativo se refieren a los tres elementos básicos presentes en el modelo aristotélico “orador, discurso, auditor” (emisor, mensaje y receptor). Algunos de estos modelos hacen hincapié en el emisor (*ethos*). La credibilidad de la fuente y construcción de imagen tienen una gran importancia en la comunicación política y en otros ámbitos (comunicación audiovisual actual). Otros modelos establecen el foco de atención en el mensaje (*logos*). Por último, algunos modelos hacen hincapié en el receptor, su psicología (*pathos*), disposiciones afectivas que suscitadas propician en el mismo la decisión pretendida por la fuente (más importantes desde el enfoque propuesto).

Es necesario alertar al lector que no es fácil establecer criterios de demarcación y delimitar perfectamente las vías expuestas, habida cuenta de la diversidad de técnicas de mediación existentes entre emisor y receptor en múltiples ámbitos y la asunción de que las intenciones explícitas del emisor se desvían en múltiples ocasiones de la realidad y se desdibujan y confunden en las complejas formas de comunicación actuales.

El emisor de la comunicación masiva (programas o espacios) se identifica en múltiples ocasiones con la creación de imagen de la fuente y se constituye en el propio mensaje (representación de la representación). En los medios audiovisuales, el presentador “re-presenta” al programa y se identifica con el propio mensaje. Parece que los protagonistas de la persuasión actual no son ni medios ni mensaje sino Ethos (atractivo de la fuente) y Pathos (emoción).

Ni los medios ni el mensaje, Ethos (atractivo de la fuente) y Pathos (emoción), protagonistas en la persuasión actual

El hombre, como animal racional, o irracional, según se mire (aunque incluso para predicar la irracionalidad hace falta primero concebir la racionalidad, que ya no es poco), actúa en múltiples ocasiones empleando la razón y la lógica, operaciones cognitivas múltiples y por ello, la persuasión opera de vez en cuando a través del razonamiento o proceso discursivo, a través del *logos*, tratando de inducir con razones⁷¹ a creer o hacer alguna cosa. Juega aquí un importante papel el factor de la convicción,

⁷¹ El Diccionario de la Real Academia Española (1984) entiende por persuadir (del latín *persuadere*): “inducir, mover, obligar a uno con razones a creer o hacer una cosa” (pág.1050).

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

que el profesor Abraham Moles define como “la impresión que tiene el receptor del mensaje, del valor o veracidad de este”⁷²

El hombre “racional y lógico” actúa sin embargo la mayoría de las veces impulsado por una conducta afectiva, en la que intervienen los sentimientos y emociones, instintos y tendencias. La conducta afectiva es, pese a todo lo afirmado en contra, de carácter inconsciente. Leibniz y Spinoza catalogaban los sentimientos como “estados confusos de la mente”. Tal vez por eso los afectos sean a veces tan “irracionales” y alejados del “super yo”, saltando barreras morales y costumbres sociales, y tal vez por eso se ha afirmado que “las emociones no se entienden, se sienten”.

La persuasión actúa en este ámbito con más éxito que en el terreno del razonamiento lógico, pues se aproxima a la “sugestión” saltando la barrera del pensamiento y la libertad, ejerce su influencia en el llamado “fondo endotímico” de la vida anímica humana⁷³, que es la esfera de los estados de ánimo y de los sentimientos, de las emociones y de los movimientos afectivos, de los instintos y de las tendencias. Como afirma Roiz, “en la comunicación persuasiva incide un factor de base psicológica: la sugestión. Para algunos teóricos de la persuasión la sugestión es incluso uno de sus mecanismos básicos”.⁷⁴

Brown, define la sugestión como “el intento de inducir en otros la aceptación de una creencia específica sin proporcionar evidencia ni base lógica alguna para su aceptación, exista o no dicha base”⁷⁵. Algunas de las técnicas modernas de persuasión, como afirma Roiz, se basan en las distintas manifestaciones individuales y colectivas de la sugestión, como son: las ilusiones inducidas, la impresionabilidad ante las sugerencias, las creencias condicionadas, la conformidad con la costumbre, y sobre todo el predominio de los sentimientos y emociones de los colectivos, sobre las características racionales.

Respecto a la vía del *Ethos* o imagen del emisor, nos referirnos aquí nuevamente a los postulados de la disciplina de la Ecología conductual, que señala que la comunicación es “El proceso en el cual los actores usan señales especialmente diseñadas

⁷² MOLES, A. et. al.: *La comunicación y los Mass Media*, Mensajero, Bilbao, 1975.

⁷³ LERSCH, PH.: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona. 1979, recogido por Sanchez Guzmán, J.R. op.cit

⁷⁴ ROIZ, M.: op.cit, pág. 12.

⁷⁵ BROWN, J.A.C.: *Técnicas de persuasión. De la propaganda al lavado de cerebro*, Alianza. Madrid, 1978.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

o exhibiciones para modificar la conducta de los reactivos”⁷⁶. Dicha concepción puede emparentarse directamente con las Relaciones Públicas y se encuentra estrechamente relacionada con la presentación de uno mismo a los demás y con la creación de imagen tanto de individuos como de instituciones.

En esta misma línea, Harré⁷⁷ distingue en la acción humana dos niveles:

- Práctico del actuar y comunicar (común a hombres y animales)
- Expresivo del estatus: de preservación del status y defensa de la propia imagen, que lleva a la actividad expresiva.

Los dos niveles pueden resumirse en dos conceptos fundamentales: lo que los hombres hacen y la impresión que quieren dar de lo que hacen.

4.6. CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA DE MASAS ACTUAL DESDE NUESTRO ENFOQUE. NI LOS MEDIOS NI EL MENSAJE, ETHOS (ATRACTIVO DE LA FUENTE) Y PATHOS (EMOCIÓN), PROTAGONISTAS EN LA PERSUASIÓN ACTUAL.

Explicar el componente persuasivo de la comunicación implica desentrañar y especificar los factores que inciden en los efectos de la misma, desde el receptor, y que no vienen determinados por los elementos comunicativos (medios empleados, mensaje...) en cada tipo de comunicación, sino mayoritariamente por las características de índole psicológica conferidas al receptor en referencia a su cualidad de percibir la información de una forma o manera racional (argumentos lógicos) o irracional (prestigio

⁷⁶ KREBS y DAVIS, cfrd en apuntes del Profesor DE VICENTE, F.: op.cit.

⁷⁷ HARRÉ, R.; CLARKE, D.; DE CARLO, N.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Filosofía de la Acción*, Paidós, Barna, 1989.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

o simpatía de la fuente y emociones en general, en definitiva vías emocionales de apelación).

I.L. Janis⁷⁸ habla de tres tipos de factores principales relativos al mayor o menor éxito de los mecanismos persuasivos aplicados (dos de los cuales se refieren a los ámbitos psicológico y Psicosociológico).

- Estímulos comunicativos según medio de comunicación, canal y mensaje.
- **Predisposición psicológica** (capacidad de sugestión ante los **recursos emocionales (Pathos)**, los argumentos lógicos, las **fuentes de prestigio (Ethos)**)
- Procesos mediadores de carácter psicológico y sociolingüístico.

Ni las intenciones del emisor ni los mensajes o medios empleados, estímulos comunicativos de los que habla Janis tienen hoy el menor protagonismo, al tratar la persuasión. Hoy día, el imperio que se predicaba de los *mass media*, conforme al halo de poder maquiavélico como “director de conciencias”, que de los mismos se aducía, se ha venido abajo. No son los medios los que tienen intención de persuadir (además de diversas “intenciones” para persuadir) sino que es la audiencia la que busca “persuadirse” o dejarse influenciar y sugestionar (intencionalidad en la recepción), tanto en publicidad, como en mensajes calificados de distractivos, a través del consumo simbólico de “productos comunicativos”.

Los fines, sofisticados o primatólogicos como diría Bueno⁷⁹, no son otros que los propios de la audiencia, de sus necesidades o tendencias psicológicas. La tan predicada pasividad de la audiencia deja paso a la pasividad de los medios. La intención de los medios ya no es otra que “enganchar” a la audiencia o mejor dicho “dejarse enganchar por la misma”. El prestigio o el afán educativo dejan paso a la simple notoriedad (fín de las acciones propias de las Relaciones Públicas).

Del mismo modo, podemos afirmar que era el españolito de a pie a las puertas del siglo XXI el que tenía ganas de hablar y no la telefonía móvil la que le provocó tal necesidad, que tan sólo la catalizó. Los medios también catalizan y (por qué no) aprovechan y exageran las tendencias psicológicas de la audiencia, conformándose a la

⁷⁸ JANIS, I.L.: “Persuasión”, en Sills, D (Ed.): *Enciclop. Internac. de las Ciencias Sociales*, Editorial Aguilar, Madrid, 1975.

⁷⁹ BUENO, G.: *Televisión: apariencia y verdad*, Gedisa, Barcelona, 2000.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

masa, confirmando su existencia y perpetuando sus tendencias. Como decía Ortega⁸⁰, masa es “aquel que no se valora a si mismo en bien o en mal sino que se siente como todo el mundo...”; en la era de la comunicación, de la “sociedad comunicada” o “incomunicada” podríamos decir que masa es, “aquel que no valora su tiempo en bien o en mal sino que ve lo que todo el mundo...”.

No son las características técnicas las que gobiernan los programas y los contenidos ya no importan, sino que las personas de nuevo y en la era posttecnológica, vuelven a ser protagonistas, en los dos polos del proceso comunicativo, tanto en un lado (fuentes de prestigio conferido a través de la creación de imagen) como en el otro, ya que es la psicología del receptor la que dicta las pautas, contenidos y formas de percepción de forma genérica. La psicología o mejor, la psicosociología, predisposiciones del receptor en función de su situación y características de esta índole y no los elementos comunicativos (mensaje, canal, medio...) son los que determinan la persuasión y lo mejor de todo (aspecto que no tratan los cognitivistas), la dirigen.

Los programas, sus contenidos y elementos vienen conformados por características psicológicas y psicosociales por lo que los receptores no son simples procesadores de una información emitida sino iniciadores y promotores de los procesos, al imponer sus características psicológicas a los procesos de comunicación y a los programas. Por eso la única distinción conceptual básica en la población actual viene conformada por la distinción entre los que ven la televisión o no la ven (no qué programas ven, como pasaba antes), los que no ven televisión sino que escuchan la radio...

En la era audiovisual, lo audio irá ganado progresivamente terreno a lo visual, curiosa paradoja, considerando el poder que se atribuye a las imágenes y lo visual. La televisión parece haber configurado a la audiencia ya de manera estandarizada, profundamente democrática, descartando las minorías, reducto inalienable que se resigna a restringirse a la 2 o a los programas de las tantas de la madrugada y vuelve su mirada o mejor dicho su oído a la radio, que registra en menor medida que la televisión las características descritas.

Los medios buscan una manera desesperada de unificar audiencias pero las mismas no están ya fragmentadas ni siquiera en cuanto a estilos de vida, cuánto menos

⁸⁰ ORTEGA Y GASSET, J.: *La rebelión de las masas*, colección Austral, Madrid, 1958.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

respecto a características sociodemográficas, por lo que no pueden ya dividir a las mismas en función de estos criterios.

Efectivamente, la búsqueda de una relevancia (psicológica) conferida a los mensajes y la homogeneización de la audiencia en cuanto a formas de ver y sentir el mundo es tal que la fragmentación de las audiencias ya no puede seguir criterios sociodemográficos (resultan insuficientes). La perspectiva psicológica es la última alternativa posible para unificar criterios, después de producirse una normalización del consumo cultural, la pérdida de prestigio cultural por las clases medio-altas y la homogeneidad de las aspiraciones. Parece que la televisión busca la mayoría, no le interesan las minorías.

El fin de los medios, no es macabro ni sofisticado (mover a las masas hacia ideas políticas y sociales de interés para la nación, instrumento de política, propaganda...). La propaganda se refiere al propio medio, a la propia cadena. Los medios ya no son medios de otros fines sino que tienen sus propios fines y los “medios” son en realidad, los públicos, para alcanzar esos fines. Llegados a este punto, el mensaje no es el medio ni el medio el mensaje, el público es el medio o instrumento por el que los medios alcanzan su verdadero fin de obtener más audiencia. Los públicos se convierten por otro lado, en “medios” cuando charlan en un pasillo o en un bar sobre Gran Hermano. La explicación psicosocial alude al estudio de las redes sociales para efectuar las explicaciones y no tanto de las neurales.

El fin de los medios ya no es otro que enganchar a la audiencia, captarla, para que vea sus programas, con independencia de los criterios racionales que luego utilice para criticar los mismos (la audiencia de Gran Hermano suele alegar que el programa es espantoso, así como la de los programas de Tele 5 de “mamá chicho”) y obtener notoriedad... Como ya decíamos, antes la gente se distinguía en lo que veía, ahora la gente sólo se distingue en su opción de ver o no la televisión. Todos los que la ven, (salvo los que se restringen a los programas de la 2), parecen seguir las mismas pautas.

Efectivamente los medios han conformado sus programas a la homogeneización de las audiencias, bajo criterios psicológicos, diferentes perspectivas de ver pero iguales maneras de procesar y entender, todo es uno y lo mismo, desde parámetros psicológicos. Efectivamente ya no se piensa de manera diferente por ser hombre o mujer, joven o anciano, de alto estatus o bajo... o los matices son ya irrelevantes. Las categorías son ahora ideológicas o mejor dicho, psicológicas y finalmente, comunicológicas (los que

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

ven la cadena *dos* o racionales, se separan de los que ven *Gran Hermano* o el fútbol, más emocionales). De los estilos de vida se pasa a los estilos cognitivos o mejor dicho, a los afectivos.

Por un lado, en la era de la feminización y de lo frívolo, de la superficialidad y de las apariencias, la percepción, función femenina en contraposición a la reflexión masculina que decía Jung, cobra protagonismo. Conforme a esta tendencia o característica femenina que ya Jung anunciara, unida a la sobresaturación de información, las claves periféricas de procesamiento de los mensajes cobran protagonismo y es aquí donde las Relaciones Públicas cumplen con su papel primordial de formación de “imagen”, en el campo de la imagen audiovisual.

El procesamiento periférico es de carácter cognitivo y alude en este caso al “Ethos” o persuasión por la fuente, relevancia o notoriedad adquirida por el emisor. Lo que no dice Janis es que la frontera entre la vía de la sugestionabilidad por las emociones inducidas y la del prestigio de la fuente está muy poco delimitada, y es ciertamente permeable. Las necesidades gregarias (*Gran Hermano* o programas del cotilleo, en los que la imagen creada de personajes o presentadores como re-presentadores en fundamental) no son menos instintivas o más sofisticadas que las relacionadas con el fútbol o los instintos unidos al *Thanatos* o pulsión de muerte de los *reality shows* (Sucedió en Madrid, Quién sabe donde...) y la apelación es en todos los casos, de carácter emocional. La necesidad de seguridad que estos programas movilizan se encuentra muy relacionada con la de pertenencia y ciertamente lejana a la de autorrealización (adquisición de conocimiento o sublimación, que satisface únicamente la 2), prestigio...

Efectivamente, es la psicología la que disecciona los contenidos de los medios (racionales o emocionales) y no los medios los que diseccionan la audiencia pero encontrada la vía psicológica de influencia o persuasiva de acceso, común a todos los programas (emociones), estos se han especializado, así encontramos que:

La 2 (pública): conecta con los “racionales” y con los curiosos. Emite mensajes sobre contenidos educativos conectados con la formación y la autorrealización, la adquisición de conocimientos y de formas o esquemas para interpretar el mundo. Reportajes sobre la naturaleza, sobre las diversas formas de vida en el planeta, costumbres y pueblos, viajes a los confines del mundo (*Lonely planet*). Algunos

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

programas de la radio y debates de la *primera* siguen esta línea de información y culturización.

El resto, incluida la *primera* de Televisión española en ciertos aspectos, promueven una televisión en la que adquieren relevancia los “personajes” y no los mensajes, por un lado (papel de las Relaciones Públicas en el Audiovisual) y las apelaciones emocionales, en una misma línea irracional, de apariencia, superficialidad, frivolidad, en los planteamientos y de absoluta sugestión en el fondo, con apariencia de entretenimiento (instintos y emociones positivas y negativas son los componentes comunes a la mayor parte de los programas):

- Fútbol: instintos agresivos, con componentes lúdicos, mezcla entre catarsis y entretenimiento grupal.
- *Gran Hermano*: instintos gregarios, conectados con la necesidad de seguridad y de pertenencia, de afiliación, en una línea positiva (*Eros* o instinto de vida). Línea irracional de “todo el mundo se quiere”.
- *Reality Shows*: instintos conectados con lo truculento y macabro, el *Thanatos* o instinto de muerte, inseguridad, en una línea irracional también pero de signo contrario, negativista y pesimista de concebir al ser humano “no te puedes fiar de nadie”.

En los dos últimos casos la pornografía (como “desnudo del alma” se suma a la irracionalidad ya conseguida). Como vemos, la psicología establece la vía de persuasión y no los medios.

En la balanza psicológica irracional (que componen Pathos y Ethos), entonces, las emociones (Pathos) no conectadas a la fuente del mensaje cobran protagonismo. Las emociones, basadas en reacciones pasadas, frustraciones, relaciones sociales, son una clave aun sin descifrar y configuran el elemento más democráticamente repartido al influir y afectar a toda la población por igual. La única característica que unifica criterios y al mismo tiempo individualiza al máximo, por tanto, es la psicología del receptor. El criterio de uniformidad es conformado y confirmado entonces por la propia comunicación, que determina y unifica su audiencia por medios psicológicos.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

La televisión (“Gran Hermano”) utiliza la vía de la sugestionabilidad, de los contextos dramáticos o emotivos, considerando, al menos de forma inconsciente, intuitiva, pre-lógica que respecto a emociones y tendencias, todos somos iguales y por tanto audiencia potencial. Efectivamente, jóvenes y mayores, personas de alto y bajo estatus, mujeres y hombres, han formado parte de la audiencia masiva de gran hermano. Los propios medios hoy día, no buscan la audiencia, estableciendo criterios de demarcación o segmentación sino que es la audiencia masiva la que los busca a ellos, por su propia psicología, que conecta con vías de comunicación psicológicas establecidas por los mismos de tipo psicológico emocional, los mensajes y los referentes, en definitiva, no interesan. El criterio respecto al cual toda la población es homogénea y por la que se condensan en uno todos los posibles criterios de segmentación, es el criterio psicológico.

4.7. CARACTERIZACIÓN SOCIOLÓGICA Y PSICOSOCIOLÓGICA DE LA COMUNICACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS

4.7.1.LA COMUNICACIÓN DE RRPP EN EL MARCO DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA (ENFOQUE PSICOSOCIOLÓGICO INTERACCIONISTA)

Habiendo procedido a una renovación del concepto de comunicación y de persuasión desde la Psicología, aproximándolos a los conceptos de interacción y de influencia, debemos ahora reformular entonces, también desde el enfoque propuesto el concepto de comunicación en Relaciones Públicas.

Las Relaciones públicas podrían asimilarse con relaciones y comunicaciones de “carácter público” y no únicamente con las que conciernen a los públicos empresariales o políticos... El enfoque psicosociológico de las Relaciones Públicas las concibe primordialmente como actividades comunicativas próximas al concepto de interacción y de conducta significativa pública (o de interés público), que incluyen la modalidad de comunicación de tipo interpersonal y de carácter fundamentalmente persuasivo (entendiendo la persuasión como influencia en el receptor).

Desde un enfoque psicosociológico, la comunicación interpersonal, grupal o masiva que tratara de temas públicos, de interés para un determinado público o se realizara públicamente podría ser concebida (desde la perspectiva apuntada) como

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

Relaciones Públicas, con independencia del marco profesional en el que dichas actividades se insertaran (toda profesión o ejercicio profesional es de carácter público, intrínsecamente).

La teoría tradicional de las Relaciones Públicas las ha conceptualizado como actividades y comunicaciones de carácter persuasivo realizadas en el marco empresarial, político (marcos públicos)... Desde la psicosociología, las Relaciones Públicas son principalmente comunicación persuasiva (como forma de interacción y relación que ejerce una influencia en el receptor) de carácter público, es decir de interés público tanto para toda la nación como para grupos más o menos restringidos, resultando indiferente o secundario el contexto en que dichas actividades se realicen.

Efectivamente, las relaciones comunicativas que afectan al trabajo, imagen pública, política etc. se realizan siempre en marcos públicos en contraposición a la intimidad y falta de interés general que se predica de lo estrictamente privado, pero... ¿Podría predicarse la realización de Relaciones Públicas sin la creación o mantenimiento de una imagen pública? ¿Se podrían denominar Relaciones Públicas a las relaciones personales sin ninguna trascendencia en un ámbito muy amplio pero realizadas conforme al interés público?.

Desde el enfoque psicológico, se prima o se otorga mayor importancia a los fundamentos, que a su aplicación a los diversos campos de la actividad humana. Los fundamentos se generalizarán y aplicarán específicamente a cada campo posteriormente. La principal característica es la realización pública de la comunicación, o el interés público de la misma. El político que se comunica con el electorado y es grabado y retransmitido por radio o televisión realiza explícitamente Relaciones Públicas.

El diccionario de la R.A.L. denomina **relacionista**:

1. Persona que cultiva o trabaja en relaciones públicas.
2. Experto en dichas relaciones.

Como vemos, la acepción indica que las relaciones no son con los públicos, dado que de otra forma se denominaría publlirrelacionista. Esta perspectiva ha sido alimentada desde un enfoque parcializado instrumental, canalizado a través de los medios de comunicación de masas o de la publicidad, cuando en realidad obedecen al conocimiento de las relaciones complejas en términos de cohesión, implicación, coordinación,

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

colaboración, que se establecen dentro y fuera de una organización en relación a ésta, que contribuyen a formar imagen y que observan una repercusión en la opinión pública, desde una perspectiva sistémica, multifacética, que analizada desde el punto de vista psicosocial y psicológico, con enfoque en el receptor y en sus características, se concreta en el estudio de relaciones interpersonales, a grupos, masivas...

4.7.2. ENFOQUE FUNCIONALISTA. LA COMUNICACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS COMO FACTOR INELUDIBLE DE ADAPTACIÓN Y SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES EN EL SISTEMA SOCIAL Y COMO GARANTES DE LA COHESIÓN SOCIAL

Marler afirma que “El término comunicación es aplicable a cualquier tipo de interacción entre células, órganos, organismos. Queda aquí restringido al intercambio de información entre individuos”

La perspectiva Funcionalista se plasma en definiciones como la de Thayer⁸¹: “Comunicación es lo que mantiene unido a cualquier organismo”. Desde este punto de vista, podríamos concebir a las propias empresas o instituciones, al igual que cualquier sistema, como organismos vivos que precisa intercambiar con su exterior y que presenta un complicado sistema de intercambios en su interior, para asegurar su supervivencia. Su proyección al exterior, y una capacidad similar de recepción de las informaciones que proceden del entorno resultará imprescindible para lograr una adecuada adaptación en el mismo.⁸² En otro sentido, la comunicación interna pretende la cohesión en el interior del organismo para la consecución de unos fines comunes y compartidos en la institución de que se trate.

Hasta tal punto parece ser esto así que hoy día se concibe la legitimación de la empresa en la sociedad, en función del sistema de comunicaciones que esta establece con el entorno político, social y cultural donde incide su actividad.⁸³

Se hace necesario, no obstante, realizar la observación de que aun prescindiendo de considerar la legitimidad desde parámetros valorativos morales o culturales,

⁸¹ THAYER, Lee: *Comunicación y sistemas de comunicación*. Península. Barcelona, 1975, pág. 32.

⁸² SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: op. cit.

⁸³ El profesor BANKS del Instituto de Tecnología de Massachusetts recomienda incluso la creación de un departamento en las empresas que se encargue de la presentación de la empresa al exterior. Cfr. Banks, M:

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

constituye, sin lugar a dudas, un factor ineludible de supervivencia, en función de la adaptación al entorno de dichos entes sociales, en un entorno social competitivo, dinámico y cambiante.

En esta misma línea, Miller sostiene que la supervivencia del hombre se encuentra supeditada a la comunicación que éste establece con su entorno de manera fluctuante⁸⁴.

Desde otro ángulo, si realizamos una analogía o paralelismo entre biología y sociedad y concebimos a la célula social como una macroestructura dinámica⁸⁵, bien podemos afirmar que la comunicación de Relaciones Públicas ejerce una función cohesionadora o solidaria de los entes sociales que la componen. Las Relaciones públicas ejercerían entonces una función cohesiva en la célula social, al propiciar con el diálogo institucional un funcionamiento fluido y dinámico del complicado engranaje del sistema social.

• BIBLIOGRAFÍA

ARANGUREN, J.L.: *La comunicación humana*, Ediciones Guadarrama, Mc Graw Hill, Madrid, 1981.

ARISTÓTELES.: *Ethica Nicomachea*. Ed. By Bywater, Oxford University Press, 1984.

AUSTIN, J.L.: *Como hacer cosas con palabras*, Barcelona, Paidós, 1990.

BANKS, M: “Enfrentándose a los hostiles medios de comunicación”, art. en *Harvard Business Review*, 1984.

BARTHES, R: *Elementos de semiología*. Alianza, Madrid, 1970.

BATESON, G.: “Información, codificación y metacomunicación”. En Alfred G. Smith: *Comunicación y cultura* nº 3. *Semántica y pragmática*. Nueva Visión. Buenos Aires, 1977.

BENITO, A.: “Estudio especial de la objetividad”, en *Lecciones de Teoría General de la Información*, (II, “La comunicación social”), Imprenta García Blanco, Madrid, 1976.

BENITO, A.: *Fundamentos de Teoría General de la Información*, Madrid, 1982.

“Enfrentándose a los hostiles medios de comunicación”, art. en *Harvard Business Review*, 1984. Recogido de Sanchez Guzmán, J.R. op.cit, pág. 14.

⁸⁴ MILLER, G.A.: *Psicología de la Comunicación*. Paidós. Buenos Aires, 1973, pág. 45.

⁸⁵ CABADA, M.: “Relaciones Públicas, cohesivas en la célula social: paralelismo entre naturaleza y sociedad”. *Revista del Forum Internacional de comunicación y Relaciones Públicas “Forum XXI”*, nº 0, octubre de 1998.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

BERLO, D.K.: *El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y la práctica*. Ateneo. Buenos Aires, 1974.

BETTINGHAUS, E.P.: *Persuasive Communication*, 2nd edition. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1st ed. 1968.

BROWN, J.A.C.: *Técnicas de persuasión. De la propaganda al lavado de cerebro*, Alianza. Madrid, 1978.

BUENO, G.: *Televisión: apariencia y verdad*, Gedisa, Madrid, 2000.

CABADA, M.: "Relaciones Públicas, cohesivas en la célula social: paralelismo entre naturaleza y sociedad". *Revista del Forum Internacional de comunicación y Relaciones Públicas "Forum XXI"*, nº 0, octubre de 1998.

CARRERA VILLAR, F.: "Ethos-Pathos-Logos": Formulación original aristotélica, distorsiones interpretativas y vigencia en comunicación persuasiva de masas'. *Cuadernos de Realidades Sociales*, 16-17. 1980.

CAZENEUVE, J.: *La sociedad de la ubicuidad*. Comunicación y difusión, Gustavo Gili, Barcelona, 1978.

DICHTER, E.: *La stratégie du désir: une philosophie de la vente*, París, Fayard, 1962.

DON JUAN MANUEL: "El burro y el aldeano" en *Libro de Patronio o Conde Lucanor*

FISKE, J.: *Introduction to communication studies*. Methuan, Londres, 1982.

FRANKFURT, H.: "Freedom of the will and the concept of a person" en *The Journal of Philosophy*, LXVIII, 1, 1971, pp. 5-20.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "Los sistemas de información en la estrategia corporativa", art. en *Publitecnia* nº 62. Instituto Nacional de Publicidad, Madrid, 1983.

GERBNER, G.: *Mass Media and Human Communication Theory*. En F.E.X., 1967, Dance (Ed), *Human Communication Theory*. Holt, Rinehart and Winston, New York.

GINER, S.: "Intenciones humanas, estructuras sociales: para una lógica situacional", en Cruz, M (1997).

HABERMAS, J.: *Teoría de la acción comunicativa*, 2 vols., Taurus, Madrid, 1987.

HARRÉ, R.; CLARKE, D.; DE CARLO, N.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Filosofía de la Acción*, Paidós, Barna, 1989.

IBAÑEZ, J.: *Por una Sociología de la vida cotidiana*, edit. Siglo XXI, Madrid, 1994.

JANIS, I.L.: "Persuasión", en Sills, D (Ed.): *Enciclop. Internac. de las Ciencias Sociales*, Edit. Aguilar, Madrid, 1975.

JAUREGUI, J.A.: *El ordenador cerebral*, ed. Labor, 1990.

JUNG, G.: *El hombre y sus símbolos*, Editorial Aguilar, Madrid, 1966.

LAÍN ENTRALGO, P.: *El cuerpo humano. Teoría actual*. Espasa-Calpe, Madrid, 1989.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

- LAVELLE: *Las potencias del yo*, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1954.
- LEIBNIZ, G.W.: *Monadología. Discurso de metafísica, profesión de fe del filósofo*. Orbis, 1983.
- LERSCH, PH.: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona. 1979
- LEWIS.: *Mientras no tengamos rostro*
- LÓPEZ ARANGUREN, J. L.: *La comunicación humana*, edic. Guadarrama, Madrid, 1967.
- MADLER, G. y KESSEN, W.: *The language of psychology*, Huntington, N.Y., 1975.
- MALETZKE, G.: *Psicología de la comunicación social*. Ciespal, Quito, 1969.
- MARTÍN SERRANO, M. et al.: *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*, Corazón editor, Madrid, 1982, pág. 62.
- MARTÍN SERRANO, M.: apuntes redactados por el mismo en la asignatura “Teoría de la comunicación social” en la Facultad de Ciencias de la Información, U.C.M.
- MARTÍN SERRANO, M.: *La mediación social*, Akal, Madrid, 1978.
- MARTÍN SERRANO, M.: *Los usos de la comunicación social*. Edit. del CIS, Madrid, 1982.
- MAZO, J. M: Apuntes de la asignatura de “Estructuras de Publicidad y Relaciones Públicas”, correspondientes a la obra *Estructuras de la Comunicación por objetivos*, Ariel Comunicación, Barcelona, 1994.
- MILLER, G.A.: *Psicología de la Comunicación*. Paidós. Buenos Aires, 1973.
- MOLES, A et. al.: *La comunicación y los Mass Media*, Mensajero, Bilbao, 1975.
- MORRIS, Ch.: *Signos, lenguaje, conducta*. Losada, Buenos Aires, 1962.
- ORTEGA Y GASSET, J.: “Verdad y perspectiva”, publicada en *El espectador*, Edaf, Madrid, 1998.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *La rebelión de las masas*, Espasa- Calpe, S.A., Madrid, 1958.
- OSGOOD, CH.E.: *Conducta y comunicación*. Taurus, Madrid, 1986.
- PIAGET, J.: *Psicología, lógica y comunicación*. Nueva Visión. Buenos Aires, 1970, pag.84.
- PIÑUEL, J.L.: “El concepto de Información en Teoría de la Comunicación”, en Martín Serrano et al (1982).
- Real Academia Española (1984).
- ROGERS, C. y KINGER, G.M.: *Psicoterapia y relaciones humanas*, Alfaguara, Madrid, vol. II, 1967.

I. 4. Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación...

ROIZ, M: *Técnicas modernas de persuasión*, Edic. Pirámide, Madrid, 1996.

RUSSELL, B.: *Ensayos sobre la educación*, edit. Espasa Calpe, Madrid, 1967 c. VIII. 1967.

SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing Comunicación, Sociedad- Universidad*, Ed. Ciencia 3 distribución, S.A., Madrid, 1989.

SAPIR, E.: *Selected writings of Edward Sapir in language, culture and personality*, Berkeley, University of California Press, 1963.

SCHRAMM, W.: "The Nature of Communication between Humans". En W. Schramm and D.F. Roberts (Eds.), *The process and Effects of Mass Communication*. Rev. Ed. Urbana, III.: University of Illinois Press, 1971.

SCHRAMM, W.: *Proceso y efectos de la comunicación*. Ciespal. Quito, 1969.

SHANNON, CH., y WEAVER, W.: *The mathematical Theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana.

SOROKIN, P.: *Social and cultural dynamics*, vol 2, the Bedminster Press, New York, 1962.

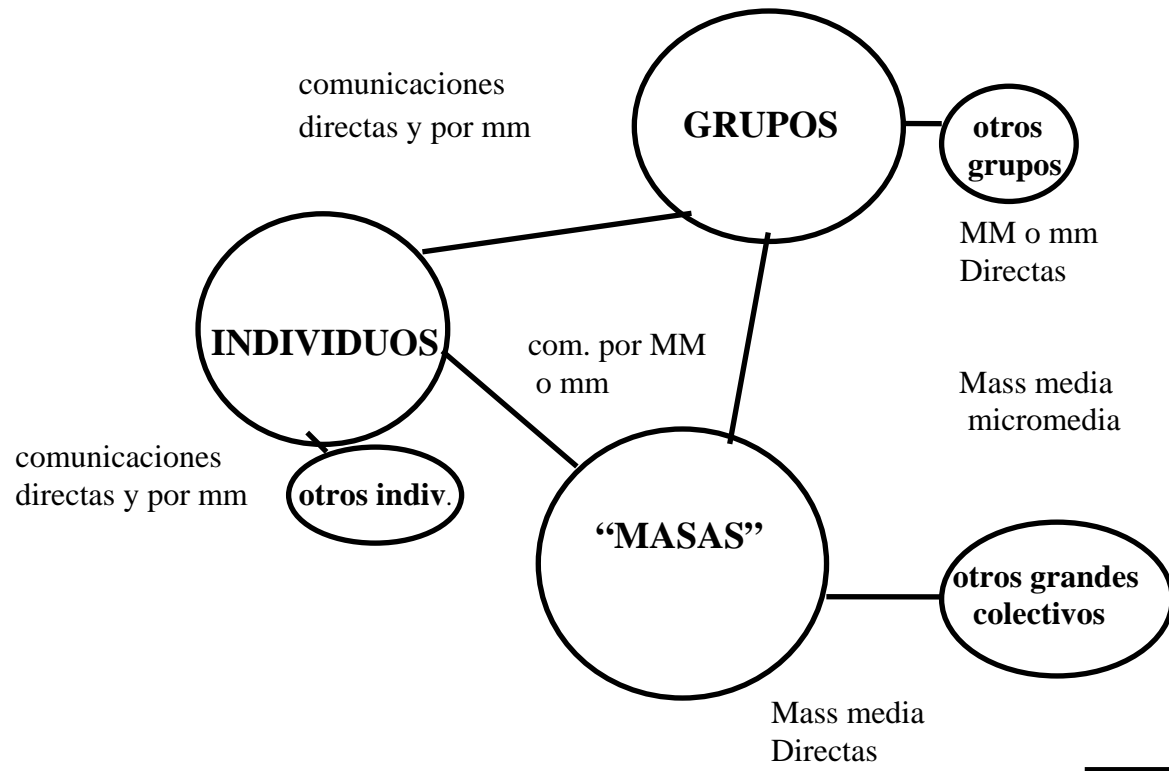
SPINOZA, Baruch de: *Ética*, Madrid, Aguilar, 1961.

STOETZEL, J.: *Psicología social*. Marfil. Alcoy, 1971.

THAYER, L.: *Comunicación y sistemas de comunicación*. Península. Barcelona, 1975.

UNAMUNO, Miguel de: *Del sentimiento trágico de la vida*, Espasa- Calpe, Madrid, 1976.

VALBUENA DE LA FUENTE, F.: *La comunicación y sus clases*. Edelvives, Zaragoza, 1979.



MM	Mass Media (Mass Media)
mm	micromedia (teléfono...)

PARTE II: COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

II. 1. INTRODUCCIÓN Y PERCEPCIÓN INTERPERSONAL

1.1. INTRODUCCIÓN. LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PERSUASIVA DE CARÁCTER PÚBLICO

Unus et alter-el alter es el contrapuesto, el parangón, el correspondiente al unus-. Por eso la relación del unus- yo con el alter-otro- se llama estupendamente en nuestra lengua alternar. Decir que no alternamos con alguien es decir que no tenemos con él “relación social”(…) Como ese mundo humano ocupa el primer término en la perspectiva de mi mundo, veo todo el resto de éste y mi vida y a mí mismo, al través de los otros, de ellos. Y como ellos en torno mío no cesan de actuar, manipulando las cosas y sobre todo hablando, esto es, operando sobre ellas, yo proyecto sobre la realidad radical de mi vida cuanto les veo hacer y les oigo decir con lo cual aquella mi realidad radical tan mía y solo mía queda cubierta a mis propios ojos con una costra formada por lo recibido de otros hombres, por sus tejemanejes y decires y me habitúo a vivir normalmente de un mundo presunto o verosímil creado por ellos.

Ortega y Gasset

La comunicación interpersonal adquiere especial relevancia frente a otras formas de comunicación colectiva, en el campo de la Teoría actual de las Relaciones Públicas. Efectivamente, las Relaciones Públicas establecen matices diferenciales respecto a la Publicidad que encuentran su principal razón de ser en la comunicación interpersonal, por constituirse en eje y fundamento primordial de las mismas, por contraposición a la segunda que encuentra sus fundamentos en la comunicación masiva y en la retórica audiovisual.

Así, el Profesor Arceo refiriéndose a la comunicación interpersonal, afirma que:

Esta modalidad comunicativa, precisamente en el campo de las relaciones públicas es donde tiene quizá su máxima rentabilidad comparativamente con otras actividades de comunicación organizada, como es el caso de la publicidad. La misma propaganda política, cuando se debe a una planificación más o menos compleja y emplea el “face to face” (típico sobre todo de organizaciones de izquierda) lo hace obedeciendo a un diseño de relaciones públicas, aun bajo otro nombre. Y por citar otro ejemplo, la relación personal con periodistas es punto importante en la actividad que nos ocupa. Se trasluce aquí ya, por tanto, que no se trata de una simple y cotidiana conversación entre dos o pocos más individuos, sino que en ello se implica algo más que tiene que ver con el próximo concepto que abordaremos: la persuasión¹

La comunicación interpersonal constituye uno de los núcleos o ejes centrales de la Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas, habida cuenta de que conforme a

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

esta perspectiva desde el que se abordan las Relaciones Públicas (psicosociológica) y partiendo de un enfoque netamente analítico, éstas constituyen fundamentalmente comunicación interpersonal persuasiva, hasta el punto que las mismas pueden ser entendidas, con independencia del marco profesional en que se inserten, principalmente como “relaciones interpersonales persuasivas de carácter público”.

Las Relaciones públicas podrían asimilarse, desde un enfoque netamente teórico, con relaciones y comunicaciones de carácter público y no únicamente con las que conciernen a los “públicos” o grupos empresariales o políticos... El enfoque psicosociológico de las Relaciones Públicas las concibe primordialmente como actividades comunicativas públicas de tipo interpersonal y de carácter fundamentalmente persuasivo (entendiendo la persuasión como influencia en el receptor).

Desde el enfoque psicosociológico, se prima o se otorga mayor importancia a los fundamentos que a su aplicación a los diversos campos de la actividad humana entendiendo que los fundamentos podrán generalizarse y aplicarse de modo específico a cada campo posteriormente. La principal característica de la comunicación de Relaciones Públicas (enfoque teórico) es la realización pública de la comunicación. La charla que mantiene el fiscal con la defensa fuera de la sala puede considerarse comunicación interpersonal de carácter persuasivo, pero sólo serán de Relaciones Públicas cuando dicho diálogo sea transcrito y escuchado por la audiencia de la sala, público, jurado y testigos.

Por otro lado y desde la praxis actual, Susan Fry Bovet, en sus predicciones acerca del devenir de la profesión para el año 2001, añade: “Face to face meetings including clients and account staff will be highly important (...) Public relations people will communicate much more on a one to one basis rather than seeking a mass audience”².

La comunicación corporativa o institucional, concebida tradicionalmente, da paso a una comunicación con rasgos de comunicación interpersonal, mucho más especializada, una comunicación de Relaciones Públicas, en definitiva, en detrimento de los planteamientos tradicionales y el uso exclusivo de los *mass media* (enfoque sociológico o de los *mass media* propio de la década de los 50). El nuevo planteamiento

¹ ARCEO, J.L.: *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*, PPU, Barcelona, 1988, pág. 15.

² FRY BOVET, S: “Forecast 2001: A Golden Age for Public Relations Looms”. *Public Relations Journal*, october 1995, pp. 12-13, 28-29.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

que se plasma en las denominaciones “comunicación integral”, “comunicación global”, etc., no sólo deriva en el uso generalizado de la comunicación interpersonal y a grupos además de masiva (distinción básica entre Publicidad o Periodismo y Relaciones Públicas), sino que, incluso en el ámbito de la comunicación de masas, el planteamiento tradicional cede ante los descubrimientos psicológicos para mostrar una comunicación que también aquí asume rasgos y características de la comunicación interpersonal.

John Beardsley, Presidente de la Public Relations Society of América afirma:

You're dealing with many audiences, many constituencies. The technology makes it possible to subdivide and subdivide – until you get to the point where you're almost talking one-to one... The people are still there... but the way to reach them has absolutely demolished the concept of a mass audience³

Con independencia de la mayor o menor adecuación a los receptores de los mensajes canalizados a través de los *mass media*, debemos hacer aquí una reflexión que se nos antoja de vital importancia: los planteamientos de la comunicación *integral* o *global* verdaderamente innovadores no radican en el término global o integral (aunar las técnicas “informativas” de patrocinio, publicidad...) sino en el término comunicación, habida cuenta de que a raíz de dicho planteamiento no sólo se integran numerosas técnicas de comunicación masiva sino que se añade al concepto tradicional de comunicación asimilado al campo de la información (mass media), los parámetros que convierten la misma en comunicación, en esencia. La comunicación interpersonal y a grupos lleva el término comunicación hasta sus máximas consecuencias ya que procura la adaptación máxima a las características psicosociológicas del receptor y el carácter de bidireccionalidad y de adecuación (“puesta en común”) que se predicen de la comunicación por contraposición a la información (unilateralidad y falta de adecuación...).

La Teoría formal de las Relaciones Públicas fue pionera en este planteamiento, anunció la diferencia y apuntó con sus postulados al nuevo concepto de comunicación corporativa (que incluye comunicación interpersonal y a grupos) pero la Teoría Psicosociológica de las mismas o actualización psicosociológica de las Relaciones Públicas pone las bases epistémicas de dicho planteamiento y deja patente o evidencia que los fundamentos de la comunicación global o integral, le son propios por derecho.

³ Susan FRY BOVET: *Ibidem*.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

1.1.1. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación interpersonal es directa y se establece de manera inmediata, “cara a cara” en un mismo campo *cinético* o de movimientos. Esta modalidad de comunicación es la más genuinamente “comunicativa”, separándose nítidamente del concepto de información, ya que va a propiciar una *relación bilateral* en la que se produce un intercambio mutuo y recíproco de impresiones e información entre los interlocutores y suelen adecuarse los mensajes del emisor (mayoritariamente en el campo de la comunicación interpersonal persuasiva y de las Relaciones Públicas) a las características sociopsicológicas del receptor y viceversa.

Tiene lugar secuencialmente, y aunque comienza generalmente con un carácter aparentemente superficial (en la fase del saludo y preguntas iniciales “de tanteo” o generales), va adquiriendo matices de complejidad y un carácter pluridimensional (comunicación verbal y no verbal relacionada con situación, contexto...), a medida que los interlocutores interactúan e intercambian impresiones e información en el transcurso de la conversación.

Como ya señalábamos, el alcance de la comunicación interpersonal en las Relaciones Públicas es tal que estas últimas pivotan, por su natural desenvolvimiento en la praxis, en gran medida alrededor de la primera⁴.

En las relaciones interpersonales pueden darse tres situaciones actitudinales favorables y tres desfavorables a la comunicación. Con un carácter intuitivo se establece que las positivas son “el uno con el otro”, que determina el impulso asociativo del individuo; “el uno hacia el otro”, que viene dado por la simpatía y las corrientes de afecto; y “el uno para el otro”, que surge del sentimiento de solidaridad. Las negativas son “el uno independiente del otro” o asunción de ausencia de relación y de reciprocidad; “el uno separado del otro”, fruto de actitudes negativas o prejuicios, y “el uno contra el otro”, derivado del antagonismo entre los interlocutores.⁵

Bize afirma que esta forma de comunicación es la más elemental (primigénea) de todas las posibles e indica que el mensaje, conectado con los conceptos de persuasión e influencia, podrá verse más o menos distorsionado en función de la personalidad de los interlocutores. Pero además, como señala el citado autor, “Comunicación no implica

⁴ ARCEO, J.L.: *Ibídem*.

⁵ MC CROSKEY, J.D. y WHEELESS, L.R.: *An introduction to Human Communication*. Allyn and Bacon Eds, Boston (Mass), 1975.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

necesariamente comunión”, considerando que ambos interlocutores disponen de medios de autodefensa destinados a proteger su personalidad profunda; cuando esto se produce, no se realiza entonces más que intercambio superficial de actitudes y por tanto ilusión de comunicación pero no una comunicación “real”.

Según Bize, las *condiciones generales* de las “Comunicaciones reales”⁶ (en las que se produce un intercambio de información real, “puesta en común” con efectos persuasivos o de influencia y no una simple “ilusión de comunicación”) son:

1. El *arte del silencio*, que apunta al hecho obvio de que para comprender al interlocutor es necesario escuchar.
2. La *benevolencia*, como actitud inicial sistemáticamente favorable hacia el otro.
3. El *rechazo a juzgar*: que implica que “Aceptar al otro consiste en callarse el propio sistema de valores”. De acuerdo con Rogers, “la principal barrera que se opone a la comunicación interpersonal es nuestra tendencia espontánea a juzgar, evaluar, aprobar o reprobar las afirmaciones de la otra persona o del otro grupo”⁷
4. La *distanciación*, a fin de evitar la identificación excesiva con el interlocutor y la participación activa en sus propios problemas.
5. La *implicación*, que debe combinarse con la distanciación, en cuanto que no puede haber comunicación sin existir una participación real en el diálogo.
6. La *transparencia* en cuanto a intenciones y cálculos, como factor recíproco en el diálogo.
7. *Liberación del pasado*, ya que éste suele estar constituido por un conjunto de fantasmas que apuntan el riesgo de deformar la comunicación y la realidad actual. Este factor es especialmente importante cuando el diálogo exige incrementar el grado de objetividad y serenidad.

⁶ BIZE, P.R.: “La communication moi-l’ autre”, en *Communication et Langages*, nº 1, París, 1969.

⁷ ROGERS, C.R.: “El manejo de los fracasos en la comunicación interpersonal y grupal” en *El proceso de convertirse en persona*, Buenos Aires, Paidós, pág. 288.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Como afirma Rogers,

*La persona con alteraciones emocionales -el “neurótico”- experimenta dificultades, en primer lugar, porque se ha interrumpido la comunicación en su interior, y segundo, porque a consecuencia de ello se ha alterado su comunicación con los demás... En el individuo “neurótico” quedan bloqueadas algunas partes de sí mismo – llamadas inconscientes-, reprimidas o negadas a la conciencia de manera tal que ya no se comunican con su aspecto consciente o de relación con el mundo. Mientras esta situación se mantiene, su contacto con los demás padece distorsiones, de manera que el individuo sufre en su interior y en sus relaciones personales.*⁸

Efectivamente, el individuo neurótico va a buscar el contacto social por necesidad, ansiedad social nacida de una profunda inseguridad y dependencia del juicio y opinión de los otros y en este sentido encaja con el profesional de Relaciones Públicas, por la búsqueda continua que debe hacer de los otros, sin embargo, y al contrario del individuo estable y extravertido que ejerce la función, sus conversaciones se van a mantener siempre a un nivel superficial, poco personal, por lo que sus relaciones interpersonales van a adolecer de esto y la comunicación que establecen de poco profunda y satisfactoria, afectando a la capacidad de persuadir, que en el terreno de la comunicación interpersonal viene determinada en gran medida por el establecimiento de corrientes afectivas favorables y de confianza. El sujeto es visto desde este punto de vista como un individuo “de poco fiar”, “preso de sí mismo”, lo que genera suspicacias y una actitud de poca implicación en la comunicación.

A las características de “la comunicación interpersonal real” expuestas por Bize, desde nuestro punto de vista, podrían añadirse las siguientes:

- Expresividad total (remite a uno de los rasgos característicos de la necesidad de autorrealización de Maslow⁹). Basada en la chispa de la inmediatez, naturalidad, espontaneidad, empuje, lo que conlleva una perfecta adecuación entre pensamiento y conducta, percepción y respuesta, gestos y lenguaje, tono de voz y estado de ánimo. No existe autoengaño, implica la postura de autenticidad y aceptación plena de uno mismo, basada en la comprensión, tolerancia del carácter y aceptación de instintos y tendencias. Según Carl Rogers, la congruencia o correspondencia entre el “yo esperado” y el “yo

⁸ ROGERS, C.R.: op.cit, pág. 287.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

real” o entre el autoconocimiento y la comunicación y la autenticidad da lugar a una comunicación realista, satisfactoria, profunda y espontánea¹⁰.

- “Objetividad social”, en el sentido de orientación comunicativa realista y social, lo que señala la perfecta adaptación e integración total del individuo por la puesta en entredicho o paréntesis en las propias convicciones y valores, y en los propios pensamientos, para escuchar y asumir el mensaje de una manera abierta, libre de prejuicios, lo que implica la distanciaci3n y trascendencia del yo, pero no la condescendencia (señala la autonomía del carácter). Fuertemente relacionado con la empatía (ponerse en el lugar del otro y tratar de ver la realidad bajo su punto de vista) y la madurez del carácter, e inversamente proporcional a las tendencias al dogmatismo, inseguridad o inhibiciones.
- Apertura, actitud positiva (relacionado con la “benevolencia” de Bize): representa la capacidad de aparecer ante nuestro interlocutor con una mirada abierta y sincera, limpia, incondicional y libre, de modo que el otro no nos perciba como una amenaza o como un sujeto “atrapado en su psicología” y su inseguridad, sino como una persona honesta y abierta, predispuesta a comunicar. La disposici3n positiva nos acerca al otro, respetando su individualidad y subjetividad. La mirada incondicional significa que percibimos al interlocutor como una totalidad estable y merecedora de atenci3n, no como una impresi3n aislada y pasajera. Los gestos adecuados que acompañan la apertura denotan una actitud de acogimiento, protectora.
- Genio, ocurrencia, sentido del humor, chispa, vivacidad
- Simpatía (se predica de la capacidad de compartir sentimientos y emociones por la gente en general), lo que crea un contexto distendido y gratificante.
- Ritmo y tono de voz adecuados (intensidad moderada, tono grave y sereno, vocalizaci3n prolongada). La voz de Mussolini, por poner un ejemplo, era efectivamente potente y arm3nica, como una “melodía”.

⁹ MASLOW, A.: *El hombre autorrealizado*, Kair3s, Barcelona, 1973.

¹⁰ ROGERS, C y KINGER, G.M.: *Psicoterapia y relaciones Humanas*, Alfaguara, Madrid, vol. II, 1967.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

- Selección de registros, de vocabulario... y adaptación de las formas de la comunicación en general al receptor y a la situación. El gran comunicador habla como el pueblo llano, o con los jóvenes, adoptando sus registros en determinadas ocasiones, con sus propios ademanes y con un lenguaje sencillo y comprensible e instante seguido es capaz de presentar una ponencia de manera grandilocuente, desde su vocabulario de intelectual cultivado y erudito. En cualquier caso, no se debe comunicar desde el rol, sino desde la persona, la asunción de un “papel” de manera rígida, y la vertebración de la imagen personal en torno a él, con la inseguridad que induce desviarse de las expectativas que comporta el mismo, produce en la persona la realización de una comunicación “artificial”, “enlatada” y la adopción de una postura tajante en ocasiones, lo que dificulta la comunicación o la imposibilita.

1.1.2. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PERSUASIVA

No podemos olvidar que la comunicación que se produce en los ámbitos propios de la Relaciones Públicas suele realizarse de acuerdo con unos objetivos y que la finalidad última de la misma resalta las características de persuasión o influencia. La persuasión, en el marco de la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas, conlleva que en función de las intenciones propias y de la personalidad del interlocutor se utilicen estrategias y tácticas adecuadas para modificar actitudes iniciales negativas, como puedan ser la indiferencia, el rechazo o la oposición activa, transformándolas en apertura y posteriormente, en aceptación. Los principales medios empleados según Bize son:

1. La *simpatía* o creación de corrientes afectivas favorables. Induce a un estado de ánimo positivo, conduce a la apertura y por otro lado dificulta la atención prestada al contenido del mensaje, ya que la misma se centra en la persona percibida.
2. El *condicionamiento*, que es la búsqueda de la creación, a nivel instintivo, de procesos de activación o de inversión de las inhibiciones.
3. La *apelación a la razón* o a las buenas razones a través del manejo de la personalidad consciente del otro, con llamadas a la reflexión y tratando de

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

inducir un comportamiento razonable. Dentro de esta óptica las principales tácticas son los argumentos utilitarios (autoridad, amenaza de sanciones, interés, ventajas inmediatas, apelación a la ambición de futuro, etc.); emotivos (gratitud, seducción, aflicción, familia, amor propio, orgullo, mala conciencia, etc.) y éticos (deber, solidaridad, interés nacional, interés religioso, interés corporativo, etc.).

4. Las *técnicas de inspiración psicoanalítica*, cuyo objetivo sería liberar a los individuos de fijaciones, inaceptaciones y conflictos de la infancia, terrores, fobias y resentimientos, así como de las tendencias neuróticas que impiden la comunicación fácil y abierta. Estas técnicas tratan de inspirarse en las corrientes de análisis psicológico de la conducta humana para comprender mejor las dificultades de los interlocutores y disminuir el riesgo de distorsión en las comunicaciones, por ejemplo, mediante la técnica del “voleyng” (ponerse en el lugar de otro). También existen técnicas aparentemente más sutiles, como las de “culpabilización”, por las que se trata de sustituir la buena conciencia por complejos de culpabilidad, lo que crea indefensión.
5. *La astucia*. Este concepto reside en un conocimiento profundo de la naturaleza humana y consiste en prever, sabiendo que toda acción provoca una reacción cual será esta a corto y a largo plazo y en función de esa previsión, actuar mediante estrategias y tácticas apropiadas.

1.2. LA IMPORTANCIA DE LA SITUACIÓN COMUNICATIVA INICIAL, DE LA PERCEPCIÓN Y LAS APARIENCIAS EN RELACIONES PÚBLICAS

Decirle a un fóbico que las serpientes son inofensivas es inútil cuando el fóbico ve el animal arrastrándose: saber es menos importante que ver. Cuando alguien nos dice de modo amistoso que no aprecia nuestras atenciones, tendemos a no hacerle caso, las palabras son menos importantes que el tono de voz

N. Frijda

1.2.1. UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL CENTRADO EN LA PERCEPCIÓN: GERBNER

Quiero que mis palabras digan lo que yo quiero que digan y quiero que tu oigas lo que yo quiero que oigas

Pablo Neruda

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

De acuerdo con este modelo, el significado de la información transmitida es conferido tanto por el emisor por el receptor, los cuales se encuentran dialécticamente relacionados, en un proceso dinámico y circular¹¹. Como afirma Johnson Laird desde la Psicología Cognitiva,

*Comunicación es un asunto de influencia causal... el comunicador (puede) construir una representación interna del mundo externo y entonces... lleva a cabo alguna conducta simbólica que transmite el contenido de esa representación. El receptor puede primero recibir la conducta simbólica, i.e. construye su representación interna y entonces desde eso recupera una representación interna adicional de su significado. Este paso final depende del acceso a las convenciones arbitrarias que gobiernan la interpretación de la conducta simbólica*¹²

En la comunicación interpersonal, según el modelo planteado, existe una retroalimentación constante y una adecuación de los mensajes del emisor a las características psicosociológicas del receptor y viceversa. Desde la recepción hasta la emisión de un nuevo mensaje se produce un proceso rapidísimo, en gran medida de naturaleza inconsciente.

Numerosos experimentos realizados desde la psicología apuntan que la recepción está profundamente mediatizada por la subjetividad, en relación con las motivaciones del sujeto... Piaget ha realizado numerosos estudios sobre la percepción que incluyen la percepción del otro, de las palabras, de las imágenes...¹³.

Observemos más detenidamente los elementos que este modelo plantea:

1. Percepción situacional

En el caso del emisor, la percepción es subjetiva, selectiva. Existe un proceso de elección de los contenidos en función del sistema de creencias o valores, filtros culturales a nivel de la representación (mayoritariamente), aunque también existen filtros y límites procedentes del propio individuo (vida pasada, experiencias anteriores...)

2. Elaboración de la conducta comunicativa

Se produce un proceso de codificación a dos niveles o estructuras

¹¹ GERBNER, G.: "Toward a general model of communication", *Audiovisual Communication Review*, 4, 1956.

¹² JOHNSON- LAIRD, P.N.: *The computer and the mind*. Nueva York: Wiley, 1984 (Traducción de 1990), pp. 2-4.

¹³ PIAGET, J. et al.: *Tratado de Psicología Experimental*, t. VI: "La percepción", PUF, 1969.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

- Profunda : relacionado con el sistema de valores (lo que pienso o siento)
- Superficial: mensaje real, que se produce efectivamente

En los casos en los que “se piensa una cosa y se dice otra”, no concuerdan estructura profunda y superficial, fundamentalmente por dos razones: negación de la conciencia (el individuo se autoengaña) o engaño (intento deliberado de ocultar algo). En el primer caso el vacío comunicacional puede reflejar efectivamente un vacío existencial (en relación con la autoconciencia).

3. Percepción

Se produce la decodificación del mensaje. El receptor descifra y comprende el mensaje, realiza un análisis del contenido del mismo, atendiendo a tres partes de este.

- Plano personal: nivel de sentimientos, que no son explícitos. Es aquí donde se encardinan los “dobles mensajes”
- Plano racional o explicativo (referencial y contrario en ocasiones al plano de los sentimientos o personal)
- Plano relacional. Es el nivel más complejo, relacionado con la intención (“qué me quiere decir con eso”), dando muchas veces la clave del mensaje. En Relaciones Públicas adquiere una especial importancia debido a la atribución de intencionalidad a sus comunicaciones.

Gerbner concluye que existe comunicación si se da la comprensión mutua, que requiere de la disponibilidad psicológica (fuertemente relacionada con la percepción del otro) y alega que uno de los factores que más impiden la comunicación es el juicio o carácter evaluativo por el que las opiniones se juzgan continuamente, desembocando en la incomunicación. Afirma que los tres planos deben estar relacionados y existir una correspondencia armónica entre los mismos, para que no exista vacío comunicacional.

1.2.2. CLAVES PERCEPTIVAS Y DETERMINANTES PSICOLÓGICOS

*Las Personas son fundamentalmente actores cuya principal tarea es fabricarse una identidad (¿imagen?).*¹⁴

¹⁴ Nota necrológica sobre Goffman aparecida en el *New York Times* en 1982.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Goffman

Pese a la alegación de Cicerón: “*El bien último y el deber supremo del sabio es resistirse a las apariencias*”, en el ámbito social que es nuestro particular entorno, máxime considerando los ámbitos y situaciones comunicativas propias de Relaciones Públicas, nos encontramos con un mundo de apariencias en el que no “parece ser” tan importante “ser” como “parecer” (o “tener apariencia” que diría Fromm), y, en muchos casos, la relación social, basada en intercambios comunicativos puntuales y pasajeros, es una cuestión de percepciones y de impresiones, en la que los interlocutores muestran su forma de ser y su personalidad representada en definitiva mediante ademanes, y, sus ideas y actitudes, mediante gestos. Es necesario considerar entonces que en cualquier forma de expresión se proyecta indudablemente toda la persona, pero siempre veladamente.

El individuo adquiere en el mundo social y en los entornos comunicativos específicos de Relaciones Públicas, conciencia de la representación, del drama, de la que carecen los animales. En el intercambio comunicativo entre los seres humanos, la comunicación se vuelve objeto social o “acto”, intersubjetivando la misma. Las personas conforman entonces “lugares” en el espacio conversacional, que diría Harré desde la Etogenia o Garfinkel desde la Etnometodología.¹⁵ La comunicación y la expresión se tornan entonces en “representación de la representación” y a la hora de encontrar el significado último de lo comunicado, parece primar el contexto situacional sobre el referencial. Podemos afirmar que en la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas (contexto social), el receptor no comprende primeramente el mensaje formal, sino esencialmente, y en ocasiones exclusivamente, el situacional¹⁶.

Efectivamente, en la comunicación interpersonal media la percepción interpersonal y la mente no percibe ni recibe pasivamente la información. La comprensión del mensaje y su aceptación se encuentran relacionadas con la percepción de la persona, interlocutor en cuestión, y llevan implícitas una intimación identificativa o relación de la intimidad con lo conocido, en cuanto conocido, y una posesión familiar del objeto, que queda formalizado por la propia intimidad. Requiere también de una

¹⁵ HARRÉ, R. et al.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la filosofía de la acción*, Paidós, Barna, 1989.
GARFINKEL, H.: *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.

¹⁶ Apuntes de la asignatura optativa: *Teoría de la Comunicación: comunicación interpersonal* impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M. Curso 97/98.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

ubicuidad específica o situación del contenido objetivo en algún campo semántico (estético, práctico, afectivo, lógico...) y, finalmente, de una especie de lucidez, producto de la ubicuidad específica con campos semánticos, de un lado, y de la intimación identificativa, de otro. El proceso de comprensión es ascendente y supone tres fases: Intimación, elaboración mental del contenido y toma de contacto. Para el ser humano, efectivamente, comprender es interpretar, e interpretar es integrar lo percibido en un sistema determinado de significación.

La percepción, además, conlleva un riesgo inevitable, tenemos filtros culturales y personales que limitan la comunicación. No vemos pues a las personas, situaciones u objetos tal y como son sino que los interpretamos en función de valores y creencias. La percepción es en definitiva:

- Categorizada. Organizamos el mundo en categorías e interpretamos el mundo según esas mismas categorías. Las personas con gran necesidad de afiliación, por poner un ejemplo, emplean las categorías “amor/odio” o “aceptación/rechazo” frecuentemente en sus relaciones sociales¹⁷.
- Predictiva. Se forman estereotipos y prejuicios a partir de categorías, con los que podemos interpretar la realidad (joven inexperto, político hipócrita...).
- Conservadora: nos cuesta cambiar nuestro sistema de creencias, de categorización, ya que las normas sociales se encuentran fuertemente arraigadas y ejercen una poderosa influencia sobre el individuo (“El padre Apeles no puede hablar de sexo”).

Por otro lado, si la percepción está mediatizada por los filtros personales y culturales arraigados en nuestra psique y por ello no podemos “ver” a las personas tal y como son, en el otro extremo (lugar del percibido y no del perceptor) encontramos que todavía se complican más las cosas cuando observamos que tampoco éste se muestra tal y como es sino que adecua la demostración que realiza de su personalidad a la representación que posee de sí mismo o que asume como consecuencia de ideales, objetivos, intereses...

Como afirma Snyder,

¹⁷ FISKE, S.T. y TAYLOR, S.E.: *Social cognition*, Nueva York, Random House, 1984.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

*En mayor o menor medida, las personas parecen saber qué conductas crearán que impresiones. En ocasiones parecen capaces de realizar precisamente los actos que producirán las imágenes que desean, a menudo con el fin de ganar amigos y de influir sobre los demás*¹⁸

Más adelante abordaremos el manejo de impresiones que realiza el sujeto que en el curso de la interacción comunicativa, está siendo percibido.

Volviendo al perceptor (diferenciado del mero receptor por los matices psicológicos añadidos que comporta), encontramos que en las impresiones del otro que se van creando al comunicar son importantísimas las claves de la percepción de los interlocutores¹⁹ que en su mayoría son de naturaleza inconsciente. Especialmente interesantes son el uso de estereotipos, la mente cerrada, el pensamiento autista y el etnocentrismo.

La caracterización de la mente cerrada define variables que se relacionan con las actitudes encardinadas en el nivel más profundo de la psicología del individuo o “yo personal”. Estas actitudes son las que definen el modelo de personalidad liberal-radical en contraposición a conservador²⁰.

Las actitudes de un individuo “conservador” son entre otras la concesión de gran importancia a la familia, la defensa de la religión y de la propiedad privada y el apego a las tradiciones, el antifeminismo, el mantenimiento de las diferencias de las clases sociales y el patriotismo. El “liberal”, por el contrario, concede importancia al grupo en vez de a la familia, es antirreligioso, socialista en cuanto a la propiedad y crítico con las tradiciones, no es “machista”, tiende a una sociedad sin clases sociales y el patriotismo lo sustituye por la idea de “aldea global”. La mayoría de las personas no se sitúan definitivamente en ninguno de los polos sino que muestran actitudes intermedias, una mezcla de ambos tipos.

El Pensamiento autista se da frecuentemente y remite a aquellas personas tendentes a percibir del entorno exclusivamente aquello que desean percibir, creando así su propio “modo” de percibir, es decir, de interpretar los significados que se transmiten en la comunicación. Interpretan en definitiva las creencias e intenciones de los demás en función de sus propios esquemas y pautas de organizar la información.

¹⁸ SNYDER, M.: *Public appearances, private realities* en AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L.: *Personalidad, aspectos cognitivos y sociales*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995, pág. 388.

¹⁹ Al respecto consultar las obras de LAING, R.D.; PHILLIPSON, H. y LEE, A.: *Percepción interpersonal*. Amorrortu, Buenos Aires, 1980 y de BORDEN, G.A.: *Introducción a la Teoría de la comunicación humana*, Editora nacional, Madrid, 1985.

²⁰ EYSENCK, H.: *The structure of human personality*, Methuen, Londres, 1973.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

El Etnocentrismo se ha definido como la tendencia inconsciente de ciertos individuos a “ver” y a enjuiciar a otras personas de acuerdo a sus propias costumbres y modelos, de tal modo que, empleando una metáfora, es como si se colocaran a sí mismas en el punto clave o centro del que hacer partir las interpretaciones y perspectivas, calificando a los demás según se acerquen o se alejen de ese punto²¹. Se puede inferir por tanto que el individuo que presente etnocentrismo solo comunicará con interlocutores que gocen de consentimiento o sean incluidos en lo que puede denominarse “su mundo”. El parecido o afinidad percibida entonces entre los mismos respecto a la estatura, ingresos, edad, educación, aspecto físico, aficiones e incluso el hábito de fumar se tornará entonces más importante que el verdadero parecido.

Finalmente, los Estereotipos remiten a imágenes o patrones mentales clasificadores²² que una persona adscribe a otra, basadas en generalizaciones excesivas y categorizaciones que resultan erradas en algunas ocasiones (el joven es inexperto, el anciano vulnerable, las amas de casa son “marujas”...²³) y que dificultan una percepción objetiva y realista de los contenidos transmitidos en la comunicación interpersonal. Los estereotipos responden a operaciones mentales de “economía cognitiva” y a la experiencia basada en la percepción, derivan en percepciones certeras en líneas generales considerando un cálculo de probabilidades, pero simplifican la realidad y no contemplan las excepciones, por lo que la “economía cognitiva” se produce a expensas de una percepción acertada y fiel de la realidad en múltiples ocasiones.²⁴

El estereotipo responde por tanto a una generalización referida a un conjunto de personas, que mantienen ciertas características comunes y que a raíz de ser estereotipadas, se conciben como distintas a los demás. El estereotipo suele generalizarse a ultranza, convirtiéndose en algo resistente a la modificación aun cuando entren en juego nuevos datos. Estereotipar es en definitiva generalizar una creencia u opinión sobre un conjunto o clase de personas y sus representantes, conteniendo pues únicamente, en principio, una dimensión cognitiva. No obstante, los estereotipos, examinados en su conjunto suelen guardar relación con los prejuicios y ser de signo negativo, incorporando la dimensión valorativa de la actitud (“las guapas son tontas y

²¹ APPLEBAUM, R.L. y otros: *Fundamental concepts in Human Communication*, Canfield Press, San Francisco, 1983.

²² SANGRADOR, J.L.: “Estereotipos y cognición social: una perspectiva crítica”, en *Interacción Social*, Madrid, U.C.M. 1991.

²³ Al respecto consultar la obra de SANGRADOR, J.L.: *Estereotipos de las nacionalidades y regiones de España*, Madrid, CIS, 1981.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

sinuosas”; “los hombres musculosos, impotentes”...). Turner señala, en relación a este fenómeno, la despersonalización²⁵ implicada en la categorización del yo.

El prejuicio, por su parte, traduce una actitud sistemáticamente negativa hacia un individuo o conjunto o clase de individuos y hacia sus miembros, tomados individualmente. El prejuicio es por tanto una actitud que como tal presenta tres componentes: uno afectivo (sentimiento de disgusto frente a una persona o grupo), otro cognitivo (se cree que el individuo es ignorante...) y otro conativo (se tiende a comportarse con recelo respecto a él).

La diferencia entre prejuicio y estereotipo estriba básicamente en que el estereotipo remite tan solo a una creencia y no lleva aparejada necesariamente una valoración negativa (existen estereotipos positivos, como que los alemanes son trabajadores, los andaluces son graciosos...).

1.3. LA PERCEPCIÓN SOCIAL (IMAGEN) DEL RELACIONISTA

El simposio celebrado en 1957 en la Universidad de Harvard, recogido en la publicación *Person perception and interpersonal behaviour*²⁶ supone el punto culminante en el estudio de la percepción de personas. Hasta ese momento, las investigaciones sobre la percepción se habían centrado en los factores que influían en la precisión y adecuación de los juicios respecto a determinados rasgos de personalidad o la expresión y reconocimiento de las emociones. A partir de 1957, cambia radicalmente el estudio, que ahora pone énfasis en el perceptor, concebido como un auténtico “observador” de emociones, juez de la personalidad, integrador de informaciones, atribuidor de intenciones y actor motivado²⁷

La percepción tanto de objetos como de personas comprende dos procesos básicos:²⁸

²⁴ FISKE, S.T. y TAYLOR, S.E.: op.cit, 1984.

²⁵ TURNER, J.: “A self categorization theory”. En J. Turner et al (eds): *Rediscovering the Social Group*, Oxford, Blackwell, 1987.

²⁶ TAGIURI, R. y PETRULLO, L.: *Person Perception and Interpersonal Behaviour*. Standford University Press, 1958.

²⁷ JONES, E.E.: 1990. Cfrd en apuntes proporcionados por el Departamento de Psicología Social de la Facultad de Psicología de la U.C.M. Curso 97-98.

²⁸ BRUNER, J. S.: “Social Psychology and Perception”, en E.E. MACCOBY et al.: *Readings in Social Psychology*, Nueva York, Rinehart and Winston, 1958.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

- A) La selección de información conduce a una recodificación y elección de algunos de los datos de todo el inmenso conjunto de datos proveniente del exterior, reduciendo la complejidad de la información recibida y facilitando el almacenamiento de los mismos y su posterior recuperación en la memoria.
- B) La intención o el intento de “ver” más allá de la información obtenida, con el fin de predecir acontecimientos futuros y evitar o reducir así la sorpresa.

La percepción de personas presenta unas características específicas o particulares que la diferencian de la percepción general²⁹:

- A) Las personas son percibidas como agentes causales de la impresión que causan: el perceptor sabe que la persona percibida tiene intenciones que influyen en la presentación que realiza de sí misma, y por ello suele implicarse en un proceso activo de examen minucioso de la persona en cuestión, para descubrir su personalidad.
- B) La percepción de personas se produce en contextos interactivos y es dinámica: las expectativas o percepciones respecto de la persona percibida influyen en nuestro comportamiento hacia ella, y esta conducta, a su vez, determina la respuesta que la persona percibida emite.
- C) La percepción de personas es infinitamente más compleja que la de los objetos, habida cuenta de que las características esenciales de las personas no sólo no son observables, sino que ni siquiera son previsibles y se manifiestan cambiantes, mutables, no obedeciendo en múltiples ocasiones a la lógica sino funcionando de manera “caprichosa” e irracional.

1.3.1. FACTORES ASOCIADOS AL PERCEPTOR

1.3.1.1. CÓMO SE FORMA LAS IMPRESIONES

²⁹ FISKE, S.T. y TAYLOR, S.E.: *Social cognition*. Reading, MA, Addison- Wesley, 1991.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Es un proceso por el que se infieren características psicológicas de la persona observada a partir de los indicios que proporciona su conducta comunicativa y otros factores, organizándose dichas inferencias en un concepto global y unitario de la misma más o menos coherente.

Uno de los primeros autores que se planteó la cuestión de la formación de impresiones fue Asch. De acuerdo con su enfoque gestáltico, Asch postuló que la información de los estímulos perceptivos no era sumativa, sino que se producía globalmente³⁰; es decir, que los diferentes estímulos informativos se configuran como un todo, como una *gestalt* donde los diversos elementos se perciben dependiendo unos de otros. Los elementos que mayor peso tienen en la percepción, según Asch, son los “rasgos centrales”, que funcionan como aglutinadores de la impresión.

En un experimento ya clásico, Asch describió a una persona desconocida con seis rasgos comunes a dos grupos experimentales. Los seis rasgos comunes eran los siguientes: inteligente, habilidosa, trabajadora, prudente, práctica, decidida. El séptimo rasgo difería de los demás (cariñosa o distante). Mas tarde, se pidió a las personas integrantes de ambos grupos que describieran o asignaran 18 descriptores o características de personalidad según su parecer, entre los siguientes: cauto, generoso, feliz, sociable, humano, significativo, guasón, popular, honesto, perseverante, altruista, imaginativo, fuerte, serio, con autocontrol, elegante, afable y digno de confianza.

El experimento confirmó que ambos adjetivos se habían constituido en “rasgos centrales” que habían conducido y ordenado la información para formar una impresión global de la persona. Por otro lado, Asch pudo comprobar también que en el caso de algunos adjetivos apenas se producían diferencias significativas en la percepción, lo cual impedía la explicación que argumentaba que un rasgo positivo lleva asociado otros rasgos positivos y que un rasgo negativo lleva aparejado otros rasgos negativos (“efecto halo”), para algunos adjetivos como fuerte, elegante o atractivo, honesto... Se comprobó así que el llamado “efecto halo” no se producía, considerando que el cambio sólo se producía en el caso de algunas características o cualidades de personalidad y no en todas. Según Asch, era el ambiente o contexto (los demás rasgos estímulo) lo que determinaba que un rasgo se constituyera como central o como periférico, ya que en otros

³⁰ ASCH, S.: “Forming impressions of personality” en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, pp. 258-290, 1946.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

experimentos los adjetivos cariñoso o distante se configuraban como rasgos periféricos, al insertarlos en otras series de estímulos.

Tras las investigaciones realizadas por Asch, varios investigadores del campo de la Psicología Social han estudiado la forma en que se producen impresiones totales o globales, especialmente cuando la información dada no presenta coherencia desarrollando dos clases de modelos explicativos:

1. Modelos de tendencia relacional: se configuran conforme a las explicaciones de Asch respecto a la percepción global o gestáltica. Según estos modelos, el individuo realiza dos operaciones cuando recibe estímulos informativos no coherentes: infiere nuevas características que permitan aminorar las contradicciones o bien cambia el significado del estímulo informativo. (El término “generoso” no tiene el mismo significado al ir acompañado de derrochador e imprevisor que al ir acompañado de solidario).
2. Los modelos de combinación lineal: los estímulos informativos se suman, se añaden o multiplican, de forma que la impresión obtenida resulta de la adición o suma de ciertas propiedades o características del estímulo.

Fiske y Neuberg³¹ han desarrollado un modelo de formación de impresiones que conjuga la posición de Asch con la de los modelos de combinación lineal. De acuerdo a estos autores la formación de impresiones se realiza de dos maneras: en un primer momento, se acude a la categorización (configuración gestáltica de Asch); posteriormente, si la persona que percibimos es relevante para nosotros (lo que suele suceder en el campo de las Relaciones Públicas, por los contactos frecuentes que presumiblemente se mantendrán, las inferencias que se realizan sobre intenciones y la dependencia profesional) procedemos a integrar los elementos informativos que presenta, lo que conduce a una matización de la categorización inicialmente realizada.

1.3.1.2. LA REALIZACIÓN DE INFERENCIAS

³¹ FISKE , S.T. y NEUBERG (1990): Cfrd. en apuntes proporcionados por el Depto de Psicología Social de la U.C.M. Curso 97-98.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

En la percepción social, el ser humano no realiza simplemente una integración de información sino que realiza además inferencias que le permitan predecir la conducta o reacciones del interlocutor.

Las teorías implícitas de la personalidad o TIPS³² se refieren a las creencias que en general se tienen sobre el ser humano y que de forma específica se atribuyen a ciertos rasgos de la personalidad que suelen aparecer juntos. Las TIP son idiosincráticas y tienen como función principal estructurar nuestras percepciones, dotándolas de orden y significado.

Existe además un cúmulo de evidencias sobre el papel que ejercen nuestras creencias y preconcepciones en la percepción social y en la realización de inferencias. Los militantes de cualquier partido siempre consideran que los medios de comunicación no son partidarios de su causa y no hay hinchas que no declare que “el arbitro está a favor del otro equipo”³³.

Por último, parece que existe también la tendencia a generalizar nuestras percepciones a partir de una circunstancia o anécdota vivida. El testimonio personal resulta tener una mayor trascendencia en la comunicación interpersonal, a la hora de realizar inferencias, que las informaciones de carácter general o incluso de carácter estadístico. Parece que concedemos una mayor credibilidad a la eficacia del láser para corregir los defectos de la miopía, si lo comentan varias personas a título personal que si vemos un reportaje informativo sobre esto.

1.3.1.3. PRINCIPALES FACTORES Y SESGOS MÁS COMUNES

A partir de los descubrimientos de la corriente *New Look*, se afirma que el proceso perceptivo está mediatizado por motivos, necesidades, expectativas y personalidad del perceptor. Los factores que mayoritariamente inciden:

- Las metas y objetivos del perceptor³⁴.
- La familiaridad o efecto de la “mera exposición”³⁵.

³² BRUNER, J.: “An approach to Social Perception”, en W. Denis (ed.): *Current trends in Social Psychology*, Pittsburgh, University Press, 1947.

³³ MYERS, D.G.: “Creencias sociales” en J.F. MORALES y cols.: “Psicología Social”, Mc Graw Hill, Madrid, 1994.

³⁴ HILTON, D.J. y DARLEY, F.L.: *Evaluation of appraisal techniques in Speech and language*, Reading, Massachusetts, Addison- Wesley, 1979.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

- El valor y significado emotivo del estímulo, que señala dos fenómenos:
 - *Defensa perceptiva*: “no vemos aquello que no queremos ver”.
 - *Perspicacia perceptiva*: “sólo vemos aquello que queremos ver” (basado en el bajo umbral de reconocimiento de aquellos estímulos que puedan satisfacer una necesidad o reportarnos un beneficio).

Las distorsiones emocionales y los miedos, junto a las distorsiones cognitivas, conducen a la neurosis, que se plasma a nivel del comportamiento en la tendencia de ciertas personas inteligentes a actuar irracionalmente. Parece que, cuando el pensamiento se ajusta a la realidad, entonces la conducta empieza a ser saludable.

Ellis ha planteado diversas conductas y creencias relacionadas con un mayor o menor grado de distorsión de la realidad, como son las conductas irracionales (se ajustan muy poco a la realidad), las conductas ilógicas, las absolutizaciones y las exageraciones (en las que el ajustamiento a la realidad es casi completo). Por otro lado, ha señalado también las alteraciones cognitivas del pensamiento que influyen en las emociones y la conducta interpersonal³⁶:

- *Polarización*: basada en el pensamiento “todo o nada”. Denota un afán perfeccionista y un grado de exigencia muy alto. La realidad no es polarizada y esta alteración produce un fuerte sentimiento de frustración en muchas ocasiones (“si no estás conmigo, estás contra mí”, “si dices que no quieres casarte conmigo es que no me quieres”).
- *Filtro mental*: produce una maximización de lo negativo. Se presenta en las personas fóbicas y depresivas: “no valgo nada”.
- *Lectura del pensamiento o adivinación*: al comunicar las personas en general intuyen lo que el interlocutor está pensando, pero hay personas que se preocupan en exceso por las reacciones y respuestas de los demás, lo que provoca pasividad y agresividad: “mis padres se van a preocupar”.
- *Generalización excesiva*: se parte de situaciones o datos concretos y se generaliza, aplicándolo a todas las personas, situaciones... similares: “siempre...”; “nunca...”; “todas las mujeres son iguales”; “siempre es igual con este hombre”...

³⁵ ZAJONC, R.B.: “The attitudinal effects of mere exposure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27, 1968.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

- *Razonamiento emocional*: se utilizan los propios sentimientos como criterio de realidad, en lugar de considerar los datos objetivos (“no me gusta que lleves minifalda, vas indecente”).
- *Personalización*: está basada en la autoatribución de determinadas situaciones y problemas: “tiene problemas con la bebida, desde luego he fracasado como padre”.
- *Enunciación “debería”*: se plasma en afirmaciones de “tengo que...” o “debo...” El comportamiento trata de seguir normas convencionales sin cuestionar la conveniencia o adecuación de las mismas a las circunstancias y verdaderos intereses del sujeto: “debería mandar más ‘currícula’ a las empresas”.
- *Etiquetación*: Se cataloga a la persona tras la primera impresión o por detalles aislados: “es una presuntuosa, mira como lleva el pelo”.
- *Catastrofismo o magnificación*: se presenta en personas controladoras, que deben o quieren tenerlo todo pautado y concebirlo como seguro y previsible. Les preocupa demasiado el futuro, tratan de que la realidad sea absoluta y no interpretan en base a probabilidades sino por ideas absurdas. Suele darse en las personas obsesivas y fóbicas: “no me voy de viaje, no sea que me pase algo”.
- *Evasión de control* (mecanismo o sesgo contrario al anterior): Se evade toda responsabilidad y control de la realidad y se concibe que el “porvenir” depende tan solo del “devenir” y que los acontecimientos de la vida dependen sólo de la suerte. Se conecta con la apatía, el conformismo, la vagancia, la superficialidad y la baja autoestima causada por la mala conciencia (“yo no me he hecho a mí mismo”).

Respecto a los sesgos más comunes en la percepción de personas³⁷, el sesgo de “positividad” estudiado por Sears³⁸ indica que la gente suele evaluar de un modo positivo a las personas que le rodean y las evaluaciones de signo positivo o favorables

³⁶ ELLIS, A y BEATTIE, G.: *Psychology of language and communication*. Londres: Weindelfeld & Nicolson, 1986.

³⁷ A este respecto consultar TAYLOR, S.E. et al.: “Positive illusions and well being revisited: separating fact from fiction, *Psychological bulletin*, 116, 1994.

³⁸ SEARS, D.O.: “The person-positivity bias”. *Journal of personality and Social Psychology*, 44, 1983.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

suelen ser mucho más comunes que las negativas. Dicho sesgo guarda relación con el denominado “efecto poliana”, que indica que la mayor parte de los sucesos se evalúan positivamente, la gente que se encuentra a nuestro alrededor se percibe como agradable, se piensa que los sucesos positivos son más usuales que los negativos, se comunican las buenas noticias con más frecuencia que las negativas. Las palabras positivas acceden a la mente con mayor rapidez que las negativas a la hora de evaluar a las personas³⁹. Variables como el estado de ánimo suelen no obstante, influir también en la percepción, de tal modo que un estado de ánimo negativo o un *arousal* o estado de activación del organismo elevado (debido al stress frecuentemente) favorecen la aparición de juicios más extremos⁴⁰.

Desde otro punto de vista, algunos autores sostienen que la información negativa parece tener más peso que la positiva en la evaluación de personas y en la formación de impresiones. Las impresiones positivas que nos hemos formado de alguien son más fáciles de cambiar que las negativas. Un error o indicio de percepción negativa puede echar por tierra una imagen sostenida de rectitud y honestidad (caso de Monica Lewinski y Clinton). En el caso de existir un rasgo extremadamente negativo e imperdonable, este puede oscurecer todos los demás.

En efecto, suele darse en la percepción de personas la realización de una media sobre las características atribuidas a la persona. Sin embargo, en relación a los rasgos extremadamente negativos, estos suelen adquirir un peso extraordinario en la percepción, posiblemente por el principio figura-fondo que indica que dada la evaluación generalmente positiva de la gente, un elemento negativo destaca extraordinariamente sobre este escenario mental positivo⁴¹.

Podemos concluir entonces que una cierta relación continuada, basada en encuentros frecuentes, cortos y esporádicos (no da lugar al efecto de “saciación”), en lugares de baja implicación para el sujeto (típico de Relaciones Públicas), puede aumentar la eficacia persuasiva del relacionista al favorecer una percepción positiva, debido al efecto de la mera exposición. Sin embargo, la interacción en lugares de trabajo, de alta implicación para el sujeto, en relación a temas comprometidos, sin

³⁹ MILLER, D.T. y FELICIO, D.M.: “Person positivity bias: are individuals liked better than groups?”, *Journal of experimental social psychology*, 26, 408-420.1990.

⁴⁰ STANGOR, C.: Arousal accessibility of traits constructs, and person perception. *Journal of personality and Social Psychology*, 26, 305-321. 1990.

⁴¹ TAYLOR et al.: *Social Psychology*, 8ª edición, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ,1994.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

una contextualización previa en ambientes distendidos, puede enturbiar fácilmente la relación y provocar una disminución de la capacidad persuasiva del relacionista.

1.3.2.VARIABLES ASOCIADAS AL RELACIONISTA (INCONSCIENTES)

1.3.2.1.LOS MIEDOS PSICOLÓGICOS A LA PERCEPCIÓN PÚBLICA (LA VENTANA DE “JOHARI”)

Todo hombre es como la Luna: con una cara oscura que a nadie enseña

Mark Tawain

El modelo de comunicación de Joseph Luft y Harrington Ingram⁴² está representado por un rectángulo, que estos autores denominaron “ventana de Johari”, y que se encuentra dividido en cuatro zonas o cuadrantes. La totalidad del rectángulo representa todo lo que constituye la personalidad humana y la relación con los demás (imagen o apariencia, opiniones, percepciones, actitudes...) En la configuración de cada cuadrante se tienen en cuenta dos variables: el grado de exposición o apertura a los demás y el grado de *feedback*.

Dicho modelo describe la personalidad del sujeto desde una perspectiva psicosocial, interactiva, que incluye las relaciones con los demás que el sujeto establece. Expresa el funcionamiento de la comunicación interpersonal de una manera sencilla y rápida y describe los cambios de autopercepción en la comunicación. La comunicación está mediatizada por la personalidad y la autopercepción, en definitiva por “como es y como se vive el sujeto”, en relación con los demás.

El modelo considera que el psiquismo se representa por una ventana en la que una mitad representa lo que uno conoce de sí mismo y la otra por lo que el individuo desconoce de sí mismo:

⁴² LUFT, J.: *La interacción humana*, Madrid, Marova, 1976.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Yo	Conocido I. Yo abierto	Desconocido II. Yo ciego
Otros	Conocido III Yo oculto.	Desconocido IV. Yo desconocido

I. Yo abierto

Se refiere al yo público o parte de la personalidad conocida por el sujeto y por todos, zona libre y abierta, que refleja la apertura de la personalidad y que permite una comunicación fácil y confiada.

II. Yo ciego

Se refiere a los aspectos que los demás conocen de uno y que el propio individuo ignora (basado en la impresión que las personas causan a los demás), incorpora aquellos aspectos que la persona “no quiere ver” pero intuye de sí misma (relacionados con la baja seguridad y autoestima y con la puesta en marcha de mecanismos egodefensivos). Se refleja en afirmaciones como “no me importa la opinión de la gente”...

III. Yo oculto (“zona de las máscaras”)

Como afirma Mark Twain, toda persona oculta a los demás una parte de su personalidad. La zona de las máscaras se refiere a los contenidos mentales que los individuos se reservan para sí y que no comunican en público o con mucha dificultad. Parece que nos da vergüenza presentarnos como somos en realidad (dicho aspecto es

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

evidenciado al considerar las comunicaciones en que se habla de uno mismo en tercera persona o del pasado para referirse al presente...).

IV. *Yo desconocido*

Se refiere a la parte inconsciente que tanto el propio sujeto como los demás desconocen.

El “yo real” incluye las cuatro áreas; el “yo consciente” incluye las zonas I y III; “El yo social” corresponde a las zonas I y II y el “yo ideal” incluye las zonas I y III.

- “Lo que soy” (yo real: incluye las cuatro zonas)
- “Lo que creo que soy” (yo consciente: incluye las zonas I y III)
- “Lo que creen que soy” (yo social: incluye las zonas I y II).
- “Lo que quisiera ser” (yo ideal: incluye las zonas I y III).

El modelo asume que para que pueda existir una comunicación interpersonal adecuada, el *yo abierto* o parte pública de la persona debe ser mayor que las otras partes (*yo oculto*, *yo ciego* o *yo desconocido*). En este caso, al ocultar u omitir muy escasamente aspectos de la personalidad al emitir el mensaje y hacer público al máximo de lo posible el mismo, nos sentimos más tranquilos y perdemos miedos... El modelo asume que el *yo ciego* y el *yo oculto* deben hacerse permeables, pues el individuo debe compartir más y hacer públicos más aspectos de la personalidad, por un lado, y ser más permeable a lo que los demás expresan, a su opinión sobre él, por otro.

La ambigüedad en la comunicación interpersonal no se achaca únicamente a un problema de codificación sino de enmascaramiento del mensaje por el miedo al rechazo, a perder la autoimagen... Los sentimientos que se ocultan o se reprimen suelen reflejarse en los comportamientos sociales, y se caracterizan por la aparición de una ansiedad grande. La identidad propia es muy distorsionada en los comportamientos neuróticos. Cuando los miedos se pierden, el individuo gana en autoestima y claridad expositiva. Parece que abrirse a los demás puede resultar doloroso al principio, pero termina siendo gratificante.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Powell⁴³ afirma que existe una ambivalencia o contradicción entre el deseo de comunicar y la interposición de barreras de defensa para preservar las áreas que están más debilitadas.

1.3.2.2. LOS MIEDOS Y SESGOS EMOCIONALES AL COMUNICAR

En la comunicación interpersonal, existe una serie de miedos que pueden distorsionar la comunicación y que se derivan fundamentalmente de aspectos relacionados con la comunicación “interior” o intrapersonal y con la mayor o menor importancia que el sujeto atribuye al manejo de la impresión.

El sujeto percibe el riesgo de no ser entendido o malentendido o incluso de ser rechazado, de perder la autoimagen o siente miedo al cambio que comporta asumir una determinada postura que no es la suya. De forma inconsciente, el sujeto asume un miedo al “qué piensa o está pensando de mí”, “qué siente”, y ciertos miedos referidos a:

- Ser rechazado. La necesidad de seguridad y pertenencia a un grupo de la que habla Maslow adquiere protagonismo. El miedo a ser rechazado aumenta con la importancia subjetiva que atribuimos a lo que comunicamos y a la persona o auditorio al que nos dirigimos.
- Ser entendido y aceptado. Se relaciona con la intensidad de la comunicación. Aumentamos la intensidad de la misma si nos sentimos comprendidos y aceptados. Si no percibimos comprensión y aceptación, la intensidad de la conversación disminuye y esta se vuelve anodina y superficial. Solamente se asume el riesgo de la improvisación o la “naturalidad” cuando nos sentimos seguros, en estrecha relación con la comprensión y aceptación.
- Miedo a perder la autoimagen. Se encuentra en relación con lo que se es y lo que se quiere ser, la imagen propia y la proyección de la personalidad. La autoimagen viene muchas veces apoyada en la muletilla que constituye el rol social, la profesión... En estos casos la protección de la personalidad profunda es aun mayor y se percibe en mayor medida el riesgo de perder una imagen determinada (profesor)

⁴³ POWEL, R.S.: “Source credibility and behavioral compliance as determinants of attitudes change”, *Journal of personality and Social Psychology*, 2, 669-676.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

- Miedo al cambio. No existe riesgo cuando la comunicación es superficial pero en ocasiones, en el curso de la comunicación, ésta compromete nuestra personalidad, lo que somos y lo que hacemos. Para mantener la comunicación es necesario entonces cambiar aparentemente alguna de nuestras actitudes, lo que supone perder defensas psicológicas y volvernos vulnerables, al percibir incoherencia entre pensamientos y conducta (disonancia). Se asume entonces la importancia de la empatía o el hecho de “ponerse en el lugar del otro”. Aceptar el punto de vista del otro, de manera incondicional es ciertamente difícil, sobre todo en las personas dogmáticas, de creencias y actitudes rígidas.

Las emociones negativas desempeñan un mayor papel en la adaptación de los individuos que las positivas y bloquean en mayor medida que las primeras la comunicación interpersonal. El estudio de las emociones negativas⁴⁴ como el miedo o la ansiedad, por tanto, adquiere más relevancia que el estudio de la alegría o del orgullo.

La ira viene suscitada por la percepción que el individuo tiene de frustración de objetivos, su función psicológica radica en la eliminación de obstáculos o fuentes de frustración y se refleja en una conducta interpersonal de prevención de posibles ataques o de agresión. Se refleja en las sucesivas interrupciones al otro cuando habla...

La tristeza viene suscitada en la comunicación interpersonal por la pérdida de eficacia y su función psicológica radica en la reducción de la actividad tratando de prevenir un posible trauma posterior. A nivel interpersonal se refleja en el intento de suscitar compasión y empatía.

El miedo viene suscitado por la percepción de un peligro y su función psicológica radica en identificar la fuente de amenaza y promover la huida o el ataque (cuando un conferenciante se siente ignorado abandona la sala o responde agresivamente desacreditando a la audiencia). En la comunicación interpersonal suele reflejarse en la adopción de una postura de sumisión con el fin de prevenir ataques.

El desprecio viene suscitado por la percepción de superioridad en el sujeto y su función psicológica se refleja en la organización y mantenimiento de la posición social y de dominancia. En la conducta interpersonal se refleja en una posición de dominancia sobre los otros, aunque no necesariamente de falta de respeto.

⁴⁴ FRIJDA, N.H.: “The laws of emotion”, *American Psychologist*, 43, 349-358, 1988.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

La vergüenza o la timidez en la comunicación proviene de la conciencia de estar siendo observado, su función psicológica da lugar a conductas que protejan de posibles violaciones de la intimidad. A nivel de conducta interpersonal suele reflejarse en un celo excesivo por estar solo y preservar la soledad. Se deduce que en el profesional de Relaciones Públicas esta emoción es inexistente o prácticamente inexistente.

Por su parte, la culpa proviene del reconocimiento de haber actuado mal y su función psicológica se refleja en la adopción de conductas reparadoras o intentos de reparación. A nivel interpersonal se refleja en la adopción de posturas sumisas, sobre todo con la persona a la que se ha herido, ofendido o ignorado.

1.3.2.3. SESGOS COGNITIVOS EN LA AUTOPERCEPCIÓN PROYECTADOS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.⁴⁵

El individuo parece presentar diversos sesgos respecto a la percepción que efectúa de sí mismo⁴⁶:

- La visión positiva de uno mismo o autoensalzamiento constituye un sesgo muy común en la autopercepción, por el cual los individuos tienden a atribuirse a sí mismos, familiares y amigos, rasgos de personalidad positivos, eliminando los negativos, que sin embargo no dudan en atribuir a los demás. Se encuentra relacionado con el mecanismo de proyección freudiano. Los sujetos, en esta línea, dicen tener una autoestima elevada y sentirse satisfechos con la vida⁴⁷.
- Ilusión de control. La noción de control proviene de la conexión entre conducta y consecuencia o resultados de la misma. Cuando las consecuencias no se derivan de la propia conducta sino de factores externos o del azar aparece el malestar, ansiedad y depresión. La mayor parte de la vida no está sujeta a control pero el sujeto puede gozar de una cierta “ilusión de control” (apoyándose en rituales de conducta). De mayor importancia que el control real, desde un plano psicológico, es tener la ilusión de que se tiene (la creencia de que uno puede

⁴⁵ SANCHEZ BERNARDOS, M.L.: Apuntes de la asignatura *Psicología de la personalidad*, Facultad de Psicología, U.C.M. curso 96/97.

⁴⁶ HAAGA, D. A. y BECK, A.T.: “Perspectiva constructivista del realismo depresivo: implicaciones para la teoría y terapias cognitivas”. *Revista de psicoterapia*, 13, 29-40,1993.

⁴⁷ RUIZ, M.A. y BACA, E.: “Design and validation of the Quality of Life Questionnaire (Cuestionario de calidad de vida): a generic health-related perceived Quality of life instrument”. *European Journal of Psychological assessment*, 9, 19-32, 1993.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

llegar a hacerse rico trabajando da sentido a la vida y aumenta la probabilidad de acercarse al menos al objetivo inicial). Los sujetos con ilusión de control son más optimistas y menos proclives a sufrir trastornos afectivos. En un continuo, de mayor a menor grado de ilusión de control las personas maniáticas creen poder controlar “cincuenta cosas a la vez”, las personas normales solo unas cuantas y las depresivas casi ninguna. Los sujetos con una moderada ilusión de control tienen menos riesgo de estresarse y de contraer las consecuencias patológicas del estrés.

- Optimismo ilusorio (“a mí no me pasa”). La gente que en mayor medida presenta este sesgo presta mayor atención y por tanto percibe en mayor grado la información positiva que la negativa, sesgando la última (hay gente que no tiene la suficiente fuerza de voluntad para dejar de fumar y afirma que el “golfo” que fuma y bebe suele tener una salud de hierro y que las personas muy mayores también fuman).

1.4. EL MANEJO DE LA IMPRESIÓN

1.4.1. ESTRATEGIAS GENERALES INTUITIVAS Y CUASICONSCIENTES

La persona percibida intenta controlar o al menos regular, de manera consciente o inconsciente, la información que presenta al receptor, lo cual se ha venido en llamar “manejo de la impresión”. A través del manejo de la impresión las personas satisfacen distintos fines, en su mayoría de naturaleza psicológica:

- Ensalzamiento de uno mismo o “satisfacción del ego”, lo cual conduce a un incremento de la autoestima.
- Aprobación social, supeditada a la consecución de intereses.
- Autoconsistencia, o intento de validar las propias creencias.
- Autoverificación o intento de aprender la verdad sobre uno mismo a través de la obtención de información⁴⁸ (“escucharse a uno mismo”).

⁴⁸ SCHLENKER, B.R.: *Impression management: the self concept, social identity and interpersonal relations*. Monterey CA, Brooks/Cole, 1980.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

El “manejo de la impresión” se manifiesta a través de diferentes estrategias⁴⁹

- El “congraciamiento”: se intenta aparecer de forma positiva ante los demás, conformándose a las expectativas del perceptor. En una postura extrema se asume incluso una conducta sumisa y zalamera⁵⁰
- La “intimidación”: se amenaza o se crea temor, mostrando el poder que se ejerce sobre la otra persona. Denota una actitud social negativa y la carencia o ineficacia de las propias habilidades para congraciarse con los demás, inseguridad e incluso falta de autoestima.
- La “autopromoción”: se muestran las capacidades y habilidades y se ocultan los defectos. Esta estrategia ve incrementada su eficacia si el individuo reconoce y expresa verbalmente fallos o errores “menores” o ya conocidos por los perceptores pues de esta forma aumenta su credibilidad.
- La “autoincapacidad”: basada en aumentar la probabilidad de que un posible fracaso futuro sea atribuído a factores externos y un posible éxito a factores internos.

1.4.2. AUTOPERCEPCIÓN EN LA AUTOPRESENTACIÓN Y MANEJO CONSCIENTE, DELIBERADO Y PLANIFICADO DE LA IMPRESIÓN

La imagen de mí mismo que trato de crear en mi propia mente para poder quererme a mí mismo es muy distinta de la que trato de crear en las mentes de los demás para que puedan quererme.

W.H. Auden

Un hombre tiene tantos yoes sociales como individuos le reconocen y llevan una imagen de él en su mente(...) Pero como los individuos que portan estas imágenes se agrupan en clases de manera natural, prácticamente podemos decir que un hombre tiene tantos yoes sociales como grupos distintos de personas cuyas opiniones le importan, y generalmente muestra un lado diferente de sí mismo a cada uno de estos grupos⁵¹.

William James

Los peores actores son los que se denominan a sí mismos como tales “por vocación” y a los que se paga por ello, entre otras cosas porque no pueden elegir sus papeles.

⁴⁹ MORALES, J.F. y cols.: “La percepción Social y de personas”, en J.F. Morales y cols (eds): *Psicología Social*, McGraw Hill, Madrid,1994.

⁵⁰ JONES, E.E.: *Immigration: A social psychological analysis*, Apleton Century Crofts, 1964.

⁵¹ JAMES, W.: *The principles of psychology*, Vol. I, New York, Henry Holt and Co.1890, pág. 294.

Marina Cabada

Las citas son devastadoras y muestran un abismo ingrato en la mente del sujeto, de escisión o separación del yo y de falta de libertad por la discrepancia entre lo que realmente somos y lo que la sociedad requiere que seamos. Dependiendo de las situaciones sociales, el individuo adquiere un carácter camaleónico y enmascara la propia personalidad para presentar una u otra “imagen”. Tal vez se haga aquí más patente que en cualquier otro ámbito la evidencia de artificialidad que se predica del entramado social para el sujeto y la presión que este puede ejercer en el mismo (lo que Freud califica como “El malestar de la cultura”⁵²).

Algunas personas sucumben ante la presión social (que en Relaciones Públicas adquiere un carácter extremo por el carácter finalista de la comunicación “informal” que establecen y el requerimiento de “utilidad práctica” de los intercambios comunicativos) y parecen vivir “vidas de apariencia” mientras que otras personas sólo se sienten “a gusto” cuando son “ellas mismas”, sin considerar ni adecuarse constantemente al ambiente social que les rodea. En estas últimas personas parece haber una concordancia armónica entre la vivencia de su yo y la presentación del mismo a los demás, entre su persona pública y su personalidad privada mientras que en el primer caso parece proyectarse por las mismas un caleidoscopio de apariciones cambiantes⁵³.

Este contraste entre ambas personalidades (pública y privada) señala la fascinación permanente que producen las diferencias entre realidad e ilusión o apariencia, que encontramos reflejada en las novelas o el teatro. Como apunta Snyder, en *El Guardián entre el centeno* de J.D. Salinger, Holden Caulfield, de dieciséis años, siente repulsa por la hipocresía de los adultos que “hablan como si se quisieran unos a otros” cuando en realidad sus actos son contrarios a esto y su apatía hacia lo que acontece al prójimo se hace evidente. Hace ya siglos, con *El Tartufo*, Molière nos previene de los hombres que cambian de una personalidad a otra con la facilidad con la que un camaleón cambia de colores⁵⁴.

⁵² FREUD, S.: *El malestar de la cultura*, Alianza editorial, Madrid, 1997.

⁵³ AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L. (coord): *Personalidad: Aspectos cognitivos y sociales*, Pirámide, Madrid, 1995, pág.385.

⁵⁴ MOLIERE.: *Tartufo o el impostor*, Espasa-Calpe, Madrid, 1995.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Goffman en su modelo dramático hablaba ya de la representación teatral que los seres humanos asumen para presentarse ante los demás⁵⁵. “Todo el mundo es un teatro”, afirma Jacques en *As you like it* de Shakespeare, “y todos los hombres y mujeres son simplemente actores” en una actuación teatral en la que representan muchos papeles a lo largo de sus vidas⁵⁶. Sir Tyrone Guthrie ha afirmado también que “pasamos una gran parte de nuestras vidas representando”⁵⁷. Para Guthrie, asumir la vida como una representación teatral suponía “pretender ser alguien o algo distinto de ti mismo, o incluso, aunque se retenga la propia identidad, expresar sentimientos o pensamientos que de hecho no corresponden con los propios en un momento dado”. Respecto a la asimilación en la vida en general del comportamiento teatral alegó que “la mayor parte se hace con buenas intenciones, para engrasar los chirriantes mecanismos del intercambio social” (ibídem).

1.4.3. LA DINÁMICA DE LA AUTOPRESENTACIÓN O PRESENTACIÓN A LOS DEMÁS DE UNO MISMO

Si quereis estudiar a un hombre, no presteis atención al modo en que calla o habla o llora, ni siquiera al modo en que le conmueven las ideas móviles, miradle más bien cuando ríe.

Dostoiewski

Mas fingiría si no fuera que aparentar aparento.

Severo Sarduy (Décimas)

Se había adiestrado en el hábito de simular que era alguien para que no se descubriera su condición de nadie.

J.L. Borges (Everything and nothing)

Los representantes del Interaccionismo simbólico (Cooley, Thomas y Mead) han afirmado que el “self” se define y “negocia” a través de la interacción social. Sullivan inició una rama o especialidad de la teoría psicoanalítica denominada *psiquiatría interpersonal*, y afirmó que “todo ser humano tiene tantas personalidades como

⁵⁵ GOFFMAN, E.: *Interaction ritual, essays on face to face behavior*. Garden city, Doubleday (Anchor books), New York, 1967.

⁵⁶ SHAKESPEARE, W.: *As you like it* II, viii, Methuen, London, 1975, pág.139.

⁵⁷ GUTHRIE, S.T.: *Tyrone Guthrie on action*. Londres, Studio Vista, 1971, pág. 7.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

relaciones interpersonales”⁵⁸. Volviendo a Goffman, éste constituye el punto de partida de todos los teóricos que han tratado “el manejo de la impresión”. Goffman analizó la presentación estratégica de uno mismo a los demás y relacionó la interacción social con una representación teatral en la que cada persona se representa a sí misma y comunica de forma verbal y no verbal, de acuerdo a los diferentes papeles y expectativas que va asumiendo a lo largo del intercambio comunicativo y en función de la situación y momento en que se encuentre⁵⁹.

Según Goffman, los individuos tienen múltiples motivos para intentar manejar o al menos influir en las impresiones que ofrecen a los demás, entre las cuales juegan un papel destacado el deseo de aprobación social y la garantía del control sobre las consecuencias de la interacción (realización de objetivos). Como afirma Becker, el “self” se concibe más bien como un proceso en el que los roles de los demás se asumen y se utilizan para organizar nuestras propias actividades”⁶⁰.

Tras unos momentos de estupor seguidos de escucha del interlocutor (radiografía rápida de la personalidad del interlocutor) la persona que practica el manejo de impresiones intenta mantener una imagen apropiada a la situación para asegurarse una evaluación positiva del interlocutor. Cuando se dispone de escasa información sobre la personalidad del mismo, para determinar cual es la mejor aproximación es probable que se intenten varias aproximaciones distintas y se sopesen presentaciones alternativas de uno mismo pues “Una persona determina cómo debería comportarse en una charla poniendo a prueba el significado simbólico potencial de sus actos frente a imágenes del “self” que está manteniendo”⁶¹. Según Goffman, un interlocutor cuya imagen recibe aprobación social se dice que se encuentra “en su papel”, otro cuya imagen fracasa se dice que está “fuera de papel”. Goffman observó con especial detalle y devoción las maniobras sutiles, rutinas y rituales con que la gente maneja sus impresiones en público. Goffman cita también ejemplos recogidos de la literatura, como el caso de *Preedy el inglés* en la obra de William Sansom: *A contest of ladies* (1956), cuya actuación representa un perfecto ajuste y manejo de identidades mediante el manejo de impresiones.

⁵⁸ Citado en PERRY, H.S.: *Psychiatrist of America: The life of Harry Stack Sullivan*. Cambridge, Harvard University Press (Bellknap Press), 1982, pág. 108.

⁵⁹ GOFFMAN, E.: *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1963.

⁶⁰ BECKER, H.S.: “The self and adult socialization”, en E. Norbeck et al (eds.): *The study of personality: an interdisciplinary appraisal*, Holt, Rinehart and Winston, 1968, pág. 197.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Desde los postulados de Goffman y otros teóricos del manejo de impresiones⁶², la interacción social exige que las personas sean conscientes de las interpretaciones que las otras personas dan a sus actos, que tengan un deseo de mantener la apariencia y un amplio repertorio de habilidades de autopresentación y que estén dispuestas a utilizar tácticas de manejo de impresiones. Como afirma Becker,

*El individuo puede navegar sin miedo en un mundo social amenazante. Puede incluso ignorar las verdaderas actitudes de los otros, en la medida en que pueda arreglárselas con las fórmulas rituales adecuadas de saludo, conversación, despedida, etc. El actor solo tiene que estar seguro de las reglas de interacción para salvar el tipo. A todo el mundo le está permitida la seguridad impertérrita que procede de la observación minuciosa de las reglas incontestables: todos nosotros podemos convertirnos en burócratas sociales.*⁶³

1.5. CONCIENCIA DE CREAR IMAGEN E IMAGEN PROYECTADA

1.5.1 LA AUTOOBSERVACIÓN REALIZADA O MANEJO DE LA IMPRESIÓN EN LA AUTOPRESENTACIÓN

En mayor o menor medida, las personas parecen saber qué conductas crearán que impresiones. En ocasiones, parecen capaces de realizar precisamente los actos que producirán las imágenes que desean, a menudo con el fin de ganar amigos e influir en los demás.

Snyder

Recordemos que influir es un término que conecta con la persuasión. El interés de muchos teóricos por el manejo escénico o manejo de las impresiones ha llevado a calificarlos como “cronistas de la superficialidad humana”⁶⁴. Lo cierto es que al margen de planteamientos éticos y simplistas sobre la naturaleza buena o mala del ser humano, su ser profundo y esencial y demás cuestiones, el entramado social que se impone al individuo le obliga, quiera o no a aceptar ciertas normas implícitas y a asumir otras, con el fin de conseguir sus objetivos y adecuarse al medio en el que se encuentra.

La comunicación de Relaciones Públicas no es una comunicación íntima, profunda y personal, sino una comunicación interpersonal de carácter netamente persuasivo, que efectivamente pretende influir y en la que existen situaciones y fórmulas

⁶¹ GOFFMAN, E.: 1967, op.cit, pp. 38-39.

⁶² ALEXANDER, C.N. y SAGATUN, L.: “An attributional analysis of experimental norms”. *Sociometry*, 36, 127-142, 1973.

⁶³ BECKER, H.S.: “The self as a locus of linguistic causality”, en Brisset, D. et al (eds.): *Life as theater*, Aldine, Chicago, 1975, pág. 61.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

de interacción convencionales formalmente establecidas por el medio socioeconómico y por los ámbitos en los que se insertan sus actividades, con lo que existe un planteamiento de objetivos e intereses, explícitos e implícitos, con el añadido de la consecución del objetivo que da sentido a su actividad en la praxis y que se constituye como telón de fondo de los demás intenciones, la imagen social del relacionista, dado que debe constituirse en ejemplo y modelo de “referencia” y conseguir parecer una figura significativa, digna de confianza de cara a la consecución de una comunicación interna eficiente.

La contradicción entre las apariencias públicas y las realidades personales o privadas interesa sobremanera al psicólogo social que proyecta su atención sobre el campo de estudio de las Relaciones públicas para comprender el mundo de las apariencias tal y como funcionan en las relaciones sociales. Los interrogantes que surgen son de inestimable relevancia ¿Cómo se construye la apariencia?, ¿Cómo se mantiene? Y sobre todo, ¿Cuáles son sus efectos en la persona que la proyecta y en aquellas personas que la rodean? ¿Radica la personalidad en la persona (del griego *prosopon* o “máscara”); esto es, en el aspecto público o en la realidad que subyace a ella?, ¿Subyace realmente algo a la pura apariencia o es esto también apariencia?, ¿Puede cambiar esto según las épocas o nos encontramos en una época eminentemente superficial y en la que cobran protagonismo las apariencias y las Relaciones Públicas?. Todas estas cuestiones nos conducen a su vez a una cuestión más filosófica que científica ¿Existe un “self”⁶⁵ “real”, “esencial”, tras las diversas imágenes que la gente proyecta?, ¿Somos conscientes de que “representamos” cuando actuamos y hablamos (tipo de acción con palabras) en el teatro social y salvaguardamos nuestra identidad, o llegamos a asumir tanto esos papeles que nos los creemos y asimilamos nuestra personalidad a ellos, confundiéndonos, engañándonos e incluso traicionándonos a nosotros mismos, al menos inconscientemente?.

Como afirman las profesoras Avia y Sánchez Bernardos, para algunas personas, el descubrimiento del “self” se produce con facilidad y no tienen dificultad para cumplir con la exhortación socrática “conoceté a ti mismo”; para otras, la sensación de identidad no está tan al alcance de la mano o incluso intuyen una identidad tan vacía o negativa que tratan de camuflarla bajo la representación constante y los papeles que van

⁶⁴ SCHEIBE, K.E.: “Historical perspectives on the presented self”, en B. Schlenker (ed.), *The self and social life*, McGraw-Hill, NY, 1985.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

asumiendo, no tanto en una línea conductual de búsqueda, sino de huída de la propia identidad que desagrada o molesta. De acuerdo con Aranguren, existe un ocultamiento constitucional de la verdad a uno mismo, una hipocresía existencial que Sartre ha llamado la “mauvaise foi” y que se conecta con la falta de autenticidad en el ser humano. Lavelle habla de la veracidad como “sinceridad radical”. La insinceridad (concebida como autoengaño) cruza la vida personal en todas sus zonas de comportamiento:

Es tan insincero convertir inmediatamente en palabras o en actos, antes de que estén formulados, todos los pensamientos e intenciones inconsistentes que aparecen de pronto en nuestra conciencia y desaparecen al punto – como se observa a menudo en cierto cinismo provocante – como reprimir dentro de sí mismo los sentimientos más profundos y su querer más esencial, procurando despistar respecto a ellos mediante falsas apariencias⁶⁶

Lo cierto es que muchas personas acuden a las secciones de autoayuda de sus librerías buscando recetas de bolsillo para descubrirse a sí mismos, gustarse, respetarse, o se pierden con los monjes tibetanos, aislándose del mundo social con esa excusa, en búsqueda de la autenticidad, para poder poner en práctica el precepto shakespeariano, “que el yo tuyo sea el verdadero”. Se constata que para algunas personas el camino hacia la autocomprensión se hace tortuoso, y declinando en su esfuerzo por autocomprenderse, puede que inicien acciones sociales como contratar a un psicólogo para que efectúe tal empresa por ellos, en el ya famoso lema de muchas personas al que múltiples psicólogos y psiquiatras aluden en sus conversaciones: “si puedo pagar, para que necesito pensar”⁶⁷. Pero dejemos aquí el tema del “self”⁶⁸ en referencia al sí mismo personal y profundo, quede aquí lo apuntado simplemente a modo de reflexión y volvamos al mundo de las apariencias públicas y de la realidad psicosocial.

Por lo que aquí interesa, se ha de destacar que se ha reconocido una parte del sí mismo de carácter social o “yo social” que integra la persona junto con el “yo material” que es el cuerpo y el “yo espiritual” integrado por facultades y capacidades y que dicho yo explica la imagen que los demás tienen de uno como concepto esencial, que a su vez comporta los conceptos de honor, fama, reputación y deseo de agradar...⁶⁹.

⁶⁵ JAMES, W.: op.cit.

⁶⁶ LAVELLE: *Las potencias del yo*, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1954, pág. 239.

⁶⁷ RODRÍGUEZ SUTIL, C.: Apuntes de la asignatura “Psicopatología de los procesos y Psicología anormal I” Facultad de Psicología, U.C.M., curso 1997/98.

⁶⁸ Para profundizar en este tema sugerimos la lectura de un clásico en la materia: *Principios de Psicología* de WILLIAM JAMES, en el que se aborda con sumo detalle el concepto de *self* o “sí mismo” conceptualizado como “experiencias sobre uno mismo dentro del campo fenomenológico basadas en experiencias pasadas, presentes y expectativas futuras”

⁶⁹ JAMES, W.: op.cit.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Respecto a esta faceta del yo (“yo social”) Snyder desarrolló el concepto de autoobservación⁷⁰ para responder a los interrogantes anteriormente planteados y elaboró una Escala (de Autoobservación) que permite medir la diferente capacidad de las personas en el manejo de la impresión.

Como constructo psicológico, la autoobservación continúa la tradición teórica sobre el “self” en la interacción social y se emparenta con las ideas de William James y Goffman, que reivindican que las personas pueden ejercer control y de hecho lo ejercen sobre su conducta expresiva, autopresentación y conducta afectiva no verbal.

Las diferencias existentes en las personas en el grado en que manejan la presentación pública de sí mismas es innegable. Algunas funciones requieren que esto se realice con mayor frecuencia y habilidad que en el caso de otras personas. Los profesionales de Relaciones Públicas, del teatro o del cine se encuentran entre esas personas o funciones que requieren de un manejo de la impresión casi constante.

Los políticos parecen ser (una vez asesorados por especialistas de imagen y Relaciones Públicas) expertos en congraciarse y manejar la impresión que dan de sí mismos ante distintas audiencias. Pero esto no se atribuye sólo a los políticos sino también a los vendedores más parlanchines, a los diplomáticos más persuasivos, a los abogados brillantes, a los presentadores de televisión carismáticos, en definitiva a los personajes públicos...

El siglo XXI pasará de ser el siglo de la información en relación con las características técnicas de los medios en el caso de los medios de masas, internet... a ser el de las personas de nuevo, y respecto a éstas (sentido etimológico de persona como máscara) al siglo de las apariencias.

Las Relaciones Públicas suplantán los contenidos y los medios incluso, la “representación de la representación” y la creación de imagen, en el medio audiovisual, se hace evidente. Dichos datos llevan a concluir la importancia atribuida a la apariencia, la superficialidad de la orientación interpersonal fuertemente mediatizada por los patrones sociales y protocolarios de interacción que imprime la norma social de convivencia, que se acentúa aun más en el campo de los negocios y por tanto de las Relaciones Públicas.

Respecto a las diferencias transculturales en el manejo de la impresión, los japoneses y los británicos son los pueblos más conscientes de sus reglas sociales y del

⁷⁰ SNYDER, M.: *Public appearances, private realities*, New York, Freeman, 1987, (caps. 1,3 y 5)

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

protocolo y los que más asumirían en términos generales los rasgos de la autoobservación en la comunicación en general. Tal vez por eso también la falta de autenticidad y la incapacidad para expresar abiertamente los sentimientos dan lugar a las situaciones patológicas más significativas, la histeria del japonés acostumbrado a mostrarse impasible y a no mostrar nunca sus sentimientos se desata en la furia de sus dibujos animados. La sociedad más educada y correcta del mundo como es la británica, también detecta los crímenes más horribles y las atrocidades más espantosas en su seno.

Pero volvamos al concepto de autoobservación. Según Snyder, a pesar de la creencia generalizada de que el “self” es una característica esencial de la identidad personal, para muchas personas esa identidad parece ser en gran medida un producto de sus relaciones con los demás y estas personas actúan por tanto como si tuvieran no un yo sino muchos. Las apariencias públicas creadas por sus palabras y sus actos pueden ser el resultado de un intento deliberado por crear “imágenes” que se adecuen a circunstancias concretas, intentando ser “la persona adecuada en el lugar oportuno y en el momento preciso”

La presentación de uno mismo y el manejo de la impresión que realizan los personajes públicos conecta con la vía persuasiva del *Ethos* o imagen del emisor, tan utilizada hoy día por los medios audiovisuales, cuyos presentadores no presentan otra cosa que a sí mismos y “representan” los programas con su imagen y personalidad.

Parece que nos referirnos aquí a los postulados de la Ecología conductual, que señala que la comunicación es “El proceso en el cual los actores usan señales especialmente diseñadas o exhibiciones para modificar la conducta de los reactivos”⁷¹.

Dicha concepción puede emparentarse directamente con las Relaciones Públicas y se encuentra estrechamente relacionada con la presentación de uno mismo a los demás y con la creación de imagen tanto de individuos, como de programas, como de instituciones.

1.5.2.EL CONSTRUCTO AUTOOBSERVACIÓN (CONCIENCIA DE CREAR IMAGEN) Y FACTORES DEL MISMO.

Evidentemente, cualquier persona actúa para controlar en cierta medida las impresiones que se transmiten a los demás (el significado etimológico de persona es

⁷¹ KREBS y DAVIS. Cfrd en apuntes del Profesor DE VICENTE, en la asignatura “Psicología de la comunicación”, Facultad de Psicología, U.C.M., curso 98-99.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

“máscara”), pero para algunas personas, en especial los “personajes públicos” o individuos que “viven de su imagen”, esta estrategia es un modo de vida.

Algunas personas (en determinadas profesiones como Relaciones Públicas) son especialmente receptivas a cómo aparecen en situaciones sociales (fiestas, entrevistas de trabajo...) en las que pudieran estar motivadas a crear y mantener una cierta apariencia. Estas personas observan minuciosamente sus propias representaciones y conforman con suma previsión y cálculo su conducta hasta llegar a transmitir la imagen requerida, en función de la situación en que se encuentren o la audiencia que tengan.

Estas personas que observan, regulan y controlan insistentemente las apariencias públicas y las imágenes proyectadas en las situaciones sociales y en las relaciones interpersonales son, para Snyder, los individuos “altos en autoobservación”. Las personas que muestran este rasgo utilizan técnicas de manejo de la impresión, sus ademanes y palabras en la comunicación interpersonal vienen escogidos no tanto por sus actitudes o sentimientos personales como por su valor táctico para configurar apariencias. La flexibilidad y la adaptabilidad al momento y situación son los rasgos más característicos de estos individuos, a los que se ha apodado de camaleónicos en una terminología sugerente y de “cambia chaquetas” en una terminología más vulgar o coloquial, si se quiere en cierto grado despectiva.

Estos individuos muestran inconsistencia entre lo que realmente creen o sienten y lo que realmente dicen o hacen, pero muestran, sin embargo, una gran consistencia transituacional respecto a su presentación a los demás, definida por un fondo fijo de patrones expresivos comunes a una gran variedad de situaciones sobre el que se yuxtaponen la multitud de máscaras y apariencias sociales. El fondo común viene constituido por la voluntad de generar la impresión general de ser más amistosos, joviales y extravertidos y de aparecer menos preocupados, ansiosos y nerviosos de lo que en realidad son⁷². La consistencia en la presentación de uno mismo se advierte principalmente en el caso de los políticos, que tratan desesperadamente de mostrarse igualmente atentos, comprometidos para generar una imagen que pueda ser recolectora de votos en las docenas o centenares de apariciones públicas que realizan.

Al seleccionar habitualmente las conductas que se adaptan al medio en el que se encuentran y “la verdad” en función de su interlocutor o de la situación, los altos en

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

autoobservación pueden caer en la hipocresía y crear inconsistencias y contradicciones entre sus actitudes y sus actos. Observarles, en muchas ocasiones conduce a estimar lo que de frívolo y superficial tiene el mundo social y público y puede provocar en el individuo una repulsa o rechazo visceral cuando la hipocresía se hace evidente, en un canto a la inautenticidad.

Es necesario especificar aquí que no todos los altos en autoobservación registran estas últimas características. La escala de autoobservación contiene diversos factores, entre los que se encuentran la extraversión y el gusto por la interacción social (*Protagonismo y animación social*), que señalan la habilidad para congraciarse con los demás de una manera abierta y sana, que puede asociarse o no a la *representación para influir en los demás* propia del individuo neurótico y que actúa por una necesidad de afiliación exagerada y negativa, defensiva. En este último caso, el individuo no se preocupa porque lo que hace y lo que cree sean equivalentes, y parece estar poco afectado por las conductas que discrepan o chocan con sus actitudes, teniendo la misma probabilidad de actuar conforme a sus actitudes que de contradecirlas, asumiendo lo que Goffman califica como “distanciarse del papel”⁷³.

Por el contrario, los individuos “bajos en autoobservación” valoran la congruencia entre lo que son y lo que hacen, no están preocupados constantemente por evaluar el ambiente social que les rodea y su conducta suele ser bastante consistente: expresan lo que realmente piensan y sienten, aun cuando esto signifique llamar la atención o no ajustarse convencionalmente a su medio social. Parece que asumen con firmeza el precepto anteriormente citado “se tú mismo”, por lo que su conducta goza de consistencia transituacional. La expresión de dicha conducta varía no de acuerdo a la situación en la que se encuentren o marco social en el que se inserte su actividad sino en función de parámetros y variables internas.

El político bajo en autoobservación o mejor dicho bajo en control de la autopresentación, a medida que avanza la campaña electoral podrá caer víctima de los cambios, de las fluctuaciones en su estado de ánimo... Estos individuos realizan una correspondencia perfecta entre actitudes privadas y conductas públicas (son menos

⁷² CAPELLA, J.N.: *Reciprocal and compensatory reactions to violation of distance norms for high and low self-monitors* (comunicación presentada a la International Communication Association conference), Honolulu, 1985.

⁷³ KENDZIERSKI, D.: *Acting on attitudes: The effects of feedback about past behavior*. Tesis doctoral, Universidad de Minnesota, 1982.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

hipócritas) y proclaman que se valore la congruencia entre lo que creen y cómo actúan, entre lo que son y lo que representan, entre lo que dicen y lo que hacen, entre su estado de ánimo y la presentación del mismo que efectúan.

Según estudios realizados al respecto, parece que los sujetos bajos en AO presentan conductas cuya consistencia es tres veces más frecuente que la inconsistencia, sobre todo en lo que atañe a altruismo, honestidad, expresión no verbales de sociabilidad o afecto... (por eso se dice a nivel coloquial que el que miente o engaña, lo hace con todo el mundo y también del que es arisco, que lo es con todo el mundo) y autodominio, en contraste con los altos en autoobservación que parecen tener la misma probabilidad de actuar según sus actitudes que de contradecirlas.

No quiere decir necesariamente (aunque con frecuencia sí lo hacen) que no tomen parte en actividades que son contrarias a sus actitudes sino que una vez asumida la conducta, tratarán de variar ésta y no sus actitudes iniciales, para que exista una cierta correspondencia, e incluso podrán abandonar la conducta si la inconsistencia se prolonga y hace sufrir al sujeto y poner en entredicho su honor, orgullo, personalidad, conciencia, valores... Cuando el individuo trata de modificar sus actitudes lo hace sólo aparente y superficialmente. Esto es lo que Goffman ha denominado “role embracement”⁷⁴ (“adoptar el papel”).

Como afirma Snyder,

Según la Teoría de la autoobservación, una persona en un contexto social trata activamente de construir un patrón de conducta adecuado a ese contexto, basándose en dos fuentes de información fundamentales: la información sobre sentimientos, actitudes, y disposiciones internas y otros atributos personales. Las personas difieren en el grado en que se basan en una u otra fuente de información: los que guían su conducta a partir de observaciones situacionales (esto es, los altos en AO) deberían ser muy sensibles a las claves sociales e interpersonales que indicaran lo apropiado de una conducta; deberían mostrar una considerable especificidad en su conducta social de una situación a otra, mientras que, sin embargo, la correspondencia entre su conducta y los atributos personales que subyacen a ella debería ser mínima. Frente a esto, la conducta de las personas que actúan de acuerdo con la información obtenida de fuentes internas relevantes (esto es, los bajos en AO) deberían mostrar una gran consistencia transituacional y temporal, y una alta correspondencia entre la conducta y los atributos personales subyacentes a ella.⁷⁵

⁷⁴ GOFFMAN, E.: *The presentation of self in every day life*. Nueva York, Garden City Doubleday (Anchor books), 1959.

⁷⁵ SNYDER, M.: *Public appearances, private realities*, New York, Freeman, 1987. (Caps 1,3,5), cfrd. en AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L. (comp): “apariencias públicas, realidades privadas” en *Personalidad, aspectos cognitivos y sociales*, Pirámide, Madrid, 1995, pág.393.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Las tendencias en autoobservación presentadas por Snyder parecen tener profundas repercusiones en el campo de estudio en el que nos hallamos, habida cuenta que influyen en la visión del mundo que tienen las personas “públicas”, en su conducta en situaciones sociales y públicas y en la dinámica de sus relaciones con los demás.

Las profesoras Avia, Carrillo y Rojo distinguen cuatro factores en la escala construida para medir la autoobservación, que denominaron⁷⁶:

- *Protagonismo y animación social*: extraversión y gusto por la interacción social
- *Representación para influir en los demás*: control expresivo para influir en la opinión de los demás. En los individuos con baja seguridad y autoestima se orienta no a conseguir los intereses o propósitos propuestos sino a satisfacer necesidades de pertenencia y un marcado instinto gregario nacido de la inseguridad, en una perpetua búsqueda de compañía y de sentirse aceptado; en otros, más veladamente y de una manera más sofisticada, la inseguridad se revela en la búsqueda de influir en los demás para conseguir intereses que apuntan a la satisfacción de prestigio, status... (intereses maquiavélicos). En ambos casos, la inseguridad y la falta de autoestima se constituyen en telón de fondo.
- *Consistencia principios-conducta*: está relacionado con el ajuste de la conducta a partir de actitudes y sentimientos personales, en lugar de hacerlo en función de demandas situacionales.
- *Actuación*: capacidad de modificar la conducta expresiva.

En un estudio ya clásico con estudiantes universitarios, Briggs, Cheek y Buss apuntaron la existencia de tres factores⁷⁷:

- *Extraversión*: agrupaba items relativos a ser el centro de atención, ser brillante en las fiestas, contar chistes...
- *Orientación hacia los demás*: se refería al ajuste del sujeto a las demandas de la situación y el enmascaramiento de los propios sentimientos

⁷⁶ AVIA, M.D., CARRILLO, J.M. y ROJO, N.: “Self monitoring and cognitive dimensions for self-evaluation”, en *Evaluación psicológica*, 7, 291-305, 1991.

⁷⁷ BRIGGS, S.R. CHEEK, J.M. y BUSS, A.H.: “An analysis on the Self Monitoring Scale”, *Journal of personality and Social Psychology*, 38, 679-686, 1980.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

- *Actuación*: representación en un sentido de teatralidad, con cierto grado de expansividad, demostratividad y la exageración propia del histrión.

Lennox señala que un grupo de items parece referirse a un comportamiento asertivo, a la sociabilidad con connotaciones de confianza y seguridad, mientras que otro grupo de items parecen relacionarse con un comportamiento conformista, pasivo, reactivo⁷⁸.

En consonancia con esto, Arkin señala que la escala de Snyder podría medir entonces dos rasgos distintos: una “autoobservación asertiva” y una “autoobservación defensiva”⁷⁹. El sujeto orientado por una autoobservación o autopresentación asertiva tendería a percibir cada encuentro social como un reto, a conseguir con el perfecto ajuste a las demandas de la situación. Por el contrario, el sujeto que asume una autopresentación defensiva parece estar cargado de inhibiciones, miedo y pesimismo ya que interpreta que un “movimiento en falso” parece acarrearle el más estrepitoso rechazo social.

1.5.3. AUTOOBSERVACIÓN POSITIVA (ASERTIVA) Y NEGATIVA (DEFENSIVA), EN RELACIÓN A LA ESTABILIDAD EMOCIONAL DEL SUJETO Y A OTRAS VARIABLES DE PERSONALIDAD

Estudios psicológicos recientes⁸⁰ han puesto de manifiesto la influencia de la asociación entre la autoobservación y las características que señala Eysenck de introversión/extraversión; estabilidad emocional /neuroticismo.

⁷⁸ LENNOX, R.: “The problem with self monitoring: a two sided scale and a one-sided theory”, *Journal of personality Assessment*, 1, 58-73, 1988.

⁷⁹ ARKIN, R.M.: Self presentation styles, en J.D. Tedeschi (ed.): *Impression management theory and Social Psychological Research*, New York, Academic Press, 1981.

⁸⁰ EYSENCK, H.J. y EYSENCK, M.W.: *Personalidad y diferencias individuales*. Pirámide, Madrid, 1987.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

El individuo que presenta un alto grado de autoobservación y es de natural extravertido y estable, presenta habilidades sociales pero no tiende a la represión ni tiene ansiedad social. Suelen ser personas cordiales, asertivas, activas, que buscan emociones positivas, abiertos a la experiencia y la compañía de los demás por placer. La extraversión y las habilidades sociales están correlacionadas negativamente con el neuroticismo.

Efectivamente, el individuo neurótico, con fobias importantes y personalidad evitadora, es también alto en autoobservación, pero por pura protección, y se relaciona con los demás no por placer sino para obtener ayuda.

Snyder hipotetizó que la autoobservación era una variable unidimensional en la que los sujetos se encardinaban, a lo largo de un continuo. Realizó múltiples estudios experimentales para determinar las características peculiares de conducta social asumida por los sujetos altos y bajos en autoobservación, arrojando los siguientes resultados respecto a la relación con la variable extraversión/intraversión.

El sujeto alto en autoobservación, extravertido y estable emocionalmente suele ser el centro de atención, con cualidades de líder, cuenta chistes con mucha gracia y soltura y brilla con un carisma especial en las fiestas.

Por el contrario, el individuo neurótico (inestable emocionalmente), con fobias importantes y personalidad evitadora, puede ser también alto en autoobservación pero por pura protección y se relaciona con los demás con el fin de tapar su vacío existencial y en muchos casos incluso, su angustia. El sujeto enfatiza en exceso la adecuación del sujeto a la demanda de la situación, se muestra camaleónico dependiendo de la situación (“cambia chaquetas”) y asume una postura distinta en función de las características y expectativas del interlocutor (es hipócrita y “pelota” diciendo a todo el mundo lo que quiere escuchar) además de enmascarar con sumo cuidado los propios sentimientos. Es expansivo, en estrecha relación con el carácter del histriónico, teatral, farandulero, prodiga chistes por doquier (recordemos que el chiste es conceptualizado desde el psicoanálisis,⁸¹ como una vía de escape del inconsciente a las represiones sociales, y por tanto se encuentra relacionado con la sintomatología del individuo neurótico). Goethe parece despreciar al cómico, cuando alega en *Fausto*:

⁸¹ FREUD, S.: *El chiste y su relación con el inconsciente*, Alianza, Madrid, 1981.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

- Wagner. “He oído decir con frecuencia que puede un cómico habérselas con cualquier orador”

- Fausto. “Cuando el orador es un cómico, como sucede muchas veces”⁸²

Respecto a las relaciones entre los dos patrones anunciados y otras variables de personalidad puede afirmarse que la *extraversión* correlaciona positivamente con la Sociabilidad y la Autoestima y negativamente con la timidez, mientras que el factor de *Orientación hacia los demás* parece ser independiente de la Sociabilidad, se encuentra positivamente correlacionado con la timidez y negativamente con la autoestima.

El factor *extraversión* indica una apertura y un acercamiento activo, proactivo, iniciador y directivo en las relaciones comunicativas mientras que el factor *Orientación hacia los demás* describe a individuos que muestran tensión, poca confianza en sí mismos e inhibición en las relaciones sociales, en el sentido de excesivo conformismo y aceptación. La autoestima muestra independencia respecto a la capacidad de *actuación*, correlaciona positivamente con la *extraversión* y se correlaciona negativamente con la *orientación hacia los demás*.

Por tanto, un sujeto puede puntuar muy alto en autoobservación (conciencia de crear imagen a voluntad), siendo la interpretación de dicha puntuación significativamente distinta dependiendo de que la misma responda mayoritariamente a uno u otro factor. La falta de homogeneidad, por tanto, del constructo autoobservación se evidencia entonces y se hace patente.

Nowack y Kammer realizaron un estudio sobre el constructo autoobservación (autopresentación), con muestras alemanas⁸³, encontrando dos factores que denominaron: *Habilidades sociales e inconsistencia*. Posteriormente, establecieron un análisis correlacional con las variables *Deseabilidad social, Ansiedad social, Adaptabilidad, Sociabilidad, Inhibición, Dominancia, Agresión, Extraversión y Neuroticismo*. El factor de *Habilidades sociales* correlacionaba de forma positiva con *Extraversión, Sociabilidad y Adaptabilidad* y negativamente con *Neuroticismo, Inhibición y Ansiedad social*. Por otra parte, el factor de *Inconsistencia* correlacionó positivamente con *Neuroticismo, Agresión e Inhibición*, estrechamente relacionados con la timidez, inseguridad y ansiedad social.

⁸² GOETHE: *Fausto*, edit. Libra, S.A., 1970, pág. 24.

⁸³ NOWACK y KAMMER.: “Self- presentation: social skills and consistency as independent facets of self monitoring”. *European Journal of personality*, 1,1987. Pp.61-67.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Avia, Carrillo y Rojo realizaron un estudio correlacional⁸⁴ sobre los factores del constructo autoobservación y los grandes factores NEO-PI⁸⁵. Según este estudio, los sujetos altos en autoobservación obtenían puntuaciones superiores en dos de los grandes factores del NEO-PI: *Neuroticismo* y *Extraversión*, así como en algunos subfactores como *Ansiedad*, *Ansiedad Social* y *búsqueda de emociones*, y llegaron a la conclusión de que la conducta que establece la autoobservación continua en la autopresentación de uno mismo a los demás, podía deberse a una ansiedad social y a una tendencia a comportarse de acuerdo con lo establecido y a las expectativas de los demás, determinado más por la inseguridad que por la sociabilidad y, por otro lado, a una conducta asertiva destinada a conseguir éxito social. Encontraron que el patrón de AO asertivo se relacionaba con la Animación social y el protagonismo (*Sociabilidad*), mientras que el patrón de AO defensivo se asociaba al factor de *Representación para influir en los demás*.

Los autores Sanz y Graña encontraron, en consonancia con esto, que la baja puntuación en el factor de *consistencia principios-conducta* y la alta puntuación en *Representación para influir en los demás* estaban asociados a la sintomatología depresiva, unida a un gran control de la autopresentación por la búsqueda en algunos casos desesperada de aprobación y soporte de las personas del entorno⁸⁶, en un intento de evitar que dejen de “quererle” (AO defensiva). Una alta puntuación en el factor de *Representación para influir en los demás* señalaba efectivamente a un individuo extravertido “a la fuerza”, ansioso, depresivo, incómodo consigo mismo, cargado de inhibiciones y represiones, vulnerable, poco cálido y cordial. El estudio de personas con necesidad de aprobación ha sido muy útil a la hora de descubrir la dinámica de la búsqueda de aprobación, y el estudio del maquiavelismo ha aportado también intuiciones lúcidas sobre la naturaleza de la manipulación interpersonal. Ambos indican puntuaciones altas en el factor *representación para influir en los demás*, con patrones defensivos de autoobservación, en el primer caso por necesidades gregarias y de pertenencia, y en el segundo por necesidades de aprobación social y estima, canalizadas a través de objetivos como el logro de poder y status, lo que no deja de ser una falta o carencia emocional de afecto encubierta, algo más sofisticada que la primera.

⁸⁴ AVIA, M.D. CARRILLO, J.M. y ROJO, N.: op.cit, 1991.

⁸⁵ COSTA, P.T. y McCRAE, R.: *The Neo- Personality Inventory Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1985.

⁸⁶ SANZ, J. y GRAÑA, J.L.: “Factores psicosociales y síntomas depresivos: el caso de la autoobservación”. *Psicothema*, 3, 381-399, 1991.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

En consonancia con estas afirmaciones, encontramos entonces que la puntuación asociada a una AO asertiva, indica que la persona posee habilidades sociales y capacidad para manejar las impresiones que crea en los demás, gracias a sus habilidades sociales y su carisma o capacidad de liderar natural, acusando una fuerte tendencia al optimismo y la vitalidad y poco tendente a experimentar emociones psicológicas negativas, como puedan ser la depresión o la ansiedad social. La alta puntuación en los factores que definen la AO asertiva indicaría entonces que el individuo es proclive a la apertura, a la charla distendida por el puro placer de compartir puntos de vista, manifestando cordialidad y naturalidad; busca las emociones y tiende a ser abierto en sus ideas, acciones, sentimientos, fantasías...

1.5.4. ORIENTACIONES DE CONDUCTA INTERPERSONAL Y PÚBLICA ASOCIADAS A LA AUTOOBSERVACIÓN

Con independencia del rasgo de estabilidad/inestabilidad emocional, se han realizado múltiples estudios sobre las relaciones entre la autoobservación y distintas conductas sociales. Algunos de los resultados de los estudios experimentales fueron muy significativos⁸⁷:

- Respecto a su orientación conductual interpersonal

El Estilo social de los individuos altos en autoobservación es el de aquél que de manera permanente se esfuerza por presentar el tipo de persona adecuado a cada situación. Las personas que se orientan de esta forma son sensibles a los cambios perceptivos y responden a aquellos indicios interpersonales que indiquen la adecuación situacional. Dirigen su conducta tratando de dar respuesta a la cuestión: ¿qué requiere esta situación que yo sea y cómo puedo yo ser esa persona?.

La orientación baja en autoobservación, por el contrario, está dirigida a mostrar las verdaderas disposiciones y actitudes en todas las situaciones. En este caso las personas son menos sensibles a los cambios perceptivos y a los detalles concretos de la situación y sobre la adecuación de la conducta a la misma. Parecen querer dar respuesta al interrogante, ¿quién soy yo y cómo puedo ser yo en esta situación?.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Frecuentemente, y aunque pueda resultar paradójico, las personas bajas en autoobservación suelen congraciarse con menos gente tal vez que los individuos altos en AO (es imposible quedar bien con todo el mundo manifestando abiertamente las propias opiniones), pero cuando lo hacen suele ser con carácter más positivo, mayor profundidad y duración de las impresiones en el tiempo, por la naturalidad que emana de su expresión y posturas mantenidas. Al alto en autoobservación puede llegar a vérselo como un sujeto preso de sí mismo y de sus inseguridades, más contenido y nervioso y menos “de fiar” (“si intenta agradarme a mi a toda costa es que lo hace con todo el mundo”)

- Respecto a sus relaciones interpersonales

Los bajos en autoobservación tienden a aceptar la conducta de los demás tal y como ésta es presentada. Les atrae el individuo agradable, independientemente de que estuviera buscando el afecto o el respeto del otro. Por el contrario, en el caso de los individuos “altos en autoobservación”, sobre todo aquéllos que puntuaban alto en el factor de *representación para influir en los demás* con patrones defensivos (por inseguridad), utilizan técnicas en el manejo de impresiones, escogen palabras y actos con independencia de actitudes y sentimientos reales pero estrechamente relacionados con su valor táctico para crear apariencias.

Los altos en autoobservación defensiva, congraciadores (necesidad de afecto) o maquiavélicos (necesidad de reconocimiento y estima a través de la búsqueda de poder o status) prevenidos por su propia psicología y basándose en el autoconocimiento y la relativa consciencia que poseen sobre las propias debilidades y esclavitudes sociales profundas a la hora de interactuar con los demás, se mostraban más críticos que los bajos en AO a la hora de juzgar a las personas que interactúan con sus mismas motivaciones condicionadas y supeditaban el juicio sobre la conducta manifiesta a la posible motivación que el interlocutor pudiera tener para actuar. Por tanto, apreciaban en mayor medida en la conducta del otro la frialdad que el afecto excesivo cuando el otro buscaba afecto y la simpatía y que fuera agradable cuando su motivación era ganar respeto.

⁸⁷ AVIA, M.D., BERNARDOS, M.L. et al.: op..cit.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Por otro lado, los individuos altos en AO superan en mucho a los bajos en autoobservación en tareas de aprendizaje incidental y reconocimiento de caras y prefieren adquirir información de sus interlocutores en situaciones en las que la conducta está libre de requisitos formales de roles y por tanto es más probable que el interlocutor refleje sus disposiciones personales⁸⁸. En relación a esto, resulta llamativo el hecho de que las reuniones y contactos que los profesionales de Relaciones Públicas establecen, suelen propiciarse la mayoría de las veces en contextos informales (bares, cafeterías, restaurantes...)

- Conformidad en situaciones de presión social y consistencia o inconsistencia en la autopresentación.

Los individuos altos en autoobservación inestables e inseguros (grado de neuroticismo) que saturan el factor de *representación para influir en los demás* y puntúan poco en extraversión pero son muy gregarios a pesar de no ser sociables, se manifestaban muy sensibles a las diferencias entre los contextos en los que tenían lugar las discusiones: se mostraban conformistas en las discusiones privadas, en las que la conformidad se constituía en la orientación interpersonal más adecuada, y no mostraban conformidad o se mostraban claramente disconformes en las discusiones públicas, en las que las normas del grupo de referencia favorecían la autonomía como reacción a la presión social. Es decir, que los altos en AO parecen ser conformistas exclusivamente cuando actúan en medios que especifican que la conformidad es una conducta situacionalmente adecuada. Los bajos en autoobservación, por el contrario, no muestran diferencias significativas en cuanto a conformidad o disconformidad en función de la situación o contexto social

- Patrón conversacional

Los individuos extravertidos y estables, altos en AO, en situaciones públicas y en presencia de desconocidos asumen un papel activo en la conversación y se muestran propicios a charlar con desconocidos, iniciando interacciones e intentando mantener conversaciones naturales, no forzadas, y una interacción amena y

⁸⁸ BERGER, C.R. y DOUGLAS, W.: "Studies in interpersonal epistemology: III. Anticipated interaction, self monitoring and observational context selection". *Communication monographs*, 48, 183-196.1981

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

agradable. Algunos estudios han hecho hincapié en la transmisión de una sensación de intimidad (Riggio, Friedman y Di Matteo, 1981); otros en el intento de marcar un ritmo en las conversaciones (Hoper y Purvis, 1980), la utilización del humor (Turner, 1981), las habilidades sociales (Furnham y Capon, 1983); (Riggio y Friedman, 1982); la dinámica interactiva (Capella, 1985).

Los individuos extravertidos e inestables, parecen estar especialmente preocupados por la forma en que se desenvuelve la conversación, realzando su capacidad de influir en el curso de la interacción. En general utilizan técnicas de “lubricación”⁸⁹ como la de hablar de otra u otras personas en lugar de hablar de sí mismos, omiten los pronombres de primera persona singular (yo, mi, me, yo mismo) y utilizan sin embargo los pronombres de primera persona del plural (nosotros, nuestros...), lo que sugiere que utilizan estos pronombres, en su intento de congraciarse en el manejo de impresiones, dando a entender vínculos de familiaridad rápida y fácil.

- Respecto a sus amistades y la elección de las mismas

En los experimentos realizados se le presentaba al sujeto una lista de sus amigos junto con otra de actividades que comparte con ellos. Los individuos altos en autoobservación tenían un mayor número de amigos, pero sus relaciones y amistad con los mismos eran más superficiales y cambiantes ya que elaboraban una lista más específica de amigos-situación. El sujeto parecía ser concebido como generador de animación y diversión. Manifestaban pasar su tiempo con amigos que se constituyen como “compañeros de actividades” y que tienden a vivir en mundos sociales distintos unos de otros, a modo de compartimentos, con características de fraccionamiento y segmentación, eligiendo a ciertos amigos de vez en cuando sólo para realizar ciertas actividades y permitiendo muy raramente el solapamiento entre amistades diferentes.

Los individuos bajos en autoobservación tenían menos amigos, con los que compartían todas las actividades y con los que “iban a todas partes” y a los que parecían percibir como más generadores de afecto y sinceridad que de diversión. Los mundos sociales de los amigos resultaban ser bastante homogéneos y uniformes y el

⁸⁹ Es revelador sobre esto el libro de Dale Carnegie, *How to win friends and influence people* (cómo ganar amigos e influir en la gente), 1936.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

contacto entre amigos comunes solía ser muy frecuente, por la homogeneidad de caracteres. Estos individuos eran muy proclives a conservar los mismos amigos o uno solo para muchas o todas las actividades de ocio. Parece que estas personas escogen a sus amistades en función de que sus actitudes sean o no semejantes a las suyas mientras que los altos en autoobservación lo hacen considerando que las actividades que comparten sean semejantes.

- Estructuración y diversificación de relaciones sociales

Los individuos altos en AO suelen sentirse molestos cuando un conjunto de conocidos les ven “actuar” ante otros conocidos. La *segregación de la audiencia* a la que alude Goffman⁹⁰ hace referencia a los esfuerzos de algunas personas por asegurar que las personas a las que ha presentado una imagen no le vean presentando ante los demás una imagen distinta o incongruente con la misma (el ama de casa que juega al bingo con sus vecinas y encuentra a sus compañeros del trabajo). Intentan evitar por tanto que los grupos distintos se vean obligados a representar dos roles incompatibles, por ello están especialmente preocupados por mantener un ámbito espacial más amplio como contexto para sus amistades⁹¹.

Los bajos en autoobservación, por el contrario, fomentarían el contacto entre miembros pertenecientes a diversas facetas de su vida. Al asumir diferentes identidades con distintas compañías, el patrón de segregación minimiza el solapamiento de amistades y preserva la credibilidad de las representaciones sociales que realizan.

El pianista Liberace afirmó una vez que había enviado invitaciones para una fiesta a 5000 de sus amigos más íntimos y queridos (Duck, 1983). Es un claro ejemplo, a la vez que exagerado, de cómo los altos en AO utilizan el término amigo de manera inflacionada y superficial, para referirse a lo que los bajos en autoobservación considerarían como meros conocidos, con los que no se establece un lazo de afecto, compromiso y fidelidad. Parece que los altos en AO llaman amigo a todo el mundo, a todo aquél que conocen en alguna parcela siquiera limitada de la vida. El significado de la amistad es ciertamente muy distinto para los altos y bajos en autoobservación.

⁹⁰ GOFFMAN, E.: 1959, op.cit.

⁹¹ ZAIDMAN, B. y SNYDER, M.: Trabajo de investigación no publicado, Universidad de Minnesota, 1983.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

El alto en AO reclama al amigo para ciertas actividades, el amigo es “alguien con quien se hace esto o aquello” y muy a menudo exclusivamente para esas actividades. El amigo es valorado entonces por las habilidades que posee, oportunidades de conseguir cosas que el otro desea, por su dinero o por las relaciones que establece, y no por el mero placer de su compañía. Posiblemente, si las oportunidades o privilegios de los que goza en la esfera de actividad o en el campo de las relaciones sociales que establece o “lo que pueden dar” desapareciera, no se le invitaría más a ser compañero de actividades. Por ello, las reacciones emocionales que se producen cuando la amistad se acaba son muy distintas en los altos y los bajos en autoobservación. En los altos, la pérdida de interés por una actividad, por falta de tiempo u otra cuestión, provocará veladamente la ruptura de la amistad que compartían con el compañero de actividad y no parecen ser muy vulnerables ni verse muy afectados en general cuando dejan de ver a un amigo compañero de actividad, enseguida encuentran actividades y compañeros de repuesto en otras esferas de su dilatado mundo social.

Los amigos de los altos en AO, por otro lado, suelen ser también altos en AO, quizá porque sólo comparten aspectos de su diversidad con aquellas personas que poseen la misma valoración de las relaciones sociales y del modo de vida que se asume. No significa que no les gusten las personas con las que pasan su tiempo, pero el aprecio real no es su consideración fundamental al elegir a sus amigos. Parecen apreciar en muchas ocasiones a sus camaradas, personas que les sirven como eficientes compañeros de actividades y que les ayudan a representar sus papeles preferidos y a vivir su vida del modo superficial en que quieren vivirla. La gran paradoja que se plantea indica que en su mundo de amistad, orientado hacia el otro, estas personas parecen tener poco interés por los otros. En vez de aproximarse a los mismos y de interesarse por su vida, parecen levantar barreras al segmentar y provocar ellos mismos una cierta distanciaci3n de territorios, espacios y tiempos. Las charlas de amigos de negocios que se ven todos los martes pueden interrumpirse en periodo vacacional bruscamente, realizando un paréntesis hasta el nuevo inicio de actividad, lo que indica la naturaleza puramente formal, interesada, y fuertemente parcelada de esta amistad así establecida, muy social en su orientaci3n pero que evita las relaciones íntimas de amistad. En este mundo de amistad, las personas parecen tener poco interés por los otros; en lugar de aproximarse a los demás, inician una

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

separación fría y hábil de parcelas y no suelen interesarse por ellos más que en cuestiones referidas a ese campo.

El viejo supuesto de que *a quien se acerca uno* tiene mucha relación con *a quien le atrae uno*⁹² parece aplicarse aquí. Las diferentes orientaciones hacia la amistad que plantean los altos en AO fué presentada ya por Aristóteles en la *Ética a Nicómaco*, ya que describe dos tipos de amistad: el tipo de amistad que se refiere a estar con alguien por el puro placer de compartir actitudes con una persona de esa manera de ser en general (*amistades de placer*) y el de las *amistades de utilidad*⁹³, en las que se valora a los amigos en función de lo útiles o no que puedan ser para facilitar el logro de determinados objetivos sociales y económicos, la ayuda para establecer relaciones fructíferas en el entorno social, “lo que pueden dar”, etc. Se plantea aquí el interrogante de por qué a algunas personas les atrae la posición, actividad y relaciones de los personas para establecer sus amistades y a otras, sus disposiciones y carácter para poder compartir actitudes y visiones de la vida. También habría que preguntarse si no se confunde la amistad con el trabajo o la utilidad en algunos casos (altos en AO) y la parcelación que el bajo establece entre profesión y ocio no resulta ser, a la postre, más realista.

En todo caso, la demarcación o delimitación entre la amistad, así concebida (altos en AO) y las relaciones interpersonales propias de Relaciones Públicas, es muy poco nítida ya que la primera se identifica con relaciones superficiales y condicionadas a factores sociales y las relaciones interpersonales de Relaciones Públicas suelen revestirse de informalidad y amistad.

Las relaciones interpersonales que se establecen en Relaciones Públicas, en contextos propios del establecimiento de relaciones de amistad (“charlas de negocios”), parecen confirmar estos planteamientos. No cabe duda que dichas relaciones responden a las *amistades de utilidad* de las que habla Aristóteles, ya que son superficiales, cambiantes y se insertan en el contexto profesional (telón de fondo) en el que el relacionista realiza su actividad.

Los bajos en AO manifestaban “Juan es mi mejor amigo. Además, es la persona más divertida con la que estar, independientemente de la actividad”. Para los bajos en AO, parece entonces ser más importante la persona que el contexto o

⁹² BERSCHIED, E.: *Emotions in close relationships*, Nueva York, W.H. Freeman and company, 1985.

⁹³ ARISTOTELES, cfrd. en AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L.: op.cit.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

situación, actividad en que se enmarca o se quiere enmarcar por los altos esa amistad. Los amigos íntimos, en correspondencia con los bajos en AO, suelen ser también bajos en AO. Valoran a sus amistades por las propiedades que presentan y no por las actividades que realizan, en función de la semejanza con ellos mismos y el afecto que inspiran. Para ellos, la amistad es un fenómeno basado en el afecto: un amigo es alguien que te aprecia y al que aprecias. Los bajos en AO entendían la amistad entonces según una orientación *basada en el afecto*, en sentido claro de la amistad, bastantes ideas de compatibilidad y permanencia que iban más allá del contexto presente y muchos datos sobre el compromiso, cuidado y simpatía por el otro. Para ellos, la verdadera amistad parece ser muy importante como valor intrínseco.

En síntesis, podría decirse que para los bajos en AO las cuestiones de “carácter” son primordiales y para los altos en AO lo primordial es la actividad o esfera social para iniciar y mantener amistades.

Las Relaciones Públicas asumen esto último como parte intrínseca y definitoria de su actividad. Evidentemente, el profesional de Relaciones Públicas realiza también mucho trabajo “de despacho”, pero los contactos que establece, cada vez más relevantes, con clientes, proveedores, banqueros, representantes, periodistas... requieren la asunción de esto último. Parece que la orientación de los primeros está basada en el afecto, mientras que en los segundos la orientación está basada en la actividad, al igual que en el caso de los profesionales de Relaciones Públicas. Los altos en AO entienden la amistad según una orientación *basada en la actividad*, con un tono animado y empático de las interacciones, un cierto sentido de superficialidad, pocos principios de compatibilidad fuera del contexto presente y pocos conceptos de cuidado por el otro.

Por último, parece que las personas de ambos tipos de AO pueden estar igualmente satisfechas con sus amigos, aunque su satisfacción es cualitativamente distinta: el coste de la orientación baja en AO es el malestar de la partida o ruptura con sus amigos, mientras que el precio de la alta en AO es la falta de relaciones íntimas y profundas en su mundo social.

Esto último, predicado de un individuo que mantiene dichas relaciones como opción voluntaria, podría verse como un rasgo negativo, pero se constituye en el campo de las Relaciones públicas y en el caso concreto del Profesional de Relaciones

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Públicas en parte intrínseca de su actividad, explicitada en la norma social que da origen a la función y en garante de éxito en dicho campo.

- Respecto a las relaciones de pareja que establecen

En un experimento realizado⁹⁴ se presentaban al sujeto fotos de chicas de un “book”. Los sujetos hombres altos en autoobservación pasaban más tiempo mirando las fotos que los bajos en autoobservación que dedicaban más tiempo leyendo las descripciones sobre la personalidad de la chicas. Los altos en autoobservación, al ser preguntados sobre cual elegirían, escogían en un 69% la combinación guapa-tonta y hacían hincapié sobre los atributos físicos, mientras que los bajos en autoobservación escogían en un proporción de un 81% la combinación, “Más fea, pero lista”.

Otros hallazgos descubrieron que los individuos altos en autoobservación manifestaban proposiciones menos formales, más limitadas en el tiempo y con menor nivel de compromiso, mientras que los bajos en autoobservación buscaban un mayor nivel de compromiso y una relación estable. Aquellos sujetos altos en autoobservación que ya tenían relación estable manifestaban una mayor promiscuidad y proclividad a cambiar de pareja y a ser infieles que los bajos en autoobservación y manifestaban que con su pareja actual observaban una mayor implicación por parte de ella que por la suya, al evaluar la relación. Los bajos en autoobservación, por el contrario, manifestaban que eran ellos los que más se implicaban en la relación con su pareja y ofrecían una tendencia más acusada a la estabilidad y la permanencia de los afectos, a la fidelidad y a la prolongación de la relación.

- Apariencia personal, normas protocolarias...

Los individuos altos en autoobservación están especialmente preocupados por su apariencia externa y son muy conscientes de los mensajes implícitos que su indumentaria y efectos personales proyectan en la interacción (Glick, 1983). Sus armarios contienen ropa de estilos distintos y en mayor número.

⁹⁴ AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L.: op.cit.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Son conscientes y asumen la importancia del Protocolo y las buenas maneras. Buscan el escenario adecuado para comunicarse cuando quieren conseguir algún propósito (hoteles...), también el momento adecuado (después de las comidas en los restaurantes...). Se preguntan siempre cuál es la vestimenta que va mejor con la ocasión y son conscientes de la moda, mientras que un individuo bajo en autoobservación se plantearía siempre cuál le gusta más (a veces, cuál le permite mayor comodidad, independientemente de la estética) o cuál le sienta mejor con independencia de la moda. La indumentaria es escogida en función de gustos y preferencias duraderos, mientras que los altos en autoobservación lo hacen en función de la imagen que se desea proyectar.

Dichos datos llevan a la conclusión de la importancia atribuida a la apariencia, la superficialidad de la orientación interpersonal, fuertemente mediatizada por los patrones sociales y protocolarios de interacción que imprime la norma social de convivencia, que se acentúa aun más en el campo de los negocios y las Relaciones Públicas, como ya manifestábamos.

La decoración de sus espacios habituales casa y lugar de trabajo, en los individuos altos en autoobservación suele ir en consonancia con el rol o fachada pública mayoritaria del individuo y no en consonancia con la persona, sus gustos y aficiones. Parece que estos sujetos no quieren “traicionar lo que representan”, mientras que los bajos no querrían “traicionar lo que son”. Las cosas propiedades o útiles de los altos en AO son muy variopintas y heterogéneas (pueden coleccionar bíblias al mismo tiempo que armas). Es posible que decoren sus despachos e incluso sus casas con símbolos, adornos e iconos de sus profesiones, mientras que los individuos bajos en autoobservación lo más probable es que intenten reflejar en ellas e incluso en sus despachos, sus gustos y actitudes.

1.6. LA REPUTACIÓN SOCIAL O “IMAGEN”

Nos sentimos tan tranquilos y a gusto en la pura naturaleza porque ésta no tiene opinión sobre nosotros

Nietzsche

... La fama, ese reflejo de sueños en el sueño de otro espejo

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

J.L. Borges (Spinoza)

*Que ningún hombre es dueño de una cosa...
Hasta que a los demás sus dotes comunica;
Ni el mismo, de por sí, noticia de ellas tiene
Hasta que en el aplauso formadas las contempla.*

Shakespeare (Troilo y Crésida)

Lo importante aquí es el nos. En él ya no vivo, sino que convivo. La realidad nosotros o nostridad puede llamarse con un vocablo más usadero: trato. En el trato que es el nosotros si se hace más frecuente, continuado, el otro se me va perfilando

Ortega y Gasset (El hombre y la gente)

Una definición más o menos acertada sobre la reputación social apunta a los juicios sociales y las actitudes (carga valorativa de tono afectivo u emocional), condensadas en lo que se ha venido en llamar “la imagen”, pero no proyectada, sino real, trascendida por numerosos y sucesivos “pareceres” añadidos y sintetizados por sucesivas y acumuladas impresiones y reflexiones, relacionados con opiniones (impresiones o pareceres no trascendidos ni meditados, explícitos u objetivizados por el lenguaje), pero no derivados directamente de las mismas, que las cualidades personales de un sujeto individual o colectivo merecen por parte de una comunidad determinada de sujetos.

La imagen o reputación social es una construcción social, en definitiva, creada colectivamente a través de procesos de comunicación social y en este plano de análisis (comunicación interpersonal) en su mayoría de carácter interpersonal, que en el plano personal puede asemejarse a “representación social del yo”⁹⁵, cercano a los postulados de Cooley del “yo como espejo”⁹⁶, al entender que dicha forma de representación social llega a incidir en la autocategorización y los procesos de autopercepción.

En este plano individual, la reputación vincula a los individuos con determinadas identidades sociales que se constituyen como prototipos de virtud⁹⁷, incluye impresiones sobre si el individuo presenta o no las características que se incluyen o predicen de dichas categorías, y el mayor o menor grado con que se presentan las mismas. No se

⁹⁵ MOSCOVICI, S.: “The phenomenon of social representations”. En R. Farr y S. Moscovici, (eds.): *Social representations*. Cambridge University Press, Cambridge, 1984.

⁹⁶ COOLEY, C.H.: *Human nature and the social order*. Scribner, Nueva York, 1902.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

cuestiona simplemente si se es un buen ejemplar de Profesional de Relaciones Públicas, de directivo... sino si se es además un buen o mal ejemplar del prototipo. Por otro lado, la reputación social se constituye en condición *sine qua non* de la respetabilidad en el plano personal, que puede tener numerosas repercusiones (cuando a una persona se la respeta, no se agreden sus derechos ni intenciones ni verbal ni físicamente).

El concepto de reputación social añade al concepto de personalidad o carácter un matiz psicosocial que fundamenta la importancia de la disciplina de las Relaciones Públicas y las entronca definitivamente con su dimensión cohesionadora y configuradora de redes sociales interpersonales. En Relaciones Públicas, resulta ser de gran importancia el concepto, habida cuenta que explica los fundamentos comunicativos públicos de la atribución de identidad social, que a su vez posee una gran importancia en la praxis a la hora de predecir la mayor o menor eficacia del establecimiento de patrones de comunicación interpersonal persuasiva de relaciones públicas y de estimar la eficacia del establecimiento de determinadas redes sociales para el logro de los objetivos perseguidos, tanto a nivel individual como colectivo.

Pero el profesional de Relaciones Públicas posee una doble responsabilidad respecto a la reputación social o imagen; por un lado, es el promotor y artífice de la denominada imagen corporativa; por otro, cuando trabaja en el ámbito de la creación de imagen de figuras políticas u otros personajes públicos, la reputación social buscada es de carácter individual, pero además el profesional de Relaciones Públicas, cada vez más integrado en las estrategias y acciones globales de una empresa, debe constituirse como un ejemplo a seguir por los trabajadores de una empresa o institución, transmitir la personalidad de la empresa en la misma y en el exterior y funcionar como catalizador personal de lo que la sociedad requiere y demanda que la empresa sea, transmitiéndolo a la misma. Realiza, por tanto, una doble proyección de imagen hacia el interior y exterior, tamizada y configurada por una conjunción armónica de los intereses de la empresa y de la sociedad.

Desde el punto de vista de la comunicación interpersonal y a grupos, el profesional de Relaciones Públicas debe poseer, para construir su imagen personal, cualidades de liderazgo (examinaremos esta cuestión en detalle cuando abordemos la comunicación a grupos realizada por el Profesional de Relaciones Públicas, relacionada con la comunicación interna y la gestión de Recursos Humanos).

⁹⁷ MACINTYRE, A.: *After virtue: a Study in Moral Theory*. Londres, Duckworth.1981.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Por lo que aquí respecta, debemos hacer hincapié en que la reputación responde a un fenómeno colectivo y es un producto de procesos sociales⁹⁸ y no puede reducirse a una mera impresión en la mente de un individuo aislado. El profesional de Relaciones Públicas debe fabricarse una reputación social a sí mismo (de cara a la comunicación interna) y planificar y gestionar la de los individuos para los que trabaja (política), por lo que debe ser un experto en el manejo de impresiones y un estudioso de la opinión pública y de la identidad social.

En este capítulo, vamos a ocuparnos de la reputación personal pública basada en la comunicación interpersonal, dado que la imagen corporativa o reputación de una institución debe tan sólo una pequeñísima parte de su éxito a la comunicación interindividual y mantiene una mayor deuda con la comunicación masiva. La reputación social de una persona se va conformando a raíz de los intercambios que se van produciendo y que se predicen de la pauta o patrón de nexos e intercambios relativamente duraderos que en una determinada comunidad establece.

1.6.1.LA CONSISTENCIA EN LA CONDUCTA Y LA INTEGRIDAD COMO PREDICTORES DE BUENA IMAGEN PERSONAL

La consistencia o, por el contrario, la contradicción en las actitudes mantenidas y las conductas realizadas... es una variable importantísima a la hora de predecir la buena o mala reputación de las personas.

Algunos autores señalan que las personas son por lo general inconsistentes, no mantienen argumentos morales análogos en ocasiones diferentes y sobre casos distintos, y si violan alguna norma, suelen tender a violar otras, lo cual habla de su falta de integridad por un lado y va conformando su mala reputación... Según estos autores, palabras y actos suelen venir dados en función del contexto inmediato en el que se producen y pueden explicarse en función de esto⁹⁹.

En el otro extremo de la argumentación, encontramos autores como Kohlberg et al que describen consistencias a la hora de argumentar y establecer juicios morales, en diversas situaciones y diversos momentos y casos planteados¹⁰⁰.

⁹⁸ EMLER, N.: "A social Psychology of reputation", en W. STROEBE y M. HEWSTONE (eds.): *European Review of Social Psychology*, vol. 1, 1990, pp. 171-193. Traducción de Tomás del Amo.

⁹⁹ POTTER, J. y WETHERELL, M.: *Discourse and Social Psychology: Beyond attitudes and behavior*, Londres, Sage, 1987.

¹⁰⁰ KÖHLBERG, L. et al.: *Psicología del desarrollo moral*, Bilbao, Desclee de Brouwer, 1992.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

La consistencia de los argumentos morales, según Kohlberg, se debe a que las capacidades para analizar la realidad circundante van desarrollándose a la par que en los individuos van sucediéndose los estadios cognitivos que propician el desarrollo del estadio moral. Dado que el individuo posee las mismas estructuras cognitivas en ocasiones diferentes, también los razonamientos que se van efectuando contendrán el mismo patrón de ideas. Un individuo que ha alcanzado un determinado estadio produce una serie de razonamientos morales en problemas diferentes que podrán optar a conseguir una mejor o peor reputación social en función del grado de desarrollo en que se encuentren o las etapas sucesivas posteriores que se vayan alcanzando.

En el estadio más avanzado, el razonamiento moral se debe a un alto grado de responsabilidad social, con absoluta independencia de los propios intereses y necesidades (razonamiento moral prosocial de Eisenberg)¹⁰¹. Ante un conflicto de intereses, el individuo se inclina a aplicar valores abstractos fuertemente interiorizados, con independencia del valor hedónico de la acción (placer de la venganza, conseguir intereses diversos...).

Según Kohlberg, la consistencia es la pauta de razonamientos morales generada por estructuras cognitivas internas más o menos desarrolladas o sofisticadas, lo cual se proyecta inequívocamente en la imagen y la reputación social. Según este autor, la sistemática búsqueda de violación de las normas sociales y morales, que apunta a una reputación social deficiente o negativa, obedece a déficits psicológicos característicos que evidencian una absoluta falta de capacidad para el remordimiento, de falta de empatía y destrezas sociales y de presencia de ansiedad condicionada además de la baja autoestima, un “superego” débil y una absoluta falta de penetración intelectual. Las personas que no poseen estos déficits suelen, por el contrario, sin indicar rigidez, sumisión o falta de espíritu crítico y diferenciando entre moralidad y convención, cumplir generalmente con las normas y pautas marcadas por la norma social.

En el estadio IV de Kohlberg¹⁰², el individuo adquiere *conciencia* social y compromiso con el *sistema social* y el grupo al que pertenece (de manera convencional) y entiende que el bien está también en contribuir a la sociedad y al grupo e institución en

¹⁰¹ ISENBERG, A.: “Natural pride and natural shame”, En A.O. Rorty (ed.): *Explaining emotions*, University of California Press, Berkeley.

¹⁰² KÖHLBERG, L.: “Moral stages and moralization: the cognitive developmental approach” en *Moral development and behavior: theory, research and social issues*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1976, pp. 34-45.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

que se inscribe, diferenciando el punto de vista de la sociedad de los acuerdos o motivos interpersonales y concibiendo las relaciones en términos de lugar en el sistema (responsabilidad social corporativa).

En un nivel más sofisticado aun (*postconvencional o de principios*), el individuo entiende el sentido de obligación de la ley y la necesidad de ajustarse a ella por el bien de todos y la protección de los derechos generales, consciente de que los derechos y valores son previos a la adopción de acuerdos sociales, entendiendo que algunos valores (igualdad de oportunidades...) deben mantenerse, sea cual fuere la opinión de la mayoría y entendiendo también que las reglas y normas son mantenidas por el bien de la imparcialidad y de la seguridad (Estadio V de *Contrato Social o de utilidad de derechos individuales*).

1.6.2. LA IDENTIDAD SOCIAL COMO DETERMINANTE DE IMAGEN Y LA IMAGEN COMO DETERMINANTE DE IDENTIDAD

Algunos autores señalan que, al margen de los orígenes internos de la consistencia, es necesario establecer las condiciones sociales bajo las cuales es más o menos probable que se dé dicha consistencia.

Los estudios apuntan a la importancia del análisis de la identidad social. Según estos principios, es necesario reconocer que ciertas clases de argumentos, opiniones o actos son prototípicos de ciertas identidades. En segundo término, los individuos que se definan con unos rasgos determinados y no otros, serán proclives a expresarse y actuar de una forma característica conforme a esa identidad asumida. Es cierto que cuando las personas expresan consistentemente unos argumentos morales específicos o se comportan de una forma específica, a menudo lo hacen porque se definen a sí mismos de forma consistente en función de un tipo de identidad social con la cual se identifican (algunos relacionistas se vuelven “sinuosos” y superficiales al asumir su función en extremo)

Las implicaciones comunicativas e interpersonales de la identificación social son muy relevantes. Tal y como afirman Reicher y Emler:

Las consecuencias de definirse a uno mismo en función de una identidad social determinada son fundamental y quizá principalmente públicas, y están al servicio de metas públicas. Las personas no solo tienen razonamientos morales, en el sentido de que estos se generen como parte de algún proceso interno de toma de decisiones; más importante es que

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

*expresan o comunican razones morales a otros, y estas razones son esencial y no incidentalmente, parte de su conducta intencional, observable y pública. De la misma forma, los jóvenes no sólo violan o acatan diversas leyes o regulaciones, se aseguran bien de que los ven hacer estas cosas*¹⁰³.

Se hace evidente, por tanto, las fuertes implicaciones que para la conducta comunicativa pública y el manejo de impresiones tiene la asunción de una determinada identidad social, que se va construyendo a medida que el individuo comunica y declara dicha identidad.

El individuo en Relaciones Públicas, por consiguiente, en el manejo de impresiones, emplea acciones o emite mensajes que no sólo tienen un significado social estipulado y convencional, sino que poseen además visibilidad social. Como ya decíamos en otros lugares, con la entrada de las cámaras en el Parlamento, se rompió la armonía que reinaba en el “club de caballeros”, y el hecho de que la comunicación se hubiera vuelto pública transformó no sólo los referentes de los mensajes, sino incluso las apelaciones al electorado, en ocasiones con un fuerte contenido demagógico; el individuo se vuelve consciente, ante las cámaras, de que su identidad social debe ser confirmada y apoyada, lo cual ha dado lugar incluso a la emisión de mensajes con un fuerte contenido emocional, por encima de argumentos racionales y utilitarios (apelación a las ancianitas, los jóvenes...).

La identidad social, por tanto, implica que se deba comunicar o anunciar, persuadir a otros de que se asume una determinada identidad social, para que puedan definirlo de esa manera.

La identidad social, por tanto, la acuerda el colectivo, en una definición social compartida, no el individuo y se constituye en una declaración expresada y comunicada abiertamente por el individuo, que es “negociada” posteriormente con los otros. Como afirma Blumstein, debemos tratar siempre que nuestras declaraciones de identidad “reciban los honores” de otros, para “contemplantas formadas en el aplauso”¹⁰⁴.

La identidad del relacionista es absolutamente “negociada” y “construída” por las interacciones diarias que van conformando su imagen (por esta razón se asocia al Director de Relaciones Públicas con el Director de Relaciones con los medios, al ser su preparación en Psicología y ciencias del “management” usualmente muy escasa y ceñirse su actividad a este ámbito, en España).

¹⁰³ REICHER, S. y EMLER, N.: “The management of delinquent reputations”. En H. Beloff (ed.), *Getting into life*, Londres, Methuen, 1986. Cfrd. en AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.J.: op cit. pág. 430.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

La categorización (“los relacionistas son todos unos falsos”) implica para Turner una despersonalización, sin embargo, la categoría puede definir el conjunto de normas en relación a las cuales la reputación de un individuo concreto puede ser juzgada y sirve para explicitar los principios o criterios (eficacia, simpatía...) respecto a los cuales se va a conferir su mayor o menor grado de reputación.

1.6.3. REDES DE RELACIONES INTERPERSONALES E IMAGEN PERSONAL

Los correlatos sociobiológicos de la reputación social entroncan con las diferencias entre insectos y vertebrados. Ambos incluyen especies sociales, pero mientras la organización social de los vertebrados se puede manifestar a través de relaciones individuales entre sus miembros, en los insectos las relaciones sólo se establecen entre clases de individuos. Tanto las termitas como las hormigas reconocen a los miembros de su propia colonia y distinguen a los de una casta de los de otra (Reina, obreras...), pero un ejemplar individual de la colonia no puede mostrar preferencias o antipatías hacia otro miembro concreto de la misma.

Por el contrario, los simios reconocen a cada miembro de su grupo de manera individualizada y reaccionan ante cada uno de ellos particularizadamente. Por otro lado, las relaciones específicas en el grupo no se encuentran aisladas, sino que están mediadas por las relaciones sucesivas que el individuo establece con los otros. Las relaciones que se establecen entre dos individuos están mediadas o mediatizadas por las relaciones que ambos establecen con un tercero, las de este con un cuarto...

Lo afirmado resulta ser de esencial importancia a la hora de conferir el status y el grado de desarrollo que se predica de las relaciones humanas y el lugar que corresponde a las interacciones comunicativas interpersonales en la cadena evolutiva de nuestra especie, así como a la hora de caracterizar las redes de relaciones interpersonales que el relacionista establece.

Tal y como señala Hinde (1979), las relaciones que establecen los grupos de primates y humanos poseen la característica específica de ser “relaciones relacionadas”, y el conocimiento de sus sociedades en grupos poco numerosos se basa en el conocimiento e interrelaciones que los individuos establecen entre sí. En la evolución, la especificidad humana indica que los individuos poseen la capacidad de adquirir

¹⁰⁴ BLUMSTEIN, P.W.: “The honoring of accounts”. *American Sociological Review*, 39, 551-556, 1974.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

información sobre su sociedad sin depender de la experiencia personal directa, y el lenguaje es el gran salto cualitativo, medio para intercambiar información sobre aspectos alejados o aislados en espacio y tiempo.

En relación con el resto de vertebrados, sólo los humanos poseen la capacidad de categorizar, mediante operaciones de economía cognitiva y conocerse entre sí debido a su reputación o imagen. Las personas pueden conocer intercambios y situaciones en los que no han estado presentes, gracias a la información obtenida de otros que sí lo estaban y su conocimiento sobre un individuo en cuestión puede estar basado en su imagen o en las experiencias comunicadas por terceras personas, y no podemos dejar de considerar, por otro lado, que las biografías de los famosos se escriben a partir de la historia de las relaciones que establecen con otros.

Encontramos entonces, que las relaciones promovidas por la función relacionística, son humanas, sofisticadas y fundamentan la imagen pero también se fundamentan en la misma. La reputación social se deriva de los intercambios, pero estos también se fundamentan en la reputación social. El nivel de complejidad de las relaciones humanas alcanza su máxima sofisticación en las Relaciones Públicas.

Por otro lado, la complejidad aumenta al considerar que los individuos procesan información sobre otros individuos para emitir sus juicios y el medio a través del cual se produce dicho procesamiento son las conversaciones que unos miembros del grupo mantienen sobre otros.

Como afirma Ortega,

Como ese mundo humano ocupa el primer término en la perspectiva de mi mundo, veo todo el resto de éste y mi vida y a mí mismo, al través de los otros, de ellos. Y como ellos en torno mío no cesan de actuar, manipulando las cosas y sobre todo, hablando, esto es, operando sobre ellas, yo proyecto sobre la realidad radical de mi vida cuanto les veo hacer y les oigo decir con lo cual aquella mi realidad radical tan mía y solo mía queda cubierta a mis propios ojos con una costra formada por lo recibido de otros hombres, por sus tejemanajes y decires y me habitúo a vivir normalmente de un mundo presunto o verosímil creado por ellos¹⁰⁵.

1.6.3.1. DETERMINANTES DE LA IMAGEN CREADA A TRAVÉS DE LAS REDES DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Para que las personas tengan reputación entonces, deben vivir o pertenecer a comunidades relativamente estables de individuos (empresas o instituciones) que

¹⁰⁵ ORTEGA y GASSET, J.: *El hombre y la gente*, Espasa- Calpe, Madrid, 1972, pág. 122.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

conversan entre sí, levantan rumores y están unidos temporalmente a través de una red conferida por patrones de intercambios más o menos rutinarios o frecuentes, conexiones indirectas proporcionadas por conocidos mutuos.

Evidentemente, en la sociedad actual de masas, el rol y la categoría integran los dos patrones básicos de enjuiciamiento de una persona, pero las características descritas pueden aplicarse también a las relaciones formadas a modo de red entre grupos más o menos amplios de personas, o más o menos dispersos (interior de una empresa o institución, o incluso, relaciones con determinados grupos, clientes, accionistas, proveedores, periodistas...) con los cuales el profesional de Relaciones Públicas debe intercambiar información de una manera más o menos rutinaria y que suelen basar sus preferencias en contactos personales o referencias de terceros en un ámbito más o menos restringido de actuación.

Según Fisher (1981), en la sociedad de masas, continuamos “viviendo entre amigos” y una gran parte de los intercambios y transacciones que mantenemos cotidianamente se producen con individuos que conocemos directa o indirectamente, a través de otras personas que los conocen. Por tanto, la reputación social es una variable a estudiar, de gran trascendencia por estos planteamientos.

Algunos estudios han tratado de poner de manifiesto el número de personas que un individuo puede conocer personalmente. El antropólogo Boissevain (1973), llegó a la conclusión de que la cifra típica podría estar en unas 3000, que quedaría reducida ampliamente si se consideraran tan sólo aquellas personas con las que se mantiene un contacto relativamente continuado en el tiempo.

Emler y Grady definieron entonces contacto social como encuentro que diera lugar a una conversación que fuera algo más lejos de las típicas fórmulas de cortesía. Escogieron un período temporal de siete días de contacto, que creyeron proporcionaría una muestra representativa de los contactos sociales continuos. Los resultados confirmaron que, contrariamente a las tesis enunciadas sobre la despersonalización en la sociedad de masas, muy pocas interacciones sociales eran puramente formales o estaban basadas exclusivamente en roles. Alrededor de la mitad de los encuentros con desconocidos estaban relacionados con el sujeto mediante otras relaciones interpersonales o eran fruto de inferencias efectuadas a través de su reputación¹⁰⁶.

¹⁰⁶ EMLER, N. y GRADY, K.: “The university as a social environment”. Comunicación presentada a la British Psychological Society Psychology section Annual Conference, Oxford, 1986.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

En un estudio realizado con directivos de la empresa privada y del sector público, con edades comprendidas entre 30 y 50 años, estos autores llegaron a la conclusión de que, a pesar de que los contactos formales aumentaban significativamente en relación con la muestra anterior, los participantes en dichos contactos no eran desconocidos y la duración media de la relación era de uno a dos años. Concluían por tanto que, aun incluyendo ámbitos más o menos formales de trabajo, en la colectividad, los asuntos principales se resuelven a través de encuentros más o menos formales en función del ámbito de actuación con personas que se conocen e identifican como individuos diferenciados, que charlan y se conocen previamente.

Los estudios realizados por Cheek, Moskowitz y Schwartz indican que efectivamente las personas tienen reputación pública¹⁰⁷. Sus estudios revelan que existe un consenso sobre las características atribuidas por las personas cuando éstas gozan de una información abundante y adecuada (redes personales muy solapadas). La agregación de juicios personales conducía a una aproximación al juicio colectivo de la comunidad en cuestión.

Efectivamente, los bankers o periodistas que contactan frecuentemente con determinados profesionales de las Relaciones Públicas, también lo hacen con otros múltiples relacionistas y personas relevantes en la red “económica” formada, por lo que no arriesgan sus juicios a opiniones no contrastadas, sino a hechos que enfatiza el intercambio y la reciprocidad.

En Relaciones Públicas los contactos sociales que se realizan se basan en fórmulas de intercambio y reciprocidad, en mucha mayor medida que en el resto de interacciones sociales. Tal y como afirma Emler, la existencia social de los humanos se sustenta mediante fórmulas de cooperación que implican altruismo recíproco e intercambio de favores (especialmente relevantes como vemos en las relaciones personales que el profesional de Relaciones Públicas establece con proveedores, periodistas...); sin embargo, dicha reciprocidad es imperfecta y suele retrasarse en el tiempo, por lo que con la finalidad de que el sistema de intercambios funcione con relativo dinamismo y fluidez, los individuos deben ser identificables entre sí, tener

¹⁰⁷ MOSKOWITZ, D.S. y SCHWARTZ, J.C.: “Validity comparison of behavior counts and rating by knowledgeable informants”. *Journal of personality and Social Psychology*, 42, 518-528, 1982.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

continuidad en su asociación y ser capaces de recordar favores dados y recibidos, en un sistema de economía de relaciones informal¹⁰⁸ (Kaplan 1984).

Granovetter señala (1973) el papel clave que juegan los consejos informales transmitidos a través de redes personales en el sistema de búsqueda de empleo y Kaplan sostiene que los directivos con muy poca frecuencia consiguen sus objetivos sin acudir a estas redes informales de contactos con conocidos. Estos autores indican que a la hora de negociar, por ejemplo, es de gran utilidad conocer la reputación de las personas, a partir de quienes ya conocen sus atributos y características, tanto generales e integradas en la ya mentada economía de las relaciones, como las específicas y derivadas de la asunción de determinados roles.

Preguntas que suelen plantearse en una red de relaciones (proveedores, políticos, periodistas...) respecto a las personas que la forman: ¿Cuáles son sus lealtades?, ¿Son de confianza?, ¿Cumplen sus promesas?, ¿Devuelven los favores?.

Regularmente, la gente intercambia información sobre los conocidos mutuos y procuran informarse sobre la gente que conocen por referencias o de vista, con los que estiman que podrían establecer un trato frecuente. Emler y Grady afirman, en base a los temas de las conversaciones en los que frecuentemente se habla de otras personas conocidas, que los “chimorreos” y las confidencias personales apuntan a que las personas se dedican a recoger información sobre la reputación de otros, que pueda interferir o ayudarles en el logro de sus objetivos.

1.6.3.2. JUSTIFICACIÓN Y CONTROL DE LA IMAGEN INTERPERSONAL CREADA

Por otro lado, parece también que las personas dedican una gran parte de sus conversaciones informales a defender su reputación personal y a aparecer como personas dispuestas a hacer o devolver favores relevantes y a no parecer vulnerables o susceptibles de ser “explotados” en las relaciones de intercambio¹⁰⁹. Las conversaciones regulares que se establecen, frecuentemente están destinadas a ejercer y mostrar control sobre la propia reputación social y pública.

¹⁰⁸ KAPLAN, R.E.: *Trade routes: the manager's network or relationships*. Organizational Dynamics, 1984.

¹⁰⁹ HOGAN, R. y EMLER, N.: “Retributive justice”, en M. Lerner y S. Lerner (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*, Nueva York, Plenum, 1981.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

Parece que la mejor manera de defender la reputación y de ejercer control sobre la misma se fundamenta en las elecciones públicas por las que optamos, opiniones a las que nos adherimos y las explicaciones, justificaciones e informaciones que asociamos a dichas elecciones. Goffman señala que las palabras y conductas deben ser interpretables para incrementar su efectividad en el manejo de impresiones¹¹⁰.

Las actuaciones públicas individuales tienen una mayor incidencia que los intercambios fortuitos y ocasionales a la hora de predecir la reputación social, lo que va edificando una imagen o consistencia temporal y transituacional de la conducta pública efectuada por el relacionista. Los relacionistas forman y mantienen una reputación comportándose públicamente en una comunidad y a largo plazo de forma consistente e igualmente interpretable. La reputación social del relacionista sujeto viene conferida entonces por lo que el individuo realiza en el presente y a lo largo del tiempo, y lo que él mismo y los otros individuos dicen sobre lo que ya ha realizado en el pasado.

Goffman señala que la reputación es muy vulnerable y puede ser dañada con el más leve descuido o inconsistencia sobre fines o propósitos; tanto las acciones como las omisiones (aparentemente irrelevantes) son fruto de innumerables críticas e interpretaciones. Por tanto, las inconsistencias aparentes deben justificarse y proporcionar datos conductuales visibles, coherentes con la asunción de identidad realizada. Según Emler, los individuos procuran que las propias interpretaciones y explicaciones sobre las acciones realizadas lleguen a los oídos de otros que puedan interferir o mediar en la defensa de su reputación¹¹¹.

En un estudio realizado por él mismo, llegó a la conclusión de que la “densidad” percibida en la red de una persona (conocidos de un sujeto que también se conocen entre sí y suelen charlar) influía enormemente en la anticipación de los esfuerzos por informar a los amigos más cercanos sobre las acciones con repercusiones negativas o “mal vistas”, anticipando, que en los sucesivos contactos en la red, dicha interpretación fuera asumida o al menos establecida como justificadora de la acción realizada. El individuo daba su propia versión sobre los acontecimientos como estrategia para evitar el desprestigio o descrédito y los candidatos a actuar como difusores de la propia versión eran los más partidarios o allegados a la persona, a los que no necesitaba persuadir de la legitimidad de sus actos por encontrarse condicionados y que actuarían para defender su nombre y

¹¹⁰ GOFFMAN, E.: op.cit.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

promover lealtades y, en segundo lugar, los conocidos con una amplia posibilidad de difusión. Los esfuerzos por comunicarse eran mayores ante acontecimientos negativos, de alta responsabilidad asociada y la existencia de un testigo o conocido en la escena

Según estos estudios, los individuos prevén la necesidad de defender su reputación, comunicando en la red su interpretación sobre los hechos, a aquellas personas que se encuentran más interconectadas o que cuentan con un mayor número de nodos (posibilidades de contacto con los demás) para la difusión de la información, debido a la existencia de múltiples posibles riesgos de tergiversación o interpretación, previendo las repercusiones para su reputación de lo que los demás dicen o hacen.

1.6.4. PREDICCIONES SOBRE LA IMAGEN FORMADA

Según los estudios efectuados sobre el tema, que plantean el interrogante de si la reputación condiciona la conducta (al menos la más explícita y visible) o es la conducta efectiva, traducción de actitudes y creencias, la que condiciona la reputación, es forzoso reconocer que todos los seres humanos, sin necesidad de estudiar psicología, emplean conocimientos intuitivos y desarrollan juicios sobre los demás, formados a través de la observación de su conducta, frecuentemente matizados por la reflexión sobre la misma en función de múltiples parámetros. Las personas tienen un profundo conocimiento muy elaborado y matizado sobre valores y normas sociales y morales, sedimentado tras un largo proceso de socialización y aprendizaje, lo que les procura útiles a la hora de trascender las conductas y encontrar su legitimidad.

Por otro lado, y con la suficiente información, las reflexiones, comunicaciones y numerosas disquisiciones previas a la emisión de juicios procuran una mayor adecuación y fidelidad a la realidad de las estimaciones. Los defectos no pueden encubrirse a lo largo del tiempo fácilmente y las virtudes, tarde o temprano, terminan saliendo a la luz, por lo que las personas tienen en general y a la larga, en función de los contactos que establecen y de su consistencia conductual, la reputación que se merecen.

Las personas que gocen de escasa visibilidad pueden correr el riesgo de ser malentendidas, ya que mantienen contactos escasos y una escasa oportunidad de aclarar y matizar los preconceptos. El lema de que “es mejor que hablen de uno, aunque sea mal”, es enteramente fiable, considerando el requerimiento de alcanzar la notoriedad

¹¹¹ EMLER, N.: *Participation in personal networks*. Comunicación presentada a la Reunión Anual de la

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

necesaria sobre la que se va a edificar la reputación social posterior. Las tasas de participación bajas en las redes de contactos sociales indican que la precisión a la hora de hacer corresponder la realidad a la reputación social será más baja. Por el contrario, con tasas altas de participación en mundos sociales interconectados, los juicios suelen ser más adecuados y precisos.

Ciertamente, la visibilidad y la frecuencia de contactos son favorecedoras de una mejor adecuación entre la realidad y el juicio social o imagen, e incrementa la reputación social positiva en sujetos de cuya actuación se predica una cierta coherencia y sensatez; sin embargo, cuando por el contrario, la consistencia e integridad personal del individuo en cuestión es baja, la visibilidad de las acciones, sobre todo cuando estas conllevan una alta responsabilidad o implican al resto de los miembros, servirá para aumentar en todo caso la reputación negativa y la adecuación entre el juicio social negativo poco perfilado y la experiencia o realidad de los hechos.

Dicho de otro modo, cuando la reputación social de una persona es poco relevante por la baja implicación de sus acciones para una comunidad, el efecto de la mera exposición y una frecuencia de contactos mantenida pueden incrementar incluso la imagen positiva, perfilando una notoriedad de la que el individuo carece.

Por el contrario, cuando la implicación de la comunidad en las acciones del individuo es muy alta, la confusión y las redes sociales no pueden paliar el efecto negativo de la inconsistencia en la toma de decisiones o de acciones u otros efectos negativos, como la falta de iniciativa, de responsabilidad...

Efectivamente, cuando la gente conoció a los jóvenes de *Gran Hermano* e iba implicándose en sus juicios, creencias y actitudes, los que menos se pronunciaron de manera extrema o claramente decantada fueron los menos rechazados por el conjunto de la sociedad, mientras que los que más se posicionaron fueron rechazados. Como afirma Mark Twain, es mejor tener la boca cerrada y parecer estúpido que abrirla y disipar toda duda. En psicología cognitiva, se ha llegado a determinar el efecto del “rasgo positivo”, que indica que las acciones son siempre más esclarecedoras e informativas que las omisiones. Una reputación de mal director es más fácil de sostener que la de mal compañero, ya que las pruebas conductuales necesarias son más fáciles de obtener en el primer caso, no sólo por la mayor visibilidad de las acciones por su trascendencia, sino principalmente porque al haber una gran implicación e interés de los miembros en las

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

mismas, el umbral de reconocimiento es bajo y la rumiación o interpretación se da constantemente.

La crueldad, la dureza o el carácter vengativo o excesivamente sumiso y zalamero en un líder suelen conducir a una reputación negativa, mientras que la gente suele asumir que las personas con buena reputación se hacen respetar y defienden sus intereses y los de sus compañeros con vigor, plantean objetiva y enérgicamente las injusticias y muestran un carácter integro, voluntad robusta y una consistencia de la conducta.

La consistencia se refiere a un sistema coherente de creencias y de acciones, que se identifican en gran medida con los valores y actitudes de las personas y en mucho menor grado con la toma de posiciones y lealtades de carácter político. Se asume inconscientemente que el individuo no puede traicionar sus ideales y los valores sociales, que no se encuentran condicionados generalmente, salvo por el aprendizaje, pero encuentra cierta bula en la infracción de valores mucho menos consensuados y cambiantes como son los de signo político. Cuando una persona se distancia de otra por un fuerte choque en afinidades personales, dicho distanciamiento parece ser irreductible e inamovible, mientras que las creencias políticas, aun fuertemente arraigadas en los sujetos en algunos casos, dejan un cierto margen de variación e inconsistencia¹¹².

Podemos concluir entonces, para finalizar nuestra exposición acerca de la percepción interpersonal y la adecuación de la imagen del relacionista a la realidad, que la conducta pública (imagen proyectada) se convierte en garante de una conducta socialmente responsable y decorosa, tal vez no en el sentido atribuido por Kohlberg en los últimos estadios del desarrollo moral, de carácter genuinamente personal, de trascendencia de las acciones y omisiones en función de valores sociales... pero sí en la adecuación de la conducta a la norma social establecida (Estadio IV de *Sistema Social*)¹¹³ considerando que las personas se ajustan a las normas de buena conducta en la medida que ven su futuro profesional amenazado por una mala reputación social y que las instituciones hacen depender y descansar su supervivencia y futura permanencia en el entorno socioeconómico en dicha reputación o imagen, ya que la sensibilidad a la propia reputación pública opera como un mecanismo de control social.

¹¹² Conferencia sobre la identidad social realizada en Exeter, 1987.

¹¹³ KOHLBERG, L.: op.cit

- BIBLIOGRAFÍA

ALEXANDER, C.N. y SAGATUN, L.: “An attributional analysis of experimental norms”, *Sociometry*, 36, 127-142, 1973.

APPLEBAUM, R.L. y otros: *Fundamental concepts in Human Communication*, Canfield Press, San Francisco, 1983.

Apuntes de la asignatura optativa: *Teoría de la Comunicación: comunicación interpersonal* impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M. Curso 97/98.

ARCEO, J.L: *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas*, PPU, Barcelona, 1988.

ARISTOTELES: *The basic works of Aristotle*, R. MC KEAN (ed.), Random House, New York.

ARKIN, R.M.: “Self presentation styles”, en J.D. Tedeschi (ed.): *Impression management theory and Social Psychological Research*, New York, Academic Press, 1981.

ASCH, S.: “Forming impressions of personality” en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, pp. 258-290, 1946.

AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L.(coord): *Personalidad: Aspectos cognitivos y sociales*, Pirámide, Madrid, 1995.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

AVIA, M.D., CARRILLO, J.M. y ROJO, N.: "Self monitoring and cognitive dimensions for self-evaluation", en *Evaluación psicológica*, 7, 291-305.

BECKER, H.S.: "The self and adult socialization", en E. Norbeck et al (eds.), *The study of personality: an interdisciplinary appraisal*, Holt, Rinehart and Winston, N.Y.1968.

BECKER, H.S.: "The self as a locus of linguistic causality", en D. Brisset et al. (eds.): *Life as theater*, Aldine, Chicago, 1975.

BERGER, C.R. y DOUGLAS, W.: "Studies in interpersonal epistemology: III. Anticipated interaction, self monitoring and observational context selection". *Communication monographs*, 48, 183-196.1981.

BERSCHIED, E.: *Emotions in close relationships*, Nueva York, W.H. Freeman and company, 1985.

BIZE, P.R.: "La communication moi-l' autre", en *Communication et Langages*, nº 1, París, 1969.

BLUMSTEIN, P.W.: The honoring of accounts. *American Sociological Review*, 39, 551-556, 1974.

BORDEN, G.A.: *Introducción a la Teoría de la comunicación humana*, Editora nacional, Madrid, 1985.

BRIGGS, S.R. CHEEK, J.M. y BUSS, A.H.: "An analysis on the Self Monitoring Scale", *Journal of personality and Social Psychology*, 38, 679-686, 1980.

BRUNER, J. S.: "Social Psychology and Perception", en E.E. MACCOBY et al.: *Readings in Social Psychology*, Nueva York, Rinehart and Winston, 1958.

BRUNER, J.: "An approach to social perception", en Denis, W. (eds.): *Current trends in Social Psychology*, Pittsburgh University Press.1947.

BUSS, A.H. y BRIGGS, S.R.: "Drama and the Self in social interaction". *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1310-1324.1984.

CAPELLA, J.N.: *Reciprocal and compensatory reactions to violation of distance norms for high and low self-monitors* (comunicación presentada a la International Communication Association conference), Honolulu, 1985.

CARNEGIE, D.: *How to win friends and influence people* (cómo ganar amigos e influir en la gente), Simon and Schuster, Nueva York, 1936.

COOLEY, C.H.: *Human nature and the social order*. Scribner, Nueva York, 1902.

COSTA, P.T. y McCRAE, R.: *The Neo- Personality Inventory Manual*, Odessa, FL: Psychological Assesment Resources, 1985.

DARWIN, C.: *Expresión de las emociones en los animales y en el hombre*, Alianza editorial, 1984.

ELLIS, A y BEATTIE, G.: *Psychology of language and communication*. Londres: Weindelfeld & Nicolson, 1986.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

EMLER, N. y GRADY, K.: "The university as a social environment". Comunicación presentada a la British Psychological Society Psychology section Annual Conference, Oxford, 1986.

EMLER, N.: "A social Psychology of reputation", en W. STROEBE y M. HEWSTONE (eds.): *European Review of Social Psychology*, vol. 1, pp 171-193. 1990.

EMLER, N.: *Participation in personal networks*. Comunicación presentada a la Reunión Anual de la European Association of Experimental Social Psychology, Tilburg.1984.

EYSENCK, H.: *The structure of human personality*, Methuen, Londres, 1973.

EYSENCK, H.J. y EYSENCK, M.W.: *Personalidad y diferencias individuales*. Pirámide, Madrid, 1987.

FISKE, S.T. y TAYLOR, S.E.: *Social cognition*, Nueva York, Random House,1984.

FREUD, S.: *El chiste y su relación con el inconsciente*, Alianza, Madrid 1981.

FREUD, S.: *El malestar de la cultura*, Alianza, Madrid, 1997.

FRIJDA, N.H.: "The laws of emotion", *American Psychologist*, 43, 349-358, 1988.

FRY BOVET, S.: "Forecast 2001: A Golden Age for Public Relations Looms". *Public Relations Journal*, october 1995, pp 12-13, 28-29.

GARFINKEL, H.: *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.

GERBNER, G.: "Toward a general model of communication", *Audiovisual Communication Review*, 4, 1956.

GERGEN, K.J.: *The concept of self*, Holt, Rinehart and Winston, NY, 1971.

GOETHE: *Fausto*, edit. Libra, S.A.,Madrid,1970.

GOFFMAN, E.: *Interaction ritual, essays on face to face behavior*. Garden city, New York, Doubleday (Anchor books), 1967.

GOFFMAN, E.: *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1963.

GOFFMAN, E.: *The presentation of self in every day life*. Nueva York, Garden City Doubleday (Anchor books), 1959.

GUTHRIE, S.T.: *Tyrone Guthrie on action*. Londres, Studio Vista, 1971.

HAAGA, D. A. y BECK, A.T.: "Perspectiva constructivista del realismo depresivo: implicaciones para la teoría y terapias cognitivas". *Revista de psicoterapia*, 13, 29-40,1993.

HARRÉ, R.; CLARKE, D.; DE CARLO, N.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Filosofía de la Acción* (1985). Paidós, Barna, 1989.

HILTON, D.J. y DARLEY, F.L.: *Evaluation of appraisal techniques in speech and language Reading*, Addison Wesley, Massachusetts, 1979.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

HOGAN, R. y EMLER, N.: "Retributive justice", en M. Lerner y S. Lerner (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*, Plenum, Nueva York, 1981.

ISENBERG, A.: "Natural pride and natural shame". En A.O. Rorty (ed.): *Explaining emotions*, University of California Press, Berkeley, 1980.

JAMES, W.: *The principles of psychology*, Vol I, New York, Henry Holt and Co. 1890.

JOHNSON- LAIRD, P.N.: *The computer and the mind*. Nueva York: Wiley, 1984 (Traducción de 1990), pp.2-4.

JONES, E.E.: *Inmigration: Asocial psycological anlysis*, Apleton Century Crofts, 1964.

KAPLAN, R.E.: *Trade routes: the manager´s network or relationships*. Organizational Dynamics, 1984.

KENDZIERSKI, D.: *Acting on attitudes: The effects of feedback about past behavior*. Tesis doctoral, Universidad de Minnesota, 1982.

KÖHLBERG, L. et al.: *Psicología del desarrollo moral*, Desclee de Brouwer, Bilbao, 1992.

KÖHLBERG, L.: "Moral stages and moralization: the cognitive developmental approach" en *Moral development and behavior: theory, research and social issues*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1976, pp. 34-45.

LAING, R.D.: PHILLIPSON, H. y LEE, A.: *Percepción interpersonal*. Amorrortu, Buenos Aires, 1980.

LAVELLE: *Las potencias del yo*, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1954.

LENNOX, R.: "The problem with self monitoring: a two sided scale and a one-sided theory", *Journal of personality Assesment*, 1, 58-73, 1988.

LUFT, J.: *La interacción humana*, Madrid, Marova, 1976.

MACINTYRE, A.: *After virtue: a Study in Moral Theory*. Londres, Duckworth. 1981.

MASLOW, A.: *El hombre autorrealizado*, Kairós, Barcelona, 1973.

MC CROSKY, J.D. y WHEELESS, L.R.: *An introduction to Human Communication*. Allyn and Bacon Eds, Boston (Mass), 1975.

MILLER, D.T. y FELICIO, D.M.: Person positivity bias: are individuals liked better than groups?, *Journal of experimental social psychology*, 26, 408-420. 1990.

Minneapolis Star and Tribune, 28 de abril de 1983, recogido de AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L.(coord.): *Personalidad: aspectos cognitivos y sociales*, ediciones Pirámide, Madrid, 1995.

MOLIERE.: *El Tartufo o el impostor*, Espasa-Calpe, Madrid, 1995.

MORALES, J.F. y cols: "La percepción Social y de personas", en J.F. Morales y cols (eds.): *Psicología Social*, Madrid, McGraw Hill, 1994.

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

MOSCOVICI, S.: "The phenomenon of social representations". En R. Farr y S. Moscovici, (eds.), *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

MOSKOWITZ, D.S. y SCHWARTZ, J.C.: "Validity comparison of behavior counts and rating by knowledgeable informants". *Journal of personality and Social Psychology*, 42, 518-528, 1982.

MYERS: Capítulo de "Creencias sociales" en Morales, J.F. y cols.: *Psicología Social*, Mc Graw Hill, Madrid, 1994.

NOWACK y KAMMER.: "Self- presentation: social skills and consistency as independent facets of self monitoring". *European Journal of personality*, 1, 61-77. 1987

ORTEGA Y GASSET, J.: *El hombre y la gente*, Espasa- Calpe, Madrid, 1972.

PERRY, H.S.: *Psychiatrist of America: The life of Harry Stack Sullivan*. Cambridge, Harvard University Press (Bellknap Press), 1982, pág. 108.

PIAGET, J. et al.: *Tratado de Psicología Experimental*, t. VI: "La percepción", PUF, 1969.

POWEL, R.S.: "Source credibility and behavioral compliance as determinants of attitudes change, *Journal of personality and Social Psychology*, 2, 669-676, 1965.

REICHER, S. y EMLER, N.: "The management of delinquent reputations". En H. Beloff (ed.), *Getting into life*, Londres, Methuen, 1986.

RODRÍGUEZ SUTIL, C.: Apuntes de la asignatura *Psicopatología de los procesos y Psicología anormal I*, Facultad de Psicología, U.C.M. curso 1997/98.

ROGERS, C y KINGER, G.M.: *Psicoterapia y relaciones Humanas*, Alfaguara, Madrid, vol. II.

ROGERS, C.R.: "El manejo de los fracasos en la comunicación interpersonal y grupal" en *El proceso de convertirse en persona*, Barcelona, Paidós. 1984.

RUIZ, M.A. y BACA, E.: "Design and validation of the Quality of Life Questionnaire (Cuestionario de calidad de vida): Ageneric health-related perceived Quality of life instrument". *European Journal of Psychological assessment*, 9, 19-32, 1993.

SANCHEZ BERNARDOS, M.L.: Apuntes de la asignatura *Psicología de la personalidad*, Facultad de Psicología, U.C.M. curso 96/97.

SANGRADOR, J.L.: *Estereotipos de las nacionalidades y regiones de España*, Madrid, CIS, 1981.

SANGRADOR, J.L.: "Estereotipos y cognición social: una perspectiva crítica", en *Interacción Social*, Madrid, U.C.M. 1991.

SANZ, J. y GRAÑA, J.L.: "Factores psicosociales y síntomas depresivos: el caso de la autoobservación". *Psicothema*, 3, 381-399, 1991.

SCHEIBE, K.E.: "Historical perspectives on the presented self", en B. Schlenker (ed.), *The self and social life*, NY, McGraw-Hill, 1985

II. 1. Introducción y percepción interpersonal

SCHLENKER, B.R.: *Impression management: the self concept, social identity and interpersonal relations*. Monterey CA, Brooks/Cole, 1980.

SEARS, D.O.: The person-positivity bias. *Journal of personality and Social Psychology*, 44, 1983.

SHAKESPEARE, W.: *As you like it* II, viii, Metuen, London, 1975.

SNYDER, M.: *Public appearances, private realities*, New York, Freeman, 1987. (Caps 1,3,5).

SNYDER, M.: *Public appearances, private realities* en AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L.: *Personalidad, aspectos cognitivos y sociales*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995.

STANGOR, C.: Arousal accesibility of traits constructs, and person perception. *Journal of personality and Social Psychology*, 26, 305-321. 1990.

TAGIURI, R y PETRULLO, L.: *Person Perception and Interpersonal Behaviour*. Standford University Press, 1958.

TAYLOR et al.: *Social Psychology*, 8ª edición, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1994.

TAYLOR, S.E. et al.: "Positive illusions and well being revisited: separating fact from fiction", *Psychological bulletin*, 116, 1994.

TURNER, J.: "A self categorization theory". En J. Turner et al (eds): *Rediscovering the Social Group*, Oxford, Blackwell, 1987.

ZAIDMAN, B. y SNYDER, M.: Trabajo de investigación no publicado, Universidad de Minnesota, 1983.

ZAJONC, R.B.: "The attitudinal effects of mere exposure", *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27, 1968.

II.2. EL ENCUENTRO, CONVERSACIÓN, CHARLA O DIÁLOGO

2.1. PSICOLOGÍA DEL SALUDO Y DEL ENCUENTRO PÚBLICO

En el encuentro con el otro, hay muchas cosas en juego: la imagen que el otro va a tener de mí, el tipo de ulteriores relaciones que voy a poder mantener con él, la posibilidad de un auténtico encuentro... Todas estas cosas se enlazan rápidamente en un conjunto de contratos tácitos que implican todas las posibilidades de la comunicación

Mucchielli

El encuentro entre seres humanos produce inquietud y desasosiego, curiosidad. Este hecho, que es común a todos los intercambios comunicativos, es aun más acusado en el campo de las Relaciones Públicas, en donde se atribuye una importancia capital a la relación establecida como medio para alcanzar ciertos objetivos.

Los encuentros e intercambios son para el relacionista, parte intrínseca de su actividad y el éxito de dichos encuentros y charlas constituye un fin en sí mismo, al contrario de lo que ocurre en otro tipo de encuentros y diálogos, en los que el sujeto busca precisamente desimplicarse, dejarse envolver en la informalidad.

Los encuentros en Relaciones Públicas son planificados y constituyen fines en sí mismos, son provocados, no naturales ni espontáneos, se producen de acuerdo a unos objetivos y se presume en los mismos un interés por parte de los interlocutores. Estas características producen una anticipación cognitiva de las implicaciones y consecuencias del intercambio y una mayor atribución de importancia al encuentro, que suele tener “alma formal y cuerpo informal”.

La toma de contacto se produce a través del saludo, ritual que aproxima a los interlocutores sin implicarles aún en la relación comunicativa, pero que permite que ambos vayan formando sus primeras impresiones y vayan perdiendo defensas, y establece también el diálogo, que en un principio se considera forzado por las circunstancias, en algo más natural. En el saludo se establece la similitud entre el mundo animal (simios) y el humano (se “tantea” al otro y se establece un examen visual previo al intercambio). Según Eibesfeldt existen pautas de saludos universales iguales en el mundo Occidental que en los indios de Papua¹. Los etólogos mantienen que no debe

¹ EIBESFELDT, EIBL, I.: *El hombre preprogramado: lo hereditario como factor determinante en el comportamiento humano*, Alianza, Madrid, 1983.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

considerarse el saludo como algo aislado sino conformando una secuencia de actos, compuesta por diversas fases: avistarse, reconocerse, el acercamiento, proximidad...

Según Birdwhistell, los primeros 15-45 minutos del encuentro son determinantes de la relación posterior que se va a establecer² (y por tanto del éxito de las peticiones o acuerdos que se realicen).

Por la corta duración del encuentro, sobre todo en Relaciones Públicas, adquiere una mayor importancia el “cómo se dice” que el “que se dice”, la situación y la relación previamente formada resultan ser determinantes, en estrecha relación con la importancia relativa que se atribuye al interlocutor y a su estatus, y el nivel de simpatía y empatía (capacidad de “ponerse en el lugar del otro”) logrados.

Los temas personales de conversación son frecuentes en Relaciones Públicas, para crear una atmósfera informal y desinteresada y lograr la intimidad. Una vez construido el “amigo”, éste “deberá” conformarse psicológicamente a su rol y acceder a las peticiones que se le hagan.

En los encuentros públicos, según Flora Davis, la persona que interactúa constantemente para expresar su opinión de una manera atenta y respetuosa, tiene cualidades de líder mientras que la persona que interrumpe continuamente para emitir su opinión “venga o no a cuento” siente deseos de dominar³ y el que habla continuamente y sobre aspectos inconexos sin dialogar (charlatán), en una especie de monólogo, sea probablemente un neurótico, con rasgos de histrión, que necesita escucharse a sí mismo, so pretexto de establecer un diálogo, por lo que suele evitar que el otro interrumpa (propagandistas, vendedores...).

Flora Davis se remite a Goffman y afirma que el hombre utiliza su apariencia y vestimenta (“mascara” o disfraz) para conformar una imagen en los ritos de interacción e intentar aparecer como agradable y con buen carácter. Goffman habla de los “territorios del yo”, que indican los derechos que el sujeto cree poseer (no ser tocado o incluido en la conversación con un desconocido, no ser preguntado sobre ciertos temas...). La conciencia de intimidad, no obstante, puede romperse por el intento consciente de manifestar disponibilidad (Relaciones Públicas), al romperse los patrones normales de interacción, lo que ocurre frecuentemente en las situaciones enfocadas al logro de objetivos... Por otro lado, el encuentro que incorpora una persona ajena o extraña que nos presenta el interlocutor, forzado por la cercanía, la proximidad, y las necesidades de

² BIRDWHISTELL, R: *Kinesics and Context*, Penguin, 1973.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

convergencia, propicia la creación de la charla, conversación o diálogo, al igual que nos vemos forzados a hablar con un vecino (desconocido pero no ajeno) que tenemos a medio centímetro en un ascensor.

Para conseguir los objetivos propuestos, en Relaciones Públicas, es fundamental la credibilidad. Desmond Morris⁴ establece una escala de credibilidad, en la que distingue:

- Señales autónomas: las más creíbles, se experimentan conscientemente, pero son incontrolables (ruborizarse, sudor, tics nerviosos en el rostro...).
- Señales con las piernas y los pies: zonas del cuerpo de menor control consciente y de poca familiaridad.
- Movimientos de la pelvis y el torso. Existen señales inequívocas de la disposición del interlocutor hacia nuestra persona: el individuo inclinado con el torso hacia el interlocutor, forzado, sin mover la pelvis transparenta una afiliación o afecto fingida y al contrario (pelvis ligeramente adelantada y torso forzado hacia atrás), un rechazo fingido.

En el encuentro, deberemos atisbar las tendencias emocionales fundamentales del interlocutor y sus correlatos temperamentales. Günther Rebel, indica que los serenos son sanguíneos; los tristes, melancólicos; los torpes, flemáticos, y los arrebatados, coléricos⁵.

2.1.1 ADOPCIÓN DE PAPELES, CATEGORIZACIÓN INICIAL, PRIMERAS IMPRESIONES Y CONSTRUCCIÓN DE LA “AFINIDAD PERSONAL” POR EL RELACIONISTA. EL DESARROLLO PROACTIVO DEL ENCUENTRO

El individuo, según Rebel, establece su apariencia personal y muestra su imagen en público a través de la postura, expresión, vestido, símbolos de status social... y asume unas técnicas de autorrepresentación que se asemejan al papel que el actor o el bailarín representa. En el teatro, los papeles vienen asignados por el director, el director artístico y el autor; en la vida diaria, cambiamos continuamente nuestros papeles y nos

³ DAVIS, F.: “El orden público” en *La comunicación no verbal*, Alianza editorial, Madrid, 1982.

⁴ MORRIS, D.: *Gestures*, Cape, 1979.

⁵ REBEL, G.: *El lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación*, Edaf, Barcelona, 2000.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

autorrepresentamos, a través de la actitud, mímica, vestimenta... (“el peor actor es al que pagan y cree serlo por vocación entre otras cosas porque no puede elegir sus papeles”).

Efectivamente, en los encuentros, el individuo asume papeles queriendo parecer de diversas formas: acomodaticio e imitador (más bien pelota e hipócrita), fanfarrón, lisonjero, socarrón (papel de resentido), charlatán, polemizador (neurótico).

Según este autor, la educación, las formas y los convencionalismos proporcionan la técnica para construir “apariencias”. Además de desempeñar la función de actores, señala, al mismo tiempo que somos nuestros propios autores, creadores de máscaras y vestuario y en el teatro de las relaciones sociales, nosotros mismos conducimos la dirección de los papeles, según el principio de guiar, de dirigir y obedecer, para conseguir influencia sobre los demás. Las sanciones sociales en último término (aprobación o desaprobación) determinan que intentemos influir sobre los comportamientos y modularlos o corregirlos.

No cabe duda de que el encuentro constituye una situación “clave” o de especial relevancia en la comunicación interpersonal y que cobra aún mayor protagonismo si la comunicación se enmarca en el ámbito de las Relaciones Públicas por su carácter estacional, de discontinuidad en el tiempo, transitorio y esporádico (a veces, la comunicación es única y definitiva) y la importancia que cobran las apariencias en este campo, por lo que los encuentros se hallan cargados de expectación y, en muchos casos, se representan previamente en la mente de los interlocutores e incluso se planean.

La reacción de alarma o alerta típica de los encuentros se reduce por esta última característica (previsibilidad e incluso haber planeado el encuentro); sin embargo, también se incrementa, paradójicamente, por otro lado, ya que en Relaciones Públicas, por la asunción de objetivos, se otorga una mayor importancia al encuentro que en otro tipo de situaciones interpersonales, ya que éste puede ser decisivo para el establecimiento de contactos y comunicaciones futuras y porque del mismo puede depender el éxito o fracaso de los objetivos que se plantean y que son propios de la función, y que, en última instancia, van a requerir del éxito del primer encuentro para poder establecer posteriormente nuevos contactos telefónicos, posteriores encuentros...

Tajfel afirma que la categorización del otro que se produce en el encuentro, se realiza en términos de “valor egocéntrico”, es decir, en términos de “bueno/malo, en

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

relación consigo mismo”⁶. El esfuerzo que el Profesional de Relaciones Públicas debe asumir radica en la categorización “a priori” y conceptualización del interlocutor, no sólo de conocido, sino incluso de amigo, en un primer encuentro, que en condiciones naturales de comunicación interpersonal tan sólo se daría a través de sucesivos intercambios y un examen minucioso y libre (de condicionantes) de la personalidad del interlocutor.

Como afirma Mucchielli, en el encuentro con el otro “se plantea el problema de evaluar la naturaleza de la relación que se va a mantener con él”⁷. El descubrimiento paulatino de los rasgos de carácter de los interlocutores y de actuaciones peculiares o inusuales suelen desencadenar una alarma, dado que los interlocutores no pueden actuar con absoluta naturalidad ni transparentar sus reacciones inmediatas y espontáneas, por lo que suele producirse un nivel de “arousal” o alerta que dirige el esfuerzo consciente a la asunción de objetivos, destinado a remitir lo desconocido e incluso ajeno o desagradable, a lo conocido y aún cercano, familiar y atractivo, para configurar, siquiera de manera artificiosa, un sentido de “afinidad personal”.

La “afinidad personal” es una construcción representacional que el profesional de Relaciones Públicas asume entonces para alcanzar sus objetivos persuasivos. Los factores no verbales o paralingüísticos de la comunicación permiten al individuo evaluar la naturaleza y el signo positivo o negativo de la futura relación y situarse respecto a la misma.

En muchos casos, el natural reaccionar es sustituido por una actuación teatral velada y cargada de hipocresía. Otras veces, de manera inusual (individuos más integrados), se procede a una valoración “a priori” optimista, positiva de los rasgos del interlocutor, asumiendo la pluralidad de opiniones, pareceres y caracteres, lo que representa una mayor integración del carácter, trascendencia del yo y cualidades para la empatía, basado en un profundo convencimiento de la existencia de una naturaleza esencialmente buena del género humano.

El curso que la conversación vaya tomando, aun cuando exhiba tintes de excesiva confianza en apariencia, se define en principio por las experiencias pasadas en las relaciones con los demás, que han conformado un patrón de interacción más o menos confiado o defensivo, lo que conduce a implicarse, en mayor o menor medida, en el

⁶ TAJFEL, H.: “La categorización social”, en *Introducción a la Psicología Social*, editado bajo la dirección de Moscovici, Larousse, 1972, pág.280.

⁷ MUCCHIELLI, A.: *Psicología de la comunicación*, Paidós Comunicación, 1998, pág. 173.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

diálogo y la interacción o a establecer una distancia psicológica que impide una comunicación confiada o segura (distinta a “tomarse confianzas”), sincera y profunda, lo que implica entonces un intercambio de actitudes superficial. Como afirma Buytendijk: “se experimenta el secreto de la ausencia del otro, que se nos escapa en su presencia y de su presencia en su ausencia”⁸.

A su vez y de cara a evitar que el interlocutor se ponga a la defensiva, el profesional de Relaciones Públicas suele presentarse de modo que aparezca de forma inofensiva para que la interacción adquiera un carácter informal, banal, adoptando conductas naturales y temas introductorios, sin contenidos esenciales, con el objetivo de inducir inteligibilidad social (Goffman), en contraposición al carácter de mayor importancia que resulta del carácter formal y con objetivos establecidos, de la propia interacción: “La inteligibilidad Social de su conducta se refiere a lo que se tiene costumbre de ver, a las normas de comportamiento, conductas acordes y pautas conocidas”. Goffman señala que, en los encuentros entre seres humanos, el conformismo en la presentación de uno mismo se produce al anticipar las reacciones defensivas del otro, por lo que se exhiben gestos de apaciguamiento...⁹

Los sujetos realizan en el encuentro, además (y esto es especialmente relevante en el campo de las Relaciones Públicas), una evaluación de las intenciones del otro. La evaluación de las intenciones remite a la localización de los “desencadenantes sociales” que han propiciado el encuentro.

En Relaciones Públicas, las charlas y encuentros obedecen a criterios formales (objetivos explicitados) con apariencia de informales (naturalidad, espontaneidad, confianza). En el encuentro, el interlocutor se somete a nuestro criterio, lo juzgamos y la percepción del otro se torna entonces en un factor de gran importancia en el encuentro típico de Relaciones Públicas, que suele ser no casual, premeditado, con tintes de informalidad y emotividad, pero profundamente cargado de intencionalidad y racionalidad. Tal y como afirma Stoetzel, percibimos a los demás, en un primer encuentro, a través de apariencias, signos externos...¹⁰

Los profesionales de Relaciones Públicas perciben, como cualquier persona, a los interlocutores, en un primer encuentro, globalmente; sin embargo, al conocer frecuentemente el grupo social o profesional del interlocutor, suelen presentar un umbral

⁸ BUYTENDIJK, F.J.J.: *Fenomenología del reencuentro*, 1952, pág. 24.

⁹ GOFFMAN, E.: *Los ritos de interacción*, Anchor books, Nueva York, 1967.

¹⁰ STOETZEL, J.: *La Psicología Social*. Flammarion, 1963, pág. 215.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

más bajo a estímulos perceptivos reveladores de intenciones y rasgos o detalles peculiares del individuo en cuestión. Sarbin¹¹ afirma que, a partir de algunas frases intercambiadas y la conducta no verbal del otro, los individuos reconocen rápidamente el rol social de su interlocutor y realizan previsiones acerca de cómo el mismo afectará a los intercambios que se realicen. La categorización rápida inicial sobre la importancia, rango social del interlocutor, así como sobre su personalidad más sumisa, insegura, ansiosa o dependiente o, por el contrario, dominante, segura, independiente, carismática es de gran importancia a la hora de definir estrategias de persuasión más agresivas o conformistas y se relaciona también con el respeto que el otro parece merecer, en función principalmente no sólo de su categoría social sino de su categoría moral o personalidad. Como sostiene Mucchielli:

La etología humana ha localizado algunos signos fundamentales de la identificación social. Por ejemplo: la actitud, el porte de la cabeza, la mirada, permiten identificar al otro en la dimensión superior-inferior. El modo en que uno se mantiene (porte de la cabeza, porte general, aire altivo...), el modo de comportarse (gestos, modo de andar, palabras, señales de confianza en si mismo o de ansiedad...), el modo en el que uno se presenta... todo esto define el prestigio del actor, muestra el grado de consideración que tiene derecho a esperar, en resumen, le propone al otro una definición de la situación en relación con la dimensión dominante-dominado¹².

Es a raíz del primer encuentro, como se define la situación y las respectivas posiciones y parece constatarse la dificultad de modificar el estilo de relación asumido en este primer encuentro. Como afirma Buytendijk, cada individuo “asume en cada encuentro un papel que a continuación tiene que interpretar”.¹³

Tras la identificación social, se sitúa al otro en la jerarquía de prioridades de contacto o relación, en función del interés del interlocutor para el logro de nuestros objetivos. Según Mucchielli, “se desarrollan entonces los primeros intercambios de un juego de interacciones, en el que cada uno va a intentar realizar sus intenciones”...“El individuo que nos encontramos no permanece neutro. Al igual que hacemos nosotros en un encuentro, él se esfuerza por proponernos su imagen. Lo hace para influir sobre la futura comunicación, para que se lleve a cabo como él desea”.¹⁴

Según este autor, la presentación que de sí mismo realiza el interlocutor en el encuentro obedece a dos tipos básicos: de conformidad o de prestancia¹⁵. Con la

¹¹ SARBIN, “Role Theory” en Linzey (comp.) *Handbook of social psychology*. Nueva York, Addison- Wesley, 1954, pp. 224- 255.

¹² MUCCHIELLI, A.: op.cit pág. 179.

¹³ BUYTENDIJK, F.J.J. (1952): op.cit., pág. 7.

¹⁴ MUCCHIELLI, A.: *Psicología de la Comunicación*, Paidós, Barcelona, 1998, pág. 181.

¹⁵ MUCCHIELLI, A.: op. cit pág. 182.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

primera, el individuo intenta conformarse a las expectativas del otro, a fin de evitar su distanciamiento, disminuyendo la probabilidad de suscitar un juicio negativo (se generan expectativas de afinidad personal, hábitos y actitudes comunes) y por otro lado, se produce no sólo el intento de causar congraciamiento, sino también generar un interés y una especial simpatía en el otro. Lo primero va dirigido a impedir que el individuo, en una actitud defensiva, se cierre e imponga barreras a la comunicación; lo segundo a que, una vez iniciada la conversación, ésta contribuya al logro de una actitud positiva, se produzca una cierta sintonía y se procure el logro de objetivos.

Goffman¹⁶ ha estudiado la importancia del encuentro en las relaciones comunicativas interpersonales y ha señalado que los individuos imprimen en su comportamiento señales veladas sobre sus intenciones y su forma de definir la situación comunicativa en función de sus objetivos, así como el rumbo y dinámica que entienden que la conversación debe tomar. Según este autor, el individuo intenta manipular (a veces minuciosamente y otras tan sólo en cierto grado e incluso de forma inconsciente) la relación que se establece. Los interlocutores entonces reaccionan ante la presentación o imagen que el otro quiere dar de sí mismo, aceptando la imagen propuesta, negociándola, fingiendo que la aceptan para manipularla... en función de sus objetivos.

Para Berger y Luckman, las relaciones interpersonales se plasman en la resolución de “situaciones rutinarias” y de “situaciones específicas”¹⁷. El profesional de Relaciones Públicas, según estos autores, trataría de integrar las soluciones problemáticas en sus costumbres de resolución rutinaria de situaciones no problemáticas, empleando el “conocimiento del sentido común”, conformado por un conjunto de interpretaciones y comportamientos, que se activan en las situaciones problemáticas.

Resulta ciertamente problemático convencer a alguien de un punto de vista distinto al que mantiene como persona o representante de un grupo o institución, contrario a sus intereses o simplemente ajeno a los mismos. Hall sugiere que las situaciones de comunicación interpersonal no rutinarias sino problemáticas (como es el caso de las comunicaciones persuasivas, formales, no fortuitas) se resuelven casi siempre por la contextualización de las interacciones en “situaciones típicas”, que implican fórmulas o patrones de interacción previamente definidos, “planes de

¹⁶ GOFFMAN, E.: op.cit. pp.16-17

¹⁷ BERGER, P Y LUCKMANN: *La construcción social de la realidad*, Meridiens – klincksieck, 1986, pág. 38.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

desarrollo de acciones”¹⁸ en situaciones predeterminadas (el curso de la interacción en las reuniones en los bares, restaurantes, recepciones, cockteles... dependen mayoritariamente de la situación).

2.1.2. LA IMPORTANCIA DE LA CONTEXTUALIZACIÓN Y DE LA “PUESTA EN SITUACIÓN” PARA LA CREACIÓN DE CORRIENTES AFECTIVAS FAVORABLES

En Relaciones Públicas y en general en el mundo de los negocios, las reuniones o encuentros suelen realizarse en sitios con atmósfera distendida y relajada y los acuerdos verbales y escritos suelen facilitarse tras una buena comida y unas copas. Por ello, si el encuentro no se sitúa en este marco sino que es fortuito o no planeado, en un contexto poco identificado o poco propicio a favorecer los intereses de los interlocutores, suele plantearse banalmente, con un intercambio de actitudes superficial y aparecen entonces los “pasatiempos”, que Berne define como “una serie de transacciones complementarias, simples, casi rituales, dispuestas alrededor de un único nudo material, cuyo principal objetivo consiste en estructurar un determinado lapsus de tiempo”.¹⁹ Los hombres suelen encardinar dichos pasatiempos en política o fútbol, “has visto, han ganado”.

En una amplia reunión con gente desconocida, pero susceptible de ser objeto del establecimiento de nuevas y fructíferas relaciones, dichos pasatiempos actúan también como “medios de selección social”, por lo que al final del encuentro el sujeto ha evaluado el interés que debe mostrar por unos sujetos más que por otros. Dichos pasatiempos sirven entonces para preservar el interés del individuo en realizar los auténticos intercambios en el contexto elegido o deseado, preservarle, en definitiva, de un encuentro profundo con gente que no interesa o no interesa ahí y en ese momento y para seleccionar a los interlocutores con los que va a realizar un auténtico encuentro (de las charlas superficiales suelen derivarse invitaciones a seguir interaccionando en contextos más propicios, “a ver si comemos juntos”).

La comunicación en Relaciones públicas es ciertamente compleja, pues lo social (asunción de roles preestablecidos y de objetivos) impone una barrera a hacer la comunicación más personal, pero, por otro lado, para que la primera olvide la situación

¹⁸ HALL, E.T.: “Acciones en cadena” en *La dimensión oculta*, Siglo XXI Editores, Madrid, 1976.

¹⁹ BERNE, E.: *Los juegos en que participamos*, Stock, 1964, pág. 43.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

formal que le da lugar y sentido y la última funcione, debe provocarse la persuasión, en buena medida basada en la sugestión que imprime la simpatía y la creación de corrientes afectivas favorables, lo cual induce a la elección de contextos informales que creen una comunicación personal para favorecer lo impersonal (intereses y objetivos en el marco comercial o institucional).

Según Ricoeur, la verdadera participación del otro en la interacción implica que “el otro aparezca en el sí mismo, que el sí mismo se identifique con el otro y que uno se vuelva consciente de sí mismo frente al otro”²⁰. Efectivamente, en Relaciones Públicas, se busca muchas veces la identificación de los intereses del otro con los de uno mismo, pero aun cuando esto no es posible, la identificación personal o afectiva del otro con nosotros puede resultar de gran ayuda, dado que el sujeto puede ponerse en el lugar del otro y asumir sus circunstancias, al identificarse con él, expresando las dos actitudes sociales fundamentales: la ayuda y el intercambio.

El universo profesional sirve de coartada a la artificialidad del encuentro premeditado, no fortuito y le da sentido, disipando las reacciones naturales de rechazo a lo desconocido. Lo profesional, en un segundo momento, deja paso a lo personal que provoca el cambio de lo racional a lo sugestivo, persuasivo o emocional, para poder realizar lo primero, sin trabas ni suspicacias.

Lo profesional, en un primer momento, informa del sentido de la relación y lo sitúa y contextualiza (la fachada del status da la coartada para que personas totalmente contrarias en gustos, opiniones, esfera social, edad, etc., puedan reunirse y charlar), pero después desaparece, se oculta o disimula, para dejar paso a lo personal, en un ambiente cálido y afectivo, con objeto de evitar la frialdad en el trato y de que pueda desdibujarse la primacía de lo racional sobre lo emocional, a fin de que éste último consiga sus objetivos comunicativos (¡cuantas veces se han hecho tonterías por los amigos!).

De la máscara social se pasa a la persona humana; del rol y el status, al compañero o amigo; del conformismo en la presentación a la agresividad de la apelación (apoyada en mecanismos emocionales); de la empresa y el trabajo, a la esfera del ocio y el entretenimiento (la negación del ocio es el negocio). La descontextualización de la comunicación real y la contextualización de la misma en el contexto psicológico ideal reproduce lo paradójico e inagotable de la trascendencia, sentido último y complejidad de las relaciones humanas.

²⁰ RICOEUR, P.: *Historia y verdad*, Encuentro, Madrid, 1990. Edic de 1955, pág. 226.

2.2. LA CONVERSACIÓN, CHARLA O DIÁLOGO

Los intentos de cambiar las opiniones de los demás son más antiguos que la historia escrita y se originaron, debe suponerse, con el desarrollo del lenguaje. Del lenguaje procedía la capacidad de manipular o de persuadir a la gente sin necesidad de recurrir a la fuerza física, y antes de que los hombres hablaran no parece probable que tuvieran opinión alguna que cambiar

Brown

Pero si, por el contrario se considera la palabra parlante, la asunción como natural de las convenciones de la lengua por parte de quien vive en ella, el enrollarse de lo visible en él, de lo vivido en el lenguaje y del lenguaje en lo visible y lo vivido, los intercambios entre las articulaciones de su paisaje mudo y las de su palabra, en resumen ese lenguaje operante que no necesita traducirse en significaciones y pensamiento, ese lenguaje-cosa que es tanto como un arma, acción, ofensa, seducción, porque hace que afloran todas las relaciones profundas de lo vivido donde se ha formado, y es el de la vida y la acción...

M. Merleau- Ponty (Lo visible y lo invisible)

Desde la Psicología de la Comunicación, se concibe el diálogo como una exposición de los puntos de vista de dos interlocutores, más relajada y distendida que la discusión (aunque puede desembocar en ella), que requiere de una atención prestada al otro para poder comprenderle y que se desarrolla por la sucesión de aportaciones personales que se integran finalmente en una visión más amplia.²¹Emparentado con el concepto de negociación, se distingue de la noción de charla, más informal y esporádica.

Cuando el diálogo (connotaciones de comprensión y empatía) se sitúa en atmósferas informales y de amistad, como en algunas ocasiones acontece en Relaciones Públicas cuando se pospone el planteamiento de objetivos a posteriores encuentros o el contexto no propicia una interacción matizada, se prolonga menos en el tiempo y adquiere connotaciones de superficialidad, al no estar planificados los resultados de la interacción y suele denominarse charla (matiz de superficialidad e informalidad).

La comunicación interpersonal de Relaciones Públicas responde a una negociación implícita entre los interlocutores, que deben llegar usualmente a un acuerdo verbal o tácito. Conecta entonces con la noción de diálogo, que etimológicamente significa “excavar a través”, “atravesar un muro”. Supone el franqueo de las opacidades, negación de los muros u obstáculos, la distancia se supera y el punto de vista individual va de la mano con la búsqueda de la consecución de un objeto común que idealmente se define como el consenso. Como afirma Chapanis, conforma una interacción entre dos

²¹ MUCHIELLI, A: *Psicología de la comunicación*, Paidós, Barcelona, 1998, pág. 247.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

intenciones individuales, frecuentemente distintas, subjetivas, y un “tercer ayudante”, que puede ser una idea compartida, una persona, un objeto, un interés común...²²

La conversación (matiz de trascendencia) puede ser tanto formal como informal y los referentes y resultados de la interacción cobran mayor protagonismo que en la charla. Adquiere matices de complejidad y de duración en el tiempo en relación a la noción de diálogo (más centrado en el momento concreto y en su desenvolvimiento que en el contexto de la relación establecida) y los referentes y el lenguaje cobran protagonismo en el estudio de la misma.

La conversación se concibe, desde la Psicología del lenguaje²³ como un ejemplo prototípico de la conducta lingüística real, unidad básica del análisis de la interacción comunicativa interpersonal, y remite al estudio del contexto pragmático y del uso del lenguaje, basado en la distinción entre el contenido semántico y el contenido pragmático de los mensajes verbales realizada por Morris²⁴. La Psicología del lenguaje ha derivado en el estudio del texto y la conversación se concibe, desde esta óptica, en un tipo particular de texto, el más frecuente y vinculado a la vida ordinaria. En esta unidad de análisis, se pone de manifiesto, ampliamente, a través del turno de actuación, la dinámica interactiva e interdependencia entre producción y comprensión.

Tal y como afirma Mayor,

*La conversación como forma de conducta lingüística interactiva no puede entenderse como el mero intercambio de información verbal, sino que requiere una comprensión de perspectiva más amplia en la que tengan cabida las características situacionales y contextuales que la condicionan, la estructuración del propio proceso conversacional, los tipos y modalidades en los que puede manifestarse, las implicaciones lingüísticas que conlleva y los fenómenos coverbales y paralingüísticos que la acompañan... La conversación es un tipo de interacción comunicativa y, por tanto, es un fenómeno pluridimensional cuyo canal de expresión principal es la conducta lingüística, pero en interacción, con un contexto y condicionamiento social determinado y acompañada por otras vías de expresión no verbales.*²⁵

2.2.1.INTRODUCCIÓN. LA CONVERSACIÓN EN EL MARCO DE LA RELACIÓN Y DE LA PRAXIS COMUNICATIVA

La diferencia entre el contenido semántico y pragmático establecido por Morris remite a la separación entre la referencia a temas concretos sobre los que se habla en el

²² CHAPANIS, R.: *Psicología de las Relaciones Humanas*, PUF, 1992, pp. 37-38.

²³ MAYOR, J.: apuntes de la asignatura: *Psicología del lenguaje*, Facultad de Psicología, U.C.M. Curso 97-98.

²⁴ MORRIS, D.: *El arte de observar el comportamiento animal*, Plaza y Janés, Barcelona, 1991.

²⁵ MAYOR, J. y GONZALEZ LABRA, M.J. “La conversación”, en *Psicología del pensamiento y el lenguaje*, 1984, pág. 294.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

curso de la conversación y la información inducida proveniente del contexto o situación en que ocurre la misma. El estudio de la conversación hace hincapié, por tanto, en el conocimiento sobre las normas y convenciones sociales que la condicionan. El término de competencia comunicativa, propuesto por Hymes (1971) trasciende y supera la aproximación de la Psicología del lenguaje y engloba tanto la competencia lingüística como el conocimiento de las reglas sociales para la utilización del lenguaje en contextos determinados.

Los factores del contexto que pueden condicionar la interacción conversacional se refieren tanto a la situación en que se da la misma como a las características de los interlocutores que participan en la interacción, así como al conjunto de interrelaciones sociales establecidas por los mismos.

El estudio de las características conversacionales, en función de las relaciones sociales²⁶ que se establecen, constituye un foco decisivo para el estudio de las particularidades conversacionales de las situaciones de comunicación propias de las Relaciones Públicas. Dicho estudio establece o determina que las Relaciones Públicas incorporan aspectos conversacionales característicos, “alma formal y cuerpo informal”, como forma de comunicación interpersonal peculiar que se aplica a una función que se debe a la asunción de objetivos y que resalta el carácter finalista de la misma más allá de lo estrictamente psicológico (gregarismo, pertenencia, comparación social) para entrar en el ámbito socioeconómico, buscando la representación adecuada y planeada sobre una institución u organismo en la mente de multitud de públicos, grupos y personas dispares y atendiendo a necesidades psicológicas sofisticadas (alcanzar prestigio y reputación social o imagen positiva).

Por otro lado, y esto parece ser aun más revelador, propone que los aspectos conversacionales están mediatizados y determinados por las relaciones sociales que se establecen, lo cual centra el foco de interés, punto de atención, en las Relaciones Públicas como forma específicamente estudiada de relaciones interpersonales públicas o disciplina que estudia las “relaciones sociales comunicativas de carácter persuasivo”, que definen patrones de interacción social que inciden y determinan las características conversacionales. Desde este punto de vista, no es la comunicación la que define la relación, sino la relación (interacción social) la que define y determina la comunicación.

²⁶ El estudio pormenorizado de los distintos patrones conversacionales en función de las relaciones sociales establecidas es recogido por Brown y Gilman, 1960, Brown y Ford, 1961 y Danziger, 1976.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

Respecto a los factores ambientales, se ha comprobado que los espacios cerrados e íntimos (despachos, rincones) dan lugar a conversaciones más personales y menos formales. También los espacios amplios y abiertos dan lugar a este tipo de conversaciones, siempre que el ruido ambiental y la despersonalización producida por la abundancia de estímulos ejerzan un efecto de aislamiento o de anonimato, por el caos existente²⁷.

Otro aspecto condicionante de las características de la conversación es el carácter formal o informal de la misma. Labov (1966) planteó que los cambios de una situación formal a una informal iban acompañados de cambios complejos en la conversación, tanto en el plano lingüístico (semántico y sintáctico) como paralingüístico (respiración, tono...).

Mayor afirma que

*Uno de los fenómenos extralingüísticos que ha despertado un gran interés es el estudio de las relaciones interpersonales. En este sentido los roles sociales, que se encuentran determinados por una cierta posición en la sociedad, organización o grupo, son de vital importancia para la creación de un conjunto de expectativas en el comportamiento de los participantes en una conversación.*²⁸

Bgzhnokow (1978) alude a la orientación psicológica hacia el futuro, presente o pasado y de carácter personal o social, que el hablante asume. Más interesantes para nuestro trabajo son los estudios que encardinan las interacciones en el ámbito profesional e incluso organizacional en algunos casos, como es el efectuado por Danzinger (1976), sobre la interacción social estudiada desde el patrón conversacional, en la que distingue tres componentes: la intimidad, que hace referencia a la satisfacción emocional y social; la influencia relacionada con el mayor o menor grado de status social que la persona posee y que establece diferencias respecto al grado de prominencia, influencia, control y actividad asociadas a dicho status; y por último, la integración, que implica un factor de solidaridad y compromiso compartido.

A su vez, Carter (1954) afirma que la conducta en las relaciones interpersonales se encardina en tres dimensiones básicas: la prominencia y el logro individual, la colaboración grupal en la consecución de fines y la sociabilidad. En esta misma línea, Bass (1960) define tres orientaciones básicas en la conducta organizacional:

²⁷ CABADA DEL RÍO, M: "El estudio de la comunicación no verbal en diferentes contextos de interacción social", Sección de investigación de la Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas *Forum XXI*, nº 1, 1999.

²⁸ MAYOR, J. y GONZALEZ LABRA, M.J.: op.cit, pág. 296.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

autoorientación, orientación a la tarea y orientación interactiva (asimilable a la profesión del relacionista).

2.2.1.1. “ALMA FORMAL Y CUERPO INFORMAL” DE LAS RELACIONES DE CARA A LA INSTITUCIÓN Y “ALMA INFORMAL Y CUERPO FORMAL” DE CARA A LA COMUNICACIÓN

Respecto a las modalidades conversacionales que puedan tener lugar, éstas suelen distinguirse en conversaciones informales o formales. Las primeras son espontáneas, no planificadas, basadas en encuentros casuales y no persiguen un objetivo consciente. Las conversaciones formales, por el contrario, están estructuradas de forma sistemática con la finalidad de alcanzar un objetivo específico.

Las conversaciones de Relaciones Públicas tienen apariencia de conversaciones informales, en múltiples ocasiones, pero obedecen a una planificación previa, en último término, de acuerdo a la función que les da origen y que debe permitir la satisfacción de múltiples objetivos en el ámbito organizacional. Puede afirmarse entonces que las conversaciones que se propician o establecen en Relaciones Públicas, como ya decíamos, poseen “cuerpo informal” y “alma formal”.

Son formales por el marco en el que se insertan (organizacional-empresarial), por su sentido originario y que dota de finalidad a la función, que debe servir a la reputación de organizaciones e instituciones, en la praxis; e informal por su natural desenvolvimiento y el afán rabioso de hacer independiente a la comunicación social interpersonal de coerciones y rigideces derivadas de la función inicial y formalmente planteada.

Las Relaciones Públicas yuxtaponen entonces las características de una nueva forma de concebir la comunicación interpersonal que participa de los ámbitos formal (por las situaciones en que se incardina) e informal por el nuevo patrón comunicativo que adopta y que antepone las características personales, en la interacción, a las características referenciales, constituyéndose entonces en híbrido absolutamente original, conjunción de formas comunicativas (formal e informal), que siempre se han considerado distintas por su propia naturaleza, dando sentido a un nuevo concepto de comunicación, muy propia de nuestro tiempo (formal en su alma e informal en su cuerpo).

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

Las Relaciones Públicas traducen, entonces, en la comunicación interpersonal, “formulas comunicativas íntimas en contextos sociales distantes y fríos” y un “acercamiento personal a la distancia convencional y social”, aproximando pareceres de personas que son buscadas con carácter generalmente proactivo, alejadas en espacio y tiempo, de ámbitos y profesiones muy diversos, y saltan también barreras ideológicas y sociales, al definir ellas mismas la importancia del respeto y establecimiento protocolario de roles y status, en función de otros parámetros, aproximando a los interlocutores, en relación con su función originaria de consecución de objetivos de la organización o persona para la que trabajan, con matices de planificación y superposición de intereses diversos.

Cabe plantearse si dichos cambios no obedecen a una profunda democratización y difuminación de las diferencias sociales, que van introduciendo cambios de manera inconsciente, lo cual es rebatido con el siguiente planteamiento: así como las conversaciones van haciéndose más familiares e íntimas en el ámbito de los negocios (establecimiento de las Relaciones Públicas), esto obedece a un objetivo estratégico consciente y utilitario por parte de las organizaciones, dado que al mismo tiempo las fórmulas protocolarias se extienden, en la misma sociedad, y la distanciaci3n entre entrevistador y entrevistado, en la misma esfera organizacional, siempre marcará unas fronteras inalterables, con independencia de la organizaci3n en que se encardina la entrevista y de su talante, y de la sociedad en que se inserta la misma.

El éxito final de las interacciones propiciadas viene determinado de antemano por el establecimiento de una funci3n (Relaciones Públicas) que garantice un número de interacciones necesarias, concepto dinámico, interactivo, que incluye el concepto de retroalimentaci3n y “feedback” y, hasta cierto punto, el establecimiento de un control de las interacciones decisivas para la empresa o instituci3n.

De otro lado, la eficacia de dichas interacciones viene dada por su carácter aparente de naturalidad y espontaneidad y por los lazos de amistad, siquiera superficial, que se establecen en muchas ocasiones.

En otras palabras, la organizaci3n da fe del carácter formal subyacente de dichas interacciones y el individuo o profesional de Relaciones Públicas, del carácter informal de la aplicaci3n de dicha formalidad a la práctica, para que dichas relaciones, interacciones y conversaciones, tengan éxito y conduzcan al objetivo final formalmente perseguido. Las conversaciones deben ser naturales y espontáneas en el marco de la

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

comunicación interna, para no generar recelos, y basarse en la concordia y el acercamiento, con determinados grupos externos, para obtener eficacia.

El éxito de las interacciones y conversaciones se mide desde parámetros distintos al éxito perseguido por la organización o el propio profesional de Relaciones Públicas en último término. El control y la acumulación de interacciones y contactos que lubriquen la dinámica empresarial configuran los factores de éxito de la organización respecto al establecimiento de las Relaciones Públicas, mientras que una gran parte del éxito parcial de las conversaciones e intercambios realizados puntualmente en la práctica del profesional de las Relaciones Públicas debe su éxito y dedica su esfuerzo a desmentir lo anterior, paralelamente a los esfuerzos creativos de la publicidad para encubrir o al menos endulzar y compensar el objetivo último meramente lucrativo al que sirven. El relacionista configura entonces patrones de acercamiento, concordia y una apariencia de informalidad, que rompe el carácter formal de las conversaciones formalmente establecidas.

El éxito de la empresa se debe a la cantidad de contactos lubricadores; el éxito del profesional de relaciones públicas se debe a la “calidad” de los contactos, con connotaciones de concordia y acercamiento (por eso no respeta la distancia propia de las conversaciones formales en las charlas y conversaciones). El fin perseguido, de acuerdo a este planteamiento es que los contactos sean los menos posibles en una economía de contactos o “relacionadora”, pauta que indica que, en las redes sociales que se establecen, cuanto más profundas y cordiales son las relaciones tanto mejor se realiza la función, dado que las personas contactadas mantienen sucesivos contactos y relaciones en la red, y sirven como fuente de referencias sobre otros posibles contactos y como garantes de credibilidad y reputación de otros, configurándose entonces en un factor de atajo y ahorro de tiempo y esfuerzo, al permitirnos el acceso a personas que sólo siguiendo los cauces formales establecerían relaciones, y que nosotros no “favoreceríamos” sin conocer previamente.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

2.2.1.2. PATRÓN INTERACTIVO DE LA CONVERSACIÓN EN SITUACIONES FORMALES E INFORMALES Y DETERMINACIÓN DE LAS RRPP EN LA TRANSICIÓN A LA INFORMALIDAD

Las implicaciones lingüísticas de las distintas situaciones formales o informales en las que el profesional de Relaciones Públicas se comunica son esclarecedoras de los patrones interactivos y de la dinámica y el tono de las conversaciones.

Las situaciones informales se caracterizan por la mayor utilización de abreviaciones, elipsis, metáforas y expresiones de argot, lo que conduce a un estado de relajación y comprensión mutua, que permite el ahorro de aspectos protocolarios y de exigencia de fórmulas sintácticas perfectamente articuladas y completas, así como que el plano afectivo-emocional aparezca en la escena y dirija (al menos en apariencia) la conversación, en mayor medida que los aspectos puramente racionales, utilitarios u objetivos. La orientación dada a este tipo de conversaciones es de signo socio-emocional y se caracteriza lingüísticamente por una mayor utilización de sustantivos, en las conversaciones más descriptivas, y de verbos, auxiliares de verbos y adverbios, dando lugar a interacciones más dinámicas y espontáneas.

En las situaciones formales, por el contrario, el plano afectivo-emocional se encuentra relegado a un segundo término y viene a estar sustituido por fórmulas de cortesía y educación, se sustituye la amistad o atracción por la cordialidad y el respeto y existe una proporción mayor de sustantivos, adjetivos y artículos, generando una conversación poco personal y con tendencia a la monotonía y la frialdad, distanciamiento²⁹.

Brown y Gilman (1960) establecen también diferencias de trato interpersonal en función de parámetros que redundan en el establecimiento convencional de patrones comunicativos, en función de situaciones sociales catalogadas como formales o informales. “Hola” se utiliza sólo con familiares, amigos íntimos o subordinados, mientras que “buenos días” se utiliza con personas desconocidas o de status superior.

Danzinger (1976) afirma que si a un sujeto se le trata de usted, de tú, por su nombre o por su título depende ya no sólo del status sino de la naturaleza de la relación que se quiere establecer, grado de intimidad que se quiere dar y empatía y solidaridad

²⁹ MAYOR, J.: op.cit

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

(unión o cohesión, ayuda mutua en un sistema complejo e interdependiente, como el socioeconómico), que se proyecta en la relación.

En principio, suele concebirse que, cuando una persona de status inferior se dirige a otra de status superior utiliza fórmulas de tratamiento más formales, mientras que la última lo hará con inferiores de una forma más familiar. Las personas de un status igualmente alto también utilizarán pautas más formales, en una especie de respeto hacia la función que ostentan y al marco social en que se inserta su actividad. Las personas de un status inferior utilizan, asimismo, entre ellos, fórmulas más coloquiales e informales, sin condicionantes de respeto convencional de ningún tipo. De esto se deriva que el tratamiento con personas del mismo status e igualmente alto (directivos...) de una manera familiar es “contraconvencional” y responde a la relación personal que se desea establecer, aun con condicionantes formales profesionales y sociales, argumento que a su vez da sentido a las situaciones en las que el tono es amistoso, empático y excesivamente cordial y familiar, en ámbitos en los que los interlocutores no perciben afinidades personales y los intereses, negociaciones, presiden la naturaleza de las relaciones.

Parece que las propias relaciones sociales, y no la situación formalmente establecida, pueden indicar que una conversación, en principio formal, se constituya como informal (caso de las conversaciones propias de las comunicaciones interpersonales de Relaciones Públicas), y al contrario (como ocurre entre dos amigos íntimos separados por la barrera psicológica del enfado). Por tanto, como indica el Profesor Mayor, para estudiar las expresiones utilizadas en las conversaciones, es necesario, al analizar los aspectos contextuales y situacionales que determinan el signo y el sentido de la conversación, establecer el carácter estable de la conversación y los aspectos temporales de la situación determinada.

En referencia a esto, uno de los aspectos más estudiados es el sistema que configura los patrones de tratamiento en relación con las relaciones sociales y los roles sociales. Fielding y Fraser (1978) indican la importancia de las actitudes interpersonales y su repercusión en la elección del tratamiento adecuado. Cuando una persona que frecuentemente ha sido tratada con la fórmula Ud. pasa a ser tratada de tú, el hecho puede responder a un acercamiento y al empleo de una fórmula empática con la persona en cuestión. No existe aquí una alteración del status de la persona, ni tampoco se modifica la situación formalmente establecida, sino que se da un cambio de actitud

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

personal. De la misma forma, cuando un sujeto es percibido favorablemente y los interlocutores simpatizan entre sí, suele darse un estilo lingüístico verbal, mientras que si los interlocutores chocan, el estilo es más nominal, se llama por su nombre al interlocutor y en situaciones de extremo desagrado, incluso por el apellido, sin más (Wells, 1960).

Lo que define las situaciones formales e informales y las fórmulas de tratamiento son, desde este punto de vista, las propias relaciones personales que se establecen y no el respeto estricto a las relaciones sociales y el establecimiento de los roles y status en situaciones encasilladas como formales.

Las propias Relaciones Públicas, desde este punto de vista, y con un referente lejano a la función que les da nombre y sentido originario, adaptan el curso y signo de las interacciones que establecen y de las propias conversaciones al patrón que dichas relaciones imprimen por su natural devenir y no a las situaciones formalmente establecidas. Son las propias Relaciones Públicas, por tanto, las que orientan y dirigen el curso de las conversaciones, los patrones de interacción, fórmulas de trato, y no las conversaciones establecidas por las fórmulas formales que dan sentido originario, como ya decíamos, a la función. No es la función entonces la que determina la comunicación sino la relación y, en último término, la naturaleza de la interacción, la que determina la función.

Debemos considerar, además, que la comunicación observada a través de las conversaciones interpersonales encardinadas en el ámbito de los negocios o las organizaciones en general, viene determinada entonces, en mayor medida, por la propia situación comunicativa y las relaciones establecidas (las Relaciones Públicas), contexto comunicativo y forma de comunicación, en último término, forma de relación, más que por los contextos formales o las formulas socialmente establecidas.

2.2.2. CLASIFICACIÓN REFERENCIAL DE LAS CONVERSACIONES INTERPERSONALES TIPIFICADAS MÁS RELEVANTES DE RELACIONES PÚBLICAS

El profesional de Relaciones Públicas se comunica con representantes de grupos dispersos y heterogéneos. En el interior de una organización debe establecer flujos de comunicación constante y servir de puente entre la presidencia y los trabajadores, a modo de enlace o “estructura plana comunicativa”, que sirva a la consecución de una

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

estructura organizativa realista, personificada, debiendo adoptar hábitos, posiciones, maneras, y registros diferentes así como la jerga profesional utilizada. En una organización o institución, por poner una metáfora, la función de Relaciones Públicas, en su faceta de comunicación interna, es como el aire que llega a todos los rincones, hace desaparecer los malos olores (rumores), despeja el ambiente y a las personas (amortiguando el estrés y dando aliento a los trabajadores). El cambio de registro obedece por tanto al tacto y diplomacia en el interior, razones psicológicas de acercamiento y adecuación de la comunicación a “los de arriba” y “los de abajo”.

En el exterior, la adecuación formal o lingüística es la tónica, y los cambios de registro y de modos de persuasión obedecen en mayor medida a criterios de adecuación profesional, quedando en un segundo plano lo personal, debiendo adoptar en múltiples ocasiones la jerga profesional utilizada por los numerosos contactos externos que establece. Sus conversaciones y contactos en el exterior son variopintos.

2.2.2.1. PÚBLICOS VECINOS (TACTO Y APELACIONES A LA COMPRENSIÓN Y LA EMPATÍA)

Los Públicos vecinos (circundantes) son de extrema importancia, dado que pueden manifestarse y lograr el cierre de una empresa.

El contacto que el Profesional de Relaciones Públicas establece con los representantes de comunidades vecinales suele adoptar un carácter informal, de charla amistosa (no conversación, ya que no suele estar planificada y en ocasiones conecta con la aparición repentina de una crisis) tratando de descubrir la actitud latente o encubierta que los individuos tienen hacia la organización en cuestión, por múltiples motivos (políticas de empleo, transportes...), con la finalidad de prever y anticiparse en el tiempo a futuras proyecciones en la empresa de frustraciones y fracasos, que puedan dar lugar a estallidos violentos y manifestaciones.

El relacionista deberá indagar con carácter proactivo y con carácter de continuidad sobre estos aspectos que los individuos no suelen comentar, pero dejan entrever en conversaciones y charlas informales. Si los representantes de las comunidades vecinales son entrevistados únicamente en situaciones de crisis, estos pueden sentir que el otro se ha visto obligado a entablar conversación con ellos, lo cual conduce a una posición defensiva e irascible.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

El líder o representante de las comunidades vecinales suele actuar, como otros líderes sociales, por tendencias neuróticas y necesidades mal cubiertas de poder y prestigio, que buscan la visibilidad (necesidad encubierta de estima) con rasgos de egocentrismo, por lo que deben sentirse oídos y las conversaciones con ellos deben manifestar siempre la importancia de sus opiniones y juicios para modificar la conducta de la empresa en determinados aspectos.

En algunos casos, se dan incluso tendencias paranoides, de manía persecutoria, conectadas con el rasgo de egocentrismo y neurosis (“la empresa hace eso para fastidiarnos, con intención de dañarnos, porque no nos tienen en ninguna consideración ni respeto, no le importamos nada...”).

Con estas personas es necesario actuar entonces con especial TACTO y DIPLOMACIA e incluso, en ocasiones, con especial paciencia. Tal y como afirma Krista Walochik, directora general de NB Norman Broadbent,

lo esencial es invisible y sólo se ve con el corazón. Usemos nuestra intuición, hagámonos niños para comprender mejor a los demás y las diversas situaciones de la vida. Para las personas muy vanidosas, los demás no somos sino admiradores y cada vez que hablan, necesitan ser aclamados. Para tratarlas, hay que asumir que estas personas rara vez oyen otras cosas que no sean buenas palabras y sólo quieren que se las admire. En el mundo de los negocios, este tipo de gente debe ser tratada con especial tacto y paciencia³⁰

Las directrices en este tipo de conversaciones suelen ser, por tanto, aludir a la comprensión y a la empatía, con apelaciones a ponerse en el lugar del otro, “de la empresa y su punto de vista” o incluso “del relacionista” y su posición delicada incidiendo en las consecuencias negativas personales que pueden traer para el mismo la toma de medidas drásticas (manifestaciones...), como estrategia para salvaguardar la reputación de la empresa. Los mensajes con estos grupos inciden por tanto en apelaciones a la COMPRENSIÓN y EMPATIA.

2.2.2.2. PROVEEDORES (VERACIDAD Y REPUTACIÓN SOCIAL)

Los proveedores de materias primas y los directores de sucursales bancarias, compañías financieras y de seguros (sector económico), en un mercado generalmente oligopolístico, suelen requerir de una relación constante y transparente con el profesional de relaciones Públicas, buscando en sus conversaciones indicios de que la

³⁰ Un “‘principito’ en la empresa”, *Expansión* y empleo, 20 y 21 de marzo de 2001.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

empresa marcha bien y tiene solvencia, de cara a salvaguardar la puntualidad en el pago de los plazos acordados, tanto en préstamos como pedidos (derechos de cobro).

Suelen realizarse múltiples contactos con los proveedores a fin de no arriesgar las provisiones de una empresa a unos pocos, previendo que las relaciones pueden romperse o la quiebra de algunos de ellos. Los japoneses, desde sus megaempresas de carácter paternalista, parecen ser expertos profesionales de Relaciones Públicas a la hora de tratar con sus proveedores.

Las conversaciones con los proveedores suelen ser más formales que en el caso de los vecinos y los referentes suelen estar enfocados a factores económicos y de eficacia empresarial (“primas por pronto pago”, sistemas de financiación alternativos...), cobrando importancia la veracidad de lo afirmado en relación con la credibilidad del profesional de Relaciones Públicas.

La banca, compañías financieras y de seguros, muestran una sensibilidad exquisita a la reputación social e imagen del directivo que contacta con ellos y examinan con sumo detalle sus hábitos (tabaco, bebida, juego, nocturnidad, forma de gastar el dinero...). Las personas “disipadas” no suelen recibir créditos y el profesional de Relaciones Públicas suele representar la honestidad e integridad de la organización en cuestión.

Es aquí donde más se evidencia el malestar del carácter informal que adoptan las conversaciones, que evade la frialdad de encardinar las mismas en un ámbito puramente formal y de proporcionar exclusivamente información económica y financiera, al chocar con el carácter netamente formal de la relación establecida, por lo que las características de superficialidad en la comunicación generan suspicacia en los proveedores y las características de profundidad en la relación también.

El banquero parece imprimir en la conversación la tendencia a generar profundidad en la comunicación, salvaguardando la superficialidad y carácter formal de la relación. El profesional de Relaciones Públicas, por el contrario, pretende la superficialidad de la comunicación, salvaguardando la profundidad (carácter amistoso e intimista) de la relación.

En estas conversaciones, los referentes suelen apuntar a la información financiera y fiscal de la empresa y a su continuidad y crecimiento (planes de expansión, ampliaciones de mercado, fusiones y adquisiciones...). Los mensajes y referentes ponen énfasis en la VERACIDAD, en relación a la REPUTACIÓN SOCIAL, y suelen tratar

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

aspectos como el previsible ahorro de precios y una mejor financiación, fruto de una atmósfera creada de seguridad y futuro.

2.2.2.3. PERIODISTAS (COMPLICIDAD, INTERCAMBIO Y RECIPROCIDAD)

La relación que el profesional de Relaciones Públicas (Director de relaciones con los medios) establece con los periodistas o sector informativo es mucho más personalizada que la que se establece con el sector económico.

Las conversaciones suelen adquirir un matiz de COMPLICIDAD y de respeto a la reciprocidad, intercambio y compensación de los favores, en mucho mayor grado que en el caso de otro tipo de relaciones.

El profesional de Relaciones Públicas comparte numeroso aspectos profesionales y personales con el periodista y la afinidad personal se muestra aquí en mucho mayor grado que en el caso de otros sectores. Múltiples periodistas trabajan como directores de Relaciones Públicas y los profesionales de Relaciones Públicas suelen tener una amplia formación periodística, por lo que se establece por lo general, una amistad profesional.

Los periodistas trabajan con gran celeridad y no afrontan las consecuencias negativas que puedan repercutir en la imagen de empresas e instituciones, si no es por la repercusión que ello pueda tener en determinados profesionales que el periodista conoce y con los que mantiene contactos (relacionista), por lo que suele establecerse una amistad basada en la confianza y en la reciprocidad de favores.

Cuando una noticia negativa va a salir, el periodista puede avisar previamente al profesional de Relaciones Públicas e incluso impedir que la noticia salga; a cambio, este último debe cumplir con sus promesas de conceder publicidad y no otorgar exclusivas. La integridad de carácter y la confianza indican que el último prometa un esfuerzo, y no resultados que no puede garantizar, apoyándose en su relación de amistad. Las conversaciones en este tipo de contactos suelen girar alrededor de la RECIPROCIDAD.

2.2.2.4. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (COLABORACIÓN E INTERDEPENDENCIA)

Con la Administración pública se establecen numerosos contactos telefónicos, en mucho mayor grado que en otros sectores, que ponen a prueba la paciencia del

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

profesional de Relaciones Públicas, en numerosas ocasiones. La descoordinación hace que deban efectuarse numerosas llamadas y confirmaciones antes de poder realizar entrevistas personales. Los referentes de dichas conversaciones resaltan la interdependencia entre la empresa o institución y las acciones u omisiones del sector público respecto a numerosas acciones y decisiones, que puedan afectar al bien común y a la ciudadanía.

Las conversaciones adquieren un matiz paternalista y de poder. En el otro lado, el profesional de Relaciones Públicas debe aparecer como una figura útil, capaz de solventar problemas, con dinamismo y eficacia y resaltar la coordinación e interdependencia de las acciones, para que tanto sector público como privado vayan de la mano eficazmente, con coordinación y eficiencia, a favor del bienestar general y la ciudadanía.

Permisos, concesiones, etc. son más fácilmente conseguidos por la imagen del relacionista que coopera y actúa con celeridad y eficacia en resolver los problemas, utilizando los contactos previamente establecidos, a menudo ya ritualizados o formalizados, y que no aumenta la burocracia sino que ayuda incluso a que ésta se resuelva y los pasos se amenicen.

Ayuntamientos, administraciones autonómicas y organismos públicos, como la Seguridad Social, son requeridos continuamente y el tono de las conversaciones se vuelve paternalista y condescendiente, los referentes ponen énfasis, por lo general, como común denominador, en la COLABORACIÓN e INTERDEPENDENCIA.

2.2.2.5. RELACIONES INTERNAS CON TRABAJADORES (IGUALDAD, SECRETISMO Y COMPLICIDAD) Y OTROS GRUPOS COMO ACCIONISTAS, DIRECTIVOS... (PRESTIGIO, EXPANSIÓN...)

Las Relaciones internas aluden a las interacciones y comunicaciones que se establecen con los trabajadores, capataces o mandos intermedios de una empresa u institución.

Las relaciones que tienen lugar con estos grupos son directas muy a menudo, (charlas informales con los trabajadores) y suelen establecerse indirectamente cuando se efectúan entrevistas puntuales con mandos intermedios con el fin de recabar información formalizada.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

Las conversaciones adquieren aquí un matiz de COMPLICIDAD y DE SECRETISMO. Los trabajadores suelen buscar la interpretación de numerosos cambios en la empresa en las respuestas del profesional de Relaciones Públicas, dado que éste está en contacto con todos los departamentos y tiene acceso a la dirección general y presidencia, lo que le da un matiz de percepción global (lo que se ha venido en llamar “visión de negocio”).

Por otro lado el profesional de Relaciones Públicas busca también las claves de la cultura empresarial real y del clima laboral y las actitudes latentes en la observación y en la interpretación que los trabajadores efectúan sobre múltiples aspectos organizativos y de gestión, con el fin de ejercer eficazmente el papel de mediador o intermediario, puente en muchas ocasiones entre los objetivos generales de la empresa y los objetivos de los trabajadores, y puente asimismo entre los objetivos empresariales y sociales.

El profesional de Relaciones Públicas establece una comunicación, por tanto, centrípeta y centrífuga, y en la primera, por lo que aquí interesa, en una misma dirección con sentidos contrapuestos, que debe conjugar y armonizar (hacia “arriba” y hacia “abajo”), convenciendo a los trabajadores de que la integración en la empresa, en un clima social adecuado, les reporta seguridad y status y de las enormes ventajas que tiene para ellos efectuar “delegación hacia arriba o en los jefes”, de determinadas tareas y responsabilidades, que no aportan ninguna ventaja o no conviene asumir...

La charla con estos individuos suele ser amistosa, coloquial, resaltando la implicación, el carácter de sistema de la organización y la asunción de riesgos igualitaria por parte de todos los estamentos y grupos que conforman la organización (“un mismo barco”). Los referentes utilizados suelen hacer hincapié en la IGUALDAD, IMPLICACIÓN, CONFIANZA Y OBJETIVOS COMUNES.

Por otro lado, las comunicaciones e interacciones establecidas con el grupo ejecutivo y presidencia, accionistas mayoritarios etc. hacen hincapié en la eficacia y eficiencia derivados de la correcta comunicación interna y el prestigio procedente del desarrollo del capital humano, diferencia entre valor de mercado y real de la empresa o “activos intangibles”, que determinan en gran medida el rumbo real de la empresa.

La imagen empresarial debe construirse desde dentro, con una toma de conciencia de la absoluta necesidad de adaptación de los intereses particulares a los generales del sistema y de las políticas particulares de los departamentos al plan general

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

de creación de imagen a largo plazo, así como de dichos intereses generales del sistema a los de la sociedad (macrosistema).

Respecto a la comunicación externa, que refleja la comunicación interna efectuada, los referentes se centran en las ventajas económicas del prestigio conferido por las acciones efectuadas en los medios de comunicación de masas y los referentes suelen ser la importancia del PRESTIGIO como SINÓNIMO DE CRECIMIENTO y de EXPANSIÓN ECONÓMICA³¹, basado en la ADAPTACIÓN AL SISTEMA y en la IMPORTANCIA conferida al CAPITAL HUMANO.

2.2.3. CARACTERIZACIÓN FORMAL Y ANALÍTICA DE LAS CONVERSACIONES DE RELACIONES PÚBLICAS: EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL, FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PERSUASIVA

Así pues, conviene advertir que cuando hay una incongruencia entre la experiencia y la conciencia, de ordinario se habla de defensividad o de negación de la conciencia. Cuando la incongruencia es entre la conciencia y la comunicación, de ordinario se habla de falsedad o de engaño.

Carl R. Rogers

Alcanzar una comprensión profunda de las implicaciones y efectos de la comunicación interpersonal implica adoptar una postura crítica, derivada de un análisis detallado del universo microestructural que constituye el espacio comunicacional del diálogo o charla. La postura más simple y extendida al abordar el fenómeno de la comunicación interpersonal persuasiva tiende a contemplar la misma poniendo énfasis únicamente en el emisor, sus intenciones, y los efectos que dicha comunicación unilateral posee en el receptor o receptores, considerados poco menos que víctimas si el proceso de comunicación es de carácter persuasivo.

El sentido común y las investigaciones efectuadas al respecto ponen de manifiesto que las acciones comunicativas de un interlocutor van seguidas de las reacciones del otro interlocutor que, a su vez provocan un efecto en el primero. Por tanto, el proceso comunicativo interpersonal adquiere un carácter interactivo, dinámico, considerando que implica la mutua interrelación entre los mensajes de los interlocutores y el condicionamiento de los estímulos emitidos a las respuestas recibidas.

³¹ LOPEZ LITA, R.: *Comunicación de las empresas- las nuevas obligaciones*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1990.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

El carácter dinámico e interactivo de la comunicación interpersonal implica acciones y reacciones, además de efectos, e indica además que si bien cuando se inicia la comunicación interpersonal las intenciones de los interlocutores están más o menos perfiladas, la complejidad del proceso en los avatares de la conversación hace que pronto se pierda la pista de quién es el persuasor y quién el persuadido, quién el emisor y quién el receptor, a medida que los roles y expectativas de éstos van cambiando.

Habida cuenta que los procesos de enviar y recibir mensajes (charlar y escuchar) se produce simultáneamente³² (sobre todo en lo que concierne al contenido no verbal del mensaje), el diálogo adquiere efectivamente un carácter transaccional, en el sentido de que la conducta de ambos interlocutores va variando constantemente en función de las reacciones y emociones suscitadas por los intercambios o transacciones de mensajes verbales y no verbales.

En el escenario de la charla “del tú a tú” es necesario adoptar una perspectiva analítica del universo microestructural que comprende el espacio conversacional, que revele los intrínquilis psicológicos, las claves que subyacen a contestaciones y respuestas en el fluir del habla de dos interlocutores, cuyas pretensiones e intenciones iniciales se ven influidas y en gran medida determinadas, en múltiples ocasiones, por el curso que la conversación va tomando, determinado éste, a su vez, por los roles ocultos que los interlocutores van asumiendo, en función de su psicología, en el terreno de las emociones, impulsos y frustraciones, herencia en gran medida, en definitiva, de experiencias pasadas.

El análisis transaccional se considera una teoría derivada del enfoque psicoanalítico y constituye, en el terreno pragmático, un método para comprender la comunicación interpersonal, las claves psicológicas que guían dicha comunicación y, en gran medida, la determinan (principalmente considerando la influencia de implicaciones y efectos psicológicos en el curso que la comunicación va tomando).

El análisis transaccional obtiene su marco teórico y epistemológico en el campo de la psicología humanista y su principal impulsor fue el psiquiatra de origen canadiense Eric Berne, quien lo dio a conocer tras las investigaciones de corte psicoanalítico que realizó durante la década de los 60 en Estados Unidos. Dichas investigaciones recogían el influjo de los estudios de Wilder Penfield en torno a la percepción humana, que señalaban que el pasado influye de alguna manera en las percepciones presentes, ya que

³²LAING, R.D.; PHILLIPSON, H; y LEE, A.R.: *Percepción interpersonal*, Amorrortu, Buenos Aires, 1978.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

las experiencias pasadas quedan “grabadas” en la memoria³³ de los sujetos, junto con los sentimientos que las rodearon o que en su momento suscitaron y que pueden activarse con determinados estímulos del entorno.

El análisis transaccional postula que todo intercambio (verbal o no verbal) de información entre dos personas consta, al menos, de un estímulo (E) y de una reacción (R) entre dos estados del yo, que puede variar o alterarse a lo largo de la relación comunicativa.³⁴

El Análisis Transaccional, considerando sus postulados, fundamentos e implicaciones, comporta en síntesis:

- Un análisis estructural de la personalidad humana, que permite acceder a la psicología del individuo, a través del análisis de los estados del yo o “grabaciones”, que configuran lo que cada individuo es, y que son observables al aflorar en las conversaciones que el individuo mantiene, en su interacción con los demás.

- Un análisis de las transacciones o intercambios que se dan en la relación comunicativa interpersonal “cara a cara”.

- Un análisis de las posiciones vitales básicas o autoconcepto, que van desarrollando los individuos.

- Un análisis estructural del tiempo, como base para analizar las series de transacciones.

- Un análisis de los juegos psicológicos o transacciones “ulteriores”, así denominadas por producirse con una motivación oculta, una meta definida, muchas veces de carácter inconsciente.

El modelo transaccional en el estudio de la comunicación es un modelo mixto que se sitúa entre el modelo netamente intrapsíquico, procedente de la teoría psicoanalítica, y el modelo de relación-sistémico, que se ocupa del estudio del sistema relacional, en el que se enmarcan las transacciones y les dan sentido.

Como afirma Mucchielli,

³³PENFIELD, W.: *El misterio de la mente: estudio crítico de la conciencia y del cerebro humano*, Pirámide, Madrid, 1970.

³⁴ROGOLL, R.: *El análisis transaccional*, Herder, Barcelona, 1986.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

El modelo transaccional tiene una gran importancia, pues ha permitido que muchos psicólogos, demasiado cerrados en el modelo intrapsíquico freudiano, se hayan ido abriendo a una concepción más 'de relación' de los fenómenos psicológicos de la comunicación.³⁵

El análisis transaccional parte del psicoanálisis. Podemos afirmar que Berne, de una manera más moderna y utilizando una terminología más comprensible, retoma a Freud y los estudios que éste efectuó sobre el ser humano, emociones y frustraciones, el inconsciente, en definitiva, y lo aplica al campo de la comunicación interpersonal³⁶.

El análisis estructural postulado por el análisis transaccional describe la psique humana en términos de estados del yo o estratos básicos, que determinan la forma de pensar, sentir y actuar del sujeto; al igual que Freud suponía la influencia de las instancias (“ello”, “yo” y “super yo”), como instigadoras y protagonistas de los cambios de conducta del sujeto. Puede decirse que los estados del yo son una derivación o superposición comunicológica de las instancias freudianas y asumen sus mismas características. Por tanto, el análisis transaccional es cercano a la formulación de Freud de la mente humana.

Por otro lado, también pueden emparentarse los postulados del análisis transaccional con la concepción freudiana de pugna o antagonismo de instancias, que conduce a la conflictividad y a la represión y que van unidas a las dos fuerzas contrapuestas que rigen la conducta humana, en líneas generales: la tendencia a hacer el bien o “eros” y la tendencia negativa y destructiva del “thánatos”. En la vida, como en las charlas o diálogos en los que transcurre la existencia, el hombre se reconoce al mismo tiempo como escenario y protagonista de su lucha interior.

La concepción psicoanalítica de que el pasado influye en la conducta presente, retomada por el análisis transaccional, no es sólo un legado exclusivo de Freud ya que también Penfield afirmaba que las experiencias pasadas quedan “grabadas” en nuestro cerebro y son revividas por determinados estímulos externos.³⁷

2.2.3. CARACTERIZACIÓN FORMAL Y ANALÍTICA DE LAS CONVERSACIONES DE RELACIONES PÚBLICAS: EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL, FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL PERSUASIVA

³⁵ MUCCHIELLI, A.: *Psicología de la Comunicación*, Paidós, Barcelona, 1998, pág. 34.

³⁶ BERNE partió de su formación psicoanalítica para formular su teoría, pero rechaza la ininteligibilidad de los términos psicoanalíticos y pretende utilizarlos haciéndolos comprensibles para todo el mundo.

³⁷ HARRY, T.A.: “Si Freud, Penfield y Berne”, en *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona, Grijalbo, 1973.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

2.2.3.1. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA PERSONALIDAD: LOS “ESTADOS DEL YO”

El análisis estructural se refiere a tres tipos de grabaciones que determinan la personalidad del individuo y que se traducen en tres estados del yo distintos, a la hora de comunicarnos e interactuar con los demás: “yo Padre”, “yo Adulto” y “yo Niño”. Estos estados definen tres maneras de reaccionar distintas ante los estímulos externos en la comunicación interpersonal verbal y no verbal.

Los tres estados del yo no son roles en sentido estricto, dado que el individuo no es consciente de los cambios que se van produciendo en su postura y reacciones al comunicar, pero sí parecen configurarse como roles distintos cuando se observa y escucha la conversación desde fuera. Los estados del yo tampoco son conceptos abstractos, sino realidades psicológicas, definidas formalmente como “niveles”, desde los que comunicamos con los demás, y que responden a grabaciones de experiencias pasadas que, de alguna forma, son activadas por el estímulo adecuado en el transcurso de la conversación.

Desde este punto de vista, la voluntad, o ese yo intrínseco que todas las personas poseen, no guía la conversación, sino que ésta es guiada desde otro sitio, desde aquel lugar en el que somos más, donde anidan nuestras tendencias y deseos, el “ello” (como diría Freud, “el yo es otro”).

Efectivamente, al finalizar las conversaciones, afirmamos en múltiples ocasiones, “no quería decirlo, pero me tiró de la lengua”, en esos momentos en que nos arrepentimos de haber dicho cosas que no deberíamos haber dicho, no sólo porque no nos beneficiaban, sino porque incluso dificultaban la consecución de los objetivos inicialmente propuestos y que eran fruto de una reflexión previa “fría y objetiva”. Debemos considerar que los objetivos racionales y utilitarios responden al yo, pero si al conversar alguien conecta con nuestro ello, “tira de nuestra lengua”, allí donde no domina la voluntad, sino los impulsos y la irracionalidad, respondiendo por tanto este estado al descentramiento del individuo y de su voluntad.

Para Berne, los estados del yo no guardan relación cronológica con el tiempo vital de la persona, lo que se observa al examinar el comportamiento desde la ontogenia (los adultos asumen el papel de niños y se comportan como tales en muchas ocasiones de su etapa adulta y también existen niños y jóvenes que asumen el papel de adultos en

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

múltiples ocasiones). Los estados del yo son realidades fenomenológicas que dan lugar a estilos concretos de comportamiento.³⁸

En todos los individuos, coexisten los tres niveles o estados del yo y durante cada charla o conversación, los individuos pasan de uno a otro estado, de manera desordenada, de la misma manera que fluye la energía psíquica en el inconsciente, de forma caótica. De esta forma, casi sincrónicamente y adoptando la forma de una secuencia, podemos ser inmaduros como niños, tremendamente infantiles en gustos, aficiones y reacciones, mostrarnos golosos ante un pastel mientras realizamos una dieta e irracionales en cuanto a la pareja cuando se sienten celos, tanto como mostrarnos fríos y calculadores en la esfera profesional o en otras facetas de nuestra vida cotidiana. Nuestra esfera racional, en la que se encardina principalmente nuestra vida profesional, está en manos del yo y su voluntad, hasta que el inconsciente o parte irracional de la persona interfiere, caprichosa, para imponer sus designios, ajena a edades cronológicas y normas sociales.

Con este planteamiento, resulta lógico que el individuo, perdidos los controles impuestos por el “super yo” y la conciencia racionalizadora, por el efecto del consumo de sustancias (alcohol) o cansancio, que provoca la relajación y desinhibición, se muestre desde el estado del yo niño, libre, impulsivo, con un fluir del habla sin trabas, al margen de la voluntad racionalizadora, acostumbrada a poner límites.

Según Berne, entonces, existen tres niveles que determinan tres formas de reaccionar distintas ante los estímulos exteriores, sobre todo en la relación con los demás. Se trata de los “niveles” desde los que nos comunicamos y que muestran los pensamientos y sentimientos que determinan las distintas formas de comportarse y de reaccionar. De esta forma, podemos sentirnos como niños desamparados cuando nos falta la pareja, y acobardarnos, también como niños, ante una persona autoritaria, aconsejar como padres a un amigo que nos cuenta sus problemas, o analizar un conflicto amoroso ajeno de forma objetiva, como un adulto.

Los estímulos externos y, entre ellos, las respuestas del interlocutor, evocan experiencias pasadas que fueron sentidas y afrontadas de una determinada forma y que fueron grabadas en nuestro cerebro, junto con las sensaciones y emociones presentes en

³⁸ En todo caso, los *estados del yo* no son meros constructos o construcciones intelectuales abstractas como las instancias freudianas (“ello” “yo” y “super yo”) ya que a pesar de guardar una estrecha relación conceptual y un nítido correlato con las mismas, se definen más bien como manifestaciones observables del yo, es decir, en el plano de la conducta.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

aquellos momentos, las cuales son evocadas, a su vez, ante determinadas respuestas y estímulos internos.

Yo padre

El “yo padre” representa la conducta que el individuo ha grabado en su mente desde su nacimiento: consejos, influencias, hábitos, ordenes... inculcados por los padres y reiterados por amigos y profesores en la adolescencia.

Representa la educación, la tradición, los valores y en definitiva, lo que debe y no debe hacerse. Caracteriza una conducta que el individuo ha asumido por la influencia de sus progenitores o de quienes han representado el papel de tutores o padres (hermanos mayores, profesores, tutores, jefes...). Se relaciona con la instancia que Freud denominó “Super yo” o instancia crítica, represora, vigilante de un yo que debía reconducirse continuamente hacia ideales, lo bueno o útil para el sujeto, la perfección...

El “yo padre” responde a las grabaciones de lo externo al niño, mensajes impresos en nuestra mente, que fueron aprendidos o grabados de forma acrítica, mimética, sin cuestionamiento. Se trata del influjo paterno, instancia represiva, anticipo de lo que más tarde será la sociedad, a la que el niño deberá enfrentarse cuando crezca; representa también la moral, las normas, lo conveniente o inconveniente, de acuerdo a los valores establecidos y asumidos... Todos estos mensajes archivados en la mente o grabaciones que se van produciendo desde el nacimiento, vienen constituidas por consejos, órdenes, prohibiciones, recomendaciones, indicaciones, influencias, hábitos, sanciones... que son inculcados por los padres en la infancia y repetidos más tarde por maestros, profesores, parientes, amigos...³⁹

Este estado del yo representa la educación, los valores, la tradición, en estrecha relación, como ya hemos apuntado, con la instancia freudiana del “super yo”, que integra los aspectos culturales y represivos, normas y sanciones, que diferencia entre bien y mal, conveniencia o inconveniencia, premios y castigos. Ejemplos ilustrativos del estado del yo padre lo constituyen el cura cuando aconseja en la parroquia, la hija que dice a su padre que no fume demasiado, el amigo que se refuerza, queriéndose dar autoestima.

El yo padre está constituido por un tipo de grabaciones que muestra, a veces, en las afirmaciones y enseñanzas de los padres o tutores, consistencias e inconsistencias,

³⁹ CHANDEZON, G., y LANCESTRE, A.: *El análisis transaccional*, ediciones Morata, Madrid, 1987.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

“el padre dice que no hay que fumar, pero él fuma”. Cuando los mensajes de ambos progenitores son incongruentes, el niño queda fragmentado psicológicamente, sin referencias de orden o de límites claros. La desconfianza primeriza en los propios padres se traslada posteriormente a las instituciones y a la sociedad, que será vista con recelo (estos aspectos nos introducen en el campo fascinante de la psicología clínica, en el que no incidiremos por conducirnos a terrenos ajenos a nuestro estudio, que versa sobre la psicología, pero exclusivamente referida a la conducta y al campo, aún más acotado, de la conducta comunicativa y la interacción en Relaciones Públicas).

El “yo padre” se subdivide en:

- * “Padre crítico”: controla, prohíbe, ordena.
- * “Padre nutricio”: ampara, consuela, ayuda.

Admite además polos positivos y negativos

- Padre crítico positivo: normativo y tranquilizador.
- Padre crítico negativo: perseguidor
- Padre nutricio positivo: donante
- Padre nutricio negativo: “castrador” en la teoría psicoanalítica.

Yo niño

El estado “yo niño” encarna lo sentido (emociones, instintos, reacciones internas ante deseos frustrados), todos los sentimientos deseos y necesidades, desde el nacimiento hasta aproximadamente los cinco años de edad. Configura un modelo de comportamiento que procede de la infancia y se conserva después de ella.

Volver a la irracionalidad o a la inconsciencia del niño o del alcoholico supone la vuelta del sujeto a un estado regresivo, pero también la exaltación tormentosa de los sentimientos: el amor, la felicidad, el odio, la cólera, el capricho... El niño juega, salta, ríe, baila y llora⁴⁰, como el enamorado, a merced de sus pasiones, cercano al niño, cegado por sus impulsos. El “yo niño” refleja la ausencia de inhibición, la liberación, siquiera por unos instantes, efecto del alcohol o de la exaltación, de las represiones que encarnan el “super yo”. Bajo este estado del yo, o mejor expresado, desde este estado del yo, el individuo realiza aquello que le gusta, sintiéndose libre.

La serie de televisión que emite la cadena Tele 5, titulada *Ally Mc Beal*, encarna en la protagonista un estado yo niño impulsivo y caprichoso, que se autoafirma en ocasiones ante un “super yo” sancionador, en medio de la maraña de normas legales que

⁴⁰ ROGOLL, R.: op.cit.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

entraña el mundillo de un bufete de abogados. El reflejo de este enfoque o “Leit-motiv” de la serie provoca en los telespectadores una gran sensación de naturalidad, que ven en la expresión sin trabas de la protagonista y de muchos otros personajes, y en su desinhibición emocional, la reafirmación de la naturaleza humana y no su negación.

El yo niño encarna el júbilo, el “comportarse como un chiquillo”, las conversaciones en los ratos de ocio con amigos íntimos o con la pareja (los “enamorados” se encuentran en un perpetuo estado “yo niño”). El yo niño juega, ríe, lanza gritos de júbilo, baila y canta, aunque también siente dolor, tristeza, desilusión, envidia, irritación, odio, felicidad. Estos “despertares infantiles” o continuo regreso a la infancia, psicológicamente, cuando define la forma de ser o personalidad de los adultos suele constituir el denominado “Complejo de Peter Pan”.

Este estado comprende sentimientos, tanto positivos como negativos. Si el niño en la infancia recibe muchos sentimientos negativos o frustraciones (y los niños lo perciben casi todo emocionalmente), sus grabaciones serán también de este signo, y el niño sentirá que no es bueno ni está a gusto consigo mismo y esto repercutirá en sus relaciones posteriores. El niño que, por el contrario, recibe cariño se sentirá en cambio muy seguro a la hora de establecer relaciones con los demás. Los sentimientos, por tanto, tanto positivos como negativos, van a condicionar las actitudes básicas con las que el futuro adulto se enfrentará a la vida y se relacionará con los demás.

El yo niño se subdivide en:

- * “Niño adaptado: obediente y con buenos modales.
- * “Niño libre” espontáneo, curioso.
 - Niño adaptado positivo: socializado o sometido.
 - Niño adaptado negativo: rebelde.
 - Niño libre positivo: espontáneo.
 - Niño libre negativo: loco.

Yo adulto

El estado “yo adulto” se forma en el niño a partir del comienzo de la movilidad y se refiere a las grabaciones de lo pensado o lo razonado, responde a la parte reflexiva del individuo y se relaciona con el “yo” freudiano, integrante de la racionalidad y ajustador continuo de los datos con los objetivos perseguidos.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

El “yo adulto” se refiere a la instancia fronteriza o rol de “arbitro”, entre pulsiones o deseos irrefrenables y la moderación y sensatez impuesta por el “super yo”. Se constituye, en definitiva, en un “ordenador” que analiza los datos, los combina y toma decisiones. El estado “yo adulto” representa, por tanto, lo conveniente para el sujeto, la tendencia a la madurez en decisiones y actos, el mundo práctico y realista del sujeto que está orientado a captar, analizar e interpretar el entorno de la mejor manera posible para tomar decisiones que se acerquen a lo óptimo. Entre normas y deseos, entre impulsos y obligaciones, el “yo adulto” se encuentra en un permanente estado de duda para fijar lo que, en definitiva, le conviene hacer en cada momento.

El estado del “yo adulto” se identifica con el talante de los investigadores, educadores... dado que en su profesión están acostumbrados a actuar con reflexión y crítica ante los acontecimientos y a anteponer la razón a los sentimientos. Supone la primacía de la inteligencia sobre la fuerza y, paralelamente, la determinación del éxito por el sujeto pensante, dando prioridad a la racionalidad sobre los instintos. El sujeto “quiere” aquello que “quiere querer” y no aquello que se le impone por su naturaleza. Actúa, en definitiva, desde una plataforma desde la que controla sus deseos, aminorando o acentuando algunos, conforme a sus objetivos e intereses.

Encontramos entonces que cada emisor o receptor humano posee tres estados de emisión o de receptividad: un estado racional, originado por el control de los sentimientos, que acompaña a las conversaciones lógicas y racionales, en relación con el talante, psicología y rol que asume el adulto; otro nivel en que se manifiestan los sentimientos y estados psicológicos que acompañan las expresiones espontáneas de un niño; y un último estado conectado con la tradición, el aprendizaje, la moral...

Como afirma Mucchielli,

El análisis transaccional traduce todo esto en imágenes explicando que cada uno de nosotros puede hablar o escuchar a lo que tiene de “adulto”, de “niño” o de “padre”. Al hablar con lo que tiene de padre, pone en marcha el proceso de evaluación social y moral de su ser; al hablar con lo que tiene de adulto pone en marcha los procesos racionales de su psique y al hablar con lo que tiene de niño pone en marcha los procesos afectivos de su ser.⁴¹

El yo adulto se subdivide en:

- * “Adulto racional”: lógico, exacto, racional.
- * “Adulto poético”: desordenado, original.

⁴¹ MUCCHIELLI, A.: op.cit., pág. 28.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

- Adulto racional positivo: adulto mal informado.
- Adulto racional negativo: objetivo.
- Adulto poético positivo: intuitivo.
- Adulto poético negativo: contaminado.

2.2.3.2. ANÁLISIS SECUENCIAL DEL PROCESO COMUNICATIVO O DE LOS INTERCAMBIOS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONALES: LAS “TRANSACCIONES”.

El análisis de la comunicación interpersonal conduce inevitablemente al estudio de las transacciones que ocurren en el proceso comunicativo. En la comunicación, existe emisión y recepción, se habla y se escucha, es decir, se realiza un intercambio comunicativo que efectivamente puede denominarse transacción.

La segunda tarea básica del A.T. radica en el análisis de los intercambios (transacciones) que ocurren en la comunicación interpersonal, concibiendo dichas transacciones como los estímulos comunicativos (emisiones, comunicación no verbal) y las respuestas o reacciones, tanto verbales como no verbales, de los diferentes interlocutores que intervienen en un proceso de comunicación “cara a cara”.

Las transacciones constituyen la unidad de análisis básica (desde una perspectiva microestructural, de índole psicológica) de las relaciones comunicativas interpersonales. El análisis de las transacciones describe “desde dónde” nos comunicamos con los demás⁴² y “desde dónde” recibimos la respuesta. El análisis transaccional de Berne permite, además, la diagramación de las relaciones comunicativas interpersonales para la comprensión inmediata de los elementos implicados, y de los efectos psicológicos obtenidos en dichos procesos de comunicación.⁴³

El análisis transaccional postula que todo intercambio (verbal o no verbal) de información entre dos personas consta, al menos, de un estímulo (E) y de una reacción (R) entre dos estados del yo, que puede variar o alterarse a lo largo de la relación comunicativa.⁴⁴

En el análisis transaccional integrado, Kersez hace hincapié en los “estados del yo” o puntos desde los cuales se transmiten o reciben los mensajes y no da importancia

⁴² Utilizado en sentido metafórico, equivalente a “desde qué *estado del yo*” o “desde qué posición psicológica-comunicativa” nos comunicamos con los demás.

⁴³ KERSETZ, R.: *Análisis transaccional integrado*, IPPEM, Buenos Aires, 1986.

⁴⁴ ROGOLL, R: op.cit.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

alguna al contenido, puesto que éste puede ser transmitido por el “padre”, el “adulto” o el “niño” de distinta forma y ser recibido igualmente de distinta forma por cualquiera de los tres estados del yo.

Las transacciones son representadas en el análisis transaccional mediante flechas o vectores, indicadoras del estímulo (E), el estado del yo al que se dirigen y la respuesta (R) de este último.

Las transacciones pueden subdividirse en dos clases (simples y complejas), dependiendo de que se ponga en juego un solo estado del yo (transacción simple) o varios estados del yo (transacción compleja).

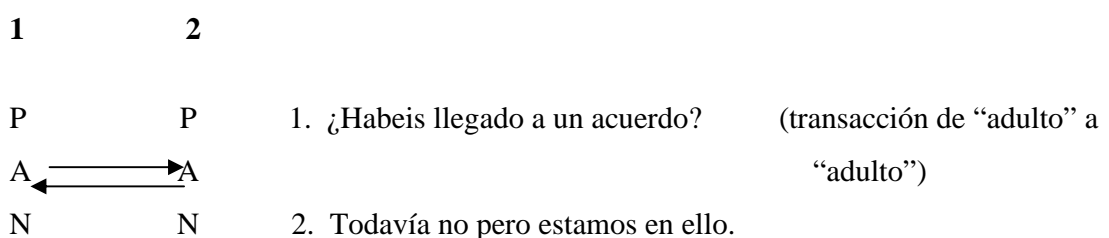
Las transacciones simples se subdividen, a su vez, en transacciones complementarias (o paralelas) y cruzadas. Las transacciones complejas se denominan “ulteriores” u ocultas y pueden ser dobles o angulares.

Con la finalidad de conseguir una mejor comprensión de los términos referidos, pasamos a describir a continuación pormenorizadamente cada uno de los tipos de transacciones, mostrando asimismo un ejemplo gráfico que refuerce la comprensión de la exposición.

Las transacciones complementarias (simples)

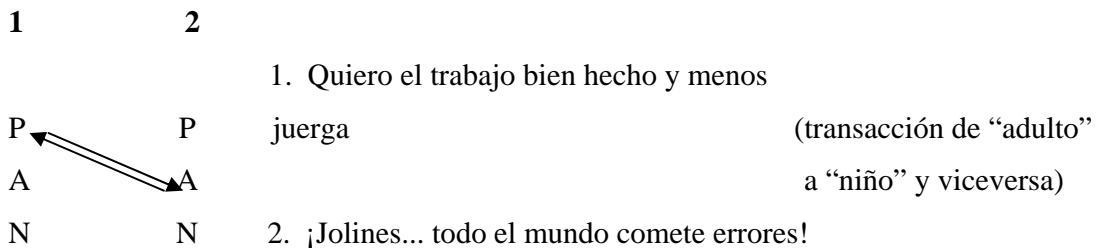
En este tipo de transacciones, se emite un mensaje desde un estado del yo cualquiera, pero la respuesta se recibe desde un estado del yo del interlocutor previsto.

Las transacciones complementarias son aquéllas en las que el mensaje enviado por un estado del yo recibe la respuesta esperada desde el estado del yo del otro interlocutor que era previsible que actuara, es decir, que este tipo de transacciones se verifica cuando un emisor envía un estímulo desde un estado del yo a otro estado del yo determinado, que será el mismo que envíe la respuesta. Emisor y receptor coinciden, en definitiva, en “desde dónde” comunicar. Este tipo de transacciones también suelen denominarse paralelas (las líneas que representan la transacción son paralelas):



II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

Cuando se comunica “desde” el yo niño, la comunicación se dirige normalmente al yo padre (pedir consejo, ayuda...) y viceversa y expresa relaciones de sumisión/dominancia:



El enamoramiento parece estar basado en una comunicación de un estado yo niño a otro estado yo niño, expresada en sentimientos y emociones, sin conciencia de realidad.

Según Berne⁴⁵, existen tres reglas de comunicación:

1. “Si las transacciones son complementarias, la comunicación continúa.”
2. “Si las transacciones se cruzan, la comunicación se interrumpe”.
3. “En las transacciones encubiertas, lo que determina el resultado final es la parte oculta, inconsciente”.

Conforme a estas reglas, se advierte que, manteniendo transacciones complementarias, la comunicación interpersonal se prolonga hasta el logro de los objetivos propuestos (en una dinámica de argumentación y contra-argumentación).

Las transacciones cruzadas (simples)

Son aquéllas en las que el estado del yo del receptor que envía la respuesta no concuerda con el estado del yo al cual envía el mensaje el emisor, es decir, que se produce la activación en el receptor de un estado del yo inesperado o imprevisto, por lo que se verifica una “ruptura” o “bloqueo” en la comunicación. El emisor envía un estímulo, en definitiva, desde un estado del yo, al mismo “estado del yo” del receptor, pero recibe la respuesta desde otro “estado del yo” del receptor, distinto de aquél al que se dirigía el estímulo.

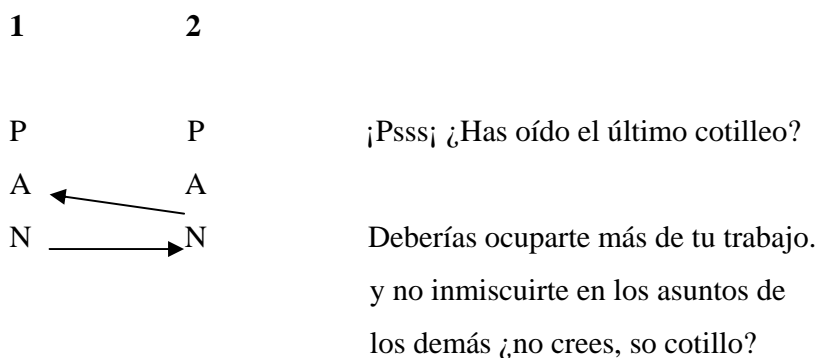
⁴⁵ BERNE, E.: *¿Que dice usted después de decir hola?*, Grijalbo, Barcelona, 1984.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

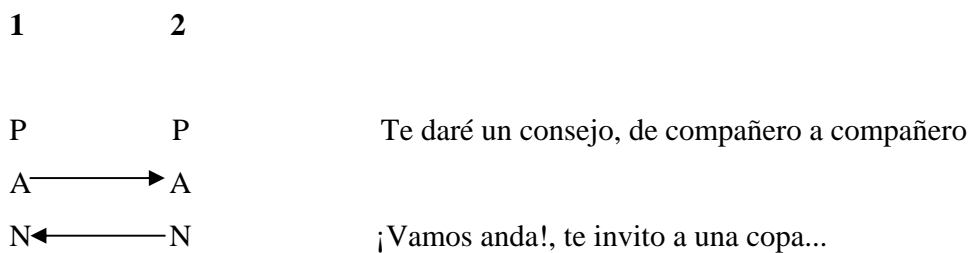
En las transacciones simples cruzadas, siguiendo las reglas de Berne, la comunicación se interrumpe, bien finalizando definitivamente la conversación o bien provocando un cambio de tema.

De forma gráfica, las transacciones aparecen cruzadas. Existen varias situaciones:

La respuesta vuelve al receptor desde un “estado del yo” diferente a aquél desde el cual se emitió el mensaje:



La respuesta vuelve de un estado del yo distinto, tanto del emisor como del receptor.



Las transacciones ulteriores (complejas)

En este tipo de transacciones intervienen dos ámbitos comunicativos diferentes simultáneamente (verbal, y no verbal o psicológico)⁴⁶. Son aquéllas en las que se pueden identificar los “dobles mensajes” (se dice una cosa, pero se insinúa otra).

⁴⁶ Berne identifica el nivel verbal con la racionalidad, los propósitos conscientes o la intención perseguida racionalmente con el mensaje (carácter social) e identifica lo no verbal con los tejemanejes psicológicos, en buena parte inconscientes y a merced de la influencia de los estímulos externos en nuestras emociones y “grabaciones” sobre experiencias pasadas.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

Implica dos tipos de mensaje, uno de carácter social (convencional), que es evidente y otro de carácter psicológico, que es oculto.

El mensaje ulterior u oculto suele estar contenido en la comunicación no verbal y es el más acorde a los verdaderos deseos y emociones del sujeto, aunque no llega a hacerse explícito. Este tipo de mensaje se transmite de manera inconsciente y muchas veces se expresa solo mediante gestos, tono de voz... Por la simultaneidad, como ambos estímulos son difíciles de aprehender a la vez, el mensaje social (convencional) suele encubrir al psicológico, a nivel del “estado yo adulto”, pero es el psicológico, en cambio, el determinante en las transacciones en las que se ponen en juego los estados “yo padre” y “yo niño”.

Estas transacciones suelen representarse utilizando líneas continuas para la transacción evidente, convencional o “social”, y líneas discontinuas para la transacción psicológica u oculta.

- Las transacciones ulteriores o complejas pueden ser de dos tipos:

Las transacciones “dobles” o dúplex son aquéllas en las que el mensaje parece estar dirigido a un estado del yo del receptor igual al del emisor, pero que, en realidad, se dirigen a otro estado del yo distinto.

Las transacciones “angulares” se diferencian de las transacciones “dobles” en que el receptor no resulta “enganchado” por el emisor para responderle al mismo nivel psicológico (el pretendido o puesto en juego). Este tipo de transacciones suele implicar una manipulación oculta del interlocutor y comprende las estrategias típicas de los vendedores, que apelan a mecanismos psicológicos del receptor (en el campo de emociones y frustraciones) para conseguir sus objetivos de venta.

Las transacciones encubiertas suelen resolverse siempre en el plano inconsciente de emociones, impulsos y frustraciones, por lo que es el estado “yo niño” el que suele ejercer más control o influencia sobre el individuo, en consonancia con lo señalado por Berne en la tercera regla de la comunicación, que indica que en las transacciones encubiertas es la parte oculta e inconsciente lo que determina el resultado.

Tanto en Publicidad como en Relaciones Públicas, los mensajes vienen conformados y adaptados en gran medida a la determinación realizada de las características psicológicas del receptor, de lo cual se deriva el éxito persuasivo de un mensaje.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

Nosotros entendemos la persuasión, desde un punto de vista psicológico, como “influencia”, al igual que Thayer⁴⁷. Por lo que aquí interesa, debemos señalar que gran parte de la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas utiliza resortes de tipo emocional solapados a la argumentación consciente.

Este hecho no debe achacarse a las Relaciones Públicas exclusivamente, para tacharlas de manipuladoras, sino que debe predicarse de buena parte de la comunicación interpersonal persuasiva en múltiples ámbitos sociales (Abogacía, Psicología Forense...), por el simple conocimiento de la naturaleza humana, “interesada” siempre en convencer de una manera u otra y por distintos objetivos o motivaciones, que no siempre redundan en lo económico.

Posiciones vitales básicas

En cada individuo, predomina un tipo u otro de transacciones dependiendo de su postura vital básica. En la infancia, cada individuo desarrolla un autoconcepto, una idea de lo que es y de su valía personal, así como también desarrolla una idea de lo que son y valen los demás. A los ocho años, el individuo, en función de sus experiencias y grabaciones pasadas, ha decidido ya “cómo es él” y “cómo son los demás”. Esta decisión va a condicionar su actuación en la vida, su peculiar visión de los demás y de la sociedad, los diferentes roles que asumirá y sus expectativas de éxito o fracaso.

Las actitudes básicas se pueden cuestionar y meditar a lo largo de la vida, para producir un cambio deseado en el estilo de transacciones. El entrenamiento en autoobservación y un conocimiento profundo del análisis transaccional facilitan este objetivo.

Los juicios básicos que pueden adoptarse sobre uno mismo y sobre los demás dan lugar a cuatro posiciones vitales:

- “Yo no estoy bien, tú estás bien”.
- “Yo no estoy bien, tú no estás bien”.
- “Yo estoy bien, tú no estás bien”.
- “Yo estoy bien, tu estás bien”.

Existen posiciones no tan extremas como las señaladas y es necesario también aclarar que un individuo puede sentirse bien en algunos aspectos y mal en otros. Un

⁴⁷THAYER, L: *Comunicación y sistemas de comunicacion*. Península, Barcelona, 1975.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

chico puede sentirse muy capaz de entablar amistades y de ser popular, pero no de destacar en el ámbito académico (o viceversa); sin embargo, un estado continuo de bienestar o malestar con uno mismo suele abarcar toda la personalidad.

La estructura del tiempo

El análisis transaccional acude al concepto de estructura temporal para analizar las series de transacciones.⁴⁸

Según Berne, el hombre tiene la necesidad de estructurar el tiempo, de dar estabilidad a su interacción con los demás, a sus relaciones sociales, y esto lo realiza de seis maneras diferentes:

A) Aislamiento: Se refiere a la evasión, al ensimismamiento y la pérdida de uno mismo en las propias imágenes y fantasías cuando se interactúa comunicativamente, lo que suele darse con frecuencia en situaciones sociales.

B) Actividades: El estudio, el trabajo etc., son actividades programadas socialmente que no implican contacto íntimo con otras personas.

C) Juegos: Se trata de procesos constituidos por una serie de transacciones que obedecen a dos cuestiones distintas, aunque estrechamente relacionadas⁴⁹. Por un lado, se trata de transacciones ulteriores, donde lo determinante no es lo que realmente se dice (mensaje social o convencional), sino lo que realmente se siente y se quiere decir, “el otro mensaje” (el psicológico). Por otro lado, este tipo de transacciones obedece a una motivación oculta, a una meta definida.

Se trata, en definitiva, de maniobras para conseguir algo que no se explicita en el mensaje verbal. Los juegos suelen proceder de la posición de “yo no estoy bien”, que se expresa en la necesidad en exceso de los demás, de su aceptación y reconocimiento, lo que dificulta la posibilidad de una comunicación directa y sin trabas con el otro. Los juegos resultan ser, entonces, defensas o trucos que enmascaran el objetivo real de la comunicación.

Los juegos permiten la obtención de un beneficio a corto plazo y los papeles que intervienen en los mismos suelen reducirse a tres: “Perseguidor”, “Salvador” y “Víctima”.⁵⁰

⁴⁸BERNE. E.: *¿Qué dices después de decir hola?*, Grijalbo, Barcelona, 1984.

⁴⁹ Berne describe y analiza diversos ejemplos de juegos en su libro: *Juegos en que participamos*.

⁵⁰ Aunque inicialmente dichos roles o papeles fueron citados por Eric Berne, fue Steve Karpamann quién los describió con gran detalle en su famoso “triángulo dramático”

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

D) Rituales: Se trata de series de transacciones complementarias y estereotipadas, determinadas por la cultura (saludos, normas de educación, ceremonias, cortesías). En todas estas situaciones, existe un acuerdo social en efectuar siempre las mismas acciones y en mantener una comunicación superficial.

E) Pasatiempos: Se trata de transacciones complementarias que giran alrededor de un tema. Su finalidad estriba en “llenar el tiempo”, entretenerse (conversaciones típicas de las reuniones sociales).

F) Intimidad: En esta situación, no se dan los juegos psicológicos. El dar y el recibir se producen espontáneamente y la comunicación goza de absoluta claridad y transparencia, lejos de dobles sentidos y de manipulaciones.

No existe una estructuración del tiempo en busca de la seguridad, de una manera defensiva, porque la persona se acepta a sí misma y no siente la necesidad de ocultarse o defenderse, le gusta compartir sus experiencias vitales.

Los pasatiempos y rituales pueden ser compatibles, hasta cierto punto, con la intimidad, pero no así los juegos.

Las relaciones de intimidad son posibles a partir del adulto que se libera de las normas inadecuadas del Padre y deja libre a nuestro niño natural, con su vitalidad y curiosidad. La intimidad implica empatía, ponerse en el marco de referencia del otro, sin pérdida de la propia identidad.

Las condiciones que pueden favorecer la intimidad y por tanto, la comunicación personal podrían sintetizarse en:

- Una adhesión consciente de la persona a la postura “yo estoy bien, tu estás bien”.
- Potenciar el “yo Adulto”, la parte racional de la persona, sin renegar de las propias emociones, en contacto con lo que somos y con la realidad externa.
- Ausencia de juegos en las relaciones.

2.2.3.3. LOS JUEGOS PSICOLÓGICOS

Se han definido como⁵¹ un sistema concurrente de transacciones, a menudo repetitivas, superficiales (en apariencia) y que entrañan una motivación oculta, es decir, que implican trampas o trucos.

⁵¹ BERNE, E.: *Los juegos en que participamos*, Méjico, Diana, 1976.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

Según Mucchielli, las estratagemas constituyen conjuntos de transacciones realizadas sistemáticamente por un individuo, para que el interlocutor “entre en su juego”. Mediante los “rackets” (estrategias fácilmente identificables), se asume un modo de actuar y de situarse en un escenario psicológico que se ha adquirido desde la infancia, asumiendo un rol que se sabe interpretar, que ha probado su eficacia y que suele funcionar en todas las ocasiones (víctima, enfermo, anciano, desbordado...). Efectivamente, como afirma Mucchielli⁵², algunos individuos parecen ser “prisioneros” de sus formas o pautas interactivas e interpretan constantemente el mismo tipo de “encadenamiento” de las comunicaciones

Las dos características fundamentales de los juegos psicológicos:

- No se realizan por entretenimiento, sino para obtener una ganancia o beneficio, que a su vez se asocia a otro tipo de beneficio “secundario”, ya sea éste social (estructuración de las relaciones) o psicológico (derivado de la defensa y la satisfacción de las pulsiones).

- Enmascaran una motivación oculta (de índole psicológica), es decir, constituyen transacciones con una trampa oculta, de carácter inconsciente.

El análisis de los juegos psicológicos parte del estudio de dos niveles simultáneamente implicados:

- Social: transacciones admisibles en consonancia con el contexto en el cual se realizan.
- Psicológico: elementos ulteriores u ocultos, socialmente inadmisibles.

La comunicación es, desde este punto de vista, una puesta en escena, un tanto ritual, de problemas relativos a los “estados internos del yo”. Dichos problemas son accesibles y se experimentan a través de esos rituales⁵³

Kertesz afirma al respecto que, en el juego, ambos interlocutores se complementan en sus intercambios, guiados por la parte oculta, psicológica, sin ser conscientes de ello⁵⁴.

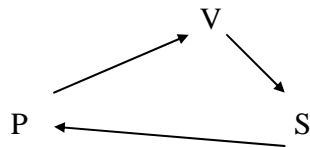
El análisis de los juegos psicológicos entraña la determinación de los papeles o roles que los individuos adoptan: “Perseguidor”, “Salvador” y “Víctima”, los cuales conforman el llamado “triángulo dramático”. En dicho “triángulo”, aparecen una serie

⁵² MUCCHIELLI, A.: op.cit.

⁵³ MUCCHIELLI, A.: op.cit, pág. 38.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

de vectores con diferentes puntos de salida y llegada, que indican que los distintos papeles o roles pueden ser desempeñados por una misma persona, a medida que se desarrolla el “juego psicológico”. Los roles sociales que los individuos pueden adoptar son: el “perseguidor”, el “salvador” y la “víctima”, que se representan en el llamado “triángulo dramático”.⁵⁵



P = perseguidor

S = salvador

V = víctima

Los “roles dramáticos” son por naturaleza falsos o ilegítimos. Se desvía su función primaria para utilizarse con fines de satisfacción personal. Conllevan subterfugios y falsedad, dado que actúan en situaciones en las que el individuo los utiliza descontextualizándolos de su función originaria:

- “Perseguidor”: impone limitaciones a la conducta.
- “Salvador”: ayuda en situaciones problemáticas.
- “Víctima”: expresa sentimientos contradictorios.

Al descontextualizarlos de su función primigenia, los roles son utilizados en beneficio propio y para satisfacción personal, con el fin de lograr objetivos. Por esto, los interlocutores, al adaptar uno cualquiera de los roles e ir sustituyéndolos por otros a lo largo del juego, se infravaloran mutuamente, al rechazar las relaciones directas y sustituirlas por las fingidas. El juego provoca sentimientos desagradables, que van desde la cólera del “perseguidor” a la compasión del “salvador” o el desamparo de la “víctima”.

Los mensajes implícitos que subyacen a los distintos roles:

“Yo soy mejor que tú” (Perseguidor).

“Yo puedo más que tú” (Salvador).

“Tú eres/ puedes más que yo” (Víctima).

Los interlocutores, según avanzan en la conversación, se van implicando psicológicamente y se ven arrastrados por sus propias emociones, por lo que acaban

⁵⁴ KERTESZ, R.: op.cit.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

teniendo sensaciones desagradables, a medida que van perdiendo el control de sí mismos. Los sentimientos desagradables se alternan, pasando desde la irritación del “Perseguidor” al sentimiento de desolación e inutilidad de la “Víctima”.

El juego psicológico se desarrolla siguiendo unos estadios determinados que se plasman en la siguiente fórmula:⁵⁶

$$C + F = R - CR - ME - BF$$

C = El cebo.

F = La flaqueza.

R = La respuesta.

CR = Cambio de rol.

ME = Momento de estupor.

BF = Beneficio final.

El juego psicológico, tal y como expresa la fórmula, comienza mediante un estímulo denominado “cebo”, que constituye la parte inconsciente (oculta) del mensaje y que “engancha” al interlocutor en su ser más vulnerable.

El “cebo” se encuentra estrechamente relacionado con la “flaqueza” o punto débil del interlocutor (necesidad de seguridad o de compañía, snobismo, necesidad de status...), que será aprovechado por el emisor para determinar el tono y sentido de la conversación que inicia. La flaqueza o punto débil del interlocutor es descubierto después de un análisis somero del carácter, tras algunos minutos de conversación.

El emisor o primer interlocutor obtiene mediante el “cebo” (como si de un cazador se tratara) enganchar al receptor por su flaqueza y obtener de él una respuesta. Esta respuesta se conforma a dos niveles:

- Social (explícito).
- Psicológico (oculto).

La necesidad, que aparentemente fue satisfecha con al respuesta, no lo es realmente, ya que el emisor cambia repentinamente el estado del yo adoptado anteriormente, al recibir la respuesta, cambiando a su vez su “rol dramático”, que provocará un cambio de rol también en el interlocutor.

⁵⁶ CHANDEZON, G, y LANCESTRE, A.: op.cit

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

Debido a que los cambios de rol se producen repentinamente, en función de las respuestas obtenidas, existe un momento de perplejidad en la conversación, que se denomina de “estupor”, por lo que el juego psicológico se complica hasta que uno de los interlocutores logra reconducir la conversación, propiciando nuevos cambios de rol, para llegar al “beneficio final”.

Es en este momento del “beneficio final”, en el que los interlocutores experimentan una determinada emoción, que suele ser desagradable (ansiedad, rabia, estupor...) para ambos interlocutores o al menos para uno de ellos, por el proceso de descalificación y degradación al que han sido sometidos en los avatares de la conversación. Es necesario advertir que este proceso es de naturaleza inconsciente⁵⁷.

⁵⁷ BERNE, E.: op.cit.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

- BIBLIOGRAFÍA

BERGER, P. y LUCKMANN: *La construcción social de la realidad*, Meridiens – klincksieck, 1986.

BERNE, E.: *Los juegos en que participamos*, Méjico, Diana, 1976.

BERNE, E.: *Los juegos en que participamos*, Stock, 1964.

BERNE, E.: *¿Qué dices después de decir hola?*, Grijalbo, Barcelona, 1984.

BIRDWHISTELL, R: *Kinesics and Context*, Penguin, 1973.

BUYTENDIJK, F.J.J.: *Fenomenología del reencuentro*, 1952.

CABADA DEL RÍO, M: “El estudio de la comunicación no verbal en diferentes contextos de interacción social”, Sección de investigación en Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas *Forum XXI*, nº 1,1999.

CHANDEZON, G., y LANCESTRE, A.: *El análisis transaccional*, ediciones Morata, Madrid, 1987.

CHAPANIS, R.: *Psicología de las Relaciones Humanas*, PUF, 1992.

DANZINGER, K.: *Comunicación interpersonal*, México, El manual moderno, 1982.

DAVIS, F.: “El orden público” en *La comunicación no verbal*, Alianza editorial, Madrid, 1982.

EIBESFELDT, EIBL, I.: *El hombre preprogramado: lo hereditario como factor determinante en el comportamiento humano*, Alianza, Madrid, 1983.

FREUD, S.: *Los textos fundamentales del Psicoanálisis*, Altaya, Madrid, 1993.

GOFFMAN, E.: *Los ritos de interacción*, Anchor Books, Nueva York, 1967.

HALL, E.T.: “Acciones en cadena” en *La dimensión oculta*, Siglo XXI Editores,1976.

HARRY, T.A.: “Si Freud, Penfield y Berne”, en *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona, Grijalbo, 1973.

HARRY, T.A.: *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona, Grijalbo. 1973.

KERTESZ, R.: *El Análisis Transaccional integrado*, IPPEM, Buenos Aires, 1986.

KERTESZ, T. et. al.: *Introducción al análisis transaccional*. Buenos Aires. Paidós, 1975.

KLEINKE, C.: *Meeting and understanding people*, W.H. Freeman and Company, NY,1986.

II. 2. Encuentro, conversación, charla o diálogo

- LAING, R.D.; PHILLIPSON, H; y LEE, A.R.: *Percepción interpersonal*, Amorrortu, Buenos Aires, 1978.
- LOPEZ LITA, R.: *Comunicación de las empresas- las nuevas obligaciones*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1990.
- MAYOR, J. y GONZALEZ LABRA, M.J. “La conversación”, en *Psicología del pensamiento y el lenguaje*, 1984.
- MAYOR, J.: apuntes de la asignatura: *Psicología del lenguaje*, Facultad de Psicología, U.C.M. Curso 97-98.
- MORALES, P.: “El análisis transaccional”. En SANCHEZ RIVERA, J.M. et al.: *Integración emocional y psicología humanista*, Madrid, Marova, 1979.
- MORRIS, D.: *El arte de observar el comportamiento animal*, Plaza y Janés, Barcelona, 1991.
- MORRIS, D.: *Gestures*, Cape, 1979.
- MUCCHIELLI, A.: *Psicología de la comunicación*, Paidós Comunicación, 1998.
- OSGOOD, CH.E.: *Conducta y comunicación*. Madrid. Taurus, 1986.
- PENFIELD, W.: *El misterio de la mente. Estudio crítico de la conciencia y del cerebro humano*, Pirámide, Madrid, 1970.
- REBEL, G.: *El lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación*, Edaf, Barcelona, 2000.
- RICOEUR, P.: *Historia y verdad*, Encuentro, Madrid, 1990.
- ROGOLL, R.: *El análisis transaccional*, Herder, Barcelona, 1986
- SARBIN, “Role Theory” en Linzey (comp.) *Handbook of social psychology*. Nueva York, Addison- Wesley, 1954.
- STOETZEL, J.: *La Psicología Social*. Flammarion, 1963.
- TAJFEL, H.: “La categorización social”, en *Introducción a la Psicología Social*, editado bajo la dirección de Moscovici, Larousse, 1972.
- THAYER, L.: *Comunicación y sistemas de comunicación*. Península Barcelona, 1975.
- Un “‘principito’ en la empresa”, *Expansión* y empleo, 20 y 21 de marzo de 2001.
- ZUNIN, L.: *Contact: The first four minutes*, Talmy Franklin, 1972.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

II.3. PSICOLOGÍA INTERPERSONAL Y CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL PSICOLÓGICO (PERSONALIDAD) Y DE COMPETENCIAS, DEL PROFESIONAL DE R.R.P.P.

3.1. INTRODUCCIÓN Y ESQUEMA BÁSICO, BASADO EN EL ANÁLISIS CIENTÍFICO DE LA PERSONALIDAD DE CATELL

Personalidad es aquello que permite una predicción de lo que hará una persona en una situación determinada.

R.B.Cattell

Queremos precisar antes de dar comienzo a nuestra caracterización psicológica del profesional de Relaciones Públicas, que el perfil que vamos a efectuar no se corresponde a todos aquéllos que se dedican a las Relaciones Públicas (no se aplica a investigadores ni a docentes), ni tampoco a todos los profesionales dedicados al ejercicio de las mismas.

Hemos querido, basándonos en la praxis, caracterizar al profesional prototipo que ejerce las Relaciones Públicas en nuestro país (más técnico que planificador), que nada tiene que ver de momento con el profesional de Relaciones Públicas en Estados Unidos (más planificador y coordinador que técnico u organizador de eventos). Hemos querido caracterizar, por tanto, no a “todos los que son” sino más bien a “todos los que están”.

Por otro lado, algunos se preguntarán por qué el profesional de Relaciones Públicas debe ser extravertido o tener habilidades sociales... cuando casi todo su trabajo es “de despacho”. Nosotros entendemos, sin embargo, que el relacionista se constituye, cada día más, en el interior de una institución u organización, como una figura de referencia, para poder ejercer adecuadamente la comunicación interna, y como el portavoz del organismo de cara al exterior. Los contactos interpersonales que efectúa son cada día más importantes tanto en el interior como en el exterior del organismo, y la planificación de campañas así como la organización de eventos dejan de ser actividades exclusivas de la función, que depende cada día más, al igual que ocurre con los profesionales de Recursos Humanos, de las cualidades psicológicas de la persona o profesional que realiza la misma.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Parece que, en la actualidad vivimos en el siglo de la imagen personal y no sólo de la institucional y que esta última se basa hoy más que nunca en la primera, para poder persuadir e influenciar (los programas televisivos basan buena parte de sus contenidos en la imagen y personalidad de sus presentadores, que “representan” al programa). Ciertamente, las cualidades psicológicas del relacionista, hoy día y en relación a la comunicación interpersonal y a grupos que el relacionista efectúa, se superponen y entrelazan con las de la institución a la que representa.

Queremos dejar constancia también, de que así como la construcción del perfil psicológico del profesional de Relaciones Públicas se ha basado en la praxis española actual, no ha sido así en el caso del perfil profesional del mismo, que ha apuntado a un absoluto idealismo, en relación a las competencias y conocimientos que deberían ser requeridos para el ejercicio correcto de la función (que en Estados Unidos se sitúa en las instituciones a nivel de la Vicepresidencia) y que en España continúa ligada, desgraciadamente, a las relaciones que se establecen con la prensa.

Para realizar la construcción del perfil psicológico del profesional de Relaciones Públicas nos apoyaremos en el esquema básico que Cattell utiliza para explicar exhaustivamente la psicología del sujeto, desde múltiples análisis y perspectivas.

Cattell utiliza el análisis factorial para descubrir los rasgos superficiales de la psicología del sujeto (que se observan fácilmente) y los fundamentales (que se infieren de la conducta, tanto constitucionales o innatos como moldeados por el ambiente); los rasgos dinámicos (que actúan como una motivación iniciando y guiando la conducta); las aptitudes (referidos a la efectividad con que una persona alcanza una meta) así como los rasgos temperamentales.¹

Aplicación al profesional de Relaciones Públicas:

- Rasgos temperamentales y caracteriológicos: nos referimos al temperamento “melódico”, tipo “social” de Spranger, “primariedad” de Le Senne, “femineidad” de Jung (tipo perceptivo e intuitivo), “campo amplio de conciencia” (Gaston Berger).
- Constitucionales o innatos: conectan con las bases biológicas de la extraversion (estudios de Pavlov y Teplov, Jung), inteligencia interpersonal de Gardner...

¹ CATTELL.: *El análisis científico de la personalidad*, Buenos Aires, Paidós, 1959.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

- Moldeados por el ambiente, de personalidad (engloba los anteriores y la influencia del desarrollo y el ambiente): se aplican aquí los estudios de Horney sobre la excesiva autoafirmación relacionada con la agresividad en las pautas de interacción social, debido a la falta de amor, que comporta también una actitud en exceso gregaria de búsqueda cuantitativa de contactos y relaciones interpersonales.

La asociación continua del comportamiento social con patrones defensivos relacionados con la ansiedad social, reflejado en la excesiva conciencia del otro y la sumisión al otro, y el afán de ser centro de atención, propio de los comportamientos típicamente neuróticos o de inestabilidad del carácter (personalidad del histrión) achacables a una necesidad insatisfecha de afiliación y asociados a la necesidad de poder y prestigio, (equivalencia a la necesidad de pertenencia pero algo más elaborada) son siempre indicativos de la falta de integración del carácter y de inseguridad.

Se presenta también la “dependencia de campo” (Witkin), asociada a las orientaciones de dependencia o independencia en el desarrollo infantil... necesidad de pertenencia o de prestigio fuertemente marcadas (Maslow)

- De personalidad: sociabilidad, amabilidad, extraversión...
- Dinámicos: inteligencia funcional y el patrón genérico de la autopresentación, manejo de la impresión (nos remitimos aquí al capítulo 1, que trata la percepción interpersonal y al 4 –inteligencia funcional-).
- Aptitudes: inteligencia emocional, amabilidad (sentido cualitativo de excelencia en las relaciones interpersonales) y habilidades sociales (asertividad, empatía de Rogers...). Nos remitimos aquí al capítulo 4 de Habilidades Sociales. Se encuentran también englobados en las aptitudes, los conocimientos requeridos al relacionista para ejercer su función, que se recogen al final de este capítulo.

Considerando entonces que los rasgos dinámicos (inteligencia funcional, manejo de la impresión), y las aptitudes referidas a habilidades sociales, inteligencia emocional... son tratadas en otros capítulos, nos centraremos aquí en los rasgos más “profundos” y puramente psicológicos, principales determinantes de la forma de ser del sujeto como son el temperamento y carácter básicos, las bases fisiológicas de la conducta en

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Relaciones Públicas (inteligencia interpersonal...), los rasgos innatos aparejados (extraversión...) y otros rasgos moldeados por el ambiente (ansiedad social, neurosis) para desembocar por último en la personalidad (matización última y social de los rasgos básicos).

3.2. TEMPERAMENTO Y CARÁCTER: PERSONALIDAD BÁSICA

3.2.1. TEMPERAMENTO Y CARÁCTER: PREDICTORES INEQUÍVOCOS DE PATRONES DE ATRACCIÓN/RECHAZO EN LA COMUNICACIÓN

Parece cierto que a determinados tipos somáticos se atribuye hoy socialmente comportamientos que parecen encajar con estereotipos; en este sentido, las tipologías clásicas como las de Sheldon nos enseñan la existencia de algunas relaciones entre lo psíquico y lo biológico.

J. Lorenzo González (Psicología de la personalidad, 1987)

Con la pretensión de estudiar y la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas desde un punto de vista psicológico resulta a todas luces ineludible analizar la personalidad (estructura integradora y global, totalizadora y terminada que abarca aspectos cognitivos, evolutivos, sociales...) tanto del relacionista como del individuo receptor o perceptor de la comunicación, pero también otros aspectos más primarios o menos elaborados como son el temperamento (aspectos emocionales de la personalidad) y el carácter.

El término “rasgo” se refiere a una característica estable del comportamiento en situaciones distintas que se entiende como disposición estable a actuar así.

El término “tipo” se refiere a un conjunto de características o “rasgos” estructurados de una forma particular estable que determina la regularidad del comportamiento del individuo en diversas situaciones. Las tipologías pueden utilizarse como descripciones de una serie de cualidades que aparecen en diversos comportamientos y que se constituyen como núcleo de los mismos, alrededor de los cuales se van tejiendo o relacionando numerosas características que se infieren de las primeras y que se emplean a su vez para la predicción de comportamientos.

Como vemos, se hace necesario utilizar los hallazgos de la psicología diferencial para conocer las características psicológicas y los patrones de conducta típicos de la conducta interpersonal del ser humano, dado que la conducta comunicativa se constituye como una forma o modalidad típica de dicha conducta.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

La Psicología diferencial estudia la forma en que se expresan las diferencias en la conducta comunicativa y sus indicadores (expresión facial...), se interesa por las diferencias individuales, desviaciones de los individuos de la psicología general, desde un enfoque correlativo, de establecimiento de similitudes y patrones de características.

Los distintos tipos o conjuntos amplios de características psicológicas o de conducta que puedan formularse influyen en los patrones de comportamiento interpersonal y la conducta comunicativa verbal y no verbal del relacionista, pero también en los patrones conductuales y tácticas comunicativas que el mismo asume para persuadir a su interlocutor, dado que la apariencia del mismo, modos de reaccionar (temperamento) y las inferencias que se realizan sobre su personalidad configuran una información valiosísima de retroalimentación o “feedback”, determinantes del modo de interactuar y persuadir en un primer encuentro.

Este hecho resulta especialmente relevante en el campo de las Relaciones Públicas, cuyo patrón comunicativo, por la naturaleza de las mismas, se funda básicamente en este tipo de encuentros primeros, a veces únicos, otras veces estacionarios, esporádicos, siempre definitivos, por lo que la personalidad y temperamento del receptor resultan determinantes para el establecimiento de las tácticas persuasivas adecuadas.

Temperamento y carácter son dos variables fundamentales a la hora de analizar los factores intervinientes en este tipo de encuentros de la comunicación interpersonal, dado que a partir de su conocimiento puede presumirse la realización de comunicaciones en las que, tomando en consideración estos factores, se inicien argumentaciones y apelaciones adaptadas a las características psicológicas inferidas, además de disponer de un conjunto de indicadores de gran utilidad a la hora de conjeturar acerca de las previsibles reacciones del interlocutor.

La distinción entre temperamento y carácter radica en que el temperamento está más próximo a lo biológico mientras que el carácter es de índole psicológica. Junto con la inteligencia y la constitución física, el temperamento cierra los aspectos de la personalidad esencialmente hereditarios, material bruto con el que se forma primeramente la misma. El temperamento pertenece a la capa instintivo-afectiva de la personalidad y es una conjunción de factores bioquímicos, anatómicos y fisiológicos, mientras que el carácter es la manera de ser, de sentir o de reaccionar expresada en las actitudes y el comportamiento. Se sabe ya que mientras el carácter es más libre, el

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

temperamento está sujeto a la estructura general que constituye el cuerpo físico del hombre y por tanto, es instintivo e inconsciente².

La personalidad, por su parte, incluye factores culturales, relativos al desarrollo de la persona, interacción entre patrones biológicos y de aprendizaje... La personalidad sería por tanto el resultado de la interacción o superposición entre funciones orgánicas o temperamento y el papel o rol, careta o “máscara” de los seres humanos como actores sociales, siendo por tanto mucho más matizada y determinante que el temperamento o el carácter a la hora de inferir características psicológicas amplias y realistas del sujeto.

Se puede afirmar que el concepto de temperamento hace referencia a la llamada “esfera orética” de la personalidad, es decir, que es relativo exclusivamente a sus aspectos emocionales, motivos e impulsos que guían acciones y reacciones así como estilos o maneras de reaccionar. El temperamento alude por tanto a

fenómenos característicos de la naturaleza emocional de los individuos, incluyendo su susceptibilidad a la estimulación emocional, la fuerza y velocidad con que acostumbran a producirse las respuestas, su estado de humor preponderante y todas las peculiaridades de fluctuación e intensidad en el estado del humor, considerándose estos fenómenos como dependientes en gran parte de la estructura constitucional y predominantemente hereditaria³

El temperamento o el carácter, paradójicamente, si bien son mucho menos certeros o exactos a la hora de predecir características psicológicas amplias y sofisticadas del individuo, por ser inferidas éstas básicamente de la constitución física y la anatomía del sujeto así como de patrones psicológicos básicos de reacción, sí revelan, no obstante, con gran nitidez las claves perceptivas de la comunicación interpersonal, puesto que la comunicación que se inicia y mantiene entre dos interlocutores en las relaciones interpersonales, sobre todo en los ámbitos de Relaciones Públicas, se basa en gran medida en la simple representación o juicio primero poco matizado (prejuicio), que realizan los interlocutores en el momento del encuentro, basada en el aspecto físico, apariencia y reacciones del otro, dado que no se llega a conocer (ni tampoco interesa), en profundidad al individuo.

Para muchos autores, el temperamento indica el estilo y manera de responder habitualmente a situaciones, restringiendo el mismo a las características “formales” o “de estilo” de la conducta de la persona, influidas y moduladas en cierto grado por la experiencia y la situación o contexto social.

² PALMADE, G.: *La caracteriología*, Paidós, Buenos Aires, 1962.

³ ALLPORT, G.W.: *La personalidad*, Barcelona, Herder, 1970, pág. 55.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

En Relaciones Públicas, en mucha mayor medida que en otras relaciones interpersonales más estables e íntimas, los contactos esporádicos y diversos con múltiples personas desconocidas, cuyos juicios se basan únicamente en interacciones breves y únicas, se encuentra profundamente determinado por las apariencias y claves perceptivas puestas en juego en la conversación superficial que se establece, por lo que dichas características conforman el juicio (primero y definitivo) que se forma sobre la persona y en último término, su imagen, basada en mayor medida en patrones emocionales e instintivos de acción-reacción que en otros aspectos cognitivos.

Podemos decir que las características psicológicas amplias y matizadas (que añaden factores cognitivos y sociales) se extraen de la personalidad, mientras que la imagen interpersonal en Relaciones Públicas (basada en patrones emocionales e instintivos de acciones y reacciones) mayoritariamente, por las claves perceptivas consensuadas y fundamentadas en el temperamento (adscripción de determinadas características psicológicas o de personalidad en función de las características físicas, patrones reactivos instintivos y aspectos emocionales). Un sujeto puede “caer mal o bien”, “gustar o no gustar”, como sucede la mayoría de las veces, intuitivamente, tras un primer encuentro breve, y el sujeto no se plantea mayores disquisiciones.

El estudio del temperamento y el carácter conduce a la formulación de tipologías o categorías de sujetos, taxonomías. Es muy probable que muchos individuos, ejemplares de sujetos que se adscriben a una tipología a primera vista y de forma intuitiva, no presenten todas las características que se predicen de dichas tipologías, cuando se conoce al sujeto en profundidad. Sin embargo, en la interacción comunicativa de Relaciones Públicas, fundamentada en percepciones e impresiones aisladas y pasajeras, momentáneas, encuentros esporádicos, a veces únicos, como ya decíamos, encuentra una gran importancia esta atribución de características rápida, intuitiva, consensuada y asumida (por economía cognitiva). La realidad desaparece entonces o pasa a un segundo plano, ya que la misma carece de importancia, y se torna más significativa la realidad social y la percepción imperfecta y basada en patrones de economía cognitiva y estereotipos, clasificaciones formuladas por consenso.

Por consiguiente, recapitulando, si bien el temperamento explica muchas menos variables y matizaciones que el carácter y éste a su vez muchas menos que la personalidad a la hora de analizar la psicología del individuo y resulta mucho menos exacto en sus predicciones sobre la misma, sí es, no obstante y paradójicamente, mucho

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

más determinante a la hora de inferir las características que indican el mantenimiento de patrones interactivos en conversaciones breves y esporádicas y por tanto, más determinante en la comunicación de Relaciones Públicas en muchas ocasiones.

Por otro lado, la manera de enjuiciar a las personas por los rasgos estables (temperamento y carácter) es mucho más rígida, basada en el prejuicio, pero resulta ser paradójicamente más certera a la hora de inferir características emocionales de los sujetos, que son las que en mayor medida determinan la disposición a interactuar y comunicar, las reacciones emocionales a la comunicación establecida... Encontramos entonces otra paradoja: que la interpretación matizada y amplia o profunda sobre las características de personalidad en el contexto superficial propio de las Relaciones Públicas, basándose en el estudio del temperamento y carácter, suele ser errada, pero en cambio unívoca y certera a la hora de enjuiciar superficialmente, como requieren las peculiaridades de la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas sobre características profundas relativas a emociones y reacciones, así como a patrones de aproximación en la conducta comunicativa.

3.2.2. EL TEMPERAMENTO

3.2.2.1. CLASIFICACIONES BÁSICAS DE LOS “TIPOS” (KRESTCHMER Y SHELDON) Y FISIOGNOMÍA

Las clasificaciones de los temperamentos se remontan a la antigüedad, las doctrinas que subrayan la importancia de los factores somáticos sobre el comportamiento tienen su origen en la medicina clásica de Hipócrates⁴ y Galeno (constitución física y humores), que apuntaban ya la alegría y placidez del hombre gordo, la frialdad del hombre delgado... Estas concepciones, muy en boga en la Edad Media y cuya influencia encontramos en el siglo XVIII en Lavester, parecen ser de cierta utilidad para realizar algunas siquiera mínimas predicciones sobre la conducta, basadas en concepciones y prejuicios que las personas se forman de otras en base a su constitución, no bajo criterios científicos, sino tan sólo culturales.

Existen multitud de tipologías: C. Sigaud (funciones fisiológicas y tipos humanos, digestivo, muscular...); J. Viola (dimensiones comparadas del tronco y de los miembros,

⁴ HIPÓCRATES, cfrd. en ALSINA, J.: “Hipócrates”, en *Scientific American*, ed. en español, núm. 64, Madrid, 1982.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

distinguiendo el tipo longilíneo, brevilíneo...); N. Pende (morfología, carácter); McAuliffe (basada en la armonía); pero, la aportación que mayor relevancia ha tenido es la del psiquiatra alemán E. Kretschmer⁵, que a pesar de haber sufrido numerosas críticas, fundamentalmente desde la psicología experimental, se sigue reconociendo aún hoy la valía y vigencia de sus aportaciones en este campo.

Es esencialmente cierto que resulta difícil aventurar la personalidad de un individuo a través exclusivamente de sus rasgos y constitución física, pero no es menos verdad que aunque la influencia de estos rasgos sobre la conducta general es parcial, es incuestionable su incidencia o reflejo en las conductas superficiales, visibles y reactivas, y no es menos cierto también que la realidad social está constituida por percepciones que muchas veces se basan en las apariencias y prejuicios o por generalizaciones tal vez falsas, ateniéndonos a la realidad, pero absolutamente reales en nuestra percepción, siguiendo la inevitable tendencia cognitiva del ser humano a simplificar la realidad para evitar la sobrecarga de estimulación del ambiente (economía cognitiva).

Partiendo de estas premisas y de que la literatura, el cine y el arte han asumido estas tipologías, en muchas ocasiones, para caracterizar a sus personajes (Sancho Panza y el Quijote, por ejemplo), no podemos aventurar la afirmación de que la percepción no esté mediatizada por estas clasificaciones, como no podemos aventurar tampoco, por la influencia del principio de economía cognitiva, que la percepción sea absolutamente objetiva. La doble mediación expuesta (cognitiva y cultural) revela la posible efectividad de estas clasificaciones, al menos parcialmente, a la hora de catalogar a los individuos.

La tipología temperamental de Kretschmer

Basándose en la observación de casos patológicos Kretschmer relacionó el temperamento con determinados tipos corporales, haciendo corresponder las tres constituciones corporales, *pícnico*, *leptosómico* y *atlético*, con los temperamentos, *ciclotímico*, *esquizotímico* y *enequético*. Salvando las simplificaciones y absolutizaciones en que este tipo de clasificaciones suele incurrir, debemos afirmar que, y así lo reconocía Kretschmer, la mayoría de las personas son un compuesto de esos temperamentos, en el que hay, sin embargo, un rasgo que prevalece o destaca entre los demás.

⁵ KRETSCHMER, E.: *Constitución y carácter*, Barcelona, Labor, 1967.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Los individuos *pícnicos* se caracterizan por el predominio de las formas redondas: cuerpo acortado y rechoncho (su talla apenas alcanza la media), tronco largo y piernas cortas, rostro redondo y lleno, musculatura blanda y abundancia de grasa, cabeza, hombros y pecho redondeados y abdomen ancho, manos y pies pequeños, brazos y piernas blandos y redondos (el denominado *habitus apoplecticus* de los griegos, obeso y congestionado).

Su temperamento es *ciclotímico*, caracterizado por la variación constante del estado de ánimo, que pasa de la tristeza a la alegría. Su personalidad es la del hombre práctico que manifiesta su alegría por la vida y necesita una relación constante con el mundo que le rodea, por lo que es abierto, social, amistoso, jovial, simpático, juerguista, dispuesto a prestar ayuda, natural, espontáneo, amable y comunicativo aunque propenso a la psicosis maníaco depresiva. A lo largo del tiempo, el cuerpo cambia y adquiere características del pícnico; es curioso observar también que las pautas y conductas comunicativas cambian con la edad y el ser humano se vuelve más sociable y gregario generalmente con la misma (recordemos la serie televisiva de *Susanne*, el cuerpo esplendoroso de la protagonista y su marido, en un marco familiar campechano amistoso y jovial).

Los individuos *leptosómicos* (de *leptos*, estrecho) tienen formas alargadas; caja torácica y hombros estrechos; piernas, brazos y cuello largos, la cabeza pequeña, la nariz afilada y el perfil del rostro angular, de relieve enjuto, a la imagen del *Quijote* (cara angulosa y alargada). Manos y pies estrechos y largos. La piel es pálida, los huesos frágiles y los músculos delgados, el cuerpo, en general, parece débil. Parecen más altos de lo que son, poseen un peso menor que la media.

Son *esquizotímicos*, su temperamento es hipersensible, oscilando entre la frialdad y la afectividad o entre la brusquedad y la indolencia. Presentan una acusada artificialidad y rigidez. En su actitud, hay una tendencia hacia su mundo interior; por eso, suelen estar alejados psíquicamente de los demás, pareciendo poco sociables. En la vida activa, son consecuentes consigo mismos e inflexibles con los demás. Son propensos a la esquizofrenia y al tipo “asténico”. La extrema introversión puede llevarles a la locura (Don Quijote) y la falta de interés por el mundo exterior, a una exagerada concentración interior y retraimiento; se muestran reservados, tímidos y poco habladores.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

El tipo *atlético* posee una constitución fuerte, de pecho y hombros anchos, tronco trapezoide, pelvis estrecha y piernas delgadas. Sin apenas grasa, los músculos bien desarrollados se distribuyen proporcionadamente. La cabeza, apoyada en un cuello sólido, es firme con relieves óseos en el rostro acentuados, pómulos marcados.

Su temperamento es *enequético*, de energía tenaz y actividad motora constante, son prolijos en la palabra, con un deseo natural de imponerse a los demás, agresivos y competitivos.

Como afirma Sanchez Guzmán⁶, resulta bastante sencillo inferir que el sujeto pícnico será más fácil de abordar que el leptosómico. El atlético mantendrá un aire de superioridad en una conversación y se mostrará rotundo y el leptosómico mostrará distanciamiento, mirada crítica y reservada. También puede deducirse que el atlético se mostrará contundente al contestar, mientras que el leptosómico será silencioso y el pícnico, afable.

Los componentes de Sheldon.

El norteamericano W.H. Sheldon, tras observar la escasa utilidad práctica de los tipos temperamentales de Kretschmer (por considerarlos casos extremos), ya que era frecuente observar contradicciones entre las diferentes partes del cuerpo de un mismo sujeto puesto que la mayoría de los individuos son una mezcla de todos, planteó la sustitución del concepto de “tipo” por el de “componente” o dimensión⁷.

Sheldon distinguió tres componentes primarios que denominó *viscerotonía* (predominio del aparato digestivo por el hiperdesarrollo de las glándulas digestivas), *somatotonía* (predominio del sistema muscular y óseo, tejido conjuntivo) y *cerebrotonía* (predominio de actividades neurofisiológicas). Los tipos corporales son: “endomorfo” (similar al pícnico, predominio de redondez y blandura), “mesomorfo” (similar al atlético, constitución pesada, fuerte y rectangular) y “ectomorfo” (similar al leptosómico, con predominancia lineal y fragilidad)⁸.

⁶ SANCHEZ GUZMÁN, J.R. *Marketing comunicación*, edit. Ciencia 3, Madrid, 1989.

⁷ Las tipologías han sido siempre consideradas tradicionalmente como categóricas, y por tanto rígidas, por implicar una etiquetación y un criterio bipolar de inclusión/exclusión. La dimensión, por el contrario, es una variable continua y la variación es cuantitativa; no existe, por tanto, brusquedad entre unas clasificaciones y otras y la catalogación se produce sin saltos.

⁸ SHELDON, W.H y STEVENS, S.S.: *Las variedades del temperamento. Una psicología de las diferencias constitucionales*, Paidós, Buenos Aires, 1972.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Poniendo en relación los tres componentes primarios del temperamento con los tres tipos corporales, Sheldon descubrió rasgos parejos entre la *viscerotonía* y los individuos “endomorfos”, entre la *somatotonía* y las personas “mesomorfas” y entre la *cerebrotonía* y los sujetos “ectomorfos”, llegando de este modo a definir tres biotipos temperamentales a los que llamó “*viscerotónicos*”, “*somototónicos*” y “*cerebrotónicos*”.

La *viscerotonía* alude al predominio de las vísceras digestivas y esto deriva en un temperamento práctico, en el que predomina la actitud relajada, gusto por la comodidad y el afán de confort, la buena mesa... que busca el contacto con la realidad social para disfrutar de la compañía de otras personas que le rodean, lo cual hace de ellos un tipo de interlocutor especialmente receptivo, jovial y tranquilo.

Pensemos que el calor en verano (tumbarse al sol perezosamente) estimula el sistema nervioso parasimpático (relacionado con las vísceras) y emula el placer de la digestión, induciendo a la relajación, antítesis del stress y condición básica para la apertura a los demás y la sociabilidad.

Los rasgos de los individuos viscerotónicos, según la escala abreviada de Sheldon, son⁹:

- La relajación postural y de movimiento. Los movimientos son lentos y suaves, sin sacudidas. La voz es uniforme, sin estridencias, y el hablar pausado y natural. El individuo es contrario al ejercicio físico.
- Propensión a la comodidad física. Se refleja en una tendencia a sentarse perezosamente al sol y por la preferencia por cosas blandas, como colchones de agua, sillones mullidos...
- Las reacciones son lentas, tanto las motrices como las verbales. Las respuestas faciales son tardías o inexistentes, por lo que su rostro es inexpresivo. Las respuestas emocionales son tardías, pero una vez producidas la emoción es intensa (los desmayos de Raquel Mosquera).
- Inclinación a las ceremonias y cortesías. Tendencia a apoyarse en el grupo social y practicar los rituales que existan en él. En ocasiones, el exceso de cortesía lleva a la zalamería.

⁹ Cfrd. en SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: op.cit.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

- La sociofilia es el deseo exagerado de compañía y de verse rodeado y apoyado por los demás. Son muy gregarios, necesitan de la gente, no la buscan por placer (extraversión), sino por necesidad (gregarismo y ansiedad social).
- La uniformidad en la corriente emocional se manifiesta en la estabilidad del estado de ánimo. Ama el orden, la paz, la seguridad y la permanencia de los afectos. Amigos para toda la vida. Prefieren la monotonía y el aburrimiento a los altibajos emocionales que suceden a una ruptura de pareja.
- La tolerancia supone la aceptación de los demás y de las cosas. Su lema es “vive y deja vivir” y por eso huye de las discusiones o polémicas.
- La satisfacción es expresión de la placidez (Gil y Gil). No ve urgencia en nada, por intensa o apurada que sea la situación, carece de previsión, vive del presente sin preocuparse del futuro.
- El carácter blando muestra una personalidad carente de empuje, de ausencia de interés por las cosas, de falta de objetivos trascendentales.
- La libre y fácil comunicación del sentimiento le lleva a expresar su situación anímica, en cualquier momento, a cualquier persona.

La somatotonía alude al predominio funcional y anatómico y remite a un constante movimiento físico y una imperiosa necesidad de hacer cosas. Supone el deseo de someter el entorno a la voluntad, por lo que estas personas son conquistadoras, firmes, enérgicas, agresivas, superadoras de obstáculos, amantes de la aventura y combativos (todas las películas de acción tienen por protagonistas este tipo de sujeto: Silvester Stallone, en Rambo, Schwazenegger, Van Damme...). Sus objetivos fundamentales son la acción y el poder, con un deseo de autoafirmación, actividad, y riesgo. Poseen un deseo imperioso de dominar las cosas (pensemos en el dominio de la técnica del alemán, atlético por excelencia) y a las personas. Tienen la voz fuerte, la marcha vigorosa, y el movimiento enérgico. No disimulan y se expresan directamente, incluso con osadía.

Rasgos:

- Firmeza postural y de movimiento. El cuerpo se mantiene erguido, tanto de pie como sentado, los hombros hacia atrás y el pecho dilatado, la cabeza alta. El

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

movimiento es agresivo y tiende a acompañar la conversación con gestos vigorosos de la cabeza y de las manos.

- Gusto por la aventura física, se refleja en el placer proporcionado por la realización de actividades peligrosas y agotadoras (automóviles, caballos, aviones...) que suponen aventura y riesgo.
- Gran energía. Su acción vital es constante. Soportan el esfuerzo físico durante largos periodos de tiempo y pueden incluso realizar tareas sin comer ni dormir en varios días.
- Tendencia al ejercicio físico, que realizan de forma vehemente y apasionada, casi diríamos que lo necesitan
- Gusto por el riesgo y el azar, que se muestran en la afición al peligro innecesario, tendencia a los juegos de azar y la temeridad en la realización de actos arriesgados, por lo que alardea de los actos temerarios como símbolo de logros personales.
- Modales directos y osados. El individuo mira firme y directamente a su interlocutor con un rostro serio y una gran dosis de objetividad impersonal y de franqueza.
- Valor físico para el combate, que se basa en la confianza del individuo hacia su propia fuerza muscular.
- La agresividad competitiva significa empuje, ímpetu y actividad en la lucha para ponerse a la cabeza de los otros.
- La libertad vocal lleva a que se les pueda oír con claridad a grandes distancias.
- Aspecto de excesiva madurez, tanto físicamente como en el modo de afrontar la vida.

La cerebrotonía es el predominio de las actividades neurofisiológicas, que remite a la atención consciente del individuo, intensidad mental y gran actividad interior con inhibición de las restantes actividades, exagerando la concentración interior. Señala una inclinación al pensamiento y a la vida solitaria y aislada, retraimiento, introversión soledad e intimidad. Son individuos inhibidos, de difícil adaptación, debido a su extrema sensibilidad.

Rasgos:

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

- Contención postural y de movimiento, que da el aspecto de rigidez, con una tendencia a echarse hacia delante, con las piernas fuertemente entrecruzadas.
- Las reacciones son excesivamente rápidas, lo que lleva a tropiezos verbales, excesivas respuestas faciales, comienzos falsos en la conversación. Se ruboriza y palidece con gran facilidad. La taquipsiquia es el fenómeno por el cual se piensa muy deprisa, las rápidas conexiones neuronales provocan esto y hacen que los pensamientos se agolpen y se hable rápido y entrecortadamente.
- Tendencia a la intimidad, que se refleja en un deseo de estar solos y huir de los estímulos sociales, salvo algunos amigos íntimos, afines a su temperamento.
- La sobreactividad mental (rumiación de ideas constante) se refleja en la excesiva atención al charlar (miran fijamente, con los ojos muy abiertos) y aprensividad, derivado de la intensa actividad consciente.
- Reserva del sentimiento y el control emocional, debido al peligro que percibe de que se invada su vida interior.
- Movilidad de los ojos y rostro controlado son exagerados.
- La sociofobia lleva al individuo a huir de las reuniones sociales y en caso de asistir, permanece molesto e incómodo.
- La inhibición en el trato social lleva a la pérdida de dominio de sí mismo, al sentirse observado de forma crítica.
- La limitación vocal y la represión general del ruido le hacen amante del silencio, hasta el punto que contiene la tos, ahoga la risa...
- Parecen muy jóvenes en la apariencia y en el comportamiento.

Viscerotonia (escala abreviada)

1. Relajación postural y de movimiento.
2. Gusto por la comodidad física.
3. Reacciones lentas.
4. Gusto del comer.
5. Sociabilidad del comer.
6. Placer de la digestión.
7. Inclinación a las formas ceremoniosas y corteses.
8. Sociofilia.
9. Amabilidad indiscriminada.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

10. Avidez de afecto y aprobación.
11. Orientación hacia los demás.
12. Uniformidad de la corriente emocional.
13. Tolerancia.
14. Satisfacción.
15. Sueño profundo.
16. Carácter blando.
17. Libre y fácil comunicación del sentimiento.
18. Relajación y Sociofilia bajo la influencia del alcohol.
19. Necesidad de compañía en los momentos de congoja.
20. Orientación hacia la infancia y las relaciones familiares.

Somatotonía

1. Firmeza postural y de movimiento.
2. Gusto por la aventura física.
3. Dotación energética.
4. Necesidad y placer del ejercicio.
5. Afán de dominio y deseo de poder.
6. Gusto por el riesgo y el azar.
7. Modales directos y osados.
8. Valor físico para el combate.
9. Agresividad competitiva.
10. Insensibilidad psicológica.
11. Claustrofobia.
12. Carencia de remilgos. Inescrupulosidad.
13. Libertad vocal.
14. Indiferencia espartana al dolor.
15. Estrepitosidad general.
16. Aspecto de excesiva madurez.
17. Disociación mental horizontal, extroversión.
18. Indiferencia al alcohol y otras drogas.
19. Necesidad de acción en los momentos de congoja.
20. Orientación hacia los objetivos y actividades de la juventud.

Cerebrotonía

1. Contención postural y de movimiento, rigidez.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

2. Respuesta fisiológica excesiva.
3. Reacciones muy rápidas.
4. Tendencia a la intimidad.
5. Sobreactividad mental, excesiva atención, aprensividad.
6. Reserva del sentimiento, control emocional.
7. Movilidad de los ojos y el rostro controlado.
8. Sociofobia.
9. Inhibición en el trato social.
10. Resistencia al hábito, a la rutina.
11. Agorafobia
12. Imprevisibilidad de la actitud.
13. Limitación vocal y represión general del ruido.
14. Hipersensibilidad al dolor.
15. Sueño ligero, fatiga crónica.
16. Juventud en las maneras y apariencia.
17. Disociación mental vertical, introversión.
18. Resistencia al alcohol y otras drogas deprimentes.
19. Necesidad de soledad en los momentos de congoja.
20. Orientación hacía las etapas ulteriores de la vida.

Fisiognomía

La fisiognomía constituye una rama de especialización en el estudio del temperamento y se centra en las características de temperamento y personalidad, que se infieren estudiando los rasgos observables de la cara. Para la investigadora Naomi Tickle¹⁰, fundadora del Centro Internacional de Personalidad de California, la tendencia a estudiar los rasgos faciales como predictores de otros rasgos de personalidad, propia de los años 30, 40 y 50, vuelve a estar de moda en la actualidad.

José Antonio García Andrade, ex decano de los forenses de Madrid y profesor de Psiquiatría Forense del Instituto de Criminología de la Universidad Complutense, declara que: “El hombre necesita un sustrato físico, la morfología interacciona con los afectos... Claro que se puede saber la personalidad de un individuo a través de su cara, la cara del tonto es distinta de la del sabio”.

¹⁰ Naomí TICKLE: *Todo está en la cara*, cfrd. en apuntes de “Psicología Diferencial”, facultad de Psicología, U.C.M. curso 97-98.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Según dicha autora, la mandíbula apretada, con aristas, cuadrada, es característica de los individuos con exceso de autocontrol, con sentimientos contenidos y un alto predominio de la razón; la mandíbula prominente indica que el individuo tiene un carácter fuerte y desafiante, y cuanto más hacia fuera, más arrogante parece mostrarse. Por último la mandíbula huidiza, es característica de tristeza e ira reprimida.

Según esta autora, los ojos grandes y redondos denotan una forma de ser cálida y tierna. La actitud cariñosa que se infiere de este tipo de personas promueve que los que les rodean se sientan bien ante su presencia, por lo que dicho rasgo da confianza y ayuda a establecer amistades. Los ojos hundidos son típicos de personas reprimidas y llenas de penas, que se muestran muy críticas con la actuación de los demás; el ceño fruncido indica que son personas de pensamientos concentrados e intensos, muy racionales y con espíritu crítico marcado. Las cejas levantadas son indicio de personalidad refinada e intelectual, mientras que las caídas, de apatía y falta de interés... Los ojos abiertos y suplicantes, con “mirada de bebé”, indican una mirada seductora y manipuladora, con una forma inmadura de ver el mundo.

La *fisiognómica* divide la cara en tres partes (Hutter¹¹): la zona superior es la del intelecto, actividad mental, de construcción teórica; la zona media plasma la actividad real, cinética; la zona inferior plasma la actividad sensorial y sensitiva (que incluye el instinto). Si sobresale la zona superior, priman las actividades intelectuales; si la zona media es estrecha, hay proyectos pero dificultad para llevarlos a cabo, ya que representa la voluntad y la actividad...

Según la fisiognómica, los rostros llevan escritos la evolución de cada persona. El lactante desarrolla la parte inferior y es pura dependencia, instinto y glotonería; más tarde, se desarrolla la zona media y la voluntad y la independencia se perfilan, y al iniciar la época escolar, se va desarrollando la zona superior.

Según los estudios de Corman, el rostro dilatado, cara redonda y carnosa, es propia del individuo extravertido, mientras que el rostro retraído es propio del introvertido¹². El marco exterior es ancho, dilatado, triángulo interior abierto, rostro curvo, señales de grasa (cara de luna, de pan), que muestra características de extraversión, dilatación, primariedad, adaptabilidad, comunicación, disfrute de la vida,

¹¹ HUTTER, en apuntes de “Comunicación interpersonal”, asignatura impartida como optativa en la Facultad de Ciencias de la Información de la U.C.M., curso 96-97.

¹² CORMAN, L.: *Le diagnostic de l'intelligence par la morphopsychologie*, Presses Universitaires de France, París, 1970.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

genio explosivo y brusco, sensualidad, glotonería... El individuo introvertido presenta un rostro muy alargado y estrecho (quijada del Quijote), anguloso, triángulo cerrado, mandíbula frontal en punta, seco y huesudo, pómulos hundidos. Su carácter tiende hacia su vida interior y es reservado, el sujeto escoge los ambientes y se muestra independiente, individualista.

Por último, son interesantes los estudios de Hutter sobre las arrugas faciales que indican que las arrugas dispuestas en sentido horizontal indican una historia pasada de penalidades y sufrimiento, las dispuestas en sentido vertical, en la parte central, sobre la nariz, fuerza de voluntad e irritabilidad, las dispuestas en arco (unión de las anteriores, se mezclan horizontales y verticales), temple, fuerza del carácter (no se arredran ante las contrariedades de la vida) y las indefinidas (cruce desordenado, formando vínculos anormales inclinados y torcidos), falta de carácter y predisposición a la desgracia.

Tenemos que decir que, evidentemente, dichos estudios que infieren características psicológicas en función del físico o los rasgos faciales no son científicos, pero tampoco pretenden ser más que una pauta de interpretación y de realización de inferencias sobre rasgos muy básicos de conducta, tendencias y reacciones genéricas y no características profundas de personalidad. Por otro lado, indican no cómo es el sujeto, sino cómo desde los tiempos de Aristóteles determinados rasgos físicos son interpretados o relacionados con determinados rasgos psicológicos genéricos, primarios y básicos.

3.2.2.2. TIPO EXTRAVERTIDO Y ARQUETIPO DE “FEMINEIDAD”: PERCEPTIVO (RELACIONES SOCIALES EXTERNAS), INTUITIVO (RELACIONES INTERNAS) COMO ORGANIZADOR DE EVENTOS, COMUNICADOR INTERNO Y TÉCNICO; ARQUETIPO “MASCULINO” REFLEXIVO (PLANIFICADOR, COORDINADOR). LA TEORÍA PSICOANALÍTICA DE JUNG.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

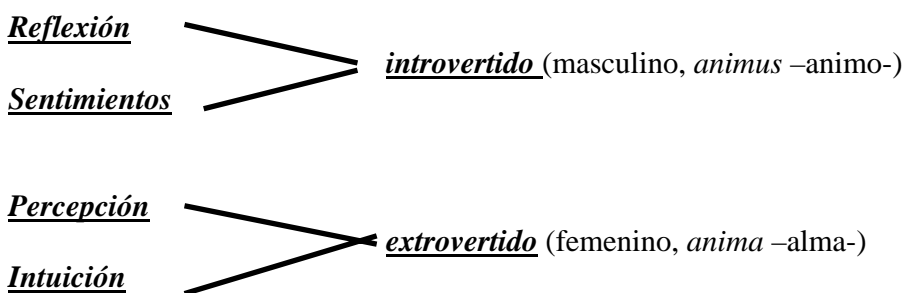
De acuerdo a Jung, el carácter del individuo se deriva de la combinación de las disposiciones generales de la conciencia (extroversión e introversión) con las “funciones psicológicas fundamentales”¹³ (pensar, sentir, percibir e intuir).

Aquellos individuos en los que prima la “función psicológica fundamental” de pensar son seres reflexivos en quienes prepondera o prima el intelecto sobre cualquier otra y pueden ser introvertidos o extravertidos. Aquellos individuos en los que priman los sentimientos serán sentimentales; en los que prima la percepción serán sensitivos y en los que prima la intuición se guiarán por corazonadas, el “golpe de vista”... Todos poseen los dos polos de introvertido y extravertidos.

El individuo extravertido se orienta hacia el mundo exterior, las circunstancias objetivas. El individuo introvertido se orienta hacia su mundo interior y percibe la realidad subjetivamente (Quijote).

Jung va a establecer diferencias nítidas y oposiciones entre polos opuestos, llegando a afirmar que los seres reflexivos (en los que prima la función intelectual) no son sentimentales o “sensibleros”, diríamos hoy día, y que los individuos perceptivos o volcados al exterior no son intuitivos (salvo en el caso femenino).

Jung va a establecer también con estas categorías los dos *arquetipos* humanos (“femenino” y “masculino”):



Los dos arquetipos humanos reflejan que todos los seres humanos son bisexuales, tanto biológica como psicológicamente.

En relación a la tipología establecida por Jung, podemos afirmar que el hombre es más intravertido e independiente y por tanto, menos volcado al exterior y a la búsqueda de los demás que la mujer, mientras que ésta es extravertida, volcada al

¹³ JUNG, C.G.: *Tipos psicológicos*, Buenos Aires, Sudamericana, 1964.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

exterior y a la vez intuitiva, por lo que es especialmente apta para las Relaciones Públicas en su faceta de relaciones externas y comunicación interpersonal.

El hombre (o carácter típico y predominantemente masculino) parece poseer, sin embargo, paradójicamente mayores dotes y cualidades comunicativas y de liderazgo, por lo que destaca en la gestión eficaz de Recursos Humanos, si bien la mujer es más sensible a los cambios, más perceptiva (rumores) y más considerada (mayor tacto) a la hora de dar noticias desagradables, lo cual también haría de ésta en algunas facetas un profesional de la comunicación interna eficaz.

El carácter masculino o la parte del mismo masculina, volcado a la reflexión, parece destacar también en las funciones de planificación y gestión de las Relaciones Públicas, mientras que el carácter femenino parece ser en líneas generales más organizador que planificador.

3.2.2.3. EL RELACIONISTA COMO “TIPO SOCIAL”

Spranger informa de varios modelos de tipos humanos según sus orientaciones en la vida¹⁴:

- Tipo político: orientado a escalar el poder, protagonismo del poder sobre la cultura o la vida humana. Muestra correlaciones con la búsqueda de poder, prestigio, status, dominio...
- Tipo social: posee una gran dotación para la comunicación y la solidaridad. Mantienen una actitud de apertura y son simpáticos, frente a las personas con actitudes de clausura, retraídos o misógenos. Presentan empatía frente a eupatía como rasgo (relacionista).
- Tipo teórico: seres reflexivos y racionales.
- Tipo religioso: orientado a actividades religiosas.
- Tipo estético: orientado por la belleza, la estética, el orden, la armonía, el arte...
- Tipo ético: orientado a encontrar el bien, la virtud, filantropía, a llevar una vida altruista.

¹⁴ SPRANGER, E.: *Formas de vida*, Madrid, Revista de Occidente, 1961.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

- Tipo económico: orientado a ganar dinero, a los negocios, su vida está materializada psíquicamente.

3.2.3.EL CARÁCTER

3.2.3.1. LA ESCUELA HOLANDESA (PRIMARIEDAD Y AMPLITUD DEL CAMPO DE LA CONCIENCIA)

El carácter se refiere a la manera de ser, de sentir y de reaccionar. Pertenece a la esfera psicológica del individuo y se define (Palmade) como el conjunto de disposiciones permanentes, bastante profundas, que no pueden ser modificadas y que se observan a través de los comportamientos y actitudes de cada persona¹⁵.

La *Escuela Holandesa* o “Caracteriología de Heymans- Le Senne” Contiene los trabajos¹⁶ llevados a cabo en la Universidad Heymans y Wiersma, continuados y ampliados por Le Senne en Francia (primariedad y secundariedad). Reúne, por tanto, los trabajos de Corman (tipo dilatado y retraído), los de Jung (extrovertido, introvertido) y los de Le Senne (primario y secundario)¹⁷

Los rasgos primarios o actividades esenciales en el carácter son: “emotividad”, “actividad” y “resonancia”. Los rasgos primarios se completan con los rasgos secundarios propuestos por Gaston Berger: “amplitud del campo de la conciencia”, “polaridad”, “avidez”, “intereses sensoriales”, “ternura” y “pasión intelectual”¹⁸

Los rasgos primarios son propiedades fundamentales del hombre: la “emotividad” es la fuerza con que se siente un estímulo. El individuo emotivo reacciona de forma exagerada o desmedida ante un estímulo sin importancia, ante el cual la mayor parte de la gente no se inmutaría, mientras que el individuo no emotivo se conmueve con dificultad y sus emociones son débiles. La emotividad puede describirse entonces como la capacidad de conmoción psíquica en función de estímulos externos. La emotividad suele relacionarse con la impulsividad, excitabilidad, la tendencia a la intolerancia y a la compasividad, la exageración, la demostratividad y la subjetividad.

¹⁵ PALMADE, G.: *La caracteriología*, Paidós, Buenos Aires, 1962.

¹⁶ Reúne los trabajos de Corman (tipo dilatado y retraído), los de Jung (extrovertido, introvertido) y los de Le Senne (primario y secundario)

¹⁷ LE SENNE.: *Tratado de caracteriología*, PUF, París, 1945.

¹⁸ BERGER, G.: *Tratado práctico del análisis del carácter*, 1920.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Algunos enfoques encontrados en la literatura psicológica son enriquecedores y complementarios de este estudio, dado que relacionan el componente emocional con el neuroticismo, abriendo las posibilidades de descripción.

Kant actualizó la doctrina de los cuatro temperamentos de Galeno (*melancólico, colérico, sanguíneo y flemático*)¹⁹. Eysenck y Eysenck²⁰ tradujeron las características que Kant aplicaba a los mismos, estableciendo relaciones. La aportación posterior de Wundt²¹ fue reveladora, poniendo de manifiesto que los *coléricos* y los *sanguíneos* compartían la característica de ser “mutables” (extravertidos) y los *flemáticos* y *melancólicos* eran “inmutables” (intravertidos).

Su gran aportación fue la especial consideración de una dimensión básica, la emocionalidad, también denominada neuroticismo o inestabilidad, que venía a constituir dos temperamentos emocionales, el *colérico* y el *melancólico*, como opuestos al *sanguíneo* y al *flemático* (de los que se predicaba la estabilidad emocional).

Volviendo a los rasgos primarios podemos decir que la “actividad” es la tendencia mayor o menor a ponerse en movimiento ante un fin propuesto. El individuo activo se estimula a sí mismo ante los obstáculos, dado que constituyen un acicate en su actividad. El inactivo, por el contrario, se siente desalentado y abandona al primer contratiempo la acción comenzada. Según Le Senne, el individuo activo obra por sí mismo y el impulso parece venir de él; el inactivo obra a su pesar, contra su voluntad, lamentándose y poniendo pegas. La actividad se relaciona con la alegría, optimismo, perseverancia y ocupación constante, la veracidad y la atención constante.

La “resonancia” alude al tiempo que dura una impresión en la conciencia psicológica del individuo y al hecho de continuar “resonando” e influyendo sobre la manera de actuar y de pensar. Se refiere a la respuesta a estímulos, dependiendo de que estos estén presentes o ausentes. El individuo es *primario* si reacciona a medida que recibe las impresiones, vive sólo del momento presente y reacciona inmediatamente a los estímulos del medio, buscándolos de manera proactiva, y es *secundario* si las impresiones son retenidas por la conciencia, “rumiando” lo que le acontece (conectado con la previsión de futuro y con un mayor control de los impulsos).

En un caso (primariedad), el ambiente influye sobre el individuo, por lo que éste lo busca, mientras que en el otro, es el individuo el que controla e influye en el medio,

¹⁹ Ver las obras *Sobre los temperamentos iguales* y *Sobre los temperamentos diferentes*.

²⁰ EYSENCK, H.J. y EYSENCK, S.B.: *Personality. Structure and measurement*. Routledge, 1979.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

cuando lo encuentra. La primariedad se relaciona con la corta duración de las impresiones, las contradicciones entre el pensamiento y la conducta, la irreflexividad y falta de método, la movilidad en el trabajo y la falta de moderación en el lenguaje. La secundariedad se relaciona con la prolongación de las impresiones, sistematización de la vida mental, el poder de inhibición y la objetividad al hablar.

Los rasgos secundarios propuestos por Gaston Berger complementan a los primarios, los más relevantes:

“Amplitud de campo de la conciencia”, que se refleja en la atención hacia las impresiones recibidas del entorno y que puede polarizarse en una o pocas o a gran cantidad de ellas. Las personas con un campo estrecho de la conciencia (amplitud de percepción) son muy observadoras, pero muestran gran insensibilidad en sus relaciones con los demás, mientras que las personas con un campo amplio son más superficiales, pero muy aptas para las relaciones sociales.

La “Avidez” hace referencia a la necesidad del individuo de introyectar el mundo que le rodea (atención al dinero, a coleccionar sellos...). Cuando se relaciona con el rasgo primario de actividad, se proyecta en el sentido del tener por el tener, mientras que los inactivos con este rasgo tienden a guardar.

Los “intereses sensoriales” hace referencia a la influencia de las sensaciones en el sujeto y varía de individuo a individuo. Para algunos, la sensación es sólo información; para otros, la sensación produce por sí misma placer. Asociados a la avidez, determinan la gula y la lujuria.

3.2.3.1.1. ALGUNOS CARACTERES APLICADOS AL PROFESIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS

El rasgo esencial y definitorio de la selección de los caracteres²² aplicados ha sido el de *primariedad*. El Profesional de Relaciones Públicas es un individuo volcado al exterior o extravertido y su función requiere de la corta duración de las impresiones, del

²¹ WUNDT, W.M.: *Gründzüge der physiologischen Psychologie*. Leipzig, Engelmann, 1874.

²² Extraídos de los apuntes de VÁZQUEZ, F.: *Ética y deontología profesional*, Facultad de Ciencias de la Información de la U.C.M. curso 93/94.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

carácter pasajero de las mismas, por la gran cantidad de contactos que debe mantener. El rasgo de *primariedad* se asocia con el dinamismo y exigencia de atención hacia el exterior que la función requiere.

1. *Colérico*

- Emotivo.
- Activo.
- Primario.

A) Rasgos positivos

- Fortaleza, audacia y decisión.
- Posee ideales humanamente positivos.
- Tiene una voluntad firme pero no perseverante.
- Muy dotado para dirigir empresas, posee grandes cualidades retóricas, poder de persuasión y seducción, grandes capacidades comunicativas y para transmitir optimismo.

B) Rasgos negativos

- Sólo piensa en el “aquí y ahora”, sólo le interesa el presente y se agota en el presente.
- Empieza muchas cosas y termina pocas. No delibera ni sopesa, precipitación.
- Es vanidoso e independiente, irascible.
- Funestamente ambicioso.

2. *Nervioso*

- emotivo
- primario
- no activo

A) rasgos positivos

- Muy sensible a los males ajenos, compasivo.
- Agradecido, generoso, servicial.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

- Diplomacia en caso de duda.
- Dócil y obediente ante superiores.
- Creativo.

C) rasgos negativos

- Susceptible, pesimista, raro.
- Vanidoso.
- Inconstante.
- Imprevisor.
- Mínimo esfuerzo en todo.
- Sólo hace lo que le agrada, infantilismo.

3. *Sanguineo*

- No emotivo
- Activo
- Primario

- Tiene un modo de andar poderoso pero algo pesado. Sus gestos están impregnados de cierta brusquedad.
- Muchos sentimientos frívolos, superficiales y cambiantes.
- Dinámico por naturaleza, inconstante en sus decisiones.
- Alegre, locuaz, amable en sus maneras, le gusta exagerar y darse a conocer. Es amante del ingenio, la broma y el buen sentido, jovial.
- Optimista, conciliador, generoso, expansivo e irritable. A veces tiene violentos accesos de cólera, pero desconoce el rencor. Impulsivo y apasionado.
- Afable y benévolo, le gusta el compañerismo y las amistades.
- Libertad como centro de su vida, no le apasiona la política o la religión.
- Sólo hace lo que le agrada o interesa. Es muy sumiso a sus instintos, goloso, voluptuoso, ardiente, cambiante en sus afecciones, vanidoso, busca su tranquilidad personal.
- Busca estímulos nuevos para seguir en el trabajo.
- Se enfada poco y no le gusta discutir.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

- Temeridad, no mide los peligros, no se acobarda ante los límites, es arriesgado.
- No se amarga la vida por sus defectos, le encuentra un justificante.

A) Rasgos positivos

- Está dotado para la vida social y el trato con la gente
- Transmite optimismo y vitalidad
- Descubre fácilmente lo que quieren los demás y es servicial
- Compasivo con males y tolerante con los defectos ajenos
- Tiene un sentido práctico de la vida
- No se deprime nunca

B) Negativos

- Inconstante, cambiable.
- Superficial y aparente, accidental.
- Vago, poco esforzado, tiende a la vida fácil.
- Posee egoísmo utilitario: busca lo útil y olvida los valores permanentes, indicando inmadurez psíquica.

3.2.4. EL TEMPERAMENTO Y CARÁCTER PROTOTIPO DEL PROFESIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS: EL MELÓDICO (Activo y primario)

La psicóloga francesa Léone Bourdel (1907-1966) elaboró, en los años 30, unos tests con el objetivo de medir la personalidad. Distinguió cuatro tipos, que corresponden a cuatro modos diferentes de ver el mundo y de adaptación de la personalidad: los temperamentos *Armónico*, *Melódico*, *Rítmico* y *Complejo*.²³

Los sujetos *armónicos* tienden a ser perseverantes y tienen más posibilidades de ser creativos que los otros. Son más afectivos y el ambiente puede alterarles más. En sus relaciones sociales se muestran selectivos. Su problema principal es la expresión y su mayor peligro la inadaptación. Su prototipo es el artista. El Armónico se dirige normalmente hacia las profesiones de creación autónoma.

²³ Las denominaciones proceden del hecho de que Léone Bourdel utilizó como test, en sus primeras investigaciones, la reacción a la música. Como nuestra música clásica se apoya sobre tres principios: armonía, melodía y ritmo, estudió los sujetos más particularmente sensibles a cada uno de estos elementos.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Los sujetos *melódicos* son más adaptables, sintonizan más fácilmente con el medio. Su manera de obrar está regida por la inmediatez y es de carácter reactivo, más polimorfa. Buscan los contactos y les gustan las soluciones de conciliación. Su prototipo es el vendedor, el estereotipo del americano visto por los franceses. Se dirigen hacia las profesiones de contacto humano: Relaciones Públicas y Comercio.

Los sujetos *rítmicos* son activos según su propio ritmo, independiente del medio, al que son menos sensibles que los tipos anteriores. Su actividad es metódica, su razonamiento, de carácter deductivo. Son perseverantes, pero se renuevan poco. Su prototipo es el militar. Les atraen las profesiones de ejecución y planificación.

Por último, están los sujetos *complejos* o *HMR* que presentan al mismo tiempo los rasgos de los otros tres (*Harmónicos-Melódicos-Rítmicos*). Son personas ávidas, que pasan de un extremo a otro sin término medio: de las personas a las ideas, de la contemplación a la acción. Se estabilizan con dificultad y son generalmente pesimistas.

La tipología aquí descrita presenta ciertas particularidades²⁴:

1. Los temperamentos psicobiológicos se pusieron de manifiesto experimentalmente a partir de la respuesta del sujeto a los tests. La mayor parte de los tipos psicológicos han surgido tradicionalmente de la observación clínica, tanto por la extrapolación de nociones médicas como por el establecimiento posterior de cuestionarios para descubrirlos.
2. Los estudios efectuados al respecto señalan una predisposición hereditaria, ligada al grupo sanguíneo, a tener un temperamento psicobiológico determinado: los sujetos de grupo A tienen una tendencia innata a ser armónicos; los sujetos O, Melódicos; los B, rítmicos; y los AB, complejos. Este hallazgo tiene un interés enorme, dado que el papel que desempeñan los factores innatos en la formación del carácter, aunque ampliamente admitidos, ha sido muy poco estudiado, en comparación a la influencia del medio, ampliamente analizada. La personalidad está formada por la conjunción de factores hereditarios y de la influencia del medio y resulta del todo curiosa la observación de que los cuatro tipos sanguíneos existen en proporción variable en los distintos países y regiones del globo; así, por ejemplo, en Francia predomina el A y después, casi en igual número, el O. La proporción de sangre

²⁴ GILLE MAISANI, J. CH.: *Grupo sanguíneo y personalidad*, Edit. Herder, Barcelona, 1994.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

B aumenta en la Europa del Este y es máxima en Asia. Los Estados Unidos poseen más sangre de tipo 0 que los países de los que proceden sus inmigrantes.

El temperamento Melódico presenta un rasgo distintivo: su excelente *adaptabilidad social*. Resulta ser abierto y sociable, un extrovertido de fisonomía sonriente y buen talante, activo y en apariencia optimista, socialmente ambicioso. El Melódico busca los contactos, con el convencimiento de que las relaciones le enriquecen y le son necesarias para escalar en la escena social y para sentirse a gusto. En correspondencia, teme la soledad.

Le gusta vivir en las grandes ciudades o en los puertos, en los barrios en los que existe un bullicio constante. En su casa, ocupan una mayor superficie los espacios con un destino social: salón, sala de estar, salas de juegos, donde recibe a sus amigos y relaciones. Le gusta el bienestar, los adornos llamativos, y presta una especial atención y devoción a la moda.

Son polimorfos, adaptables, versátiles. Pasan sin dificultad de un tema a otro y de un interlocutor a otro. Su carácter es de tipo reactivo. Aunque se adapta mejor que los otros temperamentos a cada situación y contexto social, es por el contrario, menos previsor que el resto de temperamentos, le domina el momento y las circunstancias, los contratiempos le pillan de improviso, no planifica.

El Melódico no es dogmático en líneas generales, no emite juicios absolutos, sobre todo en público, sino que concede una importancia prioritaria a las circunstancias y a las características sociopsicológicas del receptor que conoce o bien intuye, antes de emitir un juicio. La verdad no es su prioridad, el melódico busca la aceptación de sus ideas y su persona por encima de todo. Sus opiniones son tan versátiles que puede dar la impresión de superficialidad, de caer en la zalamería por el exceso de cortesía, adulación y de expansión con todo el mundo y no deja de dar la impresión de un dinamismo camaleónico en su expresión. Es fácilmente superficial, a causa de la gran importancia que concede a la opinión de los demás. Una experiencia desagradable que puede sufrir un melódico es sentirse rechazado o criticado y la experiencia más penosa que puede sufrir es probablemente recibir una afrenta ante testigos.

Es amigo de los chistes, expansivo, con ciertos rasgos del histrión (personalidad extrovertida e inestable), le gusta escandalizar y divertir a los demás, seducir su curiosidad.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

En la pirámide de Maslow²⁵, las necesidades más marcadas de este tipo de personas son las de estima o aprobación social; fama y prestigio son las claves, fuertemente relacionadas con las castas, el sexo, la afirmación de poder y la agresividad (Marañón).

Desde el punto de vista patológico, los melódicos son más propensos que el resto de los hombres a la mitomanía o a la psicosis maníaco depresiva. Sus reacciones antisociales, inducidas por la inhibición causada por la excesiva hiperadaptación y consecuente respeto a las formas, protocolo y buenas maneras, son los abusos de confianza, robos y usurpación de funciones. El estafador tipo es un “hiper-melódico”.

En la escuela, el niño melódico estudia más a gusto en grupo y pasa sin grandes dificultades de un profesor a otro y de una materia a otra. En Francia, se dirige principalmente hacia el Derecho o las escuelas universitarias. Le atraen los trabajos de relación y de trato con la gente, las profesiones sociales (educadores, departamento de personal, médicos, juristas, funcionarios) y comerciales (servicios de venta y compra).

Su adaptación al trabajo es rápida. El melódico organiza su trabajo de un modo concreto, pragmático. Alcanza enseguida la plenitud, pero la monotonía le cansa enseguida y empieza a sentir la necesidad de cambio. Rinde al máximo, de manera general, cuando trabaja en grupo. Cuando es el jefe, concibe su trabajo como una función coordinadora.

En relación al establecimiento de matices diferenciales hay que decir que el melódico-armónico goza del nivel de adaptación del melódico pero con la sensibilidad del armónico. Es vulnerable, débil, influíble y tiene poca aptitud para el mando (carencia de rítmico). Es un buen vulgarizador, porque asimila y transmite con sensibilidad los matices.

El melódico-rítmico es un melódico bien estructurado, que se adapta al medio (melódico) para hacer prevalecer en él su punto de vista (rítmico). Este temperamento utilizador por excelencia se encuentra magníficamente descrito en el célebre libro de Dale Carnegie “How to win friends and influence people” (traducido con el título “Cómo ganar amigos e influir sobre las personas”).

Léone Bourdel relacionó sus temperamentos psicobiológicos con los temperamentos de Hipócrates-Galeno, los tipos morfopsicológicos de Sigaud y de Thooris, los tipos endocrinos de Pende, los tipos psicológicos de Jung, los tipos

²⁵ MASLOW, A.H.: *Motivation and personality*, Nueva York, Harper, 1954.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

embriológicos de Martiny, los temperamentos de Allendy, los tipos planetarios y los elementos dominantes.²⁶

El estudio más completo se debe a J.-Ch. Guerlin du Guer, que comparó los temperamentos psicobiológicos de Léone Bourdel con los caracteres de Heymans y Le Senne. Concluyó que los armónicos son generalmente emotivos y secundarios; los melódicos, activos y primarios; los rítmicos, no emotivos, activos y secundarios; y los complejos, emotivos, no activos y primarios²⁷.

3.3. RASGOS INNATOS

3.3.1. LAS BASES BIOLÓGICAS DE LA EXTRAVERSIÓN

Evidentemente, el profesional de Relaciones Públicas realiza gran parte de su trabajo en un despacho y sus funciones de planificación poco tiene que ver con su carácter intravertido o extravertido, con sus habilidades comunicativas interpersonales... Sin embargo, es en esta función (Relaciones Públicas) donde más importancia adquiere la conformación de la imagen personal y no sólo la institucional “externa”, ya que el profesional debe aglutinar y simbolizar los factores que la empresa o institución quiere transmitir a sus empleados, en la comunicación interna.

La imagen externa, por otro lado, se ve también fuertemente mediatizada por las comunicaciones interpersonales, la reputación personal pública, que configura las redes interpersonales de intercambios.

El profesional de Relaciones Públicas debe comunicar con grupos e individuos heterogéneos y debe buscarlos, abordarlos y “encandilarlos” con su gracia y chispa en muchas ocasiones, para conseguir información (en el interior de una institución) y conseguir sus propósitos, que suscitan recelos u oposiciones en muchas ocasiones.

El profesional de Relaciones Públicas debe ser un individuo vertido al exterior, esponja de información circundante y movilizador de valores, conformador de actitudes...

Como señala Eysenck y Eysenck,

²⁶ 1961, pp.192-193 (pp.274-279 de la traducción castellana)

²⁷ GUERLIN DU GUER, J.CH.: Les groupes sanguins et leur répartition entre les caractères, “La Caractérologie”, n° 10, 1969, 81-88.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

El extravertido típico es sociable, le gustan las reuniones, tiene muchos amigos, necesita personas con las que hablar y no se siente a gusto solo. Busca la animación, aprovecha las ocasiones favorables, actúa a menudo espontáneamente, se arriesga mucho y es en general impulsivo. Gasta bromas pesadas, encuentra siempre la respuesta rápida y le gustan los cambios; despreocupado, ligero (superficial), optimista, se ríe mucho y suele estar alegre. Tiende a moverse y a hacer cosas, a ser agresivo y a perder la paciencia; no siempre domina sus sentimientos y tampoco se muestra siempre como persona de confianza (...) El introvertido típico es tranquilo, más bien reservado, introspectivo, amante de los libros más que de los hombres; es retraído y distante, salvo entre amigos íntimos. Tiende a planificar las cosas, es cauteloso y desconfía de los impulsos del momento. No le gusta la animación, toma las cosas diarias con cierta seriedad y le gusta la vida ordenada. Controla estrictamente sus sentimientos, es más bien pesimista y otorga gran importancia a las normas éticas²⁸

Ya Wundt había descrito las características de los individuos inmutables (introvertidos) y mutables (extrovertidos), en asociación con la característica de emotividad (neuroticismo), afirmando que los individuos extrovertidos y estables se caracterizaban por ser bulliciosos, indolentes, sociables, confiados (sanguíneo), mientras que los introvertidos estables se caracterizaban por ser razonables, de principios arraigados, controlados, persistentes, tranquilos... (flemático)²⁹. Los extravertidos inestables o neuróticos se caracterizaban por ser excitables, egocéntricos, exhibicionistas, exaltados, histriónicos y activos (colérico), mientras que los introvertidos inestables se caracterizaban por ser angustiados, ansiosos, desdichados, suspicaces, serios y pensativos (melancólico).

Pavlov estableció distintos tipos de sistema nervioso en su investigación con perros. En unos animales, dominaba la excitación, la necesidad de estímulos, mientras en otros lo hacía la inhibición, la tendencia a “condiciones extremadamente uniformes de vida”. Atendiendo al equilibrio entre ambas tendencias, y a la mayor o menor movilidad- sistemas nerviosos rápidos o lentos- reconstruyó los tipos clásicos de temperamento³⁰.

Boris Teplov ha aplicado estos conceptos al hombre. Realizó estudios experimentales sobre diferencias individuales³¹. Un influjo importante de los mismos se encuentra en la teoría de Eysenck.³²

Según este la herencia establece las bases de la facultad intelectual (inteligencia), y también las propiedades funcionales del sistema nervioso que Pavlov destacó. A su juicio, el sistema reticular de la corteza cerebral interviene en la mayor o menor proporción de excitación e inhibición de la misma que se manifiesta en un factor de

²⁸ EYSENCK, H.J. y EYSENCK, M.W.: op.cit, cfrd en EGGERT, 1974,pág.11.

²⁹ WUNDT, W.:1874, op.cit.

³⁰ PAVLOV, I.P.: *Fisiología y psicología*, Alianza, Madrid, 1976.

³¹ TEPLOV, B.: *Problemática científica de la psicología actual*, Orbelus, Buenos Aires, 1968.

³² EYSENCK, H.J.: *Fundamentos biológicos de personalidad*. Fontanella. 1970.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

“extraversión –inhibición”. Suponiendo que el córtex actúa, manteniendo inhibidos los centros inferiores mientras él domina, su desinhibición, consecuentemente, induce una especie de liberación en éstos, mayor libertad y por tanto una conducta extravertida; su excitación, en cambio, una conducta retraída, introvertida, inhibida (típica imagen del científico enfrascado en sus experimentos o del intelectual, que pueden considerarse prototipos de cerebrotónicos o personas cuya función preponderante radica en pensar, que rumian constantemente sus ideas, secundarios, alejados del mundo social).

Como vemos, según Eysenck, la activación cortical es distinta en la extraversión que en la introversión. El extravertido es desinhibido, pero su corteza está hambrienta de estimulación y por eso se acerca a las fuentes que pueden estimularle, las busca externamente (profesional de Relaciones Públicas). El introvertido, en cambio, lo es porque presenta inhibición conductual, ya que su corteza está activada siempre por sus características de “cerebrotonía” (está hiperestimulado en su interior).

El médico vienés O. Gross (1902, 1909) intentó ofrecer también un fundamento fisiológico a la dimensión de personalidad extraversión-introversión y Eysenck y Eysenck, en sus estudios, consideraron los procesos mentales y emocionales según una función primaria, que favorecía la sensación y la percepción, y una función secundaria, que favorecía la perseveración de los procesos primarios.

Los individuos se distinguían por la fuerza de los procesos secundarios: los introvertidos, los tenían largos; los extravertidos, cortos (relacionado con la *primariedad* de Le Senne). La gran aportación de Jung a este respecto fue indicar que la extraversión estaba asociada al grupo histérico de trastornos neuróticos y la introversión a la psicastenia (distimia, ansiedad, depresión reactiva, fobias, trastornos obsesivo-compulsivos, e incluso tendencias esquizoides).

Consideremos también que una persona estresada, y el stress viene habitualmente no del mucho hacer sino del mucho pensar, de las preocupaciones y de las “rumiaciones mentales”, es una persona activada y una persona que huye de las fuentes de estimulación. En el extrovertido, por tanto, el umbral de excitación es alto, por eso es el grupo de extrovertidos el que presenta más adicciones (necesita con mayor intensidad que los introvertidos el alcohol, las drogas...). En el introvertido, el umbral es bajo, es muy sensible y con cualquier mínima activación se dispara (se encuentra demasiado “activado” por pensar y “darle vueltas a las cosas” constantemente).

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

El profesional de Relaciones Públicas, en su faceta específica y última de relaciones, interacciones, contactos... como vemos, se constituye como prototipo del extravertido, persona poco cerebral, en el sentido de una rumiación constante de las ideas; de esta forma se orienta hacia fuentes externas que le procuren la activación necesaria. Es una persona relajada, en el sentido de acusar poco estrés, dado que éste implicaría inevitablemente una huída de las fuentes externas de estimulación, para evitar la sobrecarga.

Por otro lado, y en relación con lo afirmado, una correcta expresión de las ideas (hablar en público) implica, por otro lado, una ausencia de estrés y de estimulación mental, de rumiación de ideas, en definitiva, ya que la característica fundamental del estrés traducido a la actividad comunicativa implicaría la existencia de “taquipsiquia” y consecuentemente, “taquilalia” (se habla demasiado deprisa porque se piensa demasiado deprisa, los pensamientos se agolpan mucho más rápidamente de lo que el sujeto puede expresar, y esto genera una comunicación entrecortada, confusa, con pocas matizaciones...).

3.3.2. LA INTELIGENCIA “INTERPERSONAL”

Gardner propone la “teoría de las inteligencias múltiples”³³, en la línea seguida por los autores que realizan una reelaboración del concepto de inteligencia, distinto al tradicional, introduciendo dos tipos de inteligencia absolutamente novedosos y que dan cuenta de las habilidades psicológicas y sociales.

La aplicación de dicha teoría al campo de las Relaciones Públicas se muestra absolutamente revolucionaria. El profesional de Relaciones Públicas, siguiendo las implicaciones de la misma, debería poseer una *inteligencia interpersonal* en mayor grado que otras personas, unas habilidades sociales especiales para comunicarse y

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

expresarse (*inteligencia kinestésica*), para entender a los demás, para empatizar... paralelamente a como otras personas tienen habilidades lógico-matemáticas, lingüísticas o musicales.

En concreto, Gardner distingue 7 inteligencias diferentes, de las que casi la mitad se refieren a aspectos comunicativos propios de Relaciones Públicas:

1. Lingüística.
2. Lógico-matemática.
3. Espacial.
4. Musical.
5. Corporal/ Kinestésica (expresión, comunicación no verbal...)
6. Interpersonal.
7. Intrapersonal (autoconocimiento y autocontrol).

Las capacidades emocionales, que engloban habilidades sociales y empatía, parecen ser la llave del éxito personal y profesional.

Rosenthal elaboró el PONS (Perfil de sensibilidad no verbal)³⁴, que mide la capacidad de las personas de interpretar las señales emocionales.

La empatía (capacidad para ponerse en el lugar del otro y observar los hechos desde su punto de vista) es considerada como una cualidad inestimable de cara a la comunicación interpersonal eficaz. Algunos autores la han visto como factor de supervivencia, dado que el interlocutor se representa el lugar del otro y su manera de pensar para poder realizar inferencias sobre su conducta futura y poder influir en la misma (“tests” con niños maltratados ponían de manifiesto que los mismos tenían la habilidad de estar vigilantes y preparados a los cambios de humor paternos).

Marilyn vos Savant, “la persona más inteligente del mundo”, vivió alejada de los medios de comunicación y de la vida pública hasta que su cociente intelectual se dio a conocer (228, más de 100 puntos superior al de una persona de inteligencia media, y 47 puntos mayor que el de Einstein). Casada con el creador del corazón artificial, Robert

³³ GARDNER, H.: *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva*, Barcelona, Paidós, 1987. Recogido en apuntes sobre “la inteligencia” en la asignatura *Psicología diferencial*, de la Facultad de Psicología de la U.C.M. curso 96/97.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Jarvik, ha sido invitada a formar parte de “Mega Society”, el club de genios más importante del mundo, y su nombre aparece también en el Libro Guinness de los records. Isaac Newton poseía un cociente de 38 puntos menor que el de ella y también eran menores los cocientes intelectuales de Edison, Newton, Pasteur y Henry Ford.

La importancia que la persona más inteligente del mundo concede ahora a los medios y a la vida pública es fundamental y, según declaraciones efectuadas a la revista *Muy interesante*, tiene tanta importancia ser inteligente como poseer cualidades interpersonales y sociales, darlo a conocer a la opinión pública y obtener el reconocimiento social (función fundamental de las Relaciones Públicas).

La mujer más inteligente del mundo escribe libros y le entusiasman los temas científicos, como la relación entre el Big Bang y la nucleosíntesis del litio, el boro y el berilio, sabe que la inteligencia convencional es un arma poderosa, pero afirma rotundamente en una entrevista: “Para tener éxito es más importante saber relacionarse que ser inteligente”.³⁵

3.4. MOLDEADOS POR EL AMBIENTE

3.4.1. ESTILO COGNITIVO “DEPENDIENTE DE CAMPO”

La característica fundamental y diferencial de la psicología del profesional de Relaciones Públicas (primariedad) se encuentra relacionada con los “estilos cognitivos” de Witkin, que se desarrollan a los 10 años de edad y señalan la dependencia o no del mundo externo para encontrar la verticalidad (percepción de la verticalidad en el espacio).

Los sujetos “dependientes de campo” dependen del exterior para encontrar su verticalidad y tienden a considerar los estímulos externos en el procesamiento de la información mayoritariamente sobre los referentes internos.

En sus relaciones interpersonales, son buenos fisonomistas, más perceptivos que intuitivos. Suelen tender a inclinarse en su profesión por la elección de carreras de Ciencias Sociales y les gustan las prácticas de campo por contraposición a las de laboratorio³⁶.

³⁴ ROSENTHAL, R.: *Skill in Nonverbal Communication: Individual Differences*, Oelgeschlager, Gunn & Hain. 1978.

³⁵ Declaraciones de Marilyn VOS SAVANT en la revista *Muy Interesante*. Noviembre de 1995. Nº 174. pp. 139-140.

³⁶ WITKIN, H. y GOODENOUGH, D.: *Estilos cognitivos: naturaleza y orígenes*. Pirámide, Madrid, 1985.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Según Goodenough, hay un gen recesivo de tipo sexual que orienta a las mujeres a ser más dependientes de campo que los hombres (conecta con la “femineidad” de Jung, caracterizada por la percepción e intuición).

Los médicos dependientes de campo son Psiquiatras y los independientes, cirujanos, anestesiastas... Los sujetos independientes de campo (“secundarios”) no dependen del exterior constantemente para encontrar su verticalidad, se guían por referentes internos a la hora de elaborar la conducta, pensamientos y son menos sensibles a los cambios perceptivos en las relaciones interpersonales, prestando menor atención al medio social, ya que eran también más independientes en su infancia (niños que se visten solos) y suelen elegir profesiones de tipo analítico (matemáticas o física).

Las drogas y el alcohol invierten la tendencia y conducen a la dependencia de campo. Según Kristofferson, el alcohol origina dependencia de campo en los sujetos y a la inversa, los sujetos dependientes de campo son, según Witkin, tendentes a ser alcohólicos. Por el contrario, la privación sensorial y el aislamiento llevaban a una relativa independencia de campo (no hay nada como estar en un chalet o piso aislado para encontrarse a gusto con uno y escribir una tesis doctoral).

3.4.2. ANSIEDAD SOCIAL Y EXCESIVA BÚSQUEDA DE CONTACTOS

3.4.2.1. NEUROTICISMO Y AGRESIVIDAD

El neuroticismo conforma unas características peculiares, que señalan una falta de integración de la personalidad. Por un lado, señala una afectividad baja, que se vuelve triste en ocasiones y que señala frecuentes cambios de ánimo (gran labilidad emocional), con gran hipersensibilidad, costándoles en demasía poder volver a la realidad tras experiencias emocionales fuertes, y acusando problemas somáticos leves; por otro lado, señala la tendencia fóbica, de ansiedad social, que en el marco interpersonal de Relaciones Públicas podría ilustrarse con la frase “no estar a la altura”. Los rasgos que conforman el neuroticismo son la ansiedad, depresión, culpa, baja autoestima, tensión, timidez, tristeza, irracionalidad y emotividad.

Los valores N altos son señal de labilidad emocional y de tendencia a la reacción anormal. Las personas con puntuación alta tienden a la hipersensibilidad emocional y les cuesta volver a la normalidad tras las experiencias emocionales. Tales individuos experimentan con más frecuencia desarreglos somáticos difusos poco graves, como cefalalgia, trastornos gástricos, insomnio, dolor de espalda, etc. Suelen tener además muchas preocupaciones, angustias y otros sentimientos desagradables. Están dispuestos a contraer afecciones neuróticas bajo el efecto del stress, pero no

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

hay que confundir tales predisposiciones con un trastorno neurótico agudo; una persona puede tener valores altos en N y mostrar sin embargo una conducta adaptada en la profesión, en la sexualidad, en la familia y en la esfera social³⁷.

Los rasgos que conforman la extraversión son la sociabilidad, vitalidad, actividad, dogmatismo, búsqueda de sensaciones, despreocupación, dominancia y vocación aventurera. El psicoticismo presenta las características de agresividad, frialdad, egocentrismo, impulsividad, antisociabilidad, escasa empatía, creatividad e inmovilidad. Los individuos psicóticos presentan alteraciones en la socialización, aprendizaje social y suelen puntuar bajo en amabilidad y responsabilidad. Efectivamente, la salud mental se correlaciona con la alta extraversión y el bajo neuroticismo y psicoticismo.

Los tres factores señalan orígenes biológicos distintos: El neuroticismo se relaciona con el sistema límbico; el psicoticismo, con factores hormonales y endocrinos; y la extraversión, con el circuito de activación retículo-cortical, como ya expusimos.

En relación a esto, Adler enfatizó mucho la agresividad, en la línea freudiana, dentro de la naturaleza humana y los impulsos de superioridad para vencer los de inferioridad. Horney sostiene, desde el Psicoanálisis, que la agresividad es un mecanismo de defensa ante la falta de amor (no algo innato, como Freud sostenía) y que influye de una manera fundamental en las relaciones que el individuo establece³⁹.

Los rasgos de carácter emotivo que definen el Neuroticismo⁴⁰

- Depresión frente al optimismo

El individuo depresivo es pesimista, ansioso, físicamente cansado, le gusta estar solo.

- La madurez frente a la inmadurez emocional:

El individuo inmaduro tiende a reaccionar infantilmente, no controla sus emociones, es egocéntrico, persisten en él los estados emotivos, impidiéndole concentrarse o descansar.

- El nerviosismo frente a la compostura:

³⁷ EYSENCK, H.J. y EYSENCK, S.B.: op.cit, pág. 627.

³⁸ EYSENCK H.J.: *Fundamentos biológicos de personalidad*. Fontanella. 1970.

³⁹ HORNEY, K.: *Neurotic personality of our times*. Nueva York, Norton, 1937.

⁴⁰ Apuntes de Psicología de la UNED, curso 94-95.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

El individuo nervioso es tenso, se distrae fácilmente, padece insomnio, es irritable y cae fácilmente en estados de ansiedad.

- La estabilidad emocional frente a ciclotimia,

El cicloide cambia rápidamente de talante, tiene altas y bajas y se siente desgraciado. Para Eysench estos rasgos componen el síndrome de neuroticismo.

Cattell, en un análisis de segundo grado, describe el rasgo de ansiedad, englobando: debilidad del yo, tendencia a sentimientos de culpabilidad, tensión, frustración, suspicacia, timidez, integración baja de impulsos e indisciplina.

3.4.2.2. LAS NECESIDADES GREGARIAS Y DE PRESTIGIO DE MASLOW

La aplicación de la Teoría de Maslow es quizá más visible en el campo de la motivación grupal⁴¹, sin embargo, también proporciona datos útiles a la hora de establecer un perfil psicológico sobre la personalidad del profesional de Relaciones Públicas.

Una excesiva búsqueda de los demás (en un sentido cuantitativo, que corresponde a un excesivo gregarismo y una necesidad de afiliación exagerada, de excesiva atención al entorno, independiente de la extraversión como parámetro de relación cualitativo), en algunos casos (“poquísimo trabajo de despacho y mucho de pasillo”) derivada de síntomas neuróticos y relacionado con una autopresentación defensiva, se relaciona con la falta de seguridad y la búsqueda de patrones de comparación, en las conversaciones, de protección del yo como entidad psíquica.

La seguridad se encuentra íntimamente relacionada con las de estabilidad, dependencia, protección, temor y caos, orden, estructura. En determinadas ocasiones, la interpretación de que dicha seguridad pueda provenir de los contactos y relaciones establecidos puede asociarse a una interpretación sesgada sobre la utilidad de las relaciones interpersonales, que se utilizan, literalmente, a modo de escudo en un entramado social en el que el profesional de Relaciones Públicas se encuentra en perpetua “vigilancia”.

Las necesidades de pertenencia se reflejan en el afán del profesional de Relaciones Públicas de ser aceptado y apreciado como líder del grupo al que primariamente pertenece (trabajadores de una empresa o institución) y las de referencia

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

por contactar con grupos ajenos (a la misma), pero manteniendo en las conversaciones una inclusión ideal que les confiere un tono de complicidad y comunidad, de compartir semejanzas, por seguir objetivos parejos y hablar en un mismo lenguaje (públicos o grupos externos, en la comunicación interpersonal).

La necesidad de estima, de orden superior a la de pertenencia (muchas veces sustituye una necesidad insatisfecha de pertenencia), que se refleja usualmente en las afirmaciones, “lo importante es que me respeten y no que me aprecien”, “más vale que me teman”, “si no me aprecian al menos que me respeten”, conduce al profesional de Relaciones Públicas a constituirse en líder formal del grupo al que pertenece y asumir su rol de manera rígida e incómoda, de cara a la comunicación interna, asumiendo que debe ser valorado positiva y establemente por su grupo de pertenencia y de referencia mayoritariamente (resto de directivos y presidencia, en comunicación interna; otros directivos y cargos de responsabilidad de otras empresas e instituciones, en la comunicación externa), constituyéndose en la necesidad más significativa en el campo de las Relaciones Públicas, relacionada con la creación de imagen.

Efectivamente, el lujo del que se hace gala en Relaciones Públicas y en general en el mundo de los negocios (encuentros en hoteles, cóckteles, restaurantes caros, fiestas, preparan el contexto para establecer impresiones e imagen y se encuentra conectado con la necesidad de poder (del dinero) y ambición (mundo competitivo de los negocios) de las que hablara Freud, que van a provocar su reflejo en la imagen, al igual que ésta se derivaba antiguamente de las castas.

En el mundo de la empresa, ha derivado en las demostraciones de fuerza, poder y agresividad propios del mundo de los negocios. Se crea la contrapartida formal (que debe tener su correlato en la imagen) de lo excesivamente coloquial, apariencia de amistad de las conversaciones de “relaciones humanas”, mediante las “Relaciones Públicas” o comunicaciones cuyo telón de fondo se sitúa en el mundo frío de los negocios, pactos, acuerdos formales...

Las Relaciones Públicas, en su vertiente de comunicación interpersonal, se constituyen entonces, aparentemente, en relaciones informales por el talante humano de los interlocutores y los ambientes informales escogidos y creados que propician apertura y creación de corrientes afectivas favorables... pero encuentran su contrapunto con su correlato de formalidad por la impresión de lujo y poder, status, que dichos lugares

⁴¹ MASLOW, A.H.: op.cit

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

suelen asociar a los cargos y los roles de los interlocutores y por la sugestionabilidad que en base a esto producen.

Dicho efecto se encuentra relacionado con los postulados de Marañón sobre la demostración de agresividad y de fuerza⁴² (demostración de poder disuasorio o coaccionador, alarde en previsión de posibles pactos no cumplidos o facilidades no proporcionadas) que arranca de la etapa en la que el hombre necesitaba ser el más fuerte para sobrevivir. Por eso, como decíamos, las conversaciones se sitúan en un tono amistoso para conseguir la apertura y benevolencia del otro y en un contexto claramente demarcatorio y disuasorio, mediante demostraciones de fuerza y poder para conseguir los objetivos. Dicha necesidad de estima, de Maslow, se encuentra relacionada con las de fama, prestigio, posición, dominio y reconocimiento.

La necesidad de autorrealización, de Maslow, se refleja en Relaciones Públicas en la búsqueda de intercambios y conversaciones, que no de “contactos” intensas y profundas, a partir de contextos poco propicios a establecer este tipo de charlas, y apunta a la constitución del profesional de las Relaciones Públicas en líder real y natural y no sólo formal.

3.5. LA PERSONALIDAD (MATIZACIÓN SOCIAL DE LA PERSONALIDAD BÁSICA Y DE LA INFLUIDA POR AMBIENTE PRIMERO)

3.5.1. ÚLTIMO ESTADÍO, COMPLEJIDAD MÁXIMA

G. Murphy anuncia un triple concepto de personalidad: como *individuo* distinguible cuantitativa y cualitativamente de los otros individuos; como *todo* estructurado; y como *campo* definido por la realidad dinámica que guarda el organismo con su entorno.

El tercer concepto de personalidad es el que delimita nítidamente las diferencias entre ésta y otras características, como temperamento y carácter, en las cuales la biología y los caracteres hereditarios poseen un mayor peso que las variables del entorno (cultura,

⁴² MARAÑÓN, G.: *Obras completas*, Espasa-Calpe, Madrid, 1972.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

educación...)⁴³ y, por tanto, parecen ser más fáciles de interpretar y fiables a la hora de informar sobre las características más simples y genéricas, poco complicadas por la escasa influencia del ambiente en las mismas, instintivas, emocionales, que configuran patrones de emociones y reacciones... Respecto a la determinación social o del entorno de la personalidad, tal y como afirma Murphy:

*las funciones vitales se hallan organizadas en términos de una polaridad de adaptación que brinda al polo entorno la misma relación de necesidad absoluta respecto al proceso, al campo, que la que tiene el polo organismo.*⁴⁴

En esta misma línea, Margaret Mead⁴⁵ señala el influjo social sobre la personalidad de los individuos, que define las diferencias individuales y también las normas *estilos comunes* o pautas de obrar comunes a los individuos de un grupo (lo que Kardiner denominó “personalidad básica”). La psicología de la personalidad actual trata del propio sujeto y su relación con los demás (interacción social), considerando la representación de papeles y el manejo de la impresión que efectúan los seres humanos en sociedad.

Desde la Psicología Social, se ha enfatizado el papel de la sociedad a la hora de conformar la personalidad. Sullivan afirma que no pueden separarse las relaciones interindividuales de la personalidad, la personalidad no puede estudiarse como entidad abstracta sino desde las propias relaciones sociales que el individuo establece. La unidad de estudio la denomina “dinamismo”, concebida como conducta interpersonal relativamente duradera (dinamismo de maldad en la persona que se comporta sistemáticamente de forma negativa o agresiva con los demás). El individuo realiza una personificación de sentimientos, actitudes y concepciones que atribuye a sí mismo o a las personas.

Allport y Cattell describen la personalidad a través de rasgos, distinguen entre rasgo común (compartido por mucha gente), individual (una sola) y cardinal (general, dentro de una persona) y ponen énfasis en el rasgo central o típico, a partir del cual se puede realizar la descripción de una persona. A estos rasgos se debe la consistencia en la actuación. Podríamos decir que los rasgos central prototípico del profesional de

⁴³ KLUCKHOHN, C y otros: *La personalidad en la naturaleza, la sociedad y la cultura*. Barcelona, Grijalbo, 1972.

⁴⁴ MURPHY, G.: *Personalidad*, Madrid, I.E.P, 1956, pág. 22.

⁴⁵ MEAD, M.: *Psicología de la Personalidad*, Paidós, Buenos Aires, 1974.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Relaciones Públicas son los de extraversión, primariedad y el de autoobservación, mientras que los rasgos secundarios pueden ser la amabilidad...

De acuerdo a las teorías conductistas (Miller y Dollard, Bandura)⁴⁶, el Profesional de Relaciones Públicas habría adquirido el hábito de contactar con los demás y de establecer continuas relaciones interpersonales.

A través de la adquisición del hábito (asociación aprendida entre un estímulo y una respuesta), se observa que el sujeto parece estar motivado para establecer contactos interpersonales al margen de su trabajo “de despacho”, con el fin de dinamizar los objetivos propuestos y atajar (estableciendo interacciones mediáticas, contactos o “heurísticos comunicacionales”), para ganar tiempo y ahorrar trabajo, salvando la burocracia, requisitos formales...

El hábito, por su parte, se ha visto reforzado por el establecimiento de patrones personales e incluso de amistad, gratificantes para el sujeto, y esto ha ido conformando la personalidad de los profesionales de Relaciones Públicas, que han ido adquiriendo la costumbre de establecer múltiples contactos sociales. Al no existir estímulos aversivos ni falta de refuerzo en la conducta, ésta no se ha extinguido (Skinner)

Bandura y Walters señalan que, para la creación de nuevos hábitos y la extinción de los existentes, debe darse el fenómeno de la imitación social. La importancia de la comunicación interpersonal y patrones de contactos informales se ha ido estableciendo poco a poco (antes se ponía énfasis únicamente en las comunicaciones vehiculadas a través de los medios de comunicación de masas).

La respuesta de las empresas e instituciones a las nuevas demandas comunicativas ha instaurado la función de Relaciones Públicas, cambio comunicativo que añade el requerimiento de la comunicación interpersonal y a grupos, conforme a la tendencia de las instituciones a una comunicación global, integral... La función se ha ido imitando e instaurando al recibir refuerzos positivos y efectividad, dinamismo que imprimen las relaciones interpersonales eficaces de cara a la consecución de objetivos.

Eysenck⁴⁷ entiende que la personalidad humana es una organización fija y duradera del carácter, temperamento, intelecto y cuerpo, que determina su adaptación al medio ambiente y que se puede describir con determinados rasgos, como la sociabilidad,

⁴⁶ BANDURA, A. y WALTERS, R.H.: *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*, Madrid, Alianza, 1974.

⁴⁷ EYSENCK, H.J.: “General features of the model”, en H.J. EYSENCK (ed.): *A model of personality*, Berlín, Springer-Verlag (capítulo 1), Traducción de Maria Dolores Avia. 1981.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

actividad, impulsividad, preocupación... que se encuentran interrelacionados y forman factores de orden superior. Los tres principales factores a los que alude Eysenck se denominan E (Extroversión-introversión), N (neuroticismo-Estabilidad) y P (Psicoticismo- Superego).

3.5.2. LOS CINCO GRANDES FACTORES DE LA PERSONALIDAD Y SU APLICACIÓN AL PERFIL: EXTRAVERSIÓN (BÚSQUEDA DE CONTACTOS), AMABILIDAD (FACTOR CUALITATIVO DE LOS MISMOS) Y ESCASA RESPONSABILIDAD

Los dos investigadores de Baltimore, Costa y Mc Rae, retomaron los factores que Eysenck enunciara, y, partiendo de un enfoque léxico, que asume que las características de personalidad se reflejan en las palabras, sobre todo en los adjetivos, desarrollaron cinco factores que ya Fiske encontrara⁴⁸ y que Goldberg denominó los “cinco grandes”⁴⁹ factores de la personalidad, con los que pretendían constituir la “estructura universal de la personalidad”. Estos autores construyeron, primero el *NEO-PI*⁵⁰ (*Neuroticism, Extraversion, Openness-Personality Inventory*) y posteriormente, el *NEO-PI-R*, que añade las dimensiones de amabilidad y responsabilidad⁵¹.

Extraversión y neuroticismo se constituyen en los dos grandes indicadores de la salud mental, mientras que amabilidad y responsabilidad hacen referencia a patrones y factores de socialización. Se encontraron correlaciones entre la necesidad de afiliación y la extraversión y entre la necesidad de logro y la responsabilidad.

El perfil del relacionista prototipo en España responde a una alta puntuación en las dimensiones de extraversión (gregarismo actividad y búsqueda de emociones) y de amabilidad y una baja puntuación en responsabilidad.

Extroversión versus introversión

⁴⁸ FISKE, D.W.: *Strategies for personality research: The observation versus interpretation of behavior*. Jossey-Bass, 1978.

⁴⁹ GOLDBERG, L.: “The magical number five, plus or minus two: Factor representations of personality trait terms”. *Comunicación al First European Congress of Psychology*, Amsterdam. 1989.

⁵⁰ COSTA, P.T. y MCRAE, R.: *The Neo Personality Inventory Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1985.

⁵¹ COSTA, P.T. y MCRAE, R.: *NEO-PI-R. Professional Manual*. Odessa, Florida, Psychological Assessment Resources, 1992.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

La extroversión caracteriza la relación social desde un parámetro cuantitativo y por ello es por lo que define, en gran medida, la personalidad del profesional de Relaciones Públicas, por su constante búsqueda de contactos e interacciones sociales. Se refiere a la cantidad e intensidad de las interacciones interpersonales y junto al factor Amabilidad, abarca el campo de los correlatos psicológicos de las relaciones sociales que el sujeto establece. Las facetas de extroversión son:

- Cordialidad: se refiere a la capacidad de establecer vínculos con otros, expresando un carácter cualitativo por el que medir la interacción social. Las personas que puntúan bajo en este aspecto son más distantes y reservadas. Esta es la faceta más próxima al factor Amabilidad en el espacio interpersonal, pero se distingue de ésta en su característica de ser genuina y verdadera, sin tener las connotaciones de superficialidad y obligatoriedad social que entraña la amabilidad (“la mayoría de la gente que conozco me cae simpática”).
- Gregarismo: hace referencia a la preferencia del sujeto a estar en compañía de otros o rodeado de gente, lo cual hace referencia también a las relaciones personales que se establecen, desde un parámetro cuantitativo. Los individuos bajos en gregarismo no buscan e incluso evitan, la relación social continuada (“busco las multitudes”).
- Asertividad: se refiere a la capacidad de no amedrentarse ante las situaciones y realizar afirmaciones con aplomo y seguridad, sin dañar al mismo tiempo la sensibilidad del otro, con confianza y respeto. En el otro polo, encontramos las personas que evitan confrontaciones (“soy dominante y enérgico”).
- Actividad, sin meta, se refiere a la ocupación constante, el dinamismo y aprovechamiento del tiempo (“soy el tipo de persona que siempre esta ocupada en algo”).
- Búsqueda de emociones: se refleja en la tendencia a aproximarse a las fuentes de estimulación (sitios ruidosos, bullicio...).
- Emociones positivas: tendencia a experimentar con mas frecuencia emociones positivas, como puedan ser la alegría, felicidad...

Amabilidad versus oposicionismo

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Recoge los aspectos cualitativos de la interacción social. El que puntúa alto es empático, sabe ponerse en el lugar del otro y tiene la creencia de que la mayor parte de la gente se comportará como él. El bajo en amabilidad es más suspicaz y desconfiado, poco cooperativo e irritable. Junto con la responsabilidad, se trata de un factor producto de la socialización

Sus facetas:

- **Confianza:** muestra la tendencia ingenua a atribuir intenciones benévolas a los demás y a creer que la gente es digna de confianza. Creen que los demás son honestos y poseen buenas intenciones. Los bajos tienden a ser cínicos y desconfiados y a asumir que los demás son peligrosos, deshonestos y que no se puede confiar en ellos.
- **Franqueza:** los individuos que puntúan alto son francos, sinceros e ingenuos. Expresan abiertamente sus opiniones. Las personas que puntúan bajo engañan a otros y creen además que es necesario hacerlo (asociado al maquiavelismo). Refleja los puntos de vista referidos a otros individuos.
- **Altruismo:** refleja la preocupación activa por los demás, generosidad y ayuda, en el sentido de cortesía mundana y consideración hacia los demás.
- **Actitud conciliadora:** se refiere a actitudes características relacionadas con los conflictos interpersonales. El que puntúa alto tiende a ser cooperativo, respetuoso, inhibe la agresión, perdona y olvida. El que puntúa bajo es fundamentalmente agresivo y prefiere la competición.
- **Modestia:** a los individuos que puntúan alto les gusta quedarse en la sombra y pasar desapercibidos, aunque no son necesariamente personas con falta de confianza en sí mismas o faltas de autoestima. No presentan vanidad. Los individuos que puntúan bajo son vistos como arrogantes y se creen gente “superior”.
- **Sensibilidad a los demás (versus dureza emocional).** Se refiere a la simpatía y preocupación por los otros. Los sujetos que puntúan alto se mueven por las necesidades de otros y enfatizan el lado humano de la vida social, mientras que los que puntúan bajo se consideran sujetos realistas que toman decisiones a partir de una lógica fría.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Responsabilidad versus falta de responsabilidad

El ejército y el clero puntúan alto en esta faceta.

- Competencia: asociado con el locus de control interno o creencia de que los actos están determinados por uno mismo, sentimiento de que uno es capaz y efectivo en los avatares de la vida y de que puede emprender cosas y conseguirlas.
- Orden y autocontrol: son limpios, ordenados y bien organizados. Capaces de demorar la recompensa a favor de la consecución del objetivo último.
- Sentido del deber: se adhieren a sus principios éticos en todo lugar y momento y cumplen escrupulosamente con sus obligaciones morales.
- Necesidad de logro: tienen niveles de aspiración elevados, son ambiciosos en el buen sentido del término, y trabajan mucho para conseguir sus objetivos y metas, son diligentes y dirigidos a fines.
- Autodisciplina: se trata de la habilidad para empezar tareas y llevarlas a término, a pesar del aburrimiento y otras distracciones.
- Deliberación: señala la tendencia a pensar cuidadosamente antes de actuar. Los individuos altos son prudentes; los bajos actúan sin pensar en las consecuencias.

Neuroticismo versus estabilidad emocional

- Ansiedad: tensión, nerviosismo, tendencia a preocuparse y experimentar miedos e inquietud.
- Hostilidad: tendencia a experimentar irritación, enfado, frustración y estados afines. La gente que puntúa bajo en amabilidad suele puntuar alto en hostilidad.
- Depresión: sentimientos de culpa, tristeza, soledad, etc.
- Ansiedad social: vergüenza, sensibilidad al ridículo, inferioridad, se sienten incómodos rodeados por otros. A los que puntúan bajo no les importa parecer poco hábiles en situaciones sociales.
- Impulsividad: dificultad en el control de los impulsos y deseos. Los que puntúan bajo en este aspecto pueden resistir las tentaciones, mostrando una mayor tolerancia a la frustración.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

- Vulnerabilidad: muestra la dificultad para controlar el stress. De acuerdo a esta característica, los sujetos son incapaces de enfrentarse a las demandas excesivas del entorno, se estresan cuando tienen que hacer muchas cosas y no les da tiempo. Cuando se enfrentan a situaciones de stress se vuelven dependientes, indefensos o experimentan pánico. Las personas que puntúan bajo se perciben como personas capaces de manejarse en distintas situaciones difíciles.

Apertura a la experiencia versus cerrado a la experiencia

Relacionado con la autorrealización de Maslow, señala aspectos que constituyen la auténtica novedad en el NEO-PI. En un principio, se la denominó cultura y después, intelecto. Sus facetas:

- Fantasía: señalan sujetos con imaginación vívida y creatividad.
- Estética: apreciación por el arte y la belleza.
- Sentimientos: estados emocionales más profundos y diferenciados.
- Acciones: interés por actividades diversas, prefieren la novedad, ir a sitios nuevos, viajar, comer cosas inusuales... a la rutina.
- Ideas: apertura de mente a las cosas nuevas, disfrutan con argumentos filosóficos.
- Valores: los sujetos que puntúan alto someten a crítica los valores y creencias y son contrarios al dogmatismo.

Por último, aludir a que el psicoticismo de Eynseck correlaciona negativamente con los factores de amabilidad (en las facetas más próximas a la cordialidad o amabilidad natural) y responsabilidad, sugiriendo así la relación entre psicoticismo y una mala socialización.

PERFIL PSICOLÓGICO: EN SÍNTESIS

Las características básicas que definen el perfil psicológico del profesional de Relaciones Públicas son: primariedad, dependencia de campo, amplio campo de conciencia, extraversión (sentido cuantitativo de la interacción social), amables (sentido cualitativo de excelencia en las relaciones interpersonales, en ocasiones algo neurótico (farandulero, chistoso) autoobservación, manejo de la impresión, inteligencia funcional

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

como rasgos dinámicos... Inteligencia emocional e interpersonal (Gardner), habilidades sociales como empatía, asertividad... en aptitudes; Temperamento melódico, tipo social de Spranger, primariedad de Le Senne, femineidad de Jung.. (tipo perceptivo e intuitivo) y necesidad de poder, de Maslow y Adler.

3.6. RASGOS DINÁMICOS (MANEJO DE LA IMPRESIÓN E INTELIGENCIA FUNCIONAL –CAPÍTULOS 1 Y 4-)

3.7. APTITUDES (INTELIGENCIA EMOCIONAL Y HABILIDADES SOCIALES- CAP.4-)

3.8. PERFIL PROFESIONAL

No cabe duda de que el profesional de Relaciones Públicas debe tener aptitudes y habilidades de comunicación interpersonal, negociación...

*A Public Relations professional must have skills in written and interpersonal communication, research, negotiation...*⁵²

Debemos puntualizar que los profesionales de Relaciones Públicas ejercen su actividad en dos niveles distintos que conviene delimitar perfectamente, el nivel de técnico y el de directivo o jefe. Tal y como afirman, desde el mundo anglosajón D.L Wilcox et al: “Its practitioners operate on two distinct levels: as advisers to their clients or to an organization’s top management, and as technicians who produce and disseminate messages in multiple media chanel”.⁵³

En Estados Unidos, el profesional de Relaciones Públicas obtiene una mayor consideración social que en España. La función es conceptualizada como eminentemente intelectual, conectando con los conceptos de planificación y asesoramiento, realización de acciones estratégicas, como afirma el Profesor Arceo⁵⁴, y no como la simple organización de eventos o el contacto con periodistas. En Estados Unidos la función de asesoría, estratégica cobra protagonismo, mientras que en España la mayor parte de la actividad se circunscribe al segundo nivel o plano técnico.

⁵² WILCOX, D. et al: *Public Relations: Strategies and tactics*, Longman, NY, 1998, pág. 3.

⁵³ WILCOX, D. et al: op.cit, pág. 4.

⁵⁴ ARCEO, A.: *Estrategias de las Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Otra distinción conveniente, que no depende tanto del nivel jerárquico como de la personalidad del individuo: “Some practitioners deal with clients and the public in person on a frequent basis; others work primarily at desks, planning, writing and researching. Many do both” ... “A few basic Personal attributes are evident in all successful practitioners, no matter what their specific assignments. These include:

1. Ability with words, written or spoken.
2. Analytical skill, to identify and define problems.
3. Creative ability, to develop fresh, effective solutions to problems.
4. An instinct for persuasion”⁵⁵.

Se evidencia, por otro lado, que los profesionales de Relaciones Públicas que se insertan en una organización deben tener “visión de negocio” y un conocimiento global de las ciencias empresariales y de la función de dirección y organización de empresas (Management).

Como afirma D.L. Wilcox,

Once they are employed as professionals, they should study the financial aspects of their employers or clients. More and more, public relations involves distribution and interpretation of financial information. (...) After a few years of work, some public relations people return to the classroom to earn advanced degrees. The Master of business Administration Degree, commonly called the MBA, probably is the most frequently sought...⁵⁶

Los profesionales de Relaciones Públicas, sobre todo en los niveles más básicos de la profesión y que conciernen a la relación con los medios, la rutina y las tareas de despacho y escritura propias de éstos, deben tener también ciertos conocimientos de periodismo. Tal y como afirma Robert Moulthrop, se trata de un conocimiento necesario, pero no suficiente:

You don't earn the right to sit at the public relations table just being able to write well. I'll admit you probably won't be asked to pull up a chair without that skill. But keeping your seat requires more these days- a strategic contribution, big picture focus, broad-scale knowledge of the world within and outside your business, and the courage to be the reminding voice about ethical conduct, environmental impact, or the personal consequences of economic decisions⁵⁷

Tal y como afirman los profesores José Luis Arceo y Alfredo Arceo y la Profesora García Nieto, la responsabilidad del profesional de Relaciones Públicas en los

⁵⁵ WILCOX, D. et al.: op.cit, pp 80-81.

⁵⁶ WILCOX, D. et al.: op.cit, pág. 86.

⁵⁷ MOULTHROP, R. (Scudder Stevens & Clark public relations). New York. Fuente: *PR Reporter*, April 29, 1996, pág.4.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

puestos más elevados es muy alta, ya que tienen a su cargo la creación de imagen y la aceptación del organismo o persona para la que trabaja⁵⁸.

Como señalan estos profesores, el profesional de Relaciones Públicas es un planificador, que debe analizar tendencias y actitudes y tiene la vista puesta siempre en el largo plazo, por lo que su función es eminentemente intelectual y debe ocupar un cargo muy elevado, que en USA es el de Vicepresidente.

Su función en España, desgraciadamente, se encuentra aún hoy unida casi exclusivamente a las relaciones con la prensa. El departamento de Relaciones Públicas es típico en las multinacionales y empresas grandes, y atípico en las medianas y pequeñas empresas.

El Director de Relaciones Públicas, en las primeras, organiza y dirige el resto de jefaturas (Relaciones Externas, Internas, con la Administración y con los medios de Comunicación de masas) y se constituye en asesor de la presidencia sobre políticas y estrategias generales y devenir de la empresa, en el portavoz de la empresa de cara al exterior y en líder y catalizador de los intereses de la sociedad, de cara al interior.

Debe asesorar a la alta dirección en materia de imagen y armonizar los intereses parciales y puntuales de cada departamento con los generales y globales, conforme al largo plazo y al plan global de comunicación y creación de imagen.

El profesional de Relaciones Públicas es un analizador de actitudes y tendencias sociales, proactivo (debe anticiparse a los imprevistos para que no deba enfocarse únicamente a la comunicación de crisis), coordinador vertical de intereses dentro de la empresa (arriba y abajo), y horizontal, del ámbito social y económico o de la sociedad y la empresa (dentro y fuera), a corto y a largo plazo (ahora y mañana), experto comunicador centrípeto y centrífugo.

Su perfil profesional coincide con el de un licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas (conocimiento de las técnicas de persuasión), con amplios conocimientos de Psicología Social (por configurarse como analista de actitudes y tendencias sociales, requisito de la planificación eficaz y sobre todo, eficiente y garante de eficacia previa al establecimiento de acciones y comunicaciones y de los efectos de las comunicaciones que establece).

⁵⁸ Apuntes de las asignaturas *Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas y Psicología Aplicada y Métodos de Investigación*, impartidas en la Facultad de Ciencias de la Información, U.C.M, curso 94/95.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

Debe ser conocedor también de aspectos de Derecho del trabajo y Psicología de las organizaciones y los grupos, sobre todo en lo concerniente a Recursos Humanos, clima laboral, negociación... (Relaciones internas).

Debe poseer además conocimientos globales del ámbito empresarial, que le aporten “visión de negocio” o visión global, holística, sistémica, del organismo para el que trabaja, por lo que suele requerir un “M.B.A” o Master en Dirección de empresas.

Por último, debe manejar con soltura y dominio las técnicas de comunicación, tanto en lo que se refiere a las tácticas orales (retórica, persuasión), como escritas (periodismo).

• BIBLIOGRAFÍA

ADLER, A.: *El carácter neurótico*, Paidós, Buenos Aires, 1959.

ALLPORT, G.W.: *La personalidad*, Barcelona, Herder, 1970.

AMELANG, M. y BARTUSSEK, D.: *Psicología diferencial e investigación de la personalidad*. Barcelona, Herder, 1986.

Apuntes de Psicología de la UNED, curso 94-95.

ARCEO, A.: *Estrategias de las Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

ARCEO, J.L. y ARCEO, A.: Apuntes de las asignaturas *Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas y Psicología Aplicada y Métodos de Investigación*, impartidas por los Profesores Jose Luis Arceo, Alfredo Arceo y M^a Teresa García Nieto en la Facultad de Ciencias de la Información, U.C.M, curso 94/95.

AVIA, M.D. y BRAGADO, M.C.: *Apuntes de Psicología de la personalidad*. U.C.M. 1980.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

BANDURA, A. y WALTERS, R.H.: *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*, Madrid, Alianza, 1974.

BERGER, G.: *Tratado práctico del análisis del carácter*, 1920.

CATTELL, R.B.: *El análisis científico de la personalidad*, Buenos Aires, Paidós, 1959.

CORMAN, L.: *Le diagnostic de l'intelligence par la morphopsychologie*, Presses Universitaires de France, París, 1970.

CORMAN, L.: *Nouveau manuel de morpho-psychologie*, Stock, París, 1966.

COSTA, P.T. y MC RAE, R.R.: *NEO-PI-R. Professional Manual*. Odessa, Florida, Psychological Assessment Resources, 1992.

COSTA, P.T. y MCRAE, R.: *The Neo Personality Inventory Manual*, Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, 1985.

EYSENCK, H.J. y EYSENCK, S.B.: *Personality. Structure and measurement*. Routledge, 1979.

EYSENCK, H.J.: "General features of the model", en H.J. EYSENCK (ed.): *A model of personality*, Berlín, Springer-Verlag (capítulo 1), 1981. Traducción de Maria Dolores Avia.

EYSENCK, H.J.: *Fundamentos biológicos de personalidad*. Fontanella. 1970.

EYSENCK, H.J.: "Cortical inhibition, figural after- effect and the theory of personality". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 94-106. 1955.

FISKE, D.W.: *Strategies for personality research: The observation versus interpretation of behavior*. Jossey-Bass, 1978.

GALENO, *Obras de Galeno*, Buenos Aires, Universidad, 1948.

GARDNER, H.: *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva*, Barcelona, Paidós, 1987. Recogido en apuntes sobre "la inteligencia" en la asignatura *Psicología diferencial*, de la Facultad de Psicología de la U.C.M. curso 96/97.

GILLE MAISANI, J. CH.: *Grupo sanguíneo y personalidad*, Edit. Herder, Barcelona, 1994.

GOLDBERG, L.: "The magical number five, plus or minus two: Factor representations of personality trait terms". *Comunicación al First European Congress of Psychology*, Amsterdam. 1989.

GUERLIN DU GUER, J.CH.: "Les groupes sanguins et leur répartition entre les caractères", *La Caractérologie*, nº 10, 1969 81-88.

HIPÓCRATES, cfrd en ALSINA, J.: "Hipócrates", en *Scientific American*, ed. en español, núm. 64, Madrid, 1982.

HORNEY, K.: *Neurotic personality of our times*. Nueva York, Norton, 1937.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

HUTTER, apuntes de la asignatura optativa “Comunicación interpersonal”, impartida en la Facultad de Psicología U.C.M., curso 97-98.

J. LORENZO GONZÁLEZ.: *Psicología de la personalidad*, Biblioteca Nueva, Madrid, 1987.

JUNG, C.G.: *Tipos psicológicos*, Buenos Aires, Sudamericana, 1964.

KLUCKHOHN, C y otros: *La personalidad en la naturaleza, la sociedad y la cultura*. Barcelona, Grijalbo, 1972.

KRETSCHMER, E.: *Constitución y carácter*, Barcelona, Labor, 1967.

LE SENNE.: *Tratado de caracteriología*, PUF, París, 1945.

MARAÑÓN, G.: *Obras completas*, Espasa Calpe, Madrid, 1972.

MASLOW, A.H.: *Motivation and personality*, Nueva York, Harper, 1954.

MEAD, M.: *Psicología de la personalidad*, Paidós, Buenos Aires, 1974.

MOULTHROP, R. (Scudder Stevens & Clark public relations). New York. Fuente: *PR Reporter*, April 29, 1996.

MURPHY, G.: *Personalidad*, Madrid, I.E.P, 1956.

PALMADE, G.: *La caracteriología*, Paidós, Buenos Aires, 1962.

PAVLOV, I.P.: *Fisiología y psicología*, Alianza, Madrid, 1976.

ROSENTHAL, R.: *Skill in Nonverbal Communication: Individual Differences*, Oelgeschlager, Gunn & Hain.1978.

SANCHEZ GUZMÁN, J.R. *Marketing comunicación*, Sociedad-Universidad, Editorial Ciencia 3, Madrid, 1989.

SHELDON, W.H y STEVENS, S.S.: *Las variedades del temperamento. Una psicología de las diferencias constitucionales*, Paidós, Buenos Aires, 1972.

SPRANGER, E.: *Formas de vida*, Madrid, Revista de Occidente, 1961.

STERNBERG, R.J.: *Más allá del cociente intelectual*. Bilbao, Desclee de Brouwer, 1990.

TEPLOV, B.: *Problemática científica de la psicología actual*, Orbelus, Buenos Aires, 1968.

TICKLE,N.: *Todo está en la cara*. Cfrd. en apuntes de “Psicología Diferencial”, UCM, curso 97-98.

VÁZQUEZ, F.: *Ética y deontología profesional*, Facultad de Ciencias de la Información de la U.C.M. curso 93/94.

VOS SAVANT,M.: Declaraciones recogidas en la revista *Muy Interesante*. Noviembre de 1995. Nº 174. pp. 139-140.

II. 3. Construcción del perfil psicológico y de competencias del profesional de R.R.P.P.

WILCOX, D.L. et al: *Public Relations: Strategies and tactics*, Longman, NY, 1998.

WITKIN, H. Y GOODENOUGH, D.: *Estilos cognitivos: naturaleza y orígenes*. Madrid, Pirámide. 1985.

WUNDT, W.M.: *Gründzuge der physiologischen Psychologie*. Leipzig, Engelmann, 1874.

II. 4. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL “EFICAZ” DE R.R.P.P.

RASGOS DINÁMICOS: LA INTELIGENCIA FUNCIONAL O INTELIGENCIA ENFOCADA A LOS OBJETIVOS (PERSUASIÓN) Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL O DE HABILIDADES PSICOLÓGICAS Y SOCIALES.

En el mundo empresarial y sobre todo en aquellas personas que desarrollan su trabajo de cara al público, el conocimiento de las claves de la comunicación no verbal es esencial. Debe evitar los aspectos comunicativos que pueden hacer peligrar el entendimiento y por tanto los objetivos perseguidos.

Wainwright

Podríamos afirmar que la inteligencia funcional se orienta a la consecución de los objetivos en la conversación, mientras que la inteligencia emocional se utiliza para encontrar el éxito en la interacción, mediante acciones que provoquen la apertura, la creación de corrientes afectivas favorables y el mantenimiento del éxito de las interacciones en el tiempo, de cara a los futuros contactos, en una línea continua, de premeditación y planificación de la relación y no sólo de interacción y monitorización de la misma cuando ésta toma cuerpo y lugar.

La inteligencia emocional sirve entonces a los objetivos primeros de las Relaciones Públicas, como forma de comunicación “relacionante”; mientras que la inteligencia funcional obedece a la toma de conciencia de las mismas en tiempo y lugar concretos y en el transcurso de la conversación, de su finalidad, como forma de comunicación interpersonal persuasiva, señalando el éxito siempre puntual de la interacción concreta, aislada, momentánea, discreta, basada más en la acción y en la reacción que en las bases de la relación, y que cobra protagonismo únicamente y toda vez que la interacción comunicativa tiene lugar.

La denominada *inteligencia emocional* no deja de ser un tipo o modalidad de inteligencia funcional enfocada también a objetivos (personales y comunicacionales, “interactivos” más que profesionales, pero al servicio de estos últimos), que utiliza las palancas emotivas en la interacción y el dominio de las emociones o autocontrol, al servicio de la racionalidad y de la consecución del éxito en las interacciones, a largo plazo. La inteligencia funcional de carácter emocional hace referencia también a la conceptualización de la inteligencia desde un punto de vista pragmático, como resolución de problemas y adaptación al medio. Según algunas investigaciones

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

cerebrales recientes, las emociones y no el CI podrían ser el indicativo más fiable de la inteligencia, desde esta conceptualización.

4.1.LA INTELIGENCIA FUNCIONAL O INTELIGENCIA ENFOCADA A LOS OBJETIVOS

La inteligencia funcional se refiere¹ a la conciencia que tiene el sujeto de sí mismo y de los cambios posibles que puede sufrir su talante en la interacción y al conocimiento intuitivo que el sujeto posee con matices de previsibilidad y anticipación de lo que le puede ayudar, o por el contrario, entorpecer, la consecución de un objetivo.

La inteligencia funcional reposa en un profundo y agudo conocimiento sobre la naturaleza humana, en ocasiones cimentado tras una larga historia de experiencias interpersonales (“más sabe el diablo por viejo que por diablo”), que se relaciona, en definitiva, con la astucia de Bize, y que consiste en prever, dado que toda comunicación provoca una reacción, cuál será ésta a corto y medio plazo, y anticipar el modo en que dicha cognición o acción podrá afectar nuestros intereses y objetivos. La inteligencia emocional nos indica si realizar una petición es impropio o no lo es y si es pertinente dada la situación o por el contrario conviene posponerla para contextualizarla en ambientes más distendidos, propicios, familiares...

De esta orientación o manera de pensar, se infieren diversas *implicaciones*.² La primera de ellas es *dejar hablar* para poder escuchar, dado que se recibe más información al escuchar que al hablar. Desde el punto de vista del comunicador entonces, resulta ser mucho más eficaz, al poder adaptar la comunicación a la retroalimentación. Incluso la Biblia aconseja “ser presto en cuanto a oír, lento en cuanto a hablar” (Santiago 1: 19)³. En la escucha activa, hemos de poner énfasis en desactivar nuestros filtros de recepción, sintetizar las declaraciones del otro, usar frases de dinamización, dar noticia de que somos conscientes de sus intereses y expectativas.

La segunda característica de la inteligencia funcional radica en *comprender el significado de las palabras*. Deben detectarse los sentidos concretos conferidos a palabras iguales en distintas situaciones, lo que configura los mensajes implícitos. Los

¹ VALBUENA, F.: “Comunicación: teoría y situaciones concretas en instituciones y empresas”. Art. en boletín de documentación de FIES, Conferencia Española de Cajas de ahorro. vol. VII, Madrid, 1975.

² Recogidas de SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing comunicación*, editorial ciencia 3, Madrid 1989, pp. 74-75.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

mensajes que se emiten tienen un doble referente o se insertan en un doble plano: el social y el psicológico; el primero es evidente y consensuado y el segundo, encubierto o subyacente. Lo que se dice y lo que se quiere decir no coinciden en muchos casos y suelen darse entonces las dobleces y ambigüedades. Las discrepancias entre la estructura superficial y la profunda suelen resolverse, en ocasiones, situándonos en el plano situacional, de carácter relacionante, tercer referente, y el individuo se plantea mentalmente “¿Qué me quiere decir con eso?”⁴.

Los *atributos* de la “inteligencia funcional” son: tener un *sentido claro de las claves* que le permiten interpretar la postura del interlocutor y de los *valores* que poseen las personas con las que habla, siente la situación de *oposiciones* a su persona y por último, valora mucho la *confianza* en sí mismo.

El *sentido de las claves* remite al conocimiento del paralenguaje, de la voz y de los gestos (grado de atención, inflexiones de voz, movimiento de los ojos, posiciones del cuerpo...), para comprender el grado de interés del interlocutor y lograr su atención. El *sentido de los valores* remite a la intuición que se posee, conocimiento implícito sobre la moral, los objetivos... del interlocutor. El buen comunicador apelará a ellos y los respetará para hacer más eficaz su comunicación. Filipenses 2:4 nos anima a no estar “vigilando con interés personal sólo (nuestros) propios asuntos, sino también con interés personal los de los demás”⁵.

El *sentido de oposición* a su persona requiere detectar situaciones de confrontación en el plano de su persona o en el nivel de sus ideas. Dado que las relaciones planteadas en nuestro campo no son personales sino “profesionales” (alma formal) y aun encardinadas en muchas ocasiones en el ámbito “maldito” de la persuasión y de los intereses económicos las conversaciones y encuentros en relaciones públicas suelen estar cargados de escepticismo y desconfianza, de suspicacia y de puesta a la defensiva, sobre todo en las interacciones más formalizadas (contacto con bankers, proveedores...).

Por último, la *confianza* y autoestima depositada en uno mismo es fundamental. Las personas que trabajan de cara al público suelen adolecer de stress y del síndrome del quemado o “Burning out”. Individuos neuróticos (líderes sindicales, líderes vecinales...) utilizan a este tipo de profesionales, en un desplazamiento de sus represiones y

³ “¿Qué puedo hacer para ser más sociable?” en la revista propagandística *Despertad*, 22 De diciembre de 1999, pág. 12, editada por Watchtower Bible and Tract Society of New York, Inc.

⁴ GERBNER, G.: “Toward a general model of communication”, *Audiovisual communication Review*, 4, 1956, 171-179.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

frustraciones, para descargar la ira que suelen ir acumulando en diversos campos de su vida. El profesional de Relaciones Públicas no debe ver este tipo de conductas desde un plano personal, como un desprecio o una invasión de intimidad y libertad que realiza el interlocutor, debe saber desconectar y enfocarse a sus objetivos. En determinadas ocasiones, tener paciencia y saber escuchar es bueno, pero tragárselo todo con paciencia benedictina ya no es ni de santo, advirtiéndole entonces la utilidad de saber “desconectar” mentalmente para poder anticipar la siguiente argumentación, enfocada a los objetivos. Tal y como dijo la Biblia, nuevamente, “Tienes que amar a tu prójimo como a ti mismo” (no en vez de a ti mismo, Mateo: 19:19).⁶

La importancia de desarrollar habilidades interpersonales en nuestro campo de estudio no requiere de un mayor énfasis, por su evidencia. El profesional de Relaciones Públicas, que en Estados Unidos ostenta normalmente en las grandes empresas y Multinacionales el cargo de Vicepresidente, basa el éxito de su trabajo, en gran medida, en las comunicaciones interpersonales que promueve y realiza, y en último término en las habilidades sociales y comunicativas que garantizan el éxito de los sucesivos contactos que procura, y que vienen determinados por los objetivos que la cúpula establece y por la filosofía empresarial que sustenta la imagen y la proyección externa de la personalidad del organismo.

Algunos facilitadores de la comunicación guiada por unos objetivos⁷ son:

- El lugar o momento elegido⁸
- Estados emocionales facilitadores, de apertura y agrado, situaciones que facilitan la benevolencia y aceptación.
- Escucha activa. Implica escuchar con comprensión y cuidado y la demostración de que se está psicológicamente disponible. De esta forma, nos convertimos en personas significativas y dignas de confianza y el interlocutor se siente también atendido y aceptado. Escuchar bien tiene además la virtualidad de relajarnos y neutralizar algunas respuestas emocionales de

⁵ Revista propagandística *Despertad*, *Ibíd.*

⁶ Revista propagandística *Despertad*, *op.cit.*, pág. 11.

⁷ CABALLO, V.E.: *Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Valencia. Promolibro, 1988.

⁸ Nos remitimos aquí al segundo capítulo de la parte “comunicación interpersonal” de esta tesis, titulado: *Encuentro, conversación, charla o diálogo*.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

irritación u hostilidad. Ser escuchado cuidadosamente suele provocar en el interlocutor un sentimiento sumamente recompensante.

- Empatía. No significa convertirse en un “compadre”, ni aceptar, ni estar de acuerdo con la posición del interlocutor. Significa simplemente mostrar que nos hacemos cargo de lo afirmado y reconocer los requerimientos de nuestro interlocutor.

Como afirma Mucchielli, “la empatía, en cuanto comprensión intelectual de las experiencias del interlocutor, es diferente de la simpatía, que implica una identificación casi emocional”⁹. La persona que se siente entendida, tolera mejor las contrariedades y se muestra más receptiva y dispuesta a la negociación. El paso de la empatía a la simpatía señala el tránsito de la inteligencia meramente funcional a la que es, además, emocional.

La comprensión (inteligencia emocional) no puede ser desplazada o reemplazada por una simpatía simulada, útil tan sólo en la creación de corrientes afectivas favorables hacia nuestra persona, con carácter previo a planteamientos o peticiones concretas, basadas en la racionalidad y las fórmulas de intercambio social.

4.1.1. UN INTERLOCUTOR DIFÍCIL DE PERSUADIR: LA PERSONALIDAD DOGMÁTICA Y CERRADA

El relacionista establece numerosos contactos con bankers, directivos... cuando su función se inscribe en el ámbito empresarial. Dicho ámbito, que comparte algunas características con el ámbito político, obtiene sus núcleos de poder en mayor medida que en otros ámbitos, en personas de elevado status y posición social, que frecuentemente poseen una personalidad “autoritaria”, la cual dificulta la comunicación y a la postre las relaciones e interacciones que el relacionista establece. Por tanto, y con carácter previo a la caracterización de las acciones y habilidades sociales y comunicativas de las que el relacionista debe hacer uso para facilitar la comunicación y la influencia, deberemos aproximarnos a las características psicológicas y psicosociológicas de dicho perfil psicológico, que exacerban la cerrazón que el relacionista debe salvar, provocando la apertura, para poder comunicar e influenciar...

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

La aproximación al estudio de la personalidad autoritaria es fundamentalmente psicoanalítica.¹⁰ El estudio del tema surge a raíz de la inquietud por determinar los rasgos y actitudes propias de las personas pertenecientes a ideologías de extrema derecha, tendentes al dogmatismo y fascismo y la obra cumbre al respecto es la de Adorno y colaboradores (grupo de Berkeley). La enorme repercusión del trabajo de Adorno y sus colaboradores podría deberse, como señala Sandford, “a su demostración de la coherencia de varias creencias, actitudes y valores asociados con el antisemitismo y fascismo y con el rol funcional de estos sistemas ideológicos dentro de la personalidad del individuo”¹¹.

Trabajando dentro del paradigma psicoanalítico, estos investigadores señalaban que era necesario descubrir las tendencias inconscientes del individuo. Para ello, recurrieron a las entrevistas, que fueron complementadas con la utilización de “tests” proyectivos, como el TAT (*Test de apercepción temática*) y el *Rorschach*. Posteriormente, construyeron la “escala F”, una de las escalas más conocidas en las ciencias sociales, que mide las tendencias antidemocráticas implícitas y la tendencia al dogmatismo.

De los resultados extraídos de la escala, lograron perfilar las características del síndrome de personalidad autoritaria y propusieron que cabría distinguir diferentes factores en cada una de las instancias psíquicas (Freud), entre los que cabe destacar:

- La sumisión al líder, “*Super Yo*” muy rígido respecto a la autoridad, aversión violenta hacia los transgresores de la ley, con tendencia a la condena, el rechazo y el castigo de los individuos que violen los valores convencionales, y alianza con el poder.
- Antintropección en el “yo”: rechazo al subjetivismo, lo sentimental y las contradicciones. Superstición y estereotipia, con inclinación a pensar en categorías rígidas, proyección hacia el exterior de impulsos emocionales inconscientes. La psicología actual añadiría que poseen un “estilo de atribución interno” para los errores cometidos por los demás o defectos de los mismos (no los achacan a las circunstancias sino a las características

⁹ MUCCHIELLI, A.: *Psicología de la comunicación*, Paidós comunicación, Barcelona, 1998, pág. 234.

¹⁰ Para una aproximación desde otros paradigmas (Aprendizaje), véanse los estudios de BOB ALTAMAYER, sus libros *Right Wing Authoritarianism* (1981) y *Enemies of Freedom* (1988).

¹¹ SANDFORD, R.H.:1973, pág. 140.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

personales). También se detectaba una valoración excesiva de la fuerza y la dureza.

- En el “*ello*” se detectó una hipersensibilidad sexual o muy rígida, y por otro lado, destructividad cínica, agresión hacia los demás racionalizada, hostilidad y vilipendio general de la humanidad.

Posiblemente, la crítica más importante al estudio del autoritarismo del grupo de Berkeley fue la equiparación realizada por éste entre autoritarismo e ideología de extrema derecha. Eysenck defiende la similitud en muchos aspectos entre fascistas y comunistas y considera que las actitudes sociales se organizan en torno a dos dimensiones; conservadurismo-radicalismo¹². Las críticas han ido señalando que la escala lo que medía en realidad era el dogmatismo y las actitudes extremistas, la rigidez, y éstas se daban igualmente en un autoritarismo de izquierdas.

Rokeach postula la existencia de un autoritarismo general, independiente de ideologías y afirma que lo más importante son las características contrapuestas apertura-cerrazón en las creencias. El sistema de creencias cerrado se caracterizaría por las siguientes creencias, entre otras, en la dimensión central-periférica¹³:

- El mundo es hostil y la gente enemiga.
- Las personas son susceptibles de ser aceptadas o rechazadas, en función de que compartan con nosotros o no su sistema de creencias.
- Existe una relación estrecha entre el contenido de la información y la autoridad, de modo que el sujeto acepta o rechaza esa información, dependiendo de la autoridad de la que provenga.

Otros autores, como Kircht y Dollehay señalan como rasgos generales de la personalidad autoritaria¹⁴:

1. Gran valoración de los padres (mafia italiana).
2. Gran refuerzo de la autoimagen.
3. Negación de lo contradictorio.

¹² Ya hablábamos de dicha caracterización en el capítulo referido a la Percepción interpersonal, al tratar la “mente cerrada”

¹³ ROKEACH, M.: *The Open and Closed Mind: Investigations into the Nature of Beliefs and Personality systems*, Nueva York, Basic Books, 1960.

¹⁴ KIRCHT y DOLLEHAY, cfrd. en apuntes del Profesor CUESTA, U en la asignatura “Psicología General y diferencial”, curso 91-92.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

Las características con proyección más psicosociológica que estrictamente psicológica, que explican el comportamiento de la personalidad autoritaria con carácter grupal:

- Xenofobia.
- Dogmatismo.
- Personalidad básica.
- Autoestima alta.
- Autopercepción sesgada.
- Estilos de vida de la juventud (juventudes hitlerianas).

A modo de recapitulación, podemos afirmar que si bien es cierto que anteriormente, autores como Reich, Fromm, Katz y Cantril, Erikson, etc., habían abordado desde diferentes puntos de vista el tema del autoritarismo, el trabajo del grupo de Berkeley tendrá un enorme impacto en las ciencias sociales y se constituirá como obligado punto de referencia en este tema.

Fromm se había interesado ya por los determinantes de la personalidad autoritaria. Retomando esa inquietud, en 1950, Adorno, Frenkel-Brunswick, Levinson y Sanford publican *La personalidad autoritaria*, cuyo gran mérito radica principalmente en haber mostrado empíricamente la relación entre determinados rasgos de personalidad y el autoritarismo. La equiparación que el grupo de la universidad de Berkeley estableció entre autoritarismo e ideología de extrema derecha, generó toda una polémica que todavía llega hasta nuestros días, sobre la naturaleza del autoritarismo. Eysenck trata de demostrar que fascistas y comunistas son similares en la variable de “dureza” personal. Rokeach plantea la dimensión de dogmatismo como alternativa a la de autoritarismo y señala su independencia del contenido ideológico. Atendiendo a este último planteamiento, y por lo que aquí interesa, el concepto de personalidad autoritaria o dogmática sigue plenamente vigente en nuestros días y se extiende a todas aquellas personas de mentalidad dogmática, que se caracterizan por sus posturas extremas y su cerrazón (sobre todo en el ámbito empresarial y político). Como indica Sabucedo: “El concepto de autoritarismo parece seguir plenamente vigente para explicar ciertas actitudes y comportamientos”¹⁵

¹⁵ SABUCEDO, J.M.: *Fundamentos de Psicología Social*, Siglo XXI, Madrid, 1997.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

4.1.2. TRASVASE SITUACIONAL Y PSICOLÓGICO DE LO PROFESIONAL A LO PERSONAL, PARA IMPEDIR ACTITUDES DEFENSIVAS E INDUCIR ACEPTACIÓN

En la comunicación de masas (debates, coloquios...), se sitúa a los interlocutores en charlas distendidas en contextos relajados, familiares, que dan apariencia de naturalidad, para crear una atmósfera de sugestión, tratando de inducir al otro a creer una cierta cosa, basándose en la contextualización de la comunicación en situaciones relajadas y distendidas, contextos emotivos que contribuyen a inhibir el juicio crítico, para transcribir sus puntos de vista, ejerciendo su influencia en lo que Lersch¹⁶ denomina la esfera endotímica de la vida anímica humana o esfera de los estados de ánimo, los instintos y las tendencias.

La habilidad para escuchar y para la empatía provoca en el interlocutor una apertura, pero es necesario que el interlocutor no sólo no se inhiba para empezar a dialogar, sino que incluso no se inhiba para aceptar las ideas propuestas y el diálogo se efectúe sin trabas, libremente respecto a los temas tratados.

La apertura psicológica de recepción debe conducir a la apertura psicológica de aceptación. Como señalan Newcomb, Turner, y Converse, “los individuos les proponen a los otros, tanteando las reacciones y en función de sus expectativas, una forma de relación”¹⁷. Mucchielli afirma en relación a esto y remitiéndose a los estudiosos de la interacción social (Watzlawick) y de la etnometodología (Garfinkel, Goffman...), que los individuos les proponen a los otros un modo de considerar su relación, al que esperan que su interlocutor se sume o adhiera. Generalmente, esta expectativa se satisface, ya que en todas las culturas se da una ‘norma de reciprocidad’ muy fuerte, es decir, que el interlocutor tiende a seguir el modelo de relación que le propone el otro: “De ese modo, tiene lugar una permanente negociación, no sólo respecto a las relaciones que se han de establecer, sino también en virtud de toda la construcción compartida de la realidad social”¹⁸.

En las situaciones propias de las Relaciones Públicas, existen unos elementos situacionales que generan sentimientos de inseguridad y de puesta en guardia ante una posible desvalorización. La gran implicación del sujeto en la conversación (por la

¹⁶ LERSCH, PH.: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona, 1979.

¹⁷ NEWCOMB, T.M, TURNER, R.H. y CONVERSE, P.E.: *Manual de Psicología social*, capítulo IX “La respuesta interpersonal”, Eudeba, Buenos Aires, 1965.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

asunción de objetivos que deben satisfacer unos intereses determinados), la distancia psicológica creada por la situación formal, el establecimiento de roles y status, la ausencia de espontaneidad y la amenaza para la imagen social del individuo, son determinantes.

Como afirma Mucchielli

Todo tipo de solución para poder evitar o neutralizar las comunicaciones de defensa social pasa por reducir los elementos clave de la desconfianza del sujeto. Dichos elementos son principalmente: la gran implicación del sujeto en la situación, la distancia psicológica creada por la relación y la amenaza para la imagen social del individuo. Se restablecerá la confianza reduciendo la implicación y la distancia psicológica, así como minimizando el riesgo social que se corre.¹⁹

De acuerdo con Mucchielli, según los teóricos de la “actitud comprensiva”, en las relaciones interpersonales, sólo dicha actitud permite evitar que se induzcan reacciones de defensa social²⁰.

También en los encuentros de Relaciones Públicas se producen reacciones de defensa social y se ponen los medios para que éstas no se produzcan a través del trasvase situacional y psicológico de los requerimientos profesionales a “lo personal”, en un primer momento, mediante la adecuada ubicación de la interacción, que suele circunscribirse entonces en un contexto de cooperación (diálogos con periodistas...), en un marco informal y desenfadado de “hoy por mí, mañana por ti”. En estas situaciones, se reduce la implicación del sujeto, haciéndole pasar de un plano formal e impersonal (el de los objetivos) a un plano personal, en el que tal y como sostiene Mucchielli,

el clima de seguridad y de confianza se refuerza (después de acordar el tipo de conversación y los fines que persigue), por la actitud de escucha, de neutralidad protectora, de aceptación del otro, mostrando (gracias a la reformulación) el esfuerzo real de empatía y de búsqueda de ayuda sin a priori ni juicios.²¹

Se reduce también la tensión inicial utilizando fórmulas de cortesía, saludos y preguntas generales sobre otros aspectos de la vida que no se relacionan con la profesión, para ir centrándose poco a poco en el tema delicado en cuestión. El relacionista deberá, por tanto, “llegar a crear una corriente de simpatía y de comprensión, manteniendo la distancia y la objetividad que caracterizan las relaciones profesionales”²².

Efectivamente, estamos con Mucchielli cuando afirma además que

¹⁸ MUCCHIELLI, A.: op.cit, pág. 105, cfr. en COULON, A.: *L'ethnométhodologie*, PUF, 1987.

¹⁹ MUCCHIELLI, A.: op cit. pág. 145.

²⁰ MUCCHIELLI, A.: op.cit. pág. 149.

²¹ MUCCHIELLI, A.: op cit pág. 145.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

Las comunicaciones de defensa transpersonal y las comunicaciones de defensa social, son, pues, estrategias de relación. En el primer caso, permiten al individuo manipular al otro para obligarle a establecer consigo mismo el tipo de relaciones que se desea que tenga. Se trata, pues, de proteger su propia vida psíquica. En el segundo caso, permiten al individuo preservar su valor social frente a un ajeno que podría amenazarlo.²³

Como ya hemos expuesto anteriormente, las reuniones o contactos que suelen establecerse en Relaciones Públicas acostumbran a descontextualizarse del marco profesional que les da origen y sentido en la praxis. La situación de “charla” en lugares fuera del trabajo, ociosos, no sólo rompe con la frialdad de la relación formalmente establecida, sino que confiere un tono amistoso y de confianza en los interlocutores, provoca su desinhibición y su acercamiento. Dichos contextos suelen hacer olvidar en cierto grado también la trascendencia negativa de una relación o contacto mal enfocado, minimizando la implicación del sujeto en las consecuencias o derivaciones de la conversación, poniendo énfasis únicamente en la relación. La creación de una atmósfera emotiva y libre de condicionamientos contribuye a inhibir el juicio crítico y romper las barreras psicológicas defensivas del sujeto, conduciéndole a un estado especial de recepción.

Fisher afirma que

La Psicología Social ha definido una competencia específica de los individuos humanos relativa a la comunicación: la competencia sobre el entorno. Se trata de una competencia que se adquiere mediante el trato con nuestros semejantes y que muestra la capacidad intuitiva e inmediata de reconocer el impacto de un determinado elemento del entorno en nuestros intercambios, y tomarlo en cuenta adaptándolo, según nuestros fines, a la situación comunicativa.²⁴

Para la empresa, como ya señalábamos (capítulo del encuentro, charla...), la relación es sinónimo de comunicación o contacto y la primera lleva a lo segundo inevitablemente, observando el corto plazo (criterio sincrónico). Por el contrario, una vez aceptado lo primero y ya en el contexto de interacción, el profesional de Relaciones Públicas parece asumir un criterio (diacrónico) que establece que la comunicación sirve para fortalecer la relación y que es ésta (paradójicamente) la que debe influir en la comunicación para determinar el éxito de futuras interacciones.

El papel de la situación en la persuasión, en la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas, ya fue puesto de relieve en la introducción a esta tesis, cuando afirmábamos que la persuasión en la comunicación de Relaciones Públicas está

²² MUCCHIELLI, A.: op.cit, pág. 147.

²³ MUCCHIELLI, A.: op cit pp. 149-150.

²⁴ FISCHER, G.N.: *Psychologie des espaces de travail*, Armand Colin, 1989, pág. 153.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

mayoritariamente mediatizada por elementos situacionales, contextuales y de psicología del receptor (persuasibilidad, sugestionabilidad), que por las características del canal, intenciones del emisor o mensaje.

Efectivamente, como afirma Mucchielli,

una buena parte de los estudios sobre la comunicación de sugestión (y una buena parte de los estudios sobre la comunicación de influencia) remiten a la psicología social en su enfoque sobre las interacciones entre el individuo y la situación en la que se encuentra. El resultado de la sugestión aparece siempre como un determinado modo de comportarse (el modo que se le sugiere). Ahora bien, visto con más detalle, se observa que lo que se sugiere es una relación con las normas y reglas de determinados elementos de la situación²⁵

Desde la Escuela de Palo Alto, Watzlawick considera que un fenómeno es algo incomprensible, en tanto en cuanto su campo de observación no sea lo suficientemente amplio como para que incluya el contexto en el que se produce dicho fenómeno. Si no se puede captar la complejidad de las relaciones entre un hecho y el marco en el que se inscribe, entre un organismo y su medio, el observador se ve obligado a asignar a su objeto de estudio determinadas características que probablemente no posea. Según Watzlawick, volver a “encuadrar”, implica realizar una metavisión con la finalidad de hacer surgir un sentido nuevo o un nuevo fenómeno, que anteriormente no había sido tomado en cuenta²⁶

Tal y como afirma Carroy se advierte que “‘el efecto de sugestión’ se da siempre en situaciones que no son ni banales ni indeterminadas, y que los dispositivos experimentales que se utilizan son ‘dispositivos de intimidación escondida’, ligados a una inserción institucional”²⁷.

Podemos afirmar que el relacionista planifica las interacciones y contactos y ubica los mismos en contextos en los que advierte elementos que contribuyen a crear la atmósfera informal o ambiente distendido deseado. Como sostiene Mucchielli, la Psicología y la Psicología Social han investigado ampliamente la influencia de los diferentes parámetros (elementos inductores) a tener en cuenta en las situaciones de comunicación persuasiva:

Un elemento inductor es ante todo, un elemento constituyente, junto con otros elementos a los que está ligada la situación de comunicación. Además, se trata de un elemento que tiene un relieve particular, pues la ‘importancia’ de su significado se revela en la situación de comunicación. Se define y existe por su relación con la situación de comunicación y por los actos comunicativos que

²⁵ MUCCHIELLI, A.: op.cit. 1998, pág. 123.

²⁶ WATZLAWICK, P. et. al.: *Una lógica de la comunicación*, Seuil, 1974.

²⁷ CARROY, J.: *Hipnosis, sugestión y psicología*, PUF, París, 1991, pág. 172.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

se llevan a cabo. En tanto que elemento, no tiene existencia por sí mismo. Un elemento inductor goza de un status particular en virtud de su influencia, más fuerte que otro tipo de influencias, en la situación de comunicación. Se trata, pues, de un elemento que pesa en la situación y tiene determinadas propiedades, llamadas “inductoras”. La inducción es pues una acción a distancia, realizada por un elemento del contexto de situación sobre la propia comunicación.²⁸

En las situaciones típicas de comunicación interpersonal de Relaciones Públicas, que son los encuentros, el contexto ocioso, o las situaciones informales en las que se enmarca la comunicación, frecuentemente en ambientes públicos y abiertos, induce una especial recepción en la comunicación “cara a cara” efectuada y favorece la persuasión acentuando la influencia que suele plantearse en este tipo de situaciones comunicativas.

En un espacio abierto y público, con gran densidad social dos personas que charlan establecen un núcleo o reducto comunicativo²⁹ que se aísla del entorno, pero que ayuda al mismo tiempo, por los espacios abiertos y el ruido de fondo, a despersonalizar los intercambios y favorecer la reducción de la tensión y de la ansiedad social.³⁰ En este tipo de contactos, los interlocutores suelen situarse próximamente, lo cual rompe con el estilo formal que la comunicación debe adquirir en principio.

La presencia del otro en el intercambio, por otro lado, en una conversación cara a cara, no telefónica, induce también a la conformidad y a una reacción de “mantener la apariencia”, lo que conduce, en algunas ocasiones, a hablar más de la cuenta, adoptar posiciones extremas...

La comunicación conforma entonces un proceso complejo, en el que no parecen tener tanta importancia la información y el mensaje, como la cuestión primordial de llegar a conocer al otro, y la focalización y adaptación a quién se habla³¹. El lenguaje formal en este tipo de situaciones adquiere evidentemente mucha menor importancia que el situacional.

Como ha demostrado la Escuela de Palo Alto, la comunicación digital designa la conciencia, lo explícito, existiendo una actitud analítica, pero la comunicación de relación escapa al control del nivel consciente y funciona intuitivamente, de un modo comprensivo y globalizador, fuera de la inteligencia y la voluntad. La comunicación conforma entonces un sistema que aglutina lo gestual y la actitud al mismo tiempo³²

²⁸ MUCCHIELLI, A.: op. cit. pág. 127.

²⁹ CABADA, M: “La comunicación no verbal en diferentes contextos de interacción social”, Sección de Investigación de la Revista *Forum XXI*, 1999.

³⁰ LEVY-LEBOYER, C.: *Psychologie et environnement*, cap III: “Les stress environnementaux”, PUF, 1980.

³¹ AGNOLETTI, M.F., “La place de la communication”, en *Pour la société de communication*, nº 114, 1988.pág. 89.

³² ARGENTIN, G.: *Quand faire, c’est dire*, Mardaga, 1989.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

4.1.3. LA ESCUCHA ACTIVA Y LA OBSERVACIÓN INICIALES

4.1.3.1. SISTEMA DE PERCEPCIÓN Y REPRESENTACIÓN DEL INTERLOCUTOR (PNL)

La habilidad de saber escuchar y la aguda observación son técnicas específicas conectadas con la empatía o la actitud de comprensión (invitan a que el receptor se exprese) y de las que debe hacer uso la comunicación interpersonal persuasiva.

En la comunicación de Relaciones Públicas, también debe propiciarse que el receptor se exprese y exponga con amplitud sus puntos de vista, dado que ello proporciona una valiosa información sobre las vías de persuasión que podrán seguirse y que deberán ser elegidas en función de la personalidad o talante básico del interlocutor (preponderancia de la racionalidad o de las emociones...).

El relacionista deberá establecer las pautas interactivas en función de los valores del mismo (que deberá respetar) y en función también, al no centrarse en la argumentación y lo lingüístico, sino en la observación y en lo no verbal, de la vía básica de persuasión sensible del mismo (*PNL*).

La *PNL* se refiere a la *Programación Neurolingüística* de Bandler y Grinder³³, que implica que para comunicar con alguien es necesario un cierto mimetismo, basado en lo sensible más que en lo estrictamente psicológico (vías emocionales o racionales), para poder conectar con el lenguaje que éste emplea y poder “situarse a su nivel”.

Según la *PNL*, los sujetos poseen diversas maneras de percibir la realidad social, algunos se centran en los datos visuales (los hombres más que las mujeres, los ingleses más que los españoles), otros en lo auditivo y los últimos, en lo sensitivo o las sensaciones gustativas, olfativas, táctiles... (las mujeres más que los hombres y los árabes más que los americanos...).

Los diversos sistemas de percepción configuran distintas formas de personalidad básicas, que indican modos de representación de la misma realidad social (al charlar) completamente diferentes. La comunicación en sintonía, coordinada o adaptada a la percepción y sensibilidad del interlocutor, implica la asunción de un cierto mimetismo, que los interlocutores adopten posturas similares y sus gestos se produzcan con armonía

³³ BANDLER, R y GRINDER, J.: *Les secrets de la communication. Les techniques de la PNL*, Le jour, 1981, pág. 30.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

y coordinación, que asuman actitudes parecidas y lo verbal y no verbal se produzca de forma sincronizada y armónica.

La PNL proporciona indicios para poder determinar el “sistema de percepción” que los sujetos poseen, mediante los gestos, posturas, reacciones... y una vez que el “sistema de representación” se ha localizado, deberán ser asumidos sus rasgos, a fin de utilizar un mismo lenguaje en la comunicación establecida.

En este caso, la observación adquiere una importancia extraordinaria, así como centrarse en lo perceptivo o sensitivo, en lugar de lo lingüístico, siendo tremendamente útil guardar silencio, escuchando y observando al interlocutor. Como afirma un proverbio árabe, “No abras la boca si no estás seguro de que lo que vas a decir es más hermoso que el silencio”, que en nuestro caso podría ser interpretado como “No abras la boca si no estás seguro de que lo que vas a decir es más útil que el silencio”.

Como afirma Mucchielli: “Esta forma de silencio significa que se está centrado de modo activo en lo que dice el otro, el esfuerzo por comprender, y así debe entenderla el propio interlocutor”³⁴.

La reformulación implica la realización de un resumen de la exposición de motivos o peticiones del interlocutor, que indica que éste ha sido escuchado, entendido, y que el sujeto “se hace cargo” de la situación y de los planteamientos efectuados; implica una visión de conjunto y un cierto conocimiento de causa, en base al contexto. Proporciona, a su vez, un “feedback” muy valioso, no sólo para adaptar el lenguaje al del interlocutor, sino para adecuar los argumentos o apelaciones, posteriormente, a la psicología del mismo, es decir, para la posterior organización y estructuración lógica del resto del discurso.

4.1.3.2. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Los que mantenemos abiertos los ojos podemos leer volúmenes enteros en lo que contemplamos a nuestro alrededor.

E. T. Hall

Los gestos, los movimientos de los ojos y de la cabeza, la postura, las expresiones faciales, la proximidad y el contacto corporal se constituyen en indicadores más fiables de nuestros verdaderos sentimientos y actitudes que las palabras, además de reflejar fielmente nuestro estado de ánimo y tener una influencia decisiva en nuestras primeras impresiones y sobre la imagen que proyectamos a los demás...

³⁴ MUCCHIELLI, A.: op.cit, pág. 244.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

Wainwright

El relacionista utiliza un conocimiento intuitivo sobre las posibles interpretaciones que pueden darse respecto a su conducta no verbal, consciente de su incidencia en las impresiones que causa, y trata de controlar posturas y gestos en función de esto; también trata de inferir aspectos no explícitos de la interacción y curso de la conversación a raíz de lo que observa en el interlocutor y su postura.

En relación al establecimiento de una comunicación abierta y positiva Wainwright recomienda incrementar el contacto ocular, las expresiones faciales positivas, el asentimiento e inclinación lateral de la cabeza al atender las palabras del interlocutor, los gestos abiertos, la postura inclinada hacia delante, un estrecho acercamiento, una orientación directa, un contacto corporal adecuado, vocalizaciones de apoyo...

La comunicación no verbal transmite abundante información sobre el interlocutor. En cualquier forma de expresión se plasma toda la persona, su apariencia y su yo real, lo explícito y lo implícito, lo intencional y lo encubierto... Parece que la mayor parte de la comunicación interpersonal se produce a nivel no verbal y es mayoritariamente de carácter inconsciente. Como afirma Wainwright, “La mayoría de la gente no se da cuenta de lo mucho que se utiliza este lenguaje sin palabras a la hora de comunicarse con otras personas. Lo usan inconscientemente”³⁵.

En relación a esto y poniendo de relieve la importancia de la comunicación no verbal en relación a la verbal Argyle sostiene que el lenguaje no es necesario para transmitir emociones y actitudes y su utilidad sólo se encuentra en el relato de hechos pasados o la alusión a objetos ausentes.

Tal y como afirma Lindblom,

*La comunicación humana... incluye formas verbales de comunicación como el habla, el lenguaje escrito y el lenguaje de signos. Comprende modos no verbales que no recurren al propio lenguaje, pero que sin embargo constituyen aspectos extremadamente importantes de cómo nos comunicamos. Cuando interactuamos, hacemos varios gestos (algunos vocales y audibles, otros no vocales como las pautas de contacto ocular y movimiento de la cara y del cuerpo). Si hay intencionalidad o no, estas conductas proporcionan una gran cantidad de significado comunicativo.*³⁶

³⁵ WAINWRIGHT, G.R.: *El lenguaje del cuerpo*, Pirámide, Madrid, 1998, pág. 9.

³⁶ LINDBLOM: *Frontiers of speech communication research*, Academic Press, London, 1979, pág.220.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

Tan sólo una pequeña parte de la comunicación pertenece al contenido verbal y explícito del mensaje (aquello que decimos). A pesar de esto, los estudios sobre la comunicación interpersonal se han centrado mayoritariamente en este último aspecto, que podríamos calificar hasta cierto punto de racional y libre (elegimos el mensaje y las palabras pertinentes en función de nuestros objetivos, de nuestra implicación, podemos elegir mentir...). Como afirma Wainwright: “En el pasado tendíamos a concebir la comunicación interpersonal como si se tratara exclusivamente de usar el lenguaje hablado. Es hora de que se tome más en serio el impacto que tienen los factores no verbales en la interacción cara a cara”.³⁷

Según Mucchielli,

*Durante mucho tiempo, la palabra (la comunicación digital) ha constituido el campo privilegiado de los estudios sobre la comunicación humana. Más tarde, se ha hecho un esfuerzo por integrar las actitudes corporales, los gestos y todos los signos paralingüísticos que acompañan al lenguaje (la comunicación analógica). Al cabo de una decena de años, dentro de las investigaciones realizadas en el marco del paradigma sistémico –relacional, numerosos investigadores coinciden en que la comunicación constituye un sistema global, que comprende todos estos elementos (...) no decir nada durante una reunión quiere decir rotundamente algo en ese contexto. Al principio, el sentido de esa comunicación está ‘vacío’, es decir, que no se puede inferir concretamente su significado. Muchos significados son posibles, pero, poco a poco, se va precisando su significado como consecuencia de la relación de dicho comportamiento con diferentes elementos del contexto. Por tanto, el elemento básico del estudio de la comunicación ya no es el “mensaje”, sino el comportamiento total: tanto verbal como relativo a las posturas o a los gestos.*³⁸

Parece que podemos mentir con palabras, pero nuestro cuerpo nos delata (la comunicación corporal se produce a nivel inconsciente). El lenguaje no verbal juega un papel poderosísimo respecto a nuestras percepciones e impresiones³⁹:

- Se produce, percibe y procesa a nivel inconsciente. (Flora Davis opina que la comunicación no verbal se produce inconscientemente y que son tantos los matices y tan sutiles que es imposible dominarla a voluntad)⁴⁰.
- Ejercemos cierto control sobre el lenguaje hablado al haber una retroalimentación constante (nos escuchamos a nosotros mismos); sin embargo, no podemos observarnos a nosotros mismos, nuestros gestos y posturas cuando charlamos. Esto es percibido por el interlocutor e interpretado a nivel inconsciente

³⁷ WAINWRIGHT, G.R.: op.cit pág.10.

³⁸ MUCCHIELLI, A.: *Psicología de la Comunicación*, Editorial Paidós Comunicación, Barcelona, 1998, pp. 78-79.

³⁹ CABADA, M.: “La comunicación no verbal, dimensión oculta de la comunicación interpersonal” en Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas, *Forum XXI*, nº 15-41. 1999.

⁴⁰ DAVIS, F.: *La comunicación no verbal*. Madrid, Alianza, 1978.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

como una comunicación no manipulable y fuera del control consciente, por lo que no cabe la posibilidad de mentir.

- Cuando una persona comunica con otra, observa sus gestos y escucha sus palabras; en este ámbito, al igual que en el de los medios de comunicación (televisión y radio), “una imagen vale más que mil palabras”.

Los mensajes verbal y no verbal son producidos sincrónicamente y se interpretan de igual forma, la falta de congruencia entre ambos parece reflejar represiones internas, autoengaños y diálogos interiores, cuando no la intención de mentir. La congruencia entre ambos, por el contrario, nos hace parecer más coherentes y sinceros con nosotros mismos y por tanto también más sinceros con los demás y dignos de confianza. Parece entonces que suele interpretarse que no parece que una persona pueda ser sincera con los demás si se engaña a sí misma.

Los campos que contribuyen al estudio científico de la comunicación no verbal son, según Knapp, entre otros, la Antropología, Comunicación, Etología, Lingüística, Psiquiatría, Psicología Social, Sociología y Ciencia de la Oratoria⁴¹. Los antropólogos han estudiado las diferencias culturales en la comunicación no verbal, los psiquiatras reconocen, tras los movimientos del cuerpo, características psicológicas...

Según Argyle, puede hablarse de una “ecuación de intimidad”, que se establece en función de todas las pautas de comportamiento no verbal: proximidad, contacto visual sonrisa... La conducta no verbal puede agruparse de acuerdo con las funciones que desempeña en el contexto comunicativo; pero, la clasificación que parece de mayor utilidad es la que la distingue en relación con sus modos de expresión (proxémica, kinésica...)⁴².

Una mirada vale más que mil palabras

Parece que los ojos son el mejor medio de comunicación y de expresión que tenemos. La mirada, en efecto, expresa afiliación, simpatía, neutralidad, transparencia, aversión, deseo de no relacionarse...

Jean Paul Sartre sugirió una vez que el contacto visual es lo que nos hace real y directamente conscientes de la presencia del otro como ser humano, con conciencia e intenciones propias, haciendo del contacto visual una clase especial de entendimiento. Al

⁴¹ KNAPP, M.L.: *La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno*. Paidós Comunicación, Barcelona, 1995.

⁴² MAYOR, J. y GONZÁLEZ LABRA, Mª Jose.: “La conversación”, en *Psicología del lenguaje*, 1984, pág. 301.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

mirar a otra persona a los ojos, no solamente sabremos cómo se siente, sino que la otra persona adquiere también conciencia de que nosotros sabemos cómo se siente.

En la comunicación de Relaciones Públicas, por lo que aquí interesa, la mirada induce a la conformidad y a una reacción en el otro “de puesta en guardia”, de autoconciencia y autoobservación⁴³, para salvaguardar su imagen, restringe su libertad de acción y crea incomodidad. La presencia del otro y su mirada llevan a acomodarse a la situación y manifestar conformismo.

Por otro lado, la mirada curiosa, que interroga inconscientemente, unida a la ansiedad del sujeto que quiere dominar la situación, conduce a que en algunas ocasiones, el sujeto hable demasiado o para alabar al otro y puede adoptar posturas extremas para provocar y mantener la observación del interlocutor.

Parece también que el contacto ocular ayuda a estimular las emociones y la expresión de las mismas e intensifica la intimidad, por eso los contactos de mayor trascendencia en Relaciones Públicas suelen efectuarse en persona y no telefónicamente. La mayoría de las sociedades considera tabú el exceso de intimidad, la expresión de emociones (esto ha sufrido enormes cambios culturales hoy día y las Relaciones Públicas y su dinámica son prueba del cambio de concepción). Las diferencias culturales son enormes. Los árabes se paran muy cerca para conversar y se miran directamente a los ojos mientras conversan. La costumbre americana es variar continuamente la mirada de un ojo a otro o apartarla totalmente del rostro.

El contacto ocular inicia una conversación o la termina, la palabra contacto es la que mejor expresa la capacidad de la mirada para marcar el punto de inicio y poner en marcha un proceso comunicativo y también para terminarlo.

El doctor Adam Kendon descubrió que el contacto visual regula la conversación, y los movimientos de los ojos actúan como señales de tráfico, que indican a los interlocutores su turno para hablar. La persona que habla trata de controlar el comportamiento de su interlocutor, mediante movimientos oculares: impide una interrupción evitando mirar a quien escucha o le anima a responder mirándole con frecuencia.

Al establecer contacto ocular, la persona a la que observamos siente que parte de su intimidad está siendo invadida, es como si al hacerlo hubiera abierto *la puerta de*

⁴³ Se hace referencia a J-P SARTRE y sus estudios sobre “la mirada del otro”, en *Obras completas*, Aguilar, Madrid, 1970.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

entrada hacia su psicología, hacia sus pensamientos y temores. Según se ha podido comprobar en experimentos con chimpancés, el contacto visual prolongado incrementaba su nivel de “arousal” o activación y les ponía nerviosos, hasta el punto de manifestar agresividad. También en los humanos una mirada prolongada y sostenida, a escasa distancia del interlocutor, suele interpretarse como amenaza o como signo de una agresión inminente. Desviamos los ojos como señal de que no deseamos invadir la intimidad de otros. Los estudios demuestran que se acelera de forma apreciable el ritmo cardíaco de personas que son miradas insistentemente⁴⁴. No es raro el destemplado “¡tu que miras!” con que interviene el que se siente observado por un extraño.

Parece que al establecer contacto ocular con un extraño o un sujeto conocido, la persona a la que observamos siente que está siendo invadida su intimidad, como si sus pensamientos estuvieran siendo expuestos en un escaparate. Sobre todo si tiene algo que ocultar, si no está siendo sincero en lo que dice o si se avergüenza de algún aspecto de su personalidad que no quiere que trascienda al ámbito público, una persona tratará de no mirar directamente a los ojos de su interlocutor. Cuando una persona se siente observada, se vuelve más consciente de sí misma y de sus actos y esto debilita su confianza al sentirse más vulnerable.

La mayoría de *las reglas de la gramática visual* dependen del contexto; sin embargo, algunas son universales. Para Michael Argyle,⁴⁵ las más importantes son:

1. Un excesivo contacto visual se considera generalmente como manifestación de superioridad, falta de respeto, amenaza o actitud amenazante. (La mirada fija y sostenida es una forma de amenaza en muchos animales).
2. Un escaso contacto ocular suele ser interpretado como falta de atención, descortesía, falta de sinceridad, falta de honradez o timidez.
3. Dejar de mirar a los ojos, bajando la vista, suele ser tomado como signo de sumisión.
4. Una persona mirará mucho a otra en los siguientes supuestos: están muy separadas entre sí, están tratando temas impersonales o sencillos, está interesada por la otra y sus reacciones, intenta dominar o influir en ella o es extrovertida, depende de la otra persona o ésta no da señal de respuesta.

⁴⁴ CABADA, M.: op.cit pág. 18.

⁴⁵ ARGYLE, M.: *La psicología de la comunicación interpersonal*, Alianza Universidad. Madrid, 1981.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

5. Una persona mirará muy poco a otra, si están muy juntas, si están discutiendo un asunto íntimo o difícil, si no está interesada en las reacciones de la otra, si no le gusta, si tiene un status superior, si es introvertida, si padece ciertas formas de enfermedad mental.
6. La comunicación será más efectiva cuando su interacción contenga una proporción de contacto ocular que ambos consideren apropiada a la situación.

Además de actitudes y sentimientos, los movimientos oculares denotan la personalidad del individuo. Algunas personas miran más a su interlocutor que otras. Aquéllas que por naturaleza son afectuosas, suelen mirar mucho, así como aquellas personas ávidas de afecto. En las primeras la mirada es pausada y natural mientras que en las segundas la mirada es fija y fría.

Podemos concluir que parece adecuado y aconsejable mantener el contacto ocular con el interlocutor para parecer más seguros y dignos de confianza. Sin embargo, un excesivo contacto visual puede ponerle nervioso o a la defensiva. La observación de las pupilas puede constituirse en un indicador preciso del grado de interés que manifiesta por lo que estamos diciendo y sobre el agrado o desagrado hacia nuestra persona.

Por otro lado y respecto al aspecto específico de la dilatación de la pupila, encontramos que en la Edad Media, las mujeres se dilataban la pupila gracias al empleo de la “belladona” para parecer más atractivas y, en la actualidad, se ha comprobado experimentalmente que la pupila se dilata cuando nos agrada la visión de lo que contemplamos. La pupilometría estudia la relación entre contracción o dilatación e interés o agrado y se ha comprobado que los hombres, por otro lado, reaccionan más favorablemente a las fotografías de mujeres con la pupila dilatada.

La publicidad ha dado buena cuenta de esto. En un anuncio de *Levi's*, en el mostrador de la recepción de un hotel, un joven vestido con una simple toalla encuentra a dos mujeres, una rubia y una morena, que le miran fascinadas. La impresión que causa en una de ellas es reflejada por el tamaño de su pupila que se ensancha súbitamente, al tiempo que se expande una gota de tinta...

El primer dato que corroboró estos supuestos fue descubierto como resultado de la investigación llevada a cabo por Eckard Hess, relatada en su libro “The Tell-Tale Eye”. Este autor investigaba en el campo denominado por él “Pupilometría” y trataba de medir la relación existente entre el tamaño de la pupila -contracción o dilatación- y el interés o respuesta emocional a aspectos del medio ambiente. En sus experimentos,

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

enseñaba a los sujetos un juego de cinco fotografías y diapositivas: un niño, una madre y un niño, un hombre desnudo, una mujer desnuda y un paisaje. Determinó las respuestas de las pupilas ante estas fotografías y descubrió que las pupilas de los hombres se dilataban mucho más ante la mujer desnuda (excepto en el caso de los homosexuales, cuyas pupilas se dilataban mucho más ante el hombre desnudo). Las pupilas de las mujeres se dilataban ante la fotografía del hombre desnudo, pero la mayor dilatación se daba ante la madre y el niño⁴⁶.

Estos resultados no indican solamente la diferencia entre hombres y mujeres en sus tendencias biológicas básicas o instintos, sino que revelan también que la pupila se dilata inconscientemente cuando algo que observamos nos agrada o interesa, constituyéndose, también en un indicador fiable en la comunicación, del grado de interés o de atractivo que despertamos en nuestro interlocutor. Cuanto más favorable sea la actitud, mayor será el tamaño de las pupilas. El tamaño de la pupila se ve afectado no solamente por la visión, sino también por el gusto y el sonido; para Hess, el estudio del campo de la “Pupilometría” es fundamental: “embriológica y anatómicamente, el ojo es una extensión del cerebro y es como si una parte de él estuviera a la vista del psicólogo”.⁴⁷

En Relaciones Públicas y en general en el mundo de los negocios en la era de la “globalización” (apertura de los mercados, movilidad geográfica y funcional de directivos a las filiales en las grandes multinacionales...) es relativamente frecuente el trato con profesionales de otras nacionalidades o países por los que deberemos ser conscientes de las posibles interpretaciones que pueden darse a nuestros gestos y maneras de observar, con el fin de incrementar la eficacia en la comunicación y para no provocar el rechazo o las múltiples reticencias que el otro puede imponer como consecuencia de falsas interpretaciones, malentendidos... basados en los dictados de sus culturas de origen.

En los estudios sobre el contacto ocular, se ha observado que todas las culturas desaprueban el mirar fijamente, si bien hay diferencias entre ellas. Se hace necesario, por tanto, observar pormenorizadamente las diferencias.

⁴⁶ HESS, E.H.: *The Tell- Tale Eye*, Van Nostrand Reinhold.

⁴⁷ DAVIS, F.: op.cit. La autora cita los trabajos del psicólogo norteamericano E.Hess sobre “Pupilometría” o medida de la dilatación de la pupila para determinar el grado de interés del individuo hacia lo que está observando.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

- Los griegos miran mucho más en los lugares públicos, tanto a las personas con las que mantienen una conversación, como al resto de la gente allí presente. Tanto es así, que los griegos se molestan, por sentirse ignorados, si los demás no les miran (muestran curiosidad por ellos).
- Los suecos se miran entre sí con menos frecuencia que otros pueblos europeos, pero sus miradas tienen una mayor duración.
- Los árabes dan mucha importancia al contacto ocular durante la conversación. Se miran mutuamente, tanto al hablar como al escuchar. Les resulta poco satisfactorio comunicarse con una persona que lleva gafas oscuras, pues no pueden verle los ojos.
- Los japoneses se miran muy poco y tienden a fijar sus ojos en el cuello de la persona con la que hablan.
- Los norteamericanos interpretan el contacto ocular prolongado como un signo de atracción sexual, que debe ser escrupulosamente evitado. Al conversar, la costumbre es⁴⁸ variar continuamente la mirada de un ojo a otro, o apartarla totalmente del rostro.

Respecto al gesto de bajarse el párpado con el dedo, en el que el dedo índice se coloca sobre el hueso del pómulo y tira hacia abajo para abrir el ojo un poco más, significa “estoy atento” en Francia, Alemania, Yugoslavia y Turquía.

Las expresiones lingüísticas que mejor reflejan esto las encontramos en:

- “Te estoy observando”.
- “No te quito el ojo de encima”.

En España e Italia, significa “estate alerta”. Los correlatos, a su vez encontrados a nivel lingüístico serían:

- “Ojo al parche”.
- “Ándate con ojo”.
- “Ten mucho ojo”.
- “Ojo con lo que haces”.

⁴⁸ HALL, E.: *La dimensión oculta. Enfoque antropológico del uso del espacio*, Siglo XXI, México, 1979.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

En Austria se descubrió que este mismo gesto indicaba aburrimiento.

Podemos concluir que, en la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas, se debe fomentar el contacto ocular, nos hace parecer más sinceros y hace parecer nuestras palabras más creíbles y sinceras (cuando una persona miente, su mirada se desvía y evita mirar directamente a los ojos); también nos hará parecer más seguros de nosotros mismos, como ya decíamos.

El incremento de contacto ocular tiene muchas probabilidades de acrecentar el agrado mutuo y la comprensión adecuada del lenguaje corporal de otras personas. Hemos de recordar que la comunicación depende tanto de la recepción correcta de las señales como de la habilidad en su transmisión. En las distancias cortas, el tamaño de la pupila es un indicador de agrado muy útil. La mirada y el contacto ocular adquiere significaciones y connotaciones distintas dependiendo de la cultura. El contacto visual prolongado e intermitente suele ser síntoma de la simpatía y el interés, mientras que la evitación suele ser signo de constituir una barrera comunicativa.

El paralenguaje de la voz

Comprendo la furia de tus palabras, pero no las palabras.

Shakespeare

El estudio de la expresión paralingüística resulta ser de suma importancia en el campo de estudio de la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas. La calidad de la voz viene determinada, en gran medida, por la resonancia, la articulación, el control de los labios y el ritmo.

Una calidad de voz grande determina un mayor grado de persuasión, dando imagen de una mayor integridad del carácter y de una mayor convicción sobre lo que se habla. La longitud y la vocalización de las pausas son muy relevantes a la hora de utilizar el silencio como elemento comunicativo y para generar atención y expectación. El tono de la voz es fundamental; los tonos graves, pausados, sin altibajos ni estridencias son muy persuasivos. Los hallazgos de la neurociencia y la fisiología de la conducta indican que las personas con la edad pierden células receptoras de los tonos agudos, manteniendo las de los tonos graves; por ello, alzar la voz (aumentar la intensidad) no mejora la comunicación con las personas mayores, en algunas ocasiones, pero sí la colocación de la voz en tonos más graves.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

La fluidez indica que no hay repeticiones innecesarias, vacilaciones, tartamudeos, falsos comienzos o segregaciones vocales. Estas segregaciones o muletillas verbales (“eh”, “umm”) se perciben como fruto de la inseguridad y no como dificultades del habla relacionadas con la dislexia (dificultad en la adquisición del lenguaje), disglosia (habla de dos lenguas)... como suele ocurrir en algunos casos.

Mehrabian y Williams señalan que, normalmente, el habla que se caracteriza por un ritmo rápido, una calidad vocal pobre y una falta de fluidez, no se comprende adecuadamente⁴⁹. Los grandes oradores presentan una vocalización adecuada y acentuada duración silábica prolongada, intensa, con una variedad de tonos y pausas poco prolongadas (dicen de la voz de Mussolini que era potente y armónica como una melodía). El grado de persuasión parece aumentar en las voces con una mayor entonación, intensidad moderada y variedad de tonos, en función del énfasis o la importancia atribuida a lo expuesto, en estrecha relación con la convicción y el entusiasmo, con ritmo rápido y fluidez de palabra, tonos graves y vocalización nítida.

Las expresiones

Vuestro rostro, mi señor, es un libro donde los hombres pueden leer cosas extrañas
Shakespeare

En el lenguaje corporal, la expresividad de la cara ocupa un segundo lugar en importancia, precedida sólo por la de los ojos (“La cara es el espejo del alma”). La cara es el primer aspecto que observamos al charlar y es ahí donde se reflejan nuestro estado de ánimo, serenidad o nerviosismo, emociones y actitudes. En 1984, de George Orwell, recordamos al personaje que se traiciona a sí mismo, dejando que su rostro exprese pensamientos prohibidos por el temido dictador. Parece también que cuando una persona se encuentra desmoralizada o cansada tiende a gesticular menos que cuando se encuentra descansada y estable o excitada.

Las expresiones faciales incluyen la sonrisa, como signo típico de reconocimiento y de saludo e indicador de las vivencias del sujeto y de su actitud ante la vida; las personas con estabilidad emocional, más relajadas, seguras, con autoestima y a la vez extravertidas y amables, con un concepto positivo del ser humano, sonríen más y provocan también la sonrisa de los demás, lo que induce actitudes más abiertas,

⁴⁹ MEHRABIAN, A.: *Nonverbal Communication*, Aldine Atherton, Chicago, 1972.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

receptivas... La cara más anodina resulta ser más atractiva y expresiva, vivaz; la sonrisa imprime un gesto dinámico en una cara estática y resulta ser un elemento persuasivo por excelencia, al favorecer la creación de corrientes afectivas favorables y condicionar (positivamente) en gran medida la interpretación del mensaje verbal.

Paul Ekman y Wallace Friesen han descubierto que hay seis expresiones faciales principales⁵⁰ que se utilizan para indicar cuándo una persona está *alegre, triste, asqueada, enfadada, atemorizada e interesada*⁵¹.

Las sonrisas. Se suelen emplear como gesto de saludo, expresando placer, regocijo y alegría, o bien agresión, sarcasmo u otros sentimientos negativos.

La tristeza. Se manifiesta normalmente por la falta de expresión, por inclinación descendente de las comisuras de la boca, una mirada baja y un decaimiento general. La tristeza más extrema se caracteriza por la aparición de lágrimas, temblor de los labios e intentos de ocultar la cara de la vista de los demás.

La aversión y el desprecio. Se expresan por un empequeñecimiento de los ojos y por un fruncimiento de la boca, que se hará más pronunciado a medida que aumenta la intensidad del sentimiento. La nariz suele estar arrugada y la cabeza vuelta de lado, para evitar tener que mirar a lo que ha causado la reacción.

La ira. Mirada fija hacia la causa de la ofensa y los dientes de arriba están fuertemente apretados contra los de abajo. Algunas personas palidecen cuando se enfadan y otras se ponen rojas. Puede ponerse de manifiesto por unos ojos muy abiertos, boca abierta o temblor generalizado, que afecta a la cara y al resto del cuerpo.

El interés (“cabeza de pájaro”). La cabeza se inclina un determinado ángulo hacia el sujeto de interés. También puede estar expresado por unos ojos más abiertos de lo normal y por una boca ligeramente abierta. Una posición típica es la de apoyar la barbilla en una mano, mientras se está escuchando atentamente.

Un gesto que aparece casi universalmente al principio de la fase de saludo es un fugaz levantamiento de cejas acompañado de una sonrisa, cuyo objetivo puede ser indicar a la persona que estamos encantados de verle y puede servir de gesto de reconocimiento si conocemos a la otra persona. Las impresiones formadas en un primer encuentro entre dos personas (primeros minutos) tenderán a persistir posteriormente. En estos primeros escasos minutos, nos formamos opiniones sobre si la otra persona nos

⁵⁰ EKMAN, P. y FRIESEN, W.V.: *Unmasking the Face*, Prentice-Hall, 1975.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

gusta o no, sobre su personalidad, inteligencia, temperamento, hábitos personales, capacidad de trabajo...

La expresión facial comunica el grado de inclinación, comprensión, interés o implicación hacia una persona o situación y se configura como un sensor instantáneo de los cambios que se van produciendo en la interacción social, y un indicador permanente de que existe acuerdo o desacuerdo, comprensión o incomprensión o cualquier reacción emocional. También nos servimos de las expresiones faciales para comunicar que las palabras no son apropiadas y para reforzar el impacto de los mensajes verbales.

En el manejo de la impresión que se realiza en la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas parece que utilizamos la cara para indicar lo gratificantes que somos como personas, expresar nuestro actual estado de ánimo, indicar la atención que prestamos a los demás... Una sonrisa nuestra comunica a otras personas que estamos encantados de verles, mientras que nuestro ceño les apartará; una mirada baja les indicará que estamos alegres; una ceja levantada y una mueca en la boca les indicará que estamos de broma. La cabeza inclinada de lado indica que estamos escuchando.

En cuanto a los componentes “de apariencia”, estáticos, en los mensajes no verbales, parece que se interpreta que el bigote suele hacer parecer mayor, la barba suele tomarse como un signo externo de mentalidad independiente que se resiste a las presiones conformistas, las gafas determinan que se atribuya a los que las usan más inteligencia de la que verdaderamente tienen, los pendientes, si los llevan los hombres, pueden ser interpretados como signos de “feminidad”, aunque actualmente algunos muchachos los llevan como gesto desafiante, inconformista.

Por lo que aquí interesa, parece que cuando alguien está intentando engañar a los demás, suele hablar menos, comete más errores lingüísticos y sonríe más que cuando está siendo completamente abierto y honesto. Según Ekman y Friesen⁵², cuando una persona miente, los movimientos tienden a ser más nerviosos o crispados. Las personas que mienten realizan menos gestos de los habituales (mayor contención del movimiento), se pasan la lengua por los labios, se frotan los ojos y se rascan. Se encuentran además con una dificultad para ocultar que mienten, no saben cuándo debe aparecer el gesto de disimulo, ni cuanto debe durar, luchando por hacer desaparecer la

⁵¹ Basado en los estudios de Darwin sobre la expresión de las emociones en los animales y en el hombre: DARWIN, Ch.: *Expresión de las emociones en los animales y en el hombre*, Alianza Editorial, 1984.

⁵² EKMAN, P. y FRIESEN, W.V.: op.cit.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

mentira de sus caras. En algunas ocasiones, el sujeto parece prestar atención a lo que dice el interlocutor, pero tan sólo finge atención (chistes en los que se induce erróneamente el momento final por la simple parada del interlocutor). Suele interpretarse también que las personas que se muerden las uñas, que carraspean o silban continuamente tienen tics nerviosos y son de poco fiar por la presunción de que poseen escasa estabilidad emocional.

De todas las expresiones faciales, la sonrisa es la que más merece la pena cultivar en Relaciones Públicas. Incluso en ámbitos públicos (transporte público) se exponen carteles con la invitación: “hoy, sonríe, hoy serás más feliz”. Efectivamente, las sonrisas se utilizan para reflejar placer, felicidad, tranquilidad, diversión... e inducen a un estado de ánimo positivo en el que las observa, un cierto mimetismo emocional. Parece que relajan el ambiente y la tensión y crean una atmósfera de comprensión. Las comisuras de los labios elevadas indican alegría y el gesto de morderse los labios, nerviosismo, reflexión o titubeo.

Respecto a los movimientos de asentimiento, relacionados con los gestos faciales, parece que los asentimientos más intensos se usan para indicar acuerdo, mientras que los ligeros le hacen saber al que habla que está siendo comprendido.

El lenguaje del cuerpo

Vamos a centrarnos aquí en los aspectos más relacionados con las interpretaciones que pueden realizarse durante el curso de interacciones propias de Relaciones Públicas. Respecto a las manos, y en relación a las características comunicativas interpersonales y públicas se ha descubierto que los dedos señalando dan énfasis al mensaje verbal. Cuando se juntan los dedos por las yemas se trata de aparentar seguridad e indican máxima concentración. El borde de la mano expresa puntualizaciones concretas y golpeando una superficie con el puño cerrado, parece indicar desagrado. La mano sobre el pecho indica un gesto de incredulidad⁵³. Wainwright indica que cruzar los dedos tiene diferentes interpretaciones, dependiendo de la cultura; en Inglaterra e Irlanda, indica superstición y la búsqueda de protección por haber mentado, mientras que en Turquía significa romper una relación...

La palma suele utilizarse para saludar o “dar la paz”, orientadas hacia el interlocutor. Ciertamente, los personajes públicos se hacen eco de estas interpretaciones

⁵³ WOLF, CH.: *La mano y su lenguaje*, Luis Miracle, Barcelona, 1962.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

y de hecho las palmas de las manos son mostradas constantemente por los políticos para manifestar su honradez, honestidad, sinceridad. El origen de este signo se remonta a los estadios más antiguos de la filogenia: mostrar la palma de la mano es un signo inequívoco de resultar inofensivo, al no llevar armas (manifestación de manos blancas, palmas blancas mostradas en la manifestación antiterrorista, tras la muerte de Miguel Angel Blanco a manos de la banda terrorista ETA).

Los pies son delatores de nerviosismo (los que juegan al póquer conocen y saben interpretar un pie que se mueve nerviosamente).

La postura puede indicar inseguridad, abatimiento, culpabilidad, miedo, dependiendo de la postura de los hombros. La postura, al sentarse, es un indicador del status, dado que la persona de status alto se sienta de forma relajada entrevista, mientras que la de status bajo mantiene una postura en tensión.

Por último, la inclinación hacia delante indica una actitud positiva, interés hacia lo que dice el interlocutor⁵⁴. La postura corporal sirve como signo de inclusión o exclusión en un grupo, de manera que cuando se desea incluir algún miembro en la interacción se dirigen los miembros hacia el mismo, y si es al contrario, se giran, se posicionan en ángulo, o incluso le dan la espalda.

La postura, según Günther Rebel, es muy importante en Relaciones Públicas. El ademán global del cuerpo al estar sentado, de pie o tumbado, indica afecto cuando se enfoca hacia el interlocutor y rechazo cuando se aleja del mismo. Cuando el tronco está avanzado hacia el interlocutor, pero no así la mitad inferior del cuerpo, que se aleja, existe un afecto fingido, mientras que cuando el tronco se aleja y la mitad inferior del cuerpo se dispone, acercándose al interlocutor, el rechazo es fingido⁵⁵. La parte inferior del cuerpo no puede controlarse conscientemente, tal vez por eso los políticos se sitúan tras una tarima.

Respecto a la dinámica de la interacción y su relación con la comunicación no verbal, Wainwright afirma que cuando una persona se muestra activa, realizando muchos movimientos conscientes intencionales y controlados (descontrolados es síntoma de nerviosismo), parece más desenfadada, alegre y enérgica, transmitiendo impulsividad y

⁵⁴ MEHRABIAN, op.cit.

⁵⁵ GÜNTHER REBEL ha sido bailarín, director de ballet, coreógrafo y actor de mimo y ha alcanzado un gran éxito en cine y televisión. Desde 1973, ha sido profesor de Pedagogía Motriz en la Escuela Técnica Superior de Munich y director de la compañía de danza Rebdance Company. (La película *Billy Elliot*, cuyo protagonista es un joven bailarín es una muestra de la enorme amplitud de la comunicación no verbal, expresiones del cuerpo y relación con emociones...).

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

entusiasmo. Es interesante la equiparación entre movimiento y energía ya que sintomático de algunas enfermedades mentales es la extrema rigidez y contención, la catatonía.

Por último, la cabeza inclinada hacia delante indica fundamentalmente atención o afecto; hacia atrás, muestra de escepticismo; levantada hacia arriba implica demostración de superioridad; hacia abajo, de sumisión; girado hacia el interlocutor indica acuerdo, atención, escucha atenta, mientras que girada al lado opuesto indica desacuerdo. La inclinación hacia atrás rápida indica resistencia; lenta, duda. Todos estos movimientos se realizan de modo involuntario y son inconscientes.

Postura y porte, aspecto.

En las uñas de las manos, en las mangas de la chaqueta, en las botas, en las rodilleras de los pantalones, en la callosidad del índice y del pulgar, en la expresión, en los puños de la camisa, en todo ello se delata sin ambages la profesión de un hombre. Es casi inconcebible que todo eso junto deje de brindar pistas al inquisidor competente.

Sherlock Holmes.

La postura puede ser un dato clave sobre la personalidad y el carácter. Refleja la imagen que una persona tiene de su propio cuerpo y tiene una función muy importante en la manera en que uno se presenta y representa a sí mismo. De hecho, cada uno de nosotros tiene un repertorio característico de posturas.

Las investigaciones que relacionan postura y rasgos expresivos han puesto de manifiesto que cruzar los brazos como tratando de cubrirse a sí mismo, indica renuncia y reticencia, impulso a alejarse de la posición mantenida por el interlocutor y desconfianza respecto a su veracidad. Los brazos cruzados son interesantísimos en la conversación, se conforman como un intento de resistirse a expresar la disconformidad existente con el otro. La persona que realiza este comportamiento parece querer decir: “no estoy de acuerdo contigo, vamos a ver qué me dices, porque no me fío un pelo”. Por otro lado, hablar con los hombros encogidos y con las palmas de las manos hacia fuera indica impotencia e insuficiencia.

Una condición social alta o dominante se caracteriza por una postura erguida, mientras que sus opuestos, la humildad y sumisión, se caracterizan, en general, por una postura encorvada o caída. La igualdad de condición suele ir indicada por posturas parejas, esto es, los participantes de un encuentro muestran una notable similitud en las posturas que adoptan.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

Albert Mehrabian ha hecho descubrimientos muy interesantes sobre la relación entre postura y simpatía por una persona. Por ejemplo, descubrió que cuando dos personas se gustan mutuamente tienden a inclinarse el uno hacia el otro. Además, se detectó que la inclinación lateral al estar sentado es un índice de relajación y que los grados moderados de inclinación indican cordialidad. En los hombres, las menores inclinaciones laterales y las posturas de menos relajación aparecen en presencia de otros hombres que les resultan sumamente desagradables.

Suele decirse que “*Las apariencias no engañan*”. La percepción de la realidad constituye la propia realidad en el entorno comunicativo y esto se traduce en actitudes y tratos diversos hacia las personas percibidas. La apariencia física hoy día es indicativa de los estilos de vida y ciertos atributos psicológicos como la autoestima (tiempo libre para ir al gimnasio o hacer deporte).

La manera de vestir, por el contrario no es indicativa hoy día de status; personas de alto estatus visten con vaqueros, los de clase media y como protesta, colores chillones y desentonados, y los de clase baja, muy pulcros, con bisutería fina y bien conjuntados (Agatha Ruiz de la Prada); mientras que sí lo es de actitud hacia las relaciones sociales y la comunicación e indica asimismo el grado de adaptación del sujeto a la realidad social, un grado mayor o menor de ansiedad social, la importancia que el sujeto atribuye a su imagen y la relación con otras personas, etc. Cuando la persona está estresada, deprimida o manifiesta algún brote neurótico, su integración y actitud de apertura hacia los demás descende, siendo su manifestación más notoria un cambio en los estilos de vida. Las personas bien arregladas informan de una apertura hacia el exterior y por tanto, de una integración en el mundo social alta.

La ropa que llevamos proporciona mucha información (aunque cada día menos, por la tendencia a la homogeneidad de las clases sociales y las modas importadas de U.S.A.) sobre nuestros ingresos, nuestro tipo de trabajo, nuestra personalidad, etc. No tiene sentido que tratemos de dar la impresión de riqueza, elegancia o preocupación por la moda, salvo que nuestras ropas apoyen lo que decimos. La ropa hablará por sí misma, y no tanto por la calidad de la misma (que también tiende a homogeneizarse), sino por su adecuación o no a los contextos en que dicha ropa se utiliza, el sentido de elegancia y estética para combinar los colores... (un abrigo de pieles denota cierto status económico, pero combinado con una camiseta deportiva y unas zapatillas de deporte denota no sólo

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

una carencia absoluta de elegancia y de estética sino una extracción social seguramente baja).

El aspecto nos proporciona indicios muy útiles respecto a cómo son las personas que conocemos por primera vez. Por esto, los vendedores y profesionales de las Relaciones Públicas se preocupan mucho en conseguir una apariencia elegante. Sin embargo, algunas veces se exceden y llegan a parecer demasiado atildados.

El contacto corporal

El contacto corporal constituye un elemento normal en los saludos y despedidas. Los apretones de manos suelen ser bastante frecuentes y en caso de no producirse de forma espontánea, se pueden introducir sin ninguna dificultad. Pueden tomar diferentes formas, desde ofrecer flácidamente una mano para que la otra persona la estreche débil y brevemente, hasta el fuerte y vigoroso apretón de la mano de la otra persona. La mayoría de la gente prefiere un fuerte apretón de manos. Dar la mano débilmente suele asociarse en los hombres con afeminamiento y con debilidad de carácter. En las mujeres, suele estar mejor visto; pero, incluso en estos casos, si el apretón es demasiado débil puede ser considerado como signo de poca sinceridad o reticencia.

Podemos extraer alguna norma para hacer progresos en el área del lenguaje corporal, como poner en práctica un apretón de manos firme (pero no demasiado fuerte) y cordial, que transmita a los demás cierta seguridad al interactuar con nosotros. Para decidir qué situaciones son las adecuadas, hemos de desarrollar nuestra sensibilidad a la receptividad al contacto físico que muestran los que nos rodean. Se suele decir que lo mejor para ayudar a una persona resentida es darle una palmadita en el hombro o en la espalda. Por otro lado, esto suele ser lo que las personas resentidas necesitan, pues tal actitud resulta, por lo general, de haberse sentido en cierto modo ignoradas o infravaloradas. Del mismo modo, el pasar nuestro brazo por encima de los hombros de otra persona, como gesto cordial o protector, es una manera de indicarle que puede contar con nosotros.

El contacto corporal da indicios de confianza, simpatía por la persona y se utiliza sobre todo en los momentos que se quiere infundir ánimo... Puede promover reacciones favorables en los demás; así pues, es un modo de influir sobre sus juicios e incluso sus acciones. El contacto corporal suele darse y promoverse conscientemente para infundir confianza, muestra simpatía e induce a un nivel de intimidad con el sujeto.

La proxémica

La *Proxémica* es el uso del espacio en la comunicación. Estudia el significado de las distancias en relación con la disposición o actitud hacia la persona con la que tratamos. Edward T. Hall clasifica las distancias en 4 tipos: “íntimas”, Personales”, “sociales” y “públicas”, cada una de ellas con dos fases de acercamiento o fase próxima y la fase remota⁵⁶.

La distancia “íntima” se sitúa entre unos 15 y 56 centímetros y en su fase próxima implica una fusión total entre dos personas (actos amorosos o de lucha).

La distancia “personal” se sitúa entre los 50 y 120 centímetros. La fase próxima es la típica de las parejas. La fase remota marca el límite de dominio físico de una persona respecto a otra.

La distancia “social” es de 1’20 a 2’70 metros. La fase próxima es propia de las conversaciones de negocios y de las relaciones laborales. La distancia suele ser la del ancho de la mesa que separa a dos interlocutores en un despacho. La fase remota remite a un carácter impersonal y a situaciones formales.

Por último, la distancia “pública”, en su fase próxima, es de 3’70 y 7’60 metros y es distancia típica de los actos de tipo oficial o para oficial.

El lugar que una persona elige para sentarse, en diferentes ocasiones, revelará ciertas pautas predecibles de conducta. Una sala de conferencias tiende a llenarse desde el fondo hacia adelante. Sin embargo, la gente acude allí para oír lo que alguien tiene que decir, luego lo mejor sería ocupar un sitio en las filas delanteras, en lugar de ponerse detrás. En las entrevistas, ocurre algo parecido, se tiende a adoptar posiciones extremadamente formales que, en lugar de fomentar, inhiben el proceso que se supone que ha de tener lugar, es decir, un intercambio lo más libre y amplio de información y puntos de vista.

Las variaciones en el acercamiento o distanciamiento suelen estar relacionadas con factores relacionales (formalidad o informalidad), situacionales y culturales. En las situaciones informales, la gente suele situarse más cerca que en las formales. Cuanto menor es la distancia, mayor es la intimidad que se predica de la relación. La

⁵⁶ HALL, E.: *La dimensión oculta*, Siglo XXI Editores, Méjico, 1979.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

conversación o contacto en Relaciones Públicas tiene alma formal y cuerpo informal, por lo que adquiere las características de la conversación íntima, en cuanto a patrones proxémicos... La creación de apariencia de informalidad viene dada por el acercamiento de los interlocutores. El relacionista propicia encuentros informales desde la formalidad del ámbito formal en que se insertan, que justifica el encuentro y establece una relación informal y de proximidad con aquellas personas que “le interesan” para el logro de sus objetivos.

Las diferencias culturales son de gran trascendencia a la hora de tratar la comunicación interpersonal de Relaciones Públicas en el campo internacional. Parece que los árabes interactúan a menor distancia que los americanos y cuando miembros de ambas culturas interactúan, el americano suele experimentar una cierta ofensa, siquiera de carácter inconsciente, ofuscación ligera, agobio y molestias al sentir que su espacio vital o burbuja privada, está siendo invadido por el otro. Para el árabe, por el contrario, el retroceso sería interpretado como frialdad, falta de implicación e incluso como falsedad. Parece que los americanos establecen una cultura del “no contacto”, en las situaciones en las que el individuo se encuentra muy próximo; en los transportes públicos, por ejemplo, tratan de mirar hacia otro lado, o tensan los músculos del lado donde se produce el contacto. Examinemos pormenorizadamente el significado de las distancias interpersonales en diferentes culturas:

- Los árabes reducen en extremo el espacio personal, se acercan hasta casi sentir el aliento del otro; tocan, incluso, a su interlocutor.
- Los japoneses, aun reduciendo extremadamente el espacio personal, imprimen a la relación ciertas formalidades rituales que la preñan de una distancia simbólica; por ejemplo, reverencias.
- Los norteamericanos portan consigo una “burbuja aislante” de unos 60 cms.
- Los ingleses no establecen sus relaciones cimentándose en el espacio personal, sino más bien en cuanto a la situación social

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

4.2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS

4.2.1. HABILIDADES SOCIALES: EL TRÁNSITO DE LA EMPATÍA A LA SIMPATÍA.

4.2.1.1. AUTOCONTROL Y MANEJO DE LA RELACIÓN

El término emocional resulta un tanto confuso, por la contraposición tradicional entre emociones e inteligencia. Efectivamente, al tratar de identificar pensamiento consciente con inteligencia, encontramos que los ámbitos del intelecto y de las emociones o tendencias (irracional) son ciertamente distintos y no polos de un mismo continuo, lo cual apunta a una asimilación claramente desafortunada, dado que si esta fuera correcta, la irracionalidad sería identificada con la estupidez, y esto se evidencia como errado.

Seligman es uno de los psicólogos que investigó el denominado cociente emocional⁵⁷ (Qe). Elaboró una prueba, a través de la cual hipotetizó que las personas optimistas tienen más éxito en la vida y resuelven mejor los problemas, al tener un Qe más alto que las demás (el optimista ve los problemas como pasajeros, ajenos a su personalidad y más fáciles de superar⁵⁸).

Desde hace casi cien años, el cociente intelectual (CI) es el más famoso y usado medidor de la inteligencia, a pesar de que mide sólo unas cuantas habilidades de nuestra mente (en particular las numéricas y las verbales). Según algunos autores, el CI sólo es responsable de un veinte por ciento de la verdadera inteligencia, de la capacidad de desenvolverse con éxito y ser feliz. Según estadísticas realizadas en los Estados Unidos, un alto CI de un alumno universitario no es garantía de éxito profesional futuro ni de una vida satisfactoria, plena y equilibrada.

A nivel cotidiano, en el mundo empresarial, suele hablarse de que no es suficiente un “currículo” descomunal o un expediente brillante, ya que éste último sólo informa de la capacidad memorística de la persona y no de su facilidad para relacionarse, adaptarse a los cambios o influir en las personas. El coeficiente emocional incluye

⁵⁷ SELIGMAN, M.: *Explanatory style*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum, New Jersey 1995.

⁵⁸ Napoleon HILL - Clement STONE: *La actitud mental positiva*, edit. Grijalbo. Madrid.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

habilidades como la capacidad de automotivarse, la perseverancia, el autocontrol. Todo podría resumirse en este último concepto, el control sobre emociones.

También suele decirse, a nivel coloquial, que la persona que no es capaz de adaptarse a las demandas del trabajo y de relacionarse astutamente con los demás en la empresa “no tiene nada que hacer”. En el mundo de la empresa, podemos concluir que es a través del CI como se consigue un trabajo, pero que el cociente emocional es clave para lograr el ascenso. Las habilidades sociales se constituyen en la llave del éxito en el mundo empresarial.

La institucionalización de una figura en la empresa que dé cuenta de las implicaciones de estas teorías sobre la inteligencia emocional es, sin lugar a dudas, la reciente creación de la figura del profesional de Relaciones Públicas o relacionista, cuyas habilidades sociales y capacidad para influir en los demás se evidencian como propias de su función primordial, la comunicación.

Las investigaciones sobre la inteligencia emocional proponen la importancia de controlar las emociones ante situaciones de comunicación interpersonal estresantes, así como la habilidad fundamental de saber posponer una gratificación, triunfos del cerebro pensante sobre el impulsivo. No se trata de hacer lo que uno quiere, sino de doblegar la voluntad, querer lo que uno quiere querer, en función de objetivos, y no lo que a uno se le impone por naturaleza.

Efectivamente, en el programa *Gran Hermano*, la actuación de los componentes del grupo de jóvenes, ha dado intensivamente pautas de autocontrol para posponer una gratificación e ir adecuando la conducta conforme a patrones sociales, valores imperantes, en función de la consecución de objetivos y la astucia.

Hace treinta años, un psicólogo de la Universidad de Stanford realizó un experimento con niños de cuatro años⁵⁹. El experimentador le mostraba a cada niño una golosina y le decía que podía comerla, pero que, si esperaba a que volviera, le traería dos; luego, le dejaba solo con el caramelo y su decisión. Algunos niños no aguantaban y se comían la golosina; otros, elegían esperar para obtener una mayor recompensa. Catorce años después, hizo un seguimiento de esos mismos chicos: los que habían aguantado sin tomar el caramelo -y, por lo tanto, controlaban mejor sus emociones, en función de un objetivo- eran más emprendedores y sociables. Los impulsivos, en

⁵⁹ Texto aparecido en el diario *El país* el ocho de octubre de 1995. El estudio de “las golosinas” está basado en los trabajos y estudios de MISCHEL sobre “recompensa demorada”

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

cambio, tendían a desmoralizarse ante cualquier inconveniente y eran menos brillantes. Efectivamente, al igual que aprendemos a manejar nuestro pensamiento, creencias... desde niños deberíamos aprender también a manejar o controlar nuestras emociones, impulsos y tendencias y ponerlos al servicio de los intereses reales del individuo, matizados socialmente y que no exigen una satisfacción inmediata como impulsos y tendencias. Para el Psicoanálisis, el paso de un proceso primario (ligado al “ello”) a uno secundario (del “yo” o consciente) se produce a través del “autocontrol de la demora”.

La etimología de la palabra emoción remite a “movimiento”. Las emociones son las que nos mueven, nos llevan a entrar en acción. Aunque la psicología conoce desde siempre la influencia decisiva de las emociones en el desarrollo y eficacia del intelecto, el concepto concreto de inteligencia emocional, en contraposición al de cociente intelectual, fue planteado hace unos años por el psicólogo Peter Salovey, de la Universidad de Yale, que plantea que si bien no existen “tests” para medirla con exactitud, varias pruebas o cuestionarios que valoran este aspecto pueden ser muy útiles para predecir el desarrollo futuro de una persona.

Las cualidades del Qe según otro autor, Solovey⁶⁰, son las siguientes:

- Comprensión de los propios sentimientos.
- Empatía respecto a los sentimientos de los demás.
- Control de las emociones en la línea de una mayor intensidad vital, en la que juega un papel fundamental la madurez y la libertad del carácter (que implica la comprensión y ausencia de represión de las mismas).

El término “cociente emocional” se popularizó con Goleman (periodista y psicólogo), que pretendía una reelaboración del concepto de inteligencia. Este autor afirma que tradicionalmente se ha querido predecir el éxito de una persona mediante mediciones del CI y mediante otros “tests”, para medir la motivación de logro. Sin embargo, para Goleman estas medidas son menos relevantes que medir su “carácter”⁶¹. Goleman distingue, dentro de la inteligencia emocional, cinco habilidades: la capacidad de reconocer los sentimientos propios, de controlarlos, la automotivación, el reconocimiento de las emociones de los demás y la empatía o capacidad para reaccionar correctamente ante los sentimientos de los otros. Examinémoslas más detenidamente:

⁶⁰ SOLOVEY, cfrd en apuntes de *Psicología Diferencial*, op.cit.

⁶¹ GOLEMAN, D.: *Inteligencia emocional*, ed. Kairós, Barcelona, 1998.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

- Conocer las propias emociones. La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. Un conocimiento matizado respecto a formas de reaccionar, tendencias... puede constituirse en una buena guía para poder optar en las elecciones cotidianas y las pautas comunicativas adecuadas.
- Manejar las emociones. Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse, apaciguándose con calma y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de las contrariedades y problemas de la vida.
- Automotivación. Las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa, cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.
- Empatía respecto a emociones. La capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan, es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.
- Manejar las relaciones. Indica la capacidad de actuar de acuerdo con las emociones de los demás y determina la capacidad de liderazgo y popularidad.

El autor insiste en que la habilidad para manejar el stress es determinante para propiciar la concentración y hacer trabajar la inteligencia y no viceversa. Afirma que nuestra propia conciencia permite tener control sobre las emociones, dentro de las cuales algunas son más fáciles de controlar que otras: la ira tiene el valor de preparar para la acción y proviene de la sensación de no sentirse despejado. El ritmo cardíaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina. La técnica cognitiva básica para combatirla es la “parada del pensamiento”⁶², (contando hasta diez para distraer el foco de atención antes de enfadarse, por ejemplo).

La ansiedad se constituye en el ensayo ante un peligro. La situación de ansiedad puede resultar, no obstante, positiva, si existe una concentración de la mente unida a una probabilidad y una búsqueda eficaz de solución. Por el miedo, el organismo se pone en

⁶² LARROY, C.: apuntes de la asignatura *Técnicas de modificación de conducta*, impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M. curso 98/99.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana. Las personas optimistas son capaces de animarse y liberar tensiones, gracias a su autocontrol⁶³

Por último, la felicidad aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos inquietantes. El organismo está mejor preparado para encarar cualquier tarea, con buena disposición y estado de descanso general. El amor es un indicativo de felicidad, ya que se concibe como el opuesto fisiológico al estado de "lucha o huye" que comparten la ira y el miedo y las reacciones parasimpáticas que conlleva generan un estado de calma y satisfacción que facilita la cooperación.

Aunque a primera vista estos aspectos parecen no tener relación con nuestro campo de estudio, pronto podemos percibir que el estado positivo relatado asociado al “amor”, se encuentra en estrecha relación con la afiliación (ajena al antagonismo o la ira), que las relaciones procuran mediante la construcción del “amigo” en el encuentro y el emplazamiento de las charlas en situaciones informales, distendidas, que facilitan la cooperación, por el estado de ánimo positivo inducido por las circunstancias o contexto en el que se desarrolla el encuentro.

En el desarrollo de habilidades de comunicación efectivas y de comprensión y valoración de las emociones de los otros, es donde radica la metamorfosis de las habilidades intrapersonales, que pasan a ser interpersonales. Las principales facetas de estas últimas son la autoapertura, la actitud positiva comprensiva, la simpatía y la asertividad⁶⁴.

4.2.1.2. LA ACTITUD POSITIVA, COMPENSIVA

Rogers, desde la Psicoterapia⁶⁵, ha analizado las actitudes que suelen aparecer en los intercambios comunicativos en las situaciones de comunicación interpersonal “cara a cara”, diferenciando seis tipos, que ha relacionado con las reacciones del interlocutor. Evidentemente, las Relaciones Públicas no equivalen a las relaciones terapeuta-paciente, pero es cierto que casi todas las actitudes enunciadas se ponen de manifiesto en alguna ocasión en el campo de la relación comunicativa interpersonal y mayoritariamente en el

⁶³ GOLEMAN, D.J.: “What is negative about positive illusions? When benefits for the individual harm the collective”. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 8, 190-198.

⁶⁴ GOLEMAN, D.: op. cit.

⁶⁵ ROGERS, C. y KINGER, M: *Psicoterapia de las relaciones humanas*, Alfaguara, Madrid, 1963, pp. 105-108.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

campo de las Relaciones Públicas, ya que también éstas deben provocar una actitud de apertura, no deben implicarse en la intimidad del sujeto y persiguen unos objetivos.

La actitud de evaluación o de juicio moral, mediante la cual se juzga al interlocutor, provoca que se pongan en entredicho sus acciones o se las alabe, en función de la moral, las normas... en el plano negativo, se utiliza para intimidar a alguien, situarle en el plano del “yo niño”(Berne) frecuentemente y poder vencer sus resistencias (basado en la técnica psicoanalítica de la culpabilización o creación de sentimientos de culpa en el interlocutor), o bien para romper una relación definitivamente. El interlocutor manifiesta un sentimiento de inferioridad, de culpabilidad, de ansiedad o irritación, lo que conduce a la activación de las inhibiciones y al sometimiento a las expectativas del interlocutor y sus deseos, o bien a la cerrazón absoluta y el rechazo hacia el otro, en un esfuerzo de autoafirmación, para salvar la legitimidad de sus acciones y su coherencia interna, integridad moral...

A través de la actitud explicativa, el interlocutor interpreta el discurso del otro y se lo hace saber, dándole una explicación somera del mismo, “o sea que lo que tu quieres es...”, “la situación entonces es esta...”. Si el interlocutor se siente incomprendido, reaccionará con irritación o desinterés e incluso dará por terminada la conversación, mostrando una aceptación y conformismo aparentes.

La actitud de apoyo-consuelo es aquella por la que se muestra simpatía y respaldo afectivo (discursos paternalistas). Se da frecuentemente en la comunicación interpersonal de Recursos Humanos o comunicación interna, en el campo de las Relaciones Públicas. Provoca un sentimiento de incompreensión y de desprecio (en el desconsolado), porque entiende lo fácil y rápido que puede resultar la desdramatización de los hechos “cuando estos son ajenos”, la artificialidad y la superficialidad ramplona de las explicaciones “a posteriori”, que parecen querer compensar racionalmente lo que se siente, “se ha hecho todo lo que se ha podido”, “realmente te lo merecías y todo el mundo lo reconoce”. Se tiende a pensar que se está siendo tratado como un niño o un tonto. Si el individuo se siente muy vulnerable o está muy debilitado y confuso, puede dejarse llevar y aceptar ser guiado o consolado (personas muy gregarias y sugestionables), mientras que en las personas fuertes, y frías, más racionales que emocionales, e independientes, se suele producir irritación, reafirmando la independencia y mostrando entereza y obstinación, lo que conduce a actitudes de

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

oposición a lo que se dice y a la relación con el interlocutor que ofrece el soporte emocional o afectivo.

La actitud de investigación da a entender al interlocutor que el otro está interesado en lo que dice o expone, o que busca una confidencia complementaria en relación a un punto del discurso. Conduce a una actitud sumisa, de conformidad con las pretensiones de la persona con actitud inquisitoria, respondiendo a las preguntas con un tono de perplejidad.

Con la actitud de solución del problema, se dan consejos, pautas a seguir para resolver un determinado problema, o se remite al interlocutor a otra persona que pueda ayudar (“habla con fulanito, que tiene mucha información/experiencia/idea sobre eso”, en comunicación interna). En otras ocasiones, las alegaciones pueden ser del tipo: “te voy a dar el teléfono de un amigo mío, que es periodista y conoce al pájaro, a ver si puede impedir que salga la noticia”. Induce aceptación-sumisión, en algunos casos, y una tentación de traspasar el problema a la persona que se ofrece, renunciando a seguir considerando o seguir interesándose por el mismo.

La actitud de comprensión consiste en percibir lo que otros sienten sin decirlo, es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio.

Como afirma Goleman, si no podemos percibir nuestros propios sentimientos, nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. Cuando se carece de esa sensibilidad, dicha carencia “de oído emocional” conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza mecánica e inoportuna, o bien aparece una indiferencia que echa por tierra la aparente afinidad. Cuando el interlocutor muestra empatía “emocional”, goza de capacidad para conocer y reconocer lo que piensa, mueve al otro, sin sentirlo.

En la comunicación interpersonal, se manifiesta por esforzarse en demostrar al otro que se ha entendido el mensaje, desde su punto de vista, lo que éste quiere decir o el sentido que confiere al mismo. Para Rogers, la empatía resulta de una combinación perfecta entre la distanciaci3n, a fin de no implicarse excesivamente en los problemas y actitudes del otro, y la participaci3n activa en el di3logo o, mejor dicho, la coparticipaci3n en la puesta en com3n:

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

*indica la capacidad de sumergirse en el mundo subjetivo del otro, participar en su experiencia en la medida en que la comunicación, verbal y no verbal, lo permita... captar el significado personal de las palabras del otro, en vez de contestar a su contenido intelectual... se trata de una sensibilidad alterocéntrica... de una sensibilidad social... de una receptividad hacia las reacciones del otro, sin limitarse a los aspectos puramente emocionales, que implica captar la experiencia desde el enfoque de la persona que la experimenta... pero manteniéndose emocionalmente independiente*⁶⁶

La actitud empática conforma un clima de confianza que provoca un efecto de apertura en el interlocutor y procura un terreno abonado para obtener el éxito en los discursos persuasivos, la obtención de información... Como afirma Mucchielli: “Al originar el sentimiento de confianza, la actitud comunicativa de comprensión se utiliza para volver más eficaces las investigaciones, los discursos persuasivos y los discursos de movilización”⁶⁷

Y como el mismo Mucchielli explica,

*La actitud de comprensión también es fundamental porque constituye la base de la persuasión. Es por ello por lo que la comprensión (y su corolario, el esfuerzo de empatía) tiene que interesarle a todos aquéllos cuyo oficio es persuadir. En efecto, persuadir al otro para movilizar y provocar la acción requiere de esa actitud específica de comprensión, ya que nunca se persuade a la fuerza... Por lo tanto, es preciso hacer que los interlocutores sean cómplices involuntarios de la influencia del orador. En vez de intentar vencer abiertamente las resistencias del otro, quien persuade se interesará por los medios para llevar al otro a vencer el mismo sus propias resistencias*⁶⁸

Los individuos tienen miedo, en muchas ocasiones, de salirse de su rol, tomarse excesivas confianzas en relación al papel asumido, que el otro malinterprete sus intenciones, e incluso, un cierto sentimiento de culpabilidad, al pensar que éstas puedan ser en cierto modo ilegítimas por encardinarse en ámbitos relacionados con la persuasión y la esfera del ánimo de lucro.

Rogers va a manifestar que mediante la actitud comprensiva (empatía respecto a emociones): “es posible eliminar las hipocresías, las exageraciones defensivas, las mentiras y las ‘máscaras falsas’ que originan casi todos los fracasos en la comunicación. Alega también que en cuanto los individuos descubren que el propósito no es juzgar sin comprender, las distorsiones que servían a fines defensivos desaparecen con asombrosa rapidez... si una de las partes logra despojarse de sus defensas, ello induce a la otra a imitarla; así, ambas se aproximan a la verdad”⁶⁹

⁶⁶ ROGERS, C. y KINGER, M.: op.cit, pp. 105-108.

⁶⁷ MUCCHIELLI, A.: op.cit, pág. 237.

⁶⁸ MUCCHIELLI, A.: op.cit, pág. 238.

⁶⁹ ROGERS, C.R.: “El manejo de los fracasos en la comunicación personal y grupal”, en *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Buenos Aires, 1984, pág. 292.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

4.2.2. HABILIDADES COMUNICATIVAS, PERSUASIVAS

Mucchielli afirma que “La importancia que se concede a la actitud de comprensión en la comunicación se debe a su utilidad en el diálogo de persuasión y de movilización”⁷⁰. Una vez que la situación y la actitud de comprensión han provocado la apertura y han abonado el campo para iniciar el proceso de persuasión, se ponen en juego las habilidades comunicativas⁷¹ que se utilizan específicamente para persuadir y movilizar:

A) Mostrar consideración, al mismo tiempo que confianza, con el interlocutor, salvar las distancias psicológicas con seguridad y tacto simultáneamente, “se trata de una comunicación implícita que juega con un sentimiento fundamental del ser humano: ser comprendido y valorado”

B) Establecer una metacomunicación que muestre que se cree en lo que se dice. Los experimentos para medir la eficacia de un discurso muestran que los receptores están tanto más persuadidos cuanto más muestre el emisor confianza en lo que dice. Esta impresión crece aún más si uno se muestra animado y sonriente durante su discurso y muestra seguridad y naturalidad en sus movimientos⁷². También una locución clara y rápida, sin farfuleos ni rebuscamiento de palabras resulta ser un elemento enormemente persuasivo. Como afirma Fausto, de Goethe:

*si no estáis poseídos de un verdadero sentimiento, si no hacéis brotar del fondo de vuestra alma el entusiasmo que ha de conmover y arrastrar el corazón de todos los espectadores... nunca lograreis admirar a los hombres si vuestra elocuencia no brota del fondo del corazón.*⁷³

Hasta la propia Biblia señala que “de la abundancia del corazón habla la boca” (Mateo 13:34).

C) “Hablar con los registros del otro y razonar con su misma lógica. Dar ejemplos con los que los interlocutores se identifiquen (ponerse a su mismo nivel, integrar en el diálogo su vida y sus preocupaciones), así como utilizar la lógica de los interlocutores (apoyarse en sus normas, formas de razonar...) es necesario para movilizar. “La comunicación tiene que ajustar su registro al nivel de lógica al que se

⁷⁰ MUCCHIELLI, A.: op.cit, pág. 240.

⁷¹ MUCCHIELLI, A.: op.cit, pág. 239 y 240.

⁷² FRIEDMAN, H. S.: “Understanding and assessing non verbal expressiveness: the affective communication test”, en *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (2), 1980, pp. 333-351.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

hace referencia en el espíritu de los destinatarios. Ahí reside la dificultad. El emisor tiene que abandonar su propio registro para situarse en el del receptor”⁷⁴.

4.2.2.1. ESTILO ASERTIVO DE AFRONTAMIENTO

Los estilos de afrontamiento en la comunicación interpersonal persuasiva (que pretende influenciar), para vencer las resistencias que puedan suscitarse, se han dividido en “inhibido”, “agresivo” y “asertivo”.⁷⁵

En relación a esto, Gaston Berger establece la “polaridad” como uno de los rasgos secundarios del carácter, referido a la actitud que adoptan las personas que encuentran una oposición o barrera a la hora de comunicar, al expresar su punto de vista respecto a alguna alegación o argumentación que mantienen en el curso de la interacción.

El estilo inhibido aborda las situaciones de una manera poco directa, adoptando caminos o estrategias tortuosas que denotan temor o inseguridad (“Polaridad venusina” o frecuentemente asociada a la conducta “femenina” de mujeres y homosexuales).

El estilo agresivo o “marciano”, al que alude Berger (de Marte, el dios de la guerra), por el contrario, se muestra tajante, excesivamente directo, y acude a la intimidación y al sarcasmo o incluso a la amenaza de violencia física⁷⁶.

Ambos estilos, “agresivo” e “inhibido”, muestran dos caras de la misma moneda, la inseguridad, que trata de camuflarse frecuentemente tras el velo de la hipocresía, el exceso de zalamería o de preocupación por agradar al otro, no llevándole la contraria y dándole la razón en todo o bien en el corte brusco, insolente, para evitar los ataques⁷⁷.

En ambos casos, la situación domina al individuo, no es éste el que racionalmente encauza u orienta su comportamiento, debido a la inseguridad, servilismo en exceso en función de las expectativas, fracasos y frustraciones pasadas... Efectivamente, parece que en ambos casos, el individuo no parece estar a gusto consigo mismo y se siente sin control, sus inhibiciones y represiones afloran bruscamente, en determinadas ocasiones, dando fe de que ambos estilos son lo mismo visto desde distinta

⁷³ GOETHE,; *Fausto*, edit. Libra, Madrid, 1970, pág. 24.

⁷⁴ FRIEDMAN, H. S.: *ibídem*

⁷⁵ GARCÍA, E.M., y MAGAZ, A.: *Ratones, dragones y seres humanos auténticos. Aprendiendo a pensar y actuar de una manera asertiva*, Madrid, CEPE, 1992.

⁷⁶ BERGER, G.: *Tratado práctico del análisis del carácter*, 1920.

⁷⁷ Respecto a esto se remite al lector a la obra de FERSTERHEIM, H., y BAER, J.: *No diga Si cuando quiera decir No*, Barcelona, Grijalbo, 1976.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

perspectiva: el individuo que en su trabajo y relaciones con los demás está fuertemente inhibido, suele dar rienda suelta y exagerada a su irritación y malestar, en las relaciones personales, o a la inversa, siendo un tirano en el ejercicio de su trabajo (un jefe agresivo e irascible suele atribuirse a fracasos en cuestiones de cama).

Por eso se afirma, en muchas ocasiones, que la agresión no es sino síntoma de debilidad y que las personas más crueles no están sino temerosas de ceder ante la ternura, que les hace ser más débiles y vulnerables.

En el caso del estilo “inhibido”, la situación le “reduce” de tal modo que le inhibe o paraliza. En el caso del estilo “agresivo”, la situación llega a desbordarle y descontrolarle, a modo de la “gota que rebosa el vaso”.

En ambos casos, la percepción de control que tienen de la situación es muy reducida. Como consecuencia de esto, ambos estilos no suelen ser efectivos para lograr sus objetivos, suelen generar conflictos interpersonales y suelen también desarrollar una baja autoestima.

El caso del estilo agresivo es más claro respecto a esto, el individuo que adopta este estilo muestra un comportamiento verbal impositivo, “no tolero”, “no consiento”... interrumpe a los demás y da órdenes. En su comportamiento no verbal, mantiene una mirada fija y movimientos y gestos amenazantes, la voz es alta, fluida y rápida y el movimiento del cuerpo es tendente a invadir el del interlocutor.

Este estilo se asocia con una baja autoestima y un sentimiento de fracaso en el autocontrol o de ausencia de control sobre las situaciones. Es probable que consiga algunos objetivos, pero siempre dañando las relaciones (humilla a los demás), por lo que no crea una imagen adecuada, un clima favorable y positivo o corrientes de simpatía hacia él, disminuyendo la probabilidad de poder conseguir otros objetivos secundarios.

La asertividad se ha definido como la capacidad de expresar clara y concisamente los deseos y necesidades a otro sujeto, respetando en todo momento su punto de vista y su persona. Las características del comportamiento asertivo se traducen en un comportamiento verbal firme y directo, pero no agresivo⁷⁸.

El profesional de Relaciones Públicas debe hacer bien su trabajo, pero, además, “quedar bien”, añadido que no se predica de otras funciones de dirección (financiera...), pues de su propia imagen depende en muchas ocasiones la eficacia persuasiva de las

⁷⁸ A este respecto, consultar la obra de WEISINGER, H.: *Técnicas para el control del comportamiento agresivo*. Barcelona. Martínez Roca, 1988.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

comunicaciones que establece, sobre todo en lo que respecta a la comunicación interna, la motivación del personal... Es por esto que el Profesional de Relaciones Públicas debe proteger sus derechos y los de su organización, respetando los valores y los derechos de los demás y lograr sus objetivos con sensibilidad, tacto y diplomacia, lo que conlleva explicaciones pormenorizadas sobre su actuación y la de su organización a periodistas y otras personas y el establecimiento de su posición con absoluta claridad y nitidez.

El estilo asertivo es una palanca de gran utilidad para la inteligencia funcional y significa orientarse y guiarse por los objetivos en todo momento, y esto implica incluso cambiar o matizar los mismos o demorarlos, si la situación lo requiere, y demostrar la habilidad de mantener nuestros derechos, opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo los del otro, lo que contrasta con la agresividad, que no las tiene en cuenta, o la pasividad, que ignora los propios.

La comunicación del Relaciones Públicas es compleja y difícil, al conjugarse dos tipos de objetivos, antagónicos en múltiples ocasiones, los planteados por la organización para la que trabaja, en primer lugar y satisfacer psicológicamente al receptor, en cuanto a expectativas de agrado, hacia el planteamiento en cuestión y hacia nuestra persona... Se trata de hacer compatible el logro de un objetivo último con todos los restantes.

Debemos ser conscientes del momento y la situación, aprovechar las oportunidades favorables y tomar conciencia de que en ocasiones el logro de un objetivo a toda costa puede impedirnos alcanzar otros, por lo que es necesario a veces demorar ciertos objetivos para lograrlos y para desarrollar un comportamiento social efectivo.

En una institución u organización, además del desarrollo de objetivos marcados, parciales, el objetivo de fondo o global, que todo profesional de Relaciones Públicas persigue, radica en constituirse en una persona “significativa” y digna de confianza. Se asume que el comportamiento de un interlocutor es la fuente de las resistencias y los cambios en el otro interlocutor, en gran medida. Parece que cuanto más dúctil, versátil y comprensivo se muestra una persona mayores pueden ser sus posibilidades para influir.

4.2.2.2. HABILIDADES ESPECÍFICAS

Ciertamente, podemos sintetizar algunas de las características comunicativas más relevantes, relacionadas con el estilo de relación asertivo que el relacionista puede

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

asumir para hacer más efectiva la comunicación y la satisfacción de los objetivos persuasivos:

- Recordar el nombre del interlocutor y utilizarlo suele tener un impacto emocional recompensante.
- Asumir que la honestidad y la sinceridad se “llevan bien” con la diplomacia. No debe asimilarse la honestidad y la sinceridad con la falta de tacto y la obligación de dar exclusivamente información sobre aspectos negativos.
- Conviene no exagerar en predicciones y resultados.
- Petición de opinión, “me gustaría conocer tu opinión sobre...”, “¿Qué se te ocurre que podríamos hacer?”...
- Declaración de deseos, sentimientos y opiniones del tipo “mensajes yo” (“me gustaría”, “deseo”, “no deseo que”, “me siento...” Se trata de expresar sentimientos respetuosamente, sin evaluar o reprochar las opiniones de los demás. La actitud de respeto incita al compromiso y la participación.
- Mensajes consistentes.
- Aceptación o acuerdo parcial con una crítica, objeción o argumento. Se debe mostrar sensibilidad a las objeciones y réplicas y argumentar las posturas que se van asumiendo, con la firmeza de los hechos. Hay un dicho oriental que afirma: “si un medio en el que deseas crear algo no ofrece resistencia, no te será posible producir una impresión duradera”.
- Adaptación del contenido a las necesidades del interlocutor, objetivo, momento...
- Información positiva o presentada de forma positiva
- Desarrollar la ironía no hiriente y el sentido del humor, amortiguador del stress,⁷⁹ exagerando provocativamente, haciendo sugerencias paradójicas... M. Twain sostenía que la risa reducía el dinero que se paga a los médicos (el receptor sabe valorar las relaciones y comunicaciones que son gratificantes, reveladoras, en contraposición a aquellas que no le aportan sino trabajo y estrés y ello redundaba en su buena disposición a cooperar...)
- Resumir: es una habilidad orientadora que muestra una retroalimentación muy satisfactoria para el interlocutor (“o sea que lo que tu quieres es...”).

⁷⁹ MILLS, J.: *Cómo superar el estrés*. Bilbao. Deusto.1985.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

- Respecto a la comunicación no verbal, mostrar las siguientes características: postura relajada, expresión social franca y abierta del cuerpo, ausencia de tensión muscular, cabeza alta y contacto visual, tono de voz firme, espacio interpersonal adecuado, movimientos fáciles y pausados.

En relación a las habilidades y cualidades “sociales” del profesional de Relaciones Públicas se encuentran algunas básicas o imprescindibles y otras más matizadas. Entre las básicas se encuentran las habilidades para comunicarse y expresarse correctamente y “con gracia”, tanto de forma oral como escrita, la capacidad de persuadir y poseer una mente analítica para identificar y definir problemas y a la vez creativa a la hora de desarrollar ideas nuevas y soluciones a los mismos.

Otras habilidades relacionadas recogidas en la *Public Relations Student Society of América´s forum*⁸⁰:

- “Good sense of humor”
- “Positive and optimistic”.
- “Friendly, meet people easily”.
- “Can keep a conversation going with anybody”.
- “Take frustration and rejection in stride”.
- “Able to persuade others easily”.
- “Well-groomed, business like appearance”.
- “Flair for showmanship”.
- “Strong creative urge”.
- “Considerate and tactful”.
- “Adept in use of words”.
- “Able to gain management´s confidence”.
- “Enjoy being with people”.
- “Enjoy listening”.
- “Enjoy helping other people resolve problems”.
- “Curious about many things”.
- “High energy level”.
- “Can cope with sudden emergencies”.

⁸⁰ Fuente: PRSSA *Forum*, Spring 1990, cfrd. en Dennis. L. WILCOX et al.: op.cit, pág. 82.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

- “See mistakes as learning experiences”.
- “Factual and objective”.
- “Respect other people’s view points”.
- “Perceptive and sensitive”.
- “Quickly absorb and retain information”.

Bill Cantor enfatiza la importancia de la curiosidad y la persistencia y la importancia de la inteligencia emocional (superación de problemas):

*Because Public relations is not a exact science, frequently the public relations person must try a number of approaches in order to solve a problem, some of which might not work. If and when they don’t work, the professional does not regard them as personal blunders, but as learning experiences. Problems are solved by persistence and intelligence.*⁸¹

Se hace evidente que la habilidad para la comunicación interpersonal está relacionada con el ajuste psicológico y supone la asunción de un estilo de afrontamiento de las situaciones asertivo y el autocontrol, sobre todo emocional.

BIBLIOGRAFÍA

“¿Qué puedo hacer para ser más sociable?” en la revista propagandística *Despertad*, 22 De diciembre de 1999, editada por Watchtower Bible and Tract Society of New York, Inc.

ADORNO, T., et al.: *The Authoritarian personality*, Nueva York, Harper. 1950.

AGNOLETTI, M.F., “La place de la communication”, en *Pour la société de communication*, nº 114, 1988.

ARGENTIN, G.: *Quand faire, c’est dire*, Mardaga, 1989.

ARGYLE, M.: *La psicología de la comunicación interpersonal*, Alianza Universidad. 1981.

⁸¹ Dennis L. WILCOX et al.: *Ibídem*.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

BANDLER, R y GRINDER, J.: *Les secrets de la communication. Les techniques de la PNL*, Le jour, 1981.

BERGER, G.: *Carácter y personalidad*, Paidós, Buenos Aires, 1967.

CABADA, M.: “La comunicación no verbal, dimensión oculta de la comunicación interpersonal”, en la sección de investigación de la Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas, *Forum XXI*, nº 1, 1999, pp. 5-41.

CABALLO, V.E.: *Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Valencia. Promolibro, 1988.

CARROY, J.: *Hipnosis, sugestión y psicología*, PUF, París, 1991.

COULON, A. L *ethnométhodologie*, PUF, 1987.

DARWIN, C.: *Expresión de las emociones en los animales y en el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1984.

DAVIS, F.: *La comunicación no verbal*. Madrid, Alianza, 1978.

DE MISCHEL: Texto aparecido en el diario *El país* el ocho de octubre de 1995. El estudio de “las golosinas” está basado en los trabajos y estudios de MISCHEL sobre “recompensa demorada”

EKMAN, P. y FRIESEN, W.V.: *Unmasking the Face*, Prentice-Hall, 1975.

FERSTERHEIM, H., y BAER, J.: *No diga Si cuando quiera decir No*, Barcelona, Grijalbo, 1976.

FISCHER, G.N.: *Psychologie des espaces de travail*, Armand Colin, 1989.

FRIEDMAN, H. S.: “Understanding and assessing non verbal expressiveness: the affective communication test”, en *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 39 (2) pp. 333-351.

GARCÍA, E.M., y MAGAZ, A.: *Ratones, dragones y seres humanos auténticos. Aprendiendo a pensar y actuar de una manera asertiva*, Madrid, CEPE, 1992.

GERBNER, G.: “Toward a general model of communication”, *Audiovisual Communication Review*, 4, 1986, 171-199.

GOETHE: *Fausto*, edit. Libra, Madrid, 1970.

GOLEMAN, D.: *Inteligencia emocional*, ed. Kairós, Barcelona, 1998.

GOLEMAN, D.J.: “What is negative about positive illusions? When benefits for the individual harm the collective”. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 8, 190-198.

GOLEMAN, D.J.: *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 1999.

HALL, E.: *La dimensión oculta. Enfoque antropológico del uso del espacio*. México: Siglo XXI. 1979.

HESS, E.H.: *The Tell- Tale Eye*, Van Nostrand Reinhold, 1975.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

KNAPP, M.L.: *La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno*. Paidós Comunicación, Barcelona, 1995.

LARROY, C.: apuntes de la asignatura *Técnicas de modificación de conducta*, impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M. curso 98/99.

LERSCH, PH.: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona, 1979.

LEVY-LEBOYER, C.: *Psychologie et environnement*, cap III: “Les stress environnementaux”, PUF, París, 1980.

LINDBLOM.: *Frontiers of speech communication research*, Academic Press, London, 1979.

MAYOR, J. y GONZÁLEZ LABRA, M^a Jose: “La conversación”, en *Psicología del lenguaje* 1984.

MEHRABIAN, A.: *Nonverbal Communication*, Aldine Atherton, 1972.

MILLS, J.: *Cómo superar el estrés*. Bilbao. Deusto. 1985.

MORRIS, D.: *Gestures*, Cape, 1979.

MUCCHIELLI, A.: *Psicología de la Comunicación*, Editorial Paidós Comunicación, Barcelona, 1998.

Napoleon HILL - Clement STONE: *La actitud mental positiva*, Madrid, edit. Grijalbo.

NEWCOMB, T.M, TURNER, R.H. y CONVERSE, P.E.: *Manual de Psicología social*, capítulo IX “La respuesta interpersonal”, Eudeba, Buenos Aires, 1968.

PRSSA (Public Relations Society of America), *Forum*, Spring 1990.

REBEL, G.: *El lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación*, Edaf, Barcelona, 2000.

ROGERS, C. y KINGER, M.: *Psicoterapia de las relaciones humanas*, Alfaguara, Madrid, 1963.

ROGERS, C.R.: “El manejo de los fracasos en la comunicación personal y grupal”, en *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Buenos Aires, 1984.

ROKEACH, M.: *The Open and Closed Mind: Investigations into the Nature of Beliefs and Personality systems*, Nueva York, Basic Books, 1960.

ROSENTHAL, R.: *Skill in Nonverbal Communication: Individual Differences*, Oelgeschlager, Gunn & Hain.

SABUCEDO, J.M.: *Fundamentos de Psicología Social*, Siglo XXI, Madrid, 1997.

SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing comunicación*, editorial ciencia 3, Madrid 1989.

SARTRE, J.P.: y sus estudios sobre “la mirada del otro”, en *Obras Completas*, Aguilar, Madrid, 1970.

II. 4. Comunicación interpersonal “eficaz” de R.R.P.P.

SELIGMAN, M.: *Explanatory style*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1995.

VALBUENA, F. “Comunicación: teoría y situaciones concretas en instituciones y empresas”. Art. en boletín de documentación de FIES, Conferencia Española de Cajas de ahorro. vol. VII, Madrid, 1975.

VOS SAVANT, M.: Declaraciones en la revista *Muy Interesante*. Noviembre de 1995. Nº 174, pp.139-140.

WAINWRIGHT, G.R.: *El lenguaje del cuerpo*, Pirámide, Madrid, 1998.

WATZLAWICK, P. et. al.: *Una lógica de la comunicación*, Seuil, 1974.

WEISINGER, H.: *Técnicas para el control del comportamiento agresivo*. Barcelona. Martinez Roca, 1988.

WOLF, CH: *La mano y su lenguaje*, Luis Miracle, Barcelona, 1962.

**PARTE III: COMUNICACIÓN
GRUPAL Y A GRUPOS
(INTERNA)**

III. 0. INTRODUCCIÓN. UN ENFOQUE SISTÉMICO Y GLOBAL. EL GRUPO ORGANIZATIVO (SISTEMA CERRADO) Y EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES (SISTEMA ABIERTO)

Un sistema es un conjunto de objetos juntamente con las relaciones entre los objetos...

Long

En este nivel se analizan los encuentros sociales, esto es, los procesos interindividuales que se dan en una situación determinada. Mas que en los individuos, este nivel de análisis se sitúa en las relaciones interpersonales. Dichas relaciones están organizadas en torno a la tarea y a las necesidades afectivas... la cuestión central es siempre la misma: la relación entre los actores y el sistema, entre los elementos que componen un sistema y la estructura relacional que une a los elementos y define la identidad del sistema. Este estudio se puede realizar a nivel del sistema individual, del sistema grupal, del sistema organizacional y del sistema sociocultural.

S. Ayestarán

En la actualidad, ya se sabe – se sabe ahora- que personas, grupos y la organización misma como totalidad son (los) tres grandes niveles de análisis de esa realidad psicociológica

Gil y Sáiz

Las dos principales aproximaciones al estudio actual de los grupos. En primer lugar, la consideración del grupo como grupo social, que incidiría en la concepción del grupo como “identificación” o categoría. En segundo lugar, la consideración del grupo como “unidad de trabajo colectivo”, y que se aproxima, en mayor medida, al grupo de trabajo... Los grupos cuya actividad primaria es el trabajo se centran en la planificación racional, coordinada y explícita de sus tareas... mientras que los aspectos emocionales del grupo operan en términos de cohesión, conflicto y formación de coaliciones.

Peiró, J.M. y Prieto, F

Un grupo social consta de un determinado número de miembros quienes, para alcanzar un objetivo común (objetivo de grupo), se inscriben durante un período de tiempo prolongado en un proceso relativamente continuo de comunicación e interacción

Schäfers

En efecto, cada persona que decide formar parte de un grupo sabe que sólo puede conseguir su objetivo personal si los otros, a su vez, consiguen el suyo. Sabe, además, que para conseguirlo, la coordinación entre todos es necesaria (...) El objetivo del grupo es, en realidad, una colección de objetivos individuales

Morales, J.F. y Moya, M.C.

0.1. JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE SISTÉMICO

La Psicología ha estudiado los grupos desde época muy reciente¹. Los primeros planteamientos (ya en el siglo XX) indicaban que el pensamiento de los individuos insertos en un grupo era sensiblemente diferente al individual (“mente grupal”), derivando más tarde en el estudio de la denominada “conducta grupal” (años 30 y 40). El grupo establece entonces un matiz de distinción cualitativa respecto al individuo.

Lewin estudia los estilos de liderazgo, analizando el enorme impacto sobre el continente europeo de Hitler y el fascismo y apunta el hecho fundamental que se aplica a la mayor o menor influencia o persuasión que pueda realizarse sobre el grupo: las relaciones que se establecen en el grupo son determinantes, la interacción e interdependencia entre los individuos que lo constituyen es fundamental de cara a la efectividad de la influencia o persuasión posterior y secundariamente ejercida.

La persuasión que se realiza entonces, basada en esto, no es independiente de los procesos grupales, ni subsidiaria, ni puede achacarse a las Relaciones Públicas como simple forma de comunicación interna encorsetando su función. Las Relaciones Públicas cohesionan y establecen interacciones y éstas son básicas para poder persuadir más tarde, pero tienen entidad en sí mismas, se aplican a conformar una unidad ayudando a dinamizar los engranajes del complicado mecanismo empresarial e institucional.

De acuerdo con estos postulados, las Relaciones Públicas deberían establecer entonces redes de comunicación, interacciones, patrones de relaciones y atender a factores de fundamento psicosocial antes que puramente instrumental. El desarrollo organizativo precede al desarrollo organizacional y los patrones de interacción social a los puramente comunicativos (concebidos desde un enfoque instrumental). De ahí que hayamos aplicado en nuestro estudio un enfoque netamente interactivo y sistémico. La influencia que ejercen las Relaciones Públicas esta basada en patrones interactivos, en último término de fundamento psicosocial y sirven también a un fin netamente psicosocial, la cohesión del grupo, que propicia su evolución y desarrollo.

Observemos que la pertenencia al grupo, la inserción en el mismo para el individuo en los ámbitos organizativos es impuesta, formal, forzada, obedece a factores económicos y organizacionales, pero la vinculación posterior al mismo es libre y adquiere matices de informalidad y naturalidad. El desarrollo del individuo en el grupo y

¹ AYESTARÁN, S.: “Evolución histórica del concepto de grupo” en *El grupo como construcción social*. Barcelona. Plural. 1996.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

el propio desarrollo del mismo, estrechamente relacionado, obedecen a parámetros psicológicos y psicosociales. El objetivo de la pertenencia grupal es que el individuo contribuya al grupo y coadyuve a su desarrollo, pero la involucración posterior realizada mediante la comunicación determina que es el propio individuo el que contribuye al grupo u organización y a su desarrollo.

La consolidación del estudio de los grupos se realiza en los años 50-60, mediante el estudio de los procesos grupales y los grupos interactivos, pero es en la actualidad (años 90 y siguientes) cuando se circunscribe el estudio de los grupos a ámbitos específicos (empresas, organizaciones) y se van conformando aplicaciones y enfoque especializados. Los estudios clásicos de Asch² (presión grupal y conformidad social), Milgram (obediencia)³ y Zimbardo (error de atribución fundamental), que habían puesto de relieve la influencia que el grupo puede ejercer, dieron paso a estudios más contextualizados (organizaciones...) y a la vez más escépticos respecto a la experimentación en este campo⁴.

0.1.1. EL GRUPO COMO SISTEMA

El grupo puede ser concebido como un sistema, desde el momento en que entendemos, con Von Cranach, que la conducta del grupo es un proceso complejo que está orientado a la realización de una “misión” y cuyo resultado depende de cómo esté estructurado el grupo (en lo cual influyen los patrones de interacción). La acción grupal se lleva a cabo a través de la cooperación entre los miembros del grupo y la comunicación intragrupal es la base del conjunto de representaciones sociales que contribuyen a la identidad del grupo.

De acuerdo con Long: “Un sistema es un conjunto de objetos juntamente con las relaciones entre los objetos y entre los atributos de los objetos”.⁵ El estudio de los sistemas, por consiguiente, abarca tanto el estudio de los elementos que lo componen como las relaciones que se establecen entre dichos elementos. La determinación de las relaciones entonces, es la determinación del alcance de las Relaciones Públicas.

² ASCH, S. E.: “Fuerzas de grupo en la modificación y distorsión de los juicios” en *Psicología Social*, Eudeba, Buenos Aires, 1962, pp. 449-464.

³ Al respecto ver MILGRAM, S.: *Obediencia a la autoridad. Un punto de vista experimental*. Desclée de Brouwer, Bilbao, 1980, pp. 25-49.

⁴ HUICI, C.: “Psicología Social de los grupos: desarrollos recientes”. *Revista de Psicología Social*, 11, 1, 1996, 3-18.

⁵ LONG, S.: *A structural analysis of small groups*, Londres, Routledge, 1992, pág. 9.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

El estudio de la dinámica organizativa es en esencia el estudio de las relaciones e interacciones que las Relaciones Públicas procuran, en el seno de las instituciones. Las relaciones son en verdad las protagonistas del sistema organizativo, ya que constituyen el elemento esencial que transforma la institución en organización al incorporar a la estructura estática y el organigrama (formal) las relaciones, dinámicas e informales.

Efectivamente, el modelo de Lewin era ya un modelo sistémico. Desde la Teoría General de Sistemas los estudios más destacados son los del Instituto Tavistock de Londres (Miller y Rice, 1967; Lawrence, 1979; Rice, 1969) y los de la Escuela de Palo Alto (Watzlawick, Weakland, Fisch, 1982; Watzlawick, Beavin, Jackson, 1981).

En un entorno en el que existe un agregado o suma de personas heterogéneas y singulares, el hecho de que compartan un mismo ambiente físico, tareas y objetivos o contexto organizativo estratégico no configura a dichas personas como grupo, sino como partes integrantes de una clase o conjunto en el que los individuos deberán estar unidos por una característica específica y común a todos ellos, la asunción de los mismos objetivos (ir en el mismo barco). Desde el momento en que las relaciones entre los miembros cobran sentido y entidad, encontramos entonces un sistema y no una clase (ésta no toma en consideración las relaciones entre los miembros)⁶.

Encontramos entonces que la cualidad de las organizaciones de formar sistemas encuentra sentido en las Relaciones Públicas, ya que éstas constituyen las relaciones e interacciones necesarias para que un conjunto o agregado de individuos con unos objetivos comunes y un entorno común se constituya como un sistema, explicitando las interrelaciones e intercambios múltiples que deben establecerse para que el agregado adquiera la cualidad de sistema.

Según Hosking y Morley⁷, el proceso de formación de un grupo (organización) se funda en tres procesos básicos: construcción de significados compartidos o cultura corporativa (papel fundamental de las Relaciones Públicas, conformadoras y comunicadoras de la misma); construcción de roles (y de patrones de interacciones derivados), y construcción de estrategias para el manejo del conflicto (manejo de las relaciones conflictivas).

Haciendo referencia a la relación entre sistemas podemos afirmar que los sistemas organizativos pueden ser abiertos o cerrados en función del grado de

⁶ WATZLAWICK, P., BEAVIN, J.H. y JACKSON, D.D.: *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Herder. 1981, pág. 26.

⁷ HOSKING, DM. y MORLEY, J.E.: *A Social Psychology of organizing*, Londres, Harvester- Wheatsheaf, 1991.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

permeabilidad en un momento determinado. Las organizaciones constituyen sistemas abiertos al entorno que precisan intercambiar con el exterior continuamente y su grado de apertura o permeabilidad se maximiza con la política de puertas abiertas, “casa de cristal”, en definitiva, acciones de Relaciones Públicas (comunicación externa), y se minimiza en situaciones de crisis por el enquistamiento de las relaciones e interacciones, debido a la constricción que impone el sometimiento al plan de comunicación de crisis.

De acuerdo con Maturana y Varela⁸, los sistemas vivos poseen la característica de ser *circulares, autónomos y autorreferenciales*, lo que permite que se autocreen y se autorrenueven manteniendo la fidelidad a la propia identidad (“autopoiesis”).

El objetivo del funcionamiento de los sistemas así creados es mantener estables las relaciones internas, reforzando de este modo la identidad (papel de las Relaciones Públicas). Las relaciones internas en una organización son, desde este punto de vista, conceptualizadas desde la perspectiva de sistema cerrado. La circularidad de las interacciones permite que el entorno exterior pase a formar parte del propio sistema (sistema cerrado no equivale a sistema aislado), mediante un proceso de asimilación del mismo, pero su característica principal es que el propio entorno interior (laboral, clima laboral, cultura corporativa referida a cada equipo de trabajo, departamentos) es organizado conforme a las leyes que rigen las interacciones en el propio sistema y que se centran en su dinámica interior, ya que el conflicto proviene mayoritariamente del interior del mismo y no del exterior.

Los sistemas así creados, autónomos, circulares y autorreferenciales, que tienden hacia la homogeneidad, mediante el mantenimiento de unas relaciones estables que aseguran la identidad del sistema y el control de fluctuaciones aleatorias internas, deben mantener su propia identidad, utilizando como mecanismo básico la regulación de conflictos intragrupal (papel de la negociación interna), por medio del autocentramiento y el inmovilismo. El esfuerzo del profesional de Relaciones Públicas en este ámbito se encuentra en la consecución de la homogeneización de actitudes y en la implicación de los individuos.

Por otro lado, observamos además que el sistema organizativo configura en sí mismo y en su interior un sistema abierto y su comportamiento viene definido por las características de dinamismo e interdependencia, por lo que el sistema cerrado que constituye cada unidad de negocio, departamento o grupo de trabajo, debe coordinarse y

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

abrirse a los demás, configurando lo que Prigogine denomina Estructuras disipativas⁹ (que constituyen el paso de lo homogéneo a lo inhomogéneo para alcanzar un cierto grado de estructuración.).

Lo que determina dichas unidades es el crecimiento del desorden y de la entropía, lo que conduce a una progresiva desorganización.

Como afirma Aracil:

*Las estructuras organizadas se alcanzan únicamente cuando las inyecciones exteriores alteran de tal forma el sistema que el estado estacionario, que constituye una extrapolación continua del estado de equilibrio anterior, se convierte en inestable, y el sistema evoluciona hacia un nuevo estado que tiene un carácter cualitativamente diferente al del equilibrio.*¹⁰

El orden debe introducirse entonces deliberadamente (esfuerzo de coordinación que ejercen las Relaciones Públicas) en las instituciones, en sistemas que ya se conciben como abiertos, dinámicos, dado que el exterior ha alterado de tal forma el sistema que la organización se inestabiliza y camina hacia un nuevo estado distinto al simple equilibrio.

Hoy día, la eficacia y la eficiencia pasan por el desequilibrio; lo único permanente en las organizaciones ya, es el cambio: entornos de trabajo diseñados en espacios abiertos, formación de equipos de trabajo heterogéneos, reunión de intereses diversos en un objetivo común (diversos departamentos unidos o gestión de proyectos específicos o dispares llevados a cabo por unidades de negocio diferenciadas...).

El esfuerzo aquí es de coordinación y no de homogeneización. En este ámbito, el estado inestable en que se encuentran las organizaciones obliga a las mismas a evolucionar hacia un nuevo estado estable, al que se corresponde una determinada ordenación espacial que da lugar a estructuras “disipativas”. El diseño y configuración de organigramas planos, estructuras en las que las relaciones de jerarquía desaparecen y la comunicación entre cúpula directiva y demás trabajadores evita pasos intermedios y se sitúa inmediatamente contigua, junto con el establecimiento de roles de coordinación y patrones interactivos (Relaciones Públicas), configuran los nuevos parámetros de acción.

⁸ MATURANA, H. y VARELA, E.: *Autopoiesis and Cognition: The realization of the Living*, Londres, Reidl, 1980.

⁹ PRIGOGINE, J.: *Physique, temps et devenir*, París, Masson, 1980.

¹⁰ ARACIL, J.: *Introducción a la dinámica de sistemas*, Madrid, Alianza Universidad, 1983, pág. 335.

0.1.2. LOS NIVELES DE ESTUDIO DEL GRUPO DESDE UN ENFOQUE SISTÉMICO

Doise sostiene que la explicación de los fenómenos grupales debe analizarse desde los múltiples niveles en los cuales se encardina: *Nivel I (intraindividual)*, *Nivel II (interindividual y situacional)*, *Nivel III (posicional)*, *Nivel IV (Ideológico)*¹¹. Se evidencia que la perspectiva de estudio americana aborda el estudio de los grupos fundamentalmente desde los dos primeros niveles mientras que la perspectiva socio-cognitiva europea hace hincapié principalmente en los niveles III y IV.

En el nivel individual, el funcionamiento grupal es explicado desde la Psicología, partiendo del Psicoanálisis (estructura psíquica) y los enfoques cognitivos (modelos de categorización, comparación y atribución). Según algunos autores, el grupo, desde este enfoque, es el ente en el que el sujeto proyecta sus inquietudes, deseos...¹². Para la escuela freudiana, el papel de la ideología o nivel IV es fundamental (asunción de la cultura corporativa, de las políticas de la empresa y de su visión de futuro por parte de los individuos). El grupo-análisis de Foulkes, que supone un enfoque más realista, estudia la estructura social además de la estructura psíquica, en la construcción de la representación del grupo¹³.

Parece que más interesante desde nuestra perspectiva Psicosocial de estudio de las Relaciones Públicas (enfoque de la interacción y la influencia) es la explicación de los grupos desde el nivel interindividual y situacional. Según este enfoque, las relaciones en los grupos se organizan en torno a la tarea y las relaciones afectivas. Como afirma S. Ayestarán:

*En este nivel se analizan los encuentros sociales, esto es, los procesos interindividuales que se dan en una situación determinada. Mas que en los individuos, este nivel de análisis se sitúa en las relaciones interpersonales. Dichas relaciones están organizadas en torno a la tarea y a las necesidades afectivas.*¹⁴

Las características sociales se superponen a las características individuales, roles grupales conferidos a los miembros de un grupo, sus tareas y actividades internas,

¹¹ DOISE, W.: *Psicología Social y relaciones entre grupos*, vols. I y II, Barcelona, Rol, 1979.

¹² LAPLANCHE, J y PONTALIS, J.B.: *Vocabulaire de la Psycanalyse*, Paris, PUF, 1967, pág. 152.

¹³ AYESTARÁN, S.: *Manual de Psicoterapia de Grupo: nueva síntesis de Psicoanálisis existencial*. Salamanca, Universidad Pontificia, 1980.

¹⁴ AYESTARÁN, S.: "La formación del grupo", en *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural, 1996, pág. 61.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

configurando lo que Shaw denomina *sistema cerrado*¹⁵. En esta misma línea, se inscribe Bales, que agrupa los roles grupales en: *roles instrumentales* (relacionados con la tarea) y *roles socioafectivos* (relacionados con el mantenimiento del grupo), e indica que los dos únicos parámetros que regulan el funcionamiento del grupo son los requerimientos de la tarea y las necesidades afectivas de los sujetos, en un sistema en el que la forma de afrontar las tareas y los patrones de interacción o relaciones interpersonales se encuentra pautada y el único proceso de influencia social que se da en el grupo es la conformidad, para conseguir el equilibrio, ajuste del sistema, desde una perspectiva funcionalista.

Desde la perspectiva sistémica, por el contrario, tienen cabida tanto el mantenimiento como el cambio propiciado por el desajuste¹⁶. Efectivamente, por las nuevas condiciones del entorno, que exigen una adaptación rapidísima a los cambios, se crean unidades de negocio independientes y se establecen grupos de trabajo (equipos...) heterogéneos respecto a actitudes en base a la realización de un proyecto de trabajo y se intenta lograr una “homogeneización”, que los individuos parezcan más homogéneos entre sí de lo que en realidad son, en base a criterios emocionales o lazos de afecto. Evidentemente, como hemos afirmado en otras ocasiones, la vía de persuasión emotiva es infalible, dado que los sentimientos están en verdad democráticamente repartidos. La gente piensa diferente, pero siente igual. Se crea el sentimiento de que todos van en el mismo barco y sufren las consecuencias de las acciones por igual.

La explicación de los grupos desde el nivel posicional se refiere al estudio de los *conflictos realistas*¹⁷ o entre intereses de los individuos que conforman diversos grupos y el papel de la *interdependencia cooperativa*, por la que se establecen lazos de atracción o de afecto entre las personas, independientemente de su pertenencia grupal, con el fin de reducir el conflicto intergrupos y romper las barreras intergrupales. Desde una perspectiva interaccionista más que posicional, pero referida a estos planteamientos, éste es el papel que ejerce la figura del profesional de Relaciones Públicas respecto a la comunicación de un mismo nivel horizontal, a fin de coordinar los objetivos e intereses de los diversos departamentos, procurar cierta armonía para la consecución de los objetivos y la adecuación de las acciones, en unidad con el plan global de imagen y las políticas de comunicación a largo plazo. Pero, dejemos aquí la perspectiva posicional

¹⁵ SHAW, M.E.: *Dinámica de grupo*, Barcelona, Herder, 1980.

¹⁶ BERTALANFFY, L. VON: *Teoría General de los sistemas*, México, Fondo de cultura económica, 1976, pp. 205-206.

¹⁷ SHERIF, M.: *Group conflict and cooperation: their social psychology*, Londres, Routledge & Kegan Paul.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

que adquiere una mayor relevancia en el estudio de los conflictos intergrupales y que abordaremos nuevamente al tratar el tema de la negociación.

Desde el nivel ideológico, se estudia la conformación de creencias, pensamientos, en relación a la conformación de actitudes (la ideología sólo engloba ideas y creencias) colectivas (cultura corporativa) en nuestro campo de estudio que son las organizaciones. Como afirma Munné,

*Este análisis parte de las concepciones generales sobre las relaciones sociales de los individuos estudiados en una determinada situación y muestra cómo estas concepciones (creencias ideológicas universalistas) inducen representaciones y conductas diferenciadoras, esto es, discriminadoras.*¹⁸

Munne insiste además en la necesidad de integrar los niveles de análisis psicológico y social para conformar un punto de vista psicosociológico que incorpore las aportaciones de los estudios realizados en todos los niveles.

Desde un punto de vista sistémico, algunos de los entornos estudiados (que integran el entorno organizacional) pueden actuar como entornos de otros (el sistema grupal ostenta la función de entorno del sistema personal y el sociocultural, a su vez, del grupal), como si el sistema se construyera a modo de capas sucesivas que van estructurando todo el conjunto. La relación entre sistemas puede ser jerárquica o no jerárquica (“interdependencia e independencia de sistemas”¹⁹), en el campo psicosocial en que se sitúan, entorno organizativo de empresas e instituciones. En estas últimas encontramos tres tipos de relaciones:

- a) relaciones entre sistemas de un mismo nivel (rol de padre y rol de director)
- b) relaciones entre sistemas de diferente nivel (la división de marketing y de finanzas de una empresa amplia)
- c) relaciones recíprocas entre sistemas de diferente nivel: constituye la única relación sistémica válida para explicar los fenómenos psicosociales. El sistema individual influye sobre el social y éste a su vez en el individual. Aquí se encardinan las Relaciones Públicas, el estudio que efectúa sobre los grupos entiende que el grupo estructura o forma parte del espacio vital de la persona y al mismo tiempo, la persona forma parte del grupo, lo que conduce al estudio de la *comunicación paradójica*²⁰. La palabra “yo” se refiere entonces tanto a un elemento de la realidad social como a un

¹⁸ MUNNÉ, F.: *La construcción de la psicología social como ciencia teórica*, Barcelona, Alamex, 1986, pág. 187.

¹⁹ PARSONS, T.: *El sistema social*, Madrid, Alianza Universidad, 1982, pág. 497.

²⁰ WATZLAWICK, P., et al.: op.cit, pp. 173-212.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

elemento individual, o como diría Mead, el individuo como sistema autónomo frente al sistema social y al mismo tiempo elemento de dicho sistema social.

La figura del relacionista en las empresas es el máximo exponente de lo afirmado. Forma parte del sistema organizativo y es formado por el sistema (asunción de objetivos), y al mismo tiempo forma un sistema personal independiente frente al sistema sociocultural organizativo, y sus cualidades personales adquieren una enorme relevancia a la hora de influir sobre el mismo. Debe desvincularse del sistema para establecer relaciones personales fructíferas, preservar su autonomía frente al sistema organizativo, y a la vez su actuación viene paradójicamente determinada por el mismo. La libertad y autonomía determinan la interacción y ésta a su vez afianza las cualidades de sistema del entorno organizativo e influye en la configuración posterior de las interacciones.

0.2. EL GRUPO ORGANIZATIVO (CERRADO) Y EL GRUPO EN LAS ORGANIZACIONES (ABIERTO)

0.2.1. INTERRELACIÓN DE LOS DOS ENFOQUES CLÁSICOS EN EL ESTUDIO GRUPAL (SISTEMA CERRADO): CONCEPCIÓN INTERACTIVA DE DINÁMICA DE GRUPO (INTEGRACIÓN AFECTIVA) Y SISTEMA SOCIOCULTURAL O CREACIÓN DE IDENTIDAD (INTEGRACIÓN COGNITIVA). COHESIÓN Y HOMOGENEIZACIÓN

La concepción interactiva, del estudio de la dinámica de grupos, estudia el funcionamiento interno del grupo (con precedente en Lewin), aplicando la teoría a la práctica y al contexto organizativo. Lippitt, se constituye en padre de la dinámica de grupos desde este enfoque.

Observamos además que, en definitiva, el esfuerzo del profesional de las Relaciones Públicas se ciñe a la comunicación que induce la identificación en un esfuerzo de homogeneización que tiene como fin último el mantenimiento y consolidación de la identidad grupal frente al exterior. Las relaciones interpersonales o los conflictos de roles y de competencias se gestionan de forma eficaz y de manera adecuada, sin propiciar la relación entre sistemas dispares, en un esfuerzo de unificación por vías fundamentalmente emocionales, que inciden en la creación de una conciencia

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

colectiva y un orgullo de pertenecer al grupo bajo la premisa de unos objetivos y tareas comunes (todos van en el mismo barco). Esta es la función propia del Departamento de Recursos humanos y de la comunicación interna así concebida, formando un sistema cerrado, basado en relaciones internas circulares, constantes que buscan la estabilidad para mantener la identidad.

Así concebido el sistema, la comunicación pone énfasis en procesos autorreferenciales y de información sobre los cambios, que se controlan con sumo cuidado. La iniciativa se aplica y parte del propio interior del sistema, con matices de endogamia y patrones de comparación social en el seno de la institución. Todo igual y uno, no se conciben las relaciones recíprocas entre sistemas, sólo existe un gran macrosistema de inquietudes comunes y conformes, configura un sistema cerrado. La idea de interconexión e interdependencia de sistemas en el interior del macrosistema organizativo, viene conformada por la idea de que todo lo que repercute en una parte repercute a su vez en el todo.

El estudio de los grupos se realiza entonces de manera intragrupal. La investigación se basa sobre todo en la observación participante; el grupo es natural, primario, agrupación primera y espontánea, no parcelada, donde todo el mundo conoce a todo el mundo aunque no sepa exactamente lo que hace, más informal y emocional que racional y orientada a la tarea. El sistema grupal funciona dentro del sistema organizacional y tiene una historia que determina tanto la configuración interna como las relaciones que se establecen. Orientados al pasado y al futuro desde matices idealistas, no conciben el presente sino de forma secundaria. La comunicación se orienta a la creación de cultura corporativa, identidad corporativa, sentimiento de comunidad, de implicación y homogeneidad. Como afirma Turner, “La formación del grupo psicológico se produce en la medida en que dos o más personas se perciben y definen a si mismas recurriendo a alguna categorización compartida endogrupo- exogrupo”.

En 1989, afirmaba que el grupo

*es un conjunto de individuos que se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social, que comparten alguna implicación emocional en esta definición común de si mismos y que logran algún grado de consenso social acerca de la evaluación de su grupo y de su pertenencia a él.*²¹

²¹ TURNER, J.C.: “La identidad social y las relaciones intergrupos”, en J.F. MORALES y HUICI, C.: *Lecturas de Psicología Social*, Madrid, UNED, 1989, pág. 238. // *Redescubrir el grupo social*, Madrid, Morata, 1990, pág 85.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

Los estudios se enfocan al desarrollo grupal, en primer lugar, y después, al de la organización o institución, pero en ambos casos se evidencia que la cohesión necesaria viene determinada por las interacciones que se establecen, afinidades y objetivos compartidos desde un enfoque colectivista. La concepción es cercana a la concepción de grupo formulada por Schäfers,

Un grupo social consta de un determinado número de miembros quienes, para alcanzar un objetivo común (objetivo de grupo), se inscriben durante un período de tiempo prolongado en un proceso relativamente continuo de comunicación e interacción y desarrollan un sentimiento de solidaridad (sentimiento de nosotros).²²

Sabino Ayestarán indica que desde el estudio de los grupos bajo la perspectiva de la dinámica de grupos,

la cuestión central es siempre la misma: la relación entre los actores y el sistema, entre los elementos que componen un sistema y la estructura relacional que une a los elementos y define la identidad del sistema. Este estudio se puede realizar a nivel del sistema individual, del sistema grupal, del sistema organizacional y del sistema sociocultural.²³

Dichos enfoques comprenden la tesis de Moreland acerca de la formación y consolidación de un grupo, sobre todo en lo que Moreland denomina *integración comportamental, integración afectiva e integración cognitiva del grupo*²⁴. Efectivamente, *la integración ambiental* no informa sobre el proceso de formación del grupo, aunque indica las condiciones que permiten iniciar un proceso de formación de grupo (proximidad física, participación en las mismas estructuras sociales...).

La *integración comportamental* comienza cuando las personas dependen unas de otras para alcanzar sus necesidades y objetivos (Teoría del intercambio social), explicando la formación de coaliciones, patrones de relaciones...

Las Relaciones Públicas surgen entonces conforme a la necesidad de integración comportamental, como mecanismo por el que las necesidades individuales se van cumpliendo al mismo tiempo que las organizativas. La dependencia provoca que se configuren patrones de intercambios que ahorren tiempo y burocracia en la consecución de tareas. Es la teoría del “vago inteligente” o individuo que produce o propicia un patrón de relación interactiva o que se encuentra en continua interacción con el cliente y ahorra pasos y trabajo innecesario, todos los trabajos “por si acaso”, evitando los

²² SCHÄFFERS, B.: *Introducción a la sociología de los grupos*, Barcelona, Herder, 1984, pág. 26.

²³ AYESTARÁN, S.: *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural, 1996, pág. 70.

²⁴ MORELAND, R.L.: “The formation of small groups”, en C. Hendrick (ed): *Group processes*, Londres, Sage. 1987.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

problemas burocráticos que ralentizan el proceso, lo que se ha venido en denominar “fábrica fantasma”²⁵.

También se sitúa aquí la relación entre la identificación grupal y la búsqueda de identidad. La integración afectiva viene conformada a través de los sentimientos compartidos, sentimientos de simpatía por los que se va conformando una especie de “grupo de amigos”.

Los sentimientos compartidos pueden organizarse en torno a unos ideales, una causa (misión de la empresa, filosofía que transmite, cultura corporativa, modos de ver las cosas, marcha de la empresa...) y unas actividades, pero también puede organizarse en torno a una persona con la que se identifican los miembros del grupo (concepción freudiana). Aquí cobran importancia las teorías sobre el liderazgo, los grupos son conducidos por personalidades carismáticas, fascinantes, que conjugan en un carácter íntegro y estable que comunica valores y actitudes a los demás lo que los griegos denominaban *eudaimonía* o felicidad, deber y placer, en uno.

El profesional de Relaciones Públicas se conforma como un catalizador de las inquietudes y deseos de la plantilla, confidente de la misma de cara a los de arriba, mientras que para los mismos debe representar una imagen personificada, fiel, real y observable, de políticas y filosofías, de promesas y compromisos verbales y no verbales, implícitos o tácitos. El carácter cerrado que adquiere el grupo así concebido, en base a atracciones afectivas, genera menos situaciones conflictivas y la persuasión se ve potenciada.

Por último, la integración cognitiva informa de la asociación de los individuos a raíz de la percepción de semejanzas, tanto reales como ficticias y creadas, a través de la identidad corporativa, lo que favorece la formación de la conciencia grupal (conciencia del endogrupo) que, junto a la integración afectiva, explica la cohesión generada.

La “identificación” de los miembros con el grupo basada en la tradición freudiana es abordada por Turner y demás teóricos que estudian la categorización del “yo” como miembro de una categoría social, lo cual supone, ya sea esta identificación parcial o total, reforzar la influencia del grupo sobre el individuo y acentuar la dependencia de los individuos respecto al grupo.

Las relaciones establecidas entre los miembros del grupo y entre éstos y el grupo como idea o representación colectiva (cultura o identidad corporativa), vienen realizadas

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

a través de la construcción de significados compartidos por medio de las Relaciones Públicas (interacción simbólica), dando sentido y definiendo la identidad del propio grupo. La representación social o compartida del grupo sobre los objetivos, actividades, tareas, cobra protagonismo y determina las comunicaciones en este contexto, como afirma Sabino Ayestarán “Es la representación de la tarea y no la estructura efectiva de esta tarea, lo que determina la estructura de las comunicaciones e intercambios dentro del grupo”²⁶.

Y prosigue

*La interacción simbólica entre los miembros del grupo es una actividad constructiva: el grupo construye su identidad, define el entorno sociocultural, interpreta la estructura de las relaciones intergrupales en el entorno social, define la tarea, define la identidad de las personas, al mismo tiempo que define la posición de las mismas en la escala de reconocimiento social dentro del grupo.*²⁷

Evidentemente, la identidad de la institución, su personalidad o filosofía debe venir dada principalmente por los requerimientos sociales, en consonancia con los postulados de Grunig²⁸, de ahí que el profesional de Relaciones Públicas deba participar en el establecimiento de políticas y estrategias, dado que será el encargado de formular la forma y fondo en que dichos derroteros se conciben y conforman en la institución, y el encargado de conferirles sentido o restarles importancia en función de la comunicación interna que establece en la práctica.

Lo que se cree deberá conducirse en armonía con lo que se hace, lo que se cree arriba con lo que se hace abajo y lo que se cree fuera con lo que se cree y se hace dentro. La relación entre la misión del organismo e institución y los individuos insertos en la organización, evidentemente, se plasma en la comunicación corporativa interna, en la cultura corporativa, que define intercambios y relaciones, etc. y señala la relación entre el sistema sociocultural que conforma filosofías y políticas en función de requerimientos sociales con los individuos encargados de asimilar y llevar a cabo dichos postulados (sistema personal). Como afirman Peiró et al., la importancia del estudio que realiza la psicología social de los grupos en las organizaciones es fundamental, “Para la Psicología

²⁶ ABRIC, J.C.: *Psychologie sociale*, Presses universitaires de France, París, 1984, pág. 251.

²⁷ AYESTARÁN, S.: *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural, 1996, pág. 76.

²⁸ GRUNIG, J.E. & HUNT, T.: *Managing Public Relations*, Forth Worth, Harcourt Brace and Company, TX, 1994.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

Social los grupos constituyen uno de los ámbitos o dominios principales de la relación mutua entre individuo y sociedad”.²⁹

0.2.2. UN SISTEMA ORGANIZATIVO ABIERTO Y SOFISTICADO. DISGREGACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN GRUPAL (HETEROGENEIDAD) DENTRO DEL GRUPO (PARA FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD). RELACIONES INTERGRUPALES Y ESFUERZO DE COORDINACIÓN Y DE COMPROMISO

Por tanto el grupo se definirá, stricto sensu como un campo de fuerzas que funcionan en el interior de una zona dejada libre por las diferentes formaciones sociales.

De Visscher

Se puede afirmar con toda propiedad que el grupo existe porque existen unos objetivos individuales de sus miembros...

Morales, J.F. y Moya, M.C.

Como afirman Moreland y Levine, la cohesión grupal viene dada a un nivel más elaborado y matizado por la noción de *compromiso* (sentimientos de vinculación de los individuos con el grupo, que señalan la disposición de los sujetos a participar activamente en la organización del grupo, estructuración de roles, sistemas de manejo de conflictos... actitud activa que asume la *responsabilidad compartida* de todo lo que acontece en el grupo. Dicha conciencia grupal, interna, distingue los grupos de las sectas, las masas, etc., que no desarrollan una actitud crítica hacia el endogrupo, tan sólo hacia el exogrupo³⁰.

Cuando transcurre el tiempo, la estructura social del grupo se va haciendo progresivamente más rígida, a medida que se “formalizan” o “institucionalizan” las relaciones en el interior de la organización. La interacción interpersonal adquiere matices formalistas y el papel de la comunicación y de las Relaciones Públicas deriva en un esfuerzo de coordinación de perspectivas, logros e intentos más que de implicación.

Se vuelca entonces en las relaciones intergrupales dentro de la organización (el grupo “de arriba” y “de abajo”) representados por asociaciones patronales y líderes

²⁹ MORALES, J.F. y MOYA, M.C.: “El estudio de la interacción grupal” en PEIRÓ, J.M.; MORALES, J.F. y FERNANDEZ DOLS, J.M.: *Tratado de Psicología Social*. Volumen I: Procesos básicos. Madrid, Síntesis, 1996, pág. 265.

³⁰ MORELAND, R.L. y LEVINE, J.M.: “Sozialization in small groups: Temporal changes in individual- groups relation”, en L. Berkowitz (ed), *Advances in experimental social psychology*, 15, pp. 138-190, Nueva York, 1982, Academic Press.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

sindicales o comités de empresa y sindicatos, y las referidas a grupos diversos y heterogéneos.

Desde una perspectiva sistémica, el relacionista debe coordinar los grupos profesionales (los de marketing y los de recursos humanos...); los ideológicos (los democráticos cuyo lema es “vive y deja vivir” y los “responsables”), y los estilos en la realización de la tarea (los cooperativos y los individualistas).

Dentro del sistema organizativo, el relacionista superpone a la función típica de recursos humanos y la comunicación interna tradicionalmente concebida, el equilibrio cuando se trata de un grupo mínimo (equipos de proyecto), que fomentan la cooperación inestable propiciado por las demandas del entorno, que apuntan a la heterogeneidad, el dinamismo y las relaciones recíprocas entre sistemas, que configura a la organización como un sistema abierto en definitiva en el que la función de las Relaciones Públicas adquiere un matiz de coordinación y acercamiento de posturas para limar las aristas de los roces debidos al acercamiento forzado, racional, de grupos enfocados (simultáneamente) a lo social (aspectos socioafectivos) y a lo económico (aspectos de la tarea).

Debe integrar entonces los aspectos enfocados a la tarea de los grupos creados artificialmente (unidades de negocio), de las unidades departamentales temporales, equipos de trabajo eventuales por proyectos... y los aspectos más sociales, de desarrollo del grupo, socioafectivos.

Con el fin de facilitar la coordinación de grupos enfocados a la tarea, se crean grupos separados en un entorno fuertemente controlado (que simulan situaciones de laboratorio), y que en lugar de un marco de afiliación (grupo socioafectivo) conforman un marco controlado, que facilita la experimentación configurando un marco innovador respecto a la nueva concepción de las relaciones humanas.

Los grupos así formados, de forma experimental, obedecen a las características que Tajfel y colaboradores infieren sobre los resultados del denominado Paradigma del Grupo Mínimo³¹, que establecen que la conducta intergrupala plantea unas diferencias específicas polarizada y máxima en el endogrupo y la competitividad en el exogrupo o con el resto de los grupos.

La formación de estos grupos vendría entonces dada en los niveles de desarrollo superiores en una empresa por el ánimo de propiciar que grupos mínimos, pequeños,

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

heterogéneos, generaran tendencias de cooperación por la inclusión en los mismos (mera inclusión artificial de personas heterogéneas), y a la vez propiciarán la competitividad con otros grupos de la empresa (otros equipos para proyectos concretos), de tal forma que los mismos individuos del grupo global u organizativo que generan estrategias cooperativas en base a lazos afectivos en un principio y en relación al endogrupo que conforma el equipo de trabajo, generen también estrategias competitivas en relación a otros grupos en la organización.

El concepto tradicional de organización como grupo homogeneizado y cohesionado se ve desbancado por el nuevo concepto de grupos pequeños formados y forzados para generar adhesiones psicológicas, eventuales, situacionales (no van en el mismo barco sino en la misma balsa salvavidas), que fomenten además la competitividad entre grupos, para incrementar la eficacia.

Rabbie afirma que pese a todo es necesario relacionar esto con las orientaciones psicológicas de las personas (instrumentales o afectivas) y las del ambiente externo (entorno que propicia la competitividad)³². Sin embargo, incluso aquellas personas con menor orientación instrumental, más dependientes (afectivamente) que autónomas, cuando son incluidas en un grupo en el que desde fuera se fomenta la competitividad entre grupos, realizan conductas discriminatorias y generan estrategias competitivas con los miembros de otros grupos en el interior de la organización.

Estos grupos mínimos, cooperativos en su interior y competitivos con otros grupos, enfocados más al presente que al futuro, sin pasado ni afán de permanencia de los afectos, adquieren características de desorden por la heterogeneidad. El relacionista pone orden en el desorden, concibe nexos de unión donde antes no existían y favorece la comunicación horizontal y vertical y también la comunicación hacia arriba, propiciando incluso la “delegación hacia los jefes o hacia arriba”, lateral, transversal, en un marco de ausencia de jerarquización de las relaciones intersistémicas que imprimen o configuran los sistemas abiertos.

La comunicación a grupos adquiere un matiz intergrupalo, estudiando las relaciones no de los miembros de grupo tomados individualmente ni de éstos con el sistema sociocultural en que se insertan (cultura corporativa), sino las que establecen con

³¹ TAJFEL, H. y cols.: *Grupos humanos y categorías sociales: estudios de psicología social*, Barcelona, Herder, 1984.

³² RABBIE, J.M.: “A behavioral Interaction model: towards an integrative Framework for studying Intra and Intergroup behaviour” en K.S. Larsen (ed), *Conflict and Social Psychology*, Londres, Sage, 1993.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

otros grupos (o intergrupales) concibiendo las Relaciones Públicas como coordinadoras más que implicadoras, como comunicadoras a un nivel amplio.

El afán que guía dicho planteamiento es el desarrollo organizativo como paso previo al organizacional, mediante la creación de nuevos patrones de relación e interacción, para propiciar el crecimiento del ente institucional, con independencia de las personas y de la permanencia de las relaciones, interacciones y afectos, desde un prisma más racional y burocratizado, pragmático, adaptativo, que hace hincapié en el enfoque institucional e individualista más que humanista, personalista y colectivista. El planteamiento es cercano a la concepción de grupo de Brown:

*El grupo existe cuando dos o más personas se perciben y definen a sí mismas como miembros del mismo y cuando su existencia es reconocida por al menos otra persona.*³³

O la de De Visscher:

*Por tanto el grupo se definirá, stricto sensu como un campo de fuerzas que funcionan en el interior de una zona dejada libre por las diferentes formaciones sociales.*³⁴

Recapitulando entonces, encontraríamos que la influencia ejercida en los trabajadores en general, sobre todo la circunscrita a los niveles más bajos de la organización, supone el establecimiento de comunicaciones más dirigidas a la emoción que a la razón, utilizando las motivaciones de pertenencia y seguridad en mayor medida que las de autorrealización, poder o prestigio, con apelaciones a la identidad corporativa, a la cohesión y a la cooperación. La sintonía con todos los miembros del grupo, se produce por mecanismos emocionales, en el sistema cerrado que conforma el grupo o institución, en las fases de creación de identidad y se dirige a los individuos situados en los niveles más bajos, dado que al no poder escalar en base a sus logros buscan la igualdad como anclaje psicológico de pertenencia y seguridad (en un enfoque colectivista, basado en un criterio unificador cuantitativo de unión o suma de individuos por lazos afectivos), más que la recompensa por las contribuciones específicas a los objetivos, lo que les sitúa en un marco colectivo de cohesión más que de cooperación. Las redes que se establecen en este ámbito están asociadas a los afectos y afinidades y a los líderes carismáticos más que informacionales.

³³ BROWN, R.: *Group processes. Dynamics within and between Groups*, Oxford, Basil Blackwell, 1988, pág. 23.

³⁴ DE VISSCHER, P.: *Avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes*, Grenoble, Press Universitaires de Grenoble, 1991, pág. 19.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

En el caso de los directivos y mandos intermedios, por el contrario, el profesional de Relaciones Públicas se constituye como un coordinador, y su liderazgo es claramente informacional, proporcionando información no tanto sobre políticas y estrategias que puedan afectar a la plantilla como sobre plazos de terminación de tareas, dinámicas de otros grupos dentro de la organización, etc. Los individuos en este nivel (mandos intermedios) cooperan desde un enfoque instrumental no emocional, y reclaman sus derechos individuales y el reconocimiento de las contribuciones específicas que efectúan a la institución, por lo que las comunicaciones se objetivan y se enfocan al carácter instrumental y racional. Los deseos que se movilizan son los de reconocimiento, prestigio y autorrealización. La empresa debe transmitir a sus directivos que aprecia la valía de sus contribuciones y las recompensa debidamente, y que su valor en el mercado como profesionales (empleabilidad) aumenta gracias a las oportunidades que la misma brinda de desarrollar todas las facultades e iniciativas que el sujeto posee. Como sostiene Paicheler, para que se de la influencia resulta fundamental que ambas partes (fuente y destinatario) compartan las mismas representaciones y realicen inferencias al mismo universo de significados³⁵.

0.3. DELIMITACIÓN E INTEGRACIÓN DE AMBAS PERSPECTIVAS (HOMOGENEIDAD Y HETEROGENEIDAD, INTRAGRUPAL E INTERGRUPAL) EN UN ENFOQUE DIACRÓNICO. DEL ENFOQUE COLECTIVISTA DE COHESIÓN E IMPLICACIÓN AL ENFOQUE INTERACCIONISTA COOPERATIVO Y DE ÉSTE AL INDIVIDUALISTA DE COMPETICIÓN, COORDINACIÓN E INVOLUCRACIÓN

Worchel³⁶ ha integrado los diversos enfoques en el estudio de los grupos. Desde la Psicología Social y la conceptualización general de los grupos, dichos enfoques (interacción social e identidad social, orientación intragrupo e intergrupo) parecen contrapuestos. Desde una perspectiva institucional diacrónica, en la que el grupo va variando y la comunicación y patrón de interacciones van generando matices y diferenciaciones diversas, que configuran nuevas estructuras y también desde una perspectiva sistémica, considerando la configuración del grupo que se realiza a través de la comunicación y su natural desarrollo, observamos que el concepto de grupo no es el

³⁵ PAICHELER, G.: *The psychology of Social Influence*, Cambridge, Cambridge UP. 1988, pág. 208.

³⁶ WORCHEL, S.: *Group process and productivity*, Sage, London, 1992.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

mismo siempre y por tanto todos los enfoques teóricos pueden integrarse en el estudio de los grupos en las instituciones.

Según este autor, los grupos (instituciones), al igual que los individuos, están sujetos a una evolución temporal con 4 estadios o fases (identificación, productividad de grupo, individuación y declive), que nosotros hemos asimilado a cohesión e identidad corporativa (implicación), interacción social (cooperación) y orientación individual (coordinación).

En la fase o faceta de la identidad corporativa, la comunicación propiciada por las Relaciones Públicas tiene por objetivo conseguir la integración, identificación o adscripción al grupo como ideología, nacida de la interacción simbólica, a través de la introducción del sistema social en el individual, conformación de una imagen y una identidad que viene dada en último término por las exigencias sociales (sistema social) en consonancia con la personalidad del organismo, interacciones diarias, patrones conductuales...

La pertenencia grupal se socializa y objetiviza al ponerla en relación con la identidad y al compararla con la de otros grupos, cristalizándose entonces en el entramado socio-económico y cultural y determinando su conducta futura. En esta fase, las tendencias minoritarias son restringidas y el estilo grupal o institucional propio trasciende a las mismas y se vislumbra en la decoración de la institución, la vestimenta y apariencia de los empleados...

Se fomenta entonces la competición con las otras instituciones, grupos externos, favoreciendo esto la cohesión en el interior de la organización y la creación de lo que Janis denominaba “pensamiento grupal”³⁷ (1982), que se refería al debilitamiento del análisis crítico al juzgar lo propio... Desde el enfoque de la interacción social, la comunicación de Relaciones públicas adopta el enfoque de la interacción interpersonal con matices de paternalismo, basado en relaciones afectivas, implicación y más tarde identificación cognitiva y afectiva a través de la comunicación corporativa, simbólica, emparentada también con la Comunicación de masas.

En la fase de productividad grupal o de orientación hacia los objetivos, los objetivos personales de índole afectiva (seguridad y sentimiento de pertenencia) pierden protagonismo para dejar paso a una orientación más instrumental y enfocada a la tarea y a los objetivos, se produce una cierta diferenciación psicológica en el grupo (no todos

³⁷ HOVLAND, C.I. y JANIS, I.L.: *Personality and persuasibility*, Yale University Press, New Haven, 1959.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

merecen lo mismo), se prima el esfuerzo, la dedicación y sobre todo, los resultados. La comunicación obedece a patrones de conducta interactiva, pero el planteamiento pasa de emocional (implicación primera) a una implicación racional en la que se concibe la cooperación como factor primordial, la concienciación de que los resultados negativos en un área afectan a las demás...

En el período de individuación, la institución se independiza psicológicamente del individuo y éste de la institución. La institución adquiere un desarrollo grande (enormes multinacionales) y el individuo se identifica con sus intereses buscados racionalmente, propios, individuales y no aquellos que se le imponen por la institución o la asunción de la identidad corporativa.

Las personas reclaman de manera explícita que sus contribuciones específicas se reconozcan y se retribuyan, el criterio de la “empleabilidad” (reconocimiento o equivalencia de méritos en puestos similares) cobra protagonismo y también cobran protagonismo los grupos de referencia sobre los de pertenencia.

Se pone en duda el reparto igualitario de beneficios (las áreas que mayoritariamente contribuyen en la empresa demandan mayores partidas presupuestarias y sueldos). La falta de implicación institucional vuelve de nuevo como al principio, y el sujeto busca alternativas fuera del grupo con las que identificarse racionalmente (no es que no se reconozca en sus compañeros sino que no le importa reconocerse, ya que se reconoce en otros muchos profesionales del sector y de otras empresas). Adquieren importancia entonces los grupos de referencia, directivos con formaciones y experiencias parecidas en el mercado laboral, y se buscan otras alternativas en función de las oportunidades que le ofrecen otras empresas de desarrollarse y ganar dinero, favoreciendo la desimplicación. El grupo se concibe desde fuera, psicológicamente, como algo extraño y ajeno de nuevo, como oportunidad y no como necesidad.

Por otro lado, a su vez, las comunicaciones propiciadas en el exterior conforman una imagen y unas expectativas de futuro, de expansión, de crecimiento y estabilidad, lo que dota al grupo de una mayor seguridad e iniciativa a la hora de afrontar retos mucho más personalizados. La imagen guía entonces a la entidad y su dinámica, el marketing sigue los dictados de las Relaciones Públicas y muchos productos, que se sabe que no van a ser rentables o que van a perecer en un corto período de tiempo, salen al mercado para mantener la imagen de innovación, inevitable en un entorno turbulento de dinamismo y obsolescencia de la imagen.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

Las grandes multinacionales, estables y adaptadas al entorno, sin grandes altibajos económicos, configuran el barco que se encuentra en un remanso de agua, en ausencia de tormentas, aunque sin ir a la deriva. Los individuos buscan entonces su realización personal, más que el desarrollo de la propia institución, se vuelve a pasar entonces, en definitiva, del polo grupal al individual.

El polo individual psicológico al que atiende el patrón de interacción viene definido por la seguridad psicológica y la configuración de redes interpersonales afectivas; el polo grupal psicológico configura al grupo como idea y establece la identificación con la institución, comunicación dirigida a la implicación y a la formación de identidad corporativa. El polo grupal institucional, instrumental, establece la implicación psicológica como pragmática, con entronque en la implicación en los objetivos, asumiendo la interdependencia y coordinación necesaria para que la empresa crezca. Por último el polo individual se establece de nuevo: la empresa grande (multinacional) ya se ha independizado de la implicación afectiva del sujeto (la ha transformado en una involucración pragmática).

El individuo se independiza entonces psicológicamente, ya no se valora a sí mismo por la institución en la que trabaja sino por sus resultados y logros personales, sobre todo a nivel de los directivos, configurando un polo individual instrumental por el que se percibe que ha llegado la hora de que el individuo busque su destino por su cuenta.

Deben entonces armonizarse y coordinarse los intereses y actividades diversas, la heterogeneidad y el desorden producidos por la dispersión. Al principio, el grupo es el soporte psicológico, la fuente de la energía necesaria; al final, el grupo es conceptualizado como oportunidad. Las redes interpersonales, en un principio afectivas (igualmente instrumentales, pero obedeciendo a necesidades psicológicas de seguridad, estima, prestigio...), son ahora instrumentales (más centradas en los logros de los individuos e independizadas de los criterios del grupo de pertenencia), más enfocadas al grupo de referencia, (otros directivos del mismo nivel, en otros organismos).

El esfuerzo de las Relaciones Públicas se centra entonces otra vez en las relaciones en el endogrupo, pero desde una perspectiva disgregadora, de fragmentación, de relaciones intergrupales entre grupos inconexos compartimentados, heterogéneos, desimplicados, objetivizados en proyectos de trabajo puntuales o esporádicos, por lo que su empeño incide en la coordinación de intereses diversos y dispares y el contenido de la

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

comunicación adquiere tintes de información sobre aspectos que interesan para la facilitación del logro de objetivos, oportunidades de contactos que permitan aminorar la burocracia y evitar los tiempos muertos, facilitación de la tarea por relaciones interpersonales y frecuentes contactos con el cliente, que evita el desperdicio de tiempos y mejora la efectividad y la eficiencia, bajo criterios racionales, instrumentales. Bajo estas premisas, se instaura la comunicación, facilitadora, con tintes de oportunidad y de eficiencia.

El estudio por tanto de la comunicación interna de Relaciones Públicas, aplicado al entorno organizativo, parece seguir los mismos pasos que marcan las pautas de cualquier sistema; como afirma Sabino Ayestarán:

*En los distintos niveles de análisis, el enfoque sistémico sigue la misma trayectoria de análisis: delimitación de las fronteras o límites del sistema: identificación de los elementos que lo componen; identificación de las leyes que regulan las relaciones internas- las constantes o relaciones estables entre los elementos dentro del sistema; descripción del tipo de interacción con el entorno; descripción de los conflictos intra e intersistémicos; identificación de los elementos de regulación de conflictos que utiliza el sistema; explicación del funcionamiento del sistema, a partir de los sistemas externos.*³⁸

La primera etapa organizativa o enfoque de las Relaciones Públicas basada en interacciones múltiples, fundadas en el afecto y la implicación personal, de la gestión de recursos humanos y de la dinámica del grupo, propiciaba relaciones endogrupo o intragrupal, en el colectivo unitario y emocionalmente homogeneizado de la institución, sistema autocentrado o cerrado al exterior, que impulsa identificación, la cohesión (por el que se eleva el afecto positivo al grupo y se establecen lazos afectivos) y la continuidad (deseo de seguir perteneciendo a la comunidad y al colectivo y que la institución siga existiendo) en un sistema cerrado.

Posteriormente, como veíamos, el afán de continuidad desaparece, los grandes cambios estructurales de las empresas, fusiones, adquisiciones y absorciones indican que el colectivo está a corto plazo condenado a perecer como conciencia unitaria de grupo cerrado y peculiar; la precariedad en el empleo o nuevo concepto de la “empleabilidad” desvinculan al individuo hoy día del afán de permanencia en un grupo o institución, señalando la equivalencia de los grupos a nivel emocional. Adquieren protagonismo únicamente el consenso y la colaboración, cooperación, que producen una mayor aceptación de las políticas, estrategias y objetivos de la institución y el control o

³⁸ AYESTARÁN, S.: *El grupo como construcción social*. Barcelona: Plural. 1996, pág. 70.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

aumento de los esfuerzos para satisfacer las expectativas que la institución ha generado de él³⁹.

El proceso de socialización (lazos afectivos, identificación) de los individuos en una institución ha derivado en un proceso (por el corto lapso de tiempo que el individuo es presumible que permanezca) de autoconcienciación, de expectativas de crecimiento, de implicación materializada y realista, objetivizada, del individuo en los resultados, de un reparto más justo de los beneficios (basado en el rendimiento y no en la simple pertenencia a la institución), conforme al esfuerzo coordinado y a las aportaciones individualizadas.

Debe propiciarse asimismo una mayor implicación o, mejor, involucración en los objetivos estratégicos, a fin de evitar que las cabezas valiosas sean captadas por los “head hunters” o “caza talentos” y fichadas por otras empresas. La necesidad de pertenencia deja paso a la de prestigio y reconocimiento y fundamentalmente a la de autorrealización⁴⁰ (reconocimiento de logros y ventajas acordes a resultados). Jóvenes talentos se incorporan hoy día a enormes monstruos de la economía, multinacionales potentes que pagan enormes sueldos a cambio de resultados y eficiencia. El compromiso ideológico es mínimo y aumenta el compromiso individual progresivamente.

La interdependencia en términos de cohesión deja paso a la interdependencia en términos de cooperación. El grupo o grupos de trabajo (divisiones de negocio, equipos de proyecto...) se forman para satisfacer los objetivos y de ahí surge la interdependencia, se pasa en definitiva de un enfoque hacia las personas a un enfoque a la tarea, nuevamente:

En efecto, cada persona que decide formar parte de un grupo sabe que sólo puede conseguir su objetivo personal si los otros, a su vez, consiguen el suyo. Sabe, además, que para conseguirlo, la coordinación entre todos es necesaria (...) El objetivo del grupo es, en realidad, una colección de objetivos individuales. Se puede afirmar con toda propiedad que el grupo existe porque existen unos objetivos individuales de sus miembros... Bajo este prisma, se considera que la interacción es una secuencia de conductas realizada por cada persona en presencia de otra u otras y que sirve como respuesta a las que se le han dirigido con anterioridad y como estímulo para conductas posteriores de los demás. Gracias a la interacción, las personas del grupo consiguen sus objetivos.⁴¹

De los grupos primarios se pasa a los grupos secundarios. En un principio parece que el grupo es independiente del individuo, conformado psicológicamente; al final, el individuo es psicológicamente también independiente del mismo. Para mantener la

³⁹ MORELAND y LEVINE, op.cit.

⁴⁰ MASLOW, A.H.: *El hombre autorrealizado*, Kairós, Barcelona, 1973.

⁴¹ MORALES, J.F. y MOYA, M.C.: “El estudio de la interacción grupal”, en PEIRÓ, J.M. et al: *Tratado de Psicología Social*. Volumen I: Procesos básicos. Madrid, Síntesis, 1996, pág. 273.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

identidad del sistema el relacionista unifica criterios y configura un único sistema cerrado (comunicación interna basada en la gestión de recursos humanos).

Para contribuir a la estructuración y eficacia organizativa, el profesional de Relaciones Públicas coordina también, por último, el sistema “abierto” que constituye el organismo en su conjunto con las demandas y cambios propiciados por el entorno, de cara a conseguir la eficacia y la eficiencia en la gestión, e interrelaciona sistemas múltiples y heterogéneos en la propia institución, subdivisiones y unidades de negocio que se configuran como sistemas aislados e independientes y que exigen un esfuerzo de coordinación de cara a la consecución de los objetivos.

El profesional de Relaciones Públicas comunica con su estilo de comportamiento, con su conducta en definitiva, a través de la información extraída de su comportamiento y con multitud de técnicas orales y escritas, de manera formal e informal, a los de “arriba” y a los de “abajo” (sentido vertical) y de forma horizontal (departamentos en un mismo nivel), con criterios de emoción y de razón, desde un enfoque orientado a la cohesión (relaciones interpersonales desde un criterio emocional), y también desde otro orientado a la implicación (comunicación corporativa), a la cooperación (realización de la tarea con matices de instrumentalidad, mediante un criterio más racional) y, por último, a la coordinación (en un esfuerzo de adaptación de los intereses diversos a los de la institución).

En un primer momento prima el sistema personal y el contexto de interacción conductual, el foco o punto de interés se pone en la relación sujeto-sujeto para crear la cohesión. En un segundo plano, el sistema social y el personal entran en relación, la relación es institución-sujeto bajo criterios ideales de identificación e implicación emocional o anclaje psicológico de pertenencia, adscripción ideal del sujeto al modelo identificativo establecido. Posteriormente, la relación es de nuevo institución-individuo pero bajo criterios instrumentales, racionales, la implicación debe llevar aparejada la cooperación, cuyo anclaje es la necesidad de reconocimiento o prestigio (más sofisticada y elaborada que la de pertenencia). Por último, parece que la relación es individuo-institución y no institución-individuo, pues éste comunica e impone sus demandas a la organización y se configura de manera autónoma. Ahora es la organización la que necesita al individuo y no al contrario.

• BIBLIOGRAFÍA

- ABRIC, J.C.: *Psychologie sociale*, Presses universitaires de France, París, 1984.
- ARACIL, J.: *Introducción a la dinámica de sistemas*, Madrid, Alianza Universidad, 1983.
- ASCH, S. E.: “Fuerzas de grupo en la modificación y distorsión de los juicios” en *Psicología Social*, Eudeba, Buenos Aires, 1962.
- AYESTARÁN, S.: “Evolución histórica del concepto de grupo” en *El grupo como construcción social*. Barcelona. Plural. 1996.
- AYESTARÁN, S.: *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural, 1996.
- AYESTARÁN, S.: *Manual de Psicoterapia de Grupo: nueva síntesis de Psicoanálisis existencial*. Salamanca, Universidad Pontificia, 1980.
- BERTALANFFY, L. VON: *Teoría General de los sistemas*, México, Fondo de cultura económica, 1976.
- BROWN, R.: *Group processes: Dynamics within and between Groups*. Oxford, Basil Blackwell, 1988.
- DE VISSCHER, P.: *Avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes*, Press Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1991.
- DOISE, W.: *Psicología Social y relaciones entre grupos*, vols. I y II, Barcelona, Rol, 1979.
- GRUNIG, J.E. & HUNT, T.: *Managing Public relations*, Forth worth, TX: Harcourt Brace and company, 1994.
- HOSKING D.M. y MORLEY, J.E.: *A Social Psychology of organizing*, Londres, Harvester- Wheatsheaf, 1991.
- HUICI, C.: “Psicología Social de los grupos: desarrollos recientes”. *Revista de Psicología Social*, 11, 1, 1996, 3-18.
- JANIS, I.L. et al.: *Personality and persuasibility*, Yale University Press, New Haven, 1959.
- LAPLANCHE, J y PONTALIS, J.B.: *Vocabulaire de la Psycanalyse*, Paris, PUF, 1967.
- LONG, S.: *A structural analysis of small groups*, Londres, Routledge, 1992.
- MASLOW, A.: *El hombre autorrealizado*, edit. Kairós, Barcelona, 1973.
- MATURANA, H Y VARELA, E.: *Autopoiesis and Cognition: The realization of the Living*, Londres, Reidl, 1980.
- MILGRAM, S.: *Obediencia a la autoridad. Un punto de vista experimental*, Desclée de Brouwer, Bilbao, 1980.

III. 0. Introducción. Un enfoque sistémico y global...

- MORALES, J.F. y HUICI, C.: *Lecturas de Psicología Social*, Madrid, UNED, 1989.
- MORALES, J.F. y MOYA, M.C.: “El estudio de la interacción grupal” en PEIRÓ, J.M.; MORALES, J.F. y FERNANDEZ DOLS, J.M.: *Tratado de Psicología Social*. Volumen I: Procesos básicos. Madrid, Síntesis, 1996.
- MORELAND, R.L. y LEVINE, J.M.: “Sozialization in small groups: Temporal changes in individual- groups relation”, en L. Berkowitz (ed), *Advances in experimental social psychology*, 15, pp. 138-190, Nueva York, 1982, Academic Press.
- MORELAND, R.L.: “The formation of small groups”, en C. Hendrick (ed): *Group processes*, Londres, Sage. 1987.
- MUNNÉ, F.: *La construcción de la psicología social como ciencia teórica*, Barcelona, Alamex, 1986.
- PAICHELER, G.: *The psychology of Social Influence*, Cambridge, Cambridge UP. 1988.
- PARSONS, T.: *El sistema social*, Madrid, Alianza Universidad, 1982.
- PRIGOGINE, J.: *Phisique, temps et devenir*, París, Masson, 1980.
- RABBIE, J.M.: “A behavioral Interaction model: towards an integrative Framework for studying Intra and Intergroup behaviour” en K.S. Larsen (ed), *Conflict and Social Psychology*, Londres, Sage, 1993.
- SCHÄFFERS, B.: *Introducción a la sociología de los grupos*, Barcelona, Herder, 1984.
- SHAW, M.E.: *Dinámica de grupo*, Barcelona, Herder, 1980.
- SHERIF, M.: *Group conflict and cooperation: their social psychology*, Londres, Routledge & Kegan Paul.
- TAJFEL, H. y cols.: *Grupos humanos y categorías sociales: estudios de psicología social*, Herder, Barcelona, 1984.
- TURNER, J.C.: “La identidad social y las relaciones intergrupos”, en J.F. MORALES y HUICI, C.: *Lecturas de Psicología Social*, Madrid, UNED, 1989.
- TURNER, J.C.: *Redescubrir el grupo social*, Madrid, Morata. 1990.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J.H. y JACKSON, D.D.: *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Herder. 1981.
- WORCHEL, S.: *Group process and productivity*, Sage, London, 1992.

III. A. EL GRUPO ORGANIZATIVO
(SISTEMA CERRADO)
ENFOQUE COLECTIVISTA
(HOMOGENEIZACIÓN)

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

III. A. 1. INTEGRACIÓN AFECTIVA (COHESIÓN) Y COGNITIVA (IMPLICACIÓN): CLIMA LABORAL Y CULTURA CORPORATIVA

1.1. INTEGRACIÓN AFECTIVA (COHESIÓN)

ESTRUCTURA, INTERACCIÓN CONDUCTUAL Y COHESIÓN, REDES COMUNICATIVAS DE RELACIONES PÚBLICAS DE CORTE AFECTIVO O IMPLICACIÓN EMOCIONAL (MAPA DE LOS SENTIMIENTOS)

1.1.1. ESTRUCTURA FORMAL INICIAL Y DESEMPEÑO DE ROLES Y STATUS

La comunicación de Relaciones Públicas en el interior de la organización, también denominada comunicación interna, debe tener en cuenta que el receptor se halla inserto en este ámbito en un medio social (grupal), que define un campo de interacción mutua relativamente estable y que influye en cada miembro del mismo, condicionando por tanto la comunicación que se establece. El estudio debe concretarse entonces en los elementos grupales que ejercen influencia en el individuo inserto en un grupo; esto es, en el estudio de las normas del grupo al que pertenece, el papel que desempeña dentro de él y su posición relativa o status respecto a los demás miembros del grupo.

A nosotros entonces, por nuestro enfoque y el ámbito de estudio (contexto organizacional), el concepto de grupo que aquí nos interesa es psicológico y sociológico, esto es, “unidades sociales básicas, que se objetivan en valores y normas comunes y en una organización cuya estructuración se realiza en base a status y roles”¹.

Efectivamente, desde la perspectiva de las Relaciones Públicas o de la comunicación, más interesante que la composición de los grupos, es la estructura de los mismos, que determina las relaciones, interacciones, y conforma el patrón de las influencias que unos individuos ejercen sobre otros.

Mc Grath establece que la estructura de los grupos viene determinada por las funciones o roles, papeles que desempeñan sus miembros, y por las interrelaciones que éstos establecen. En concreto, señala que las relaciones entre los individuos se sitúan en diversos niveles: 1º) En la *estructura del trabajo* (actividades que desarrollan y responsabilidades que asumen; 2º) En la *estructura de poder* (estudios sobre liderazgo, relaciones e influencia líder-grupo...); 3º) La comunicación es la herramienta básica de

¹ CHINOY, E.: *La sociedad*, F.C.E., México, 1978.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

relación y conforma cadenas y patrones básicos de interacciones; 4º) Por último, los individuos se encuentran relacionados por una perspectiva *afectiva* o *amistosa*.²

Según este autor, el proceso grupal engloba tanto las actividades de los miembros como las interacciones que los mismos establecen. Efectivamente, la incidencia del proceso en la realización de las tareas ha sido harto tiempo estudiada (estudios sobre motivación y desempeño), mientras que se ha desatendido o estudiado en menor medida el factor más importante que desvela cómo el proceso influye en las relaciones y el desarrollo del grupo.

Dentro de los grupos, los individuos desempeñan un determinado papel o rol y ocupan una cierta posición o status. Considerando que una persona puede pertenecer a varios grupos simultáneamente, también puede tener diferentes roles y status dentro de ellos, los cuales pueden desencadenar conflictos (consideremos, por ejemplo, al padre de familia que es el “último mono de la casa” y en su trabajo se le requiere una gran capacidad de mando y autoiniciativa en la toma de decisiones). El status es la importancia que se le confiere a un papel y por tanto el mayor o menor grado de poder que se le atribuye, y los derechos y deberes que se predicen del mismo en un marco social determinado.

El status en la organización, y los roles, por otro lado, son interdependientes (alguien manda, porque hay un “mandado”), y conforman el conjunto de actividades normativamente realizadas por un individuo. El rol constituye por tanto la conducta que los miembros de un grupo o comunidad esperan de un individuo, considerando su posición.

En el desempeño de roles, algunos son disfuncionales y ponen obstáculos a la consecución de los objetivos, mientras que otros contribuyen al logro de los mismos.

Los roles que el profesional de Relaciones Públicas asume y que están asociados a la funcionalidad del grupo, son aquéllos que se basan en dar información, pedir respuestas, mientras que los relacionados con el aspecto socioafectivo se preocupan de que haya paz, armonía de intereses y de posiciones... El rol individualista, de marcado carácter egocéntrico, subjetivo, del líder formalmente establecido, sin serlo de manera natural, va a establecer un papel rígido en el que lo importante es hacerse oír antes que entender, que va a hablar “sólo cuando se le escucha” y cuando lo estima oportuno, y

² MCGRATH, J.: *Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1964.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

que busca prestigio y reconocimiento de sus acciones, visibilidad social de sus propuestas, aceptación pública de sus indicaciones...

Los roles asumidos en la sociedad actual y en las organizaciones son múltiples y en ocasiones indefinidos, contradictorios... La comunicación debe ir enfocada a paliar los efectos que comporta la confusión de la ambigüedad de roles y a provocar la aceptación de contradicciones que generan disonancia cognitiva, derivada de la asunción de roles que parecen incompatibles (amo de casa y directivo agresivo). Debe ir enfocada también a motivar y restar importancia a lo que en principio podría conceptualizarse como infravaloración de roles (trabajos de los individuos en prácticas, becarios...) y a aliviar los roles exigentes o sobredotados de competencias de trabajo, favoreciendo la flexibilidad y la delegación, evitando el estrés y la sobrecarga de trabajo.

En ocasiones, la inversión de roles es necesaria para persuadir eficazmente y lograr la coordinación efectiva, dado que consigue la relativización de status y funciones, paliando los efectos dogmáticos y rígidos asociados al rol y al status o valoración social del mismo. Cuando el profesor es, a la vez, alumno en otros ámbitos, aprende a valorar los problemas e inquietudes de los mismos; el capataz que ha trabajado como peón entiende (aunque no asuma) las reivindicaciones. En la empresa que gestiona la marca *Coca Cola*, se dice que los nuevos empleados, futuros directivos, cargan cajas y transportan las botellas, para entender el negocio desde dentro y las posturas de proveedores, trabajadores, así como las repercusiones de la adopción de determinadas decisiones en el canal de distribución...

1.1.2. HACIA UNA ESTRUCTURA “REAL”. INTERACCIÓN CONDUCTUAL Y RRPP.

Shaw define al grupo como “dos o más personas que interactúan mutuamente de tal modo que cada persona influye en todas las demás y es influida por ellas”³ (concepto netamente interactivo asumido por las Relaciones Públicas). Dicha definición se encuentra en consonancia con los planteamientos de Rabbie, Horwitz, Schot y Visser, que defienden un modelo de interacción conductual en los grupos. Dicha perspectiva se relaciona además con los planteamientos de que el ambiente también comunica o informa de manera constante.

³ SHAW, M.E.: *Dinámica de grupo*, Barcelona, Herder, 1980, pág 25.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

Encontramos entonces que nuevamente no son las organizaciones las que se sirven de las Relaciones Públicas o de la comunicación para la consecución de tareas, sino que la finalidad de los grupos, unidades psicosociales básicas, su desarrollo y natural devenir demandan las pautas propias de la práctica de las Relaciones Públicas e integran en las mismas su natural desenvolvimiento, desde el momento en que confirmamos que los grupos satisfacen sus necesidades reales, inmediatas, naturales, psicológicas e inevitables, a través de las mismas; esto es, que el proceso sirve al desarrollo de los grupos antes que a la realización de tareas. Sólo asumiendo estos postulados podemos subsidiariamente considerar que las tareas pueden acelerarse en función de estos parámetros. El status subjetivo se antepone y antecede, ejerciendo una función de filtro, al status objetivo; la integración en el grupo, a la realización de las tareas; las “personas”, a los recursos humanos; los rumores, a las comunicaciones oficiales o regladas... La mayor integración en el grupo, como resultado del desarrollo del mismo, influye en último término en la ejecución de tareas.

McGrath establece también un modelo de formación y orientación grupal que señala que la interacción es el fundamento básico, eje alrededor del cual giran todas las acciones, principio y fundamento de la constitución del grupo y de su desarrollo, y señala que la secuencia del desarrollo grupal en las organizaciones sigue los siguientes pasos en cuanto a bienestar grupal: interacción, definición de roles, distribución poder/recompensa y, finalmente, interacción fluida. Respecto a la satisfacción o apoyo a los miembros, señala que la secuencia es inclusión, logro de status/posición, relaciones poder/recompensa y por último, participación.⁴ Todos, como vemos, hacen hincapié en que la finalidad es el binomio comunicación-relación.

Existen otros modelos que hacen hincapié en la relación dialéctica individuo-organización (tesis, antítesis y síntesis de la relación dialéctica de Hegel) y desde un punto de vista netamente psicológico, establecen que la conducta interpersonal pasa por el entusiasmo, distensión, desencanto, lucha e identidad y finalmente, comprobación, aclaramiento y validación de la identidad, todo ello a raíz de los intercambios que se establecen y que derivan finalmente en la comunicación como validación de identidad que se ha ido conformando. El individuo no necesita sólo de una identidad, sino también que dicha identidad sea conformada, validada y reconocida o apoyada por los demás,

⁴ MCGRATH, J.E.: *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc. 1990 –91.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

objetivo que logra a través de la interacción y comunicación, de la cual obtiene un “feedback” de validación fundamental.

La investigación teórica sobre las Relaciones Públicas señala que su objetivo principal en las instituciones y el único desde una perspectiva psicológica o netamente comunicológica (que hace hincapié en los fundamentos), apunta al estudio de la interacción en el desarrollo grupal y sólo subsidiariamente, en segundo plano y con matices de subsidiariedad, se estructuran, instituyen o conforman formalmente para servir a otro tipo de objetivos: los empresariales o institucionales.

Los objetivos colectivos son implantados a través de factores psicosociales, que hacen hincapié en la cohesión grupal, dado que su aceptación está estrictamente ligada con factores de relación que se establecen (parámetros de credibilidad, implicación...) y viceversa. Por un lado, la comunicación propicia la claridad de objetivos y determina una vinculación más estrecha al grupo, además de parámetros de interacción. Por otro, la influencia recíproca entre los miembros, basada en patrones de interacciones, contribuye a una implicación mayor en los objetivos y a su vez la participación en el establecimiento de los mismos (a través de políticas de Relaciones Públicas), y el compromiso público que se realiza de dicha participación (a través de la comunicación) contribuye a aumentar la conformidad.

Efectivamente, el sistema organizativo, núcleo de operaciones, organismo independiente y “aislado” del exterior, genera en su interior una gran cohesión interna, semejante a los efectos que se predicen del cautiverio. No obstante, la cohesión interna así generada es absolutamente defensiva (“si tengo que convivir, más vale que me lleve bien”) e interesada (tengo que llevarme bien con las personas que puedo necesitar o me pueden ayudar en mis tareas, problemas...). La cohesión interna verdadera o realista se genera a través de las comunicaciones y relaciones que se establecen en el interior de una organización, criterio selectivo y sofisticado que no se atiene a la simple conformidad y a patrones defensivos, relacionados directamente con la tarea, sino a la adaptación activa, en base a patrones proactivos e intereses personales relacionados indirectamente con la tarea.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

1.1.2.1.COMUNICACIÓN INFORMAL A MODO DE ESTRUCTURA PLANA PERSONALIZADA EN UN MAPA DE GRUPOS PRIMARIOS, Y NUEVO CONCEPTO DE INTERACCIÓN

Desde este planteamiento la organización constituye un mapa de grupos primarios que se caracterizan por tener un reducido número de individuos comprometidos en una tarea común y cuyo contacto es cara a cara (los integrantes de un mismo departamento, personal de fábrica en una unidad determinada...). La relación suele ser duradera o estable y da lugar a relaciones íntimas.

Los grupos primarios en las instituciones permiten la socialización de los nuevos miembros y poseen una función instrumental. Efectivamente, las relaciones endogrupo poseen una función de apoyo social. Según los enfoques humanistas, la persona necesita al grupo para actualizar plenamente sus potencialidades, ya que, sin tener una inserción adecuada en el mismo, la persona va a sufrir de indefensión, pérdida de autoestima y va a resultar más vulnerable al estrés y a la enfermedad mental.

En la empresa, ciertamente, el absentismo es indicio del grado de insatisfacción y de falta de integración de los empleados en el grupo. De hecho, las personas aburridas, apáticas, poco implicadas, con sentimientos negativos de frustración... suelen generar más enfermedades y trastornos psicósomáticos que las personas perfectamente integradas. Las cefaleas, dolores de estómago o espalda no son sino el reflejo de somatizaciones, provocadas por los nervios y el estrés, y éste parece tener mayores efectos cuando la persona desea “sentirse útil” y sin embargo, “no hace nada”, porque el grupo le aísla y “no le deja tocar un papel”, que cuando el individuo se siente profundamente integrado, activo e ilusionado.

Los grupos primarios facilitan además la evaluación y, ya que en situaciones de ansiedad, el grupo constituye una ocasión única para valorar el propio estado emocional, el manejo de emociones negativas se palia en compañía, al tiempo que los otros informan sobre reacciones exageradas o inadaptativas... Festinger alude a la comparación social, a través de la cual los individuos examinan sus opiniones, actitudes y conductas al confrontarlas con la opinión de los demás...

En el proceso de socialización, a lo largo del tiempo el individuo comienza a establecer relaciones con otros grupos en otros niveles de la organización, en la creencia de que el salto a otros grupos y perspectivas y las relaciones y contactos establecidos con

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

dichos grupos le van a brindar múltiples oportunidades y van a propiciar el logro más eficiente de sus objetivos, ahorrando múltiples pasos, gracias a la coordinación entre tareas e intereses diversos (papel de las Relaciones Públicas).

Se observa aquí, entonces, la discontinuidad entre lo individual y lo grupal, en donde lo grupal da sentido a lo individual, pero desde un aspecto netamente subjetivo, por encardinarse en la fase de socialización, de logro de una identidad sólida de los individuos que componen una organización, unidos por una homogeneización autoidentificativa, por lazos afectivos y de compromiso con la institución (identidad o cultura corporativa institucionalizada), donde las relaciones e interacciones entre los miembros, en base a parámetros de igualdad e implicación, adquiere relevancia, y donde la propia institución como decíamos configura entonces un mapa de grupos primarios, pequeños átomos que establecen enlaces múltiples.

Por otro lado, se constata que las redes informales de comunicación trascienden las redes de comunicación asociadas a tareas de centralización, en las que unas personas se conciben como más periféricas, laterales y con acceso más restringido a la información que las centrales.

El diseño de las empresas tiende a estructuras planas y una separación mínima entre “los de arriba y los de abajo”, procurando que estén inmediatamente conectados, dando lugar a una comunicación horizontal en lugar de vertical, más fluida y dinámica, más accesible a todos los miembros.

Las Relaciones Públicas ejercen entonces su papel de rol de coordinación de tareas, configurando una “estructura plana personalizada”, rol natural que distorsiona o sesga las diferencias entre los contenidos diferenciados y las formas y matices distintos de la comunicación vertical hacia arriba o hacia abajo y entre ésta y la comunicación horizontal, entre niveles y en un mismo nivel, para que la organización hable en el mismo lenguaje psicológico y se produzca la aceptación y comprensión garantes del dinamismo y del buen funcionamiento institucional. Las Relaciones Públicas cumplen la función de difuminar las jerarquías de poder y trasladar la igualdad y participación como valores básicos, allí donde la jerarquía encuentra disidentes y genera suspicacias que impiden el buen funcionamiento.

El concepto de influencia grupal ha variado enormemente, ya que en principio los individuos debían interactuar para que la misma tuviera lugar, mientras que actualmente y por las numerosas innovaciones tecnológicas (interacción cara a cara,

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

pero mediada) se entiende que la influencia tiene lugar sin presencia física real e incluso en el ámbito de la reconstrucción ideal o mental que los individuos realizan del grupo al cual se adscriben psicológicamente (representación del mismo).

La cohesión interna de antaño deja paso a la simple conciencia grupal, compenetración cognitiva por la que el sujeto se identifica con el resto de los miembros del grupo, con los cuales suele tener adscripciones parciales por los múltiples grupos e intereses diversos con los que se identifica, y a los cuales se adscribe. Los grupos no se agotan entonces en el concepto de interacción presencial, existe una interacción figurada, basada en representaciones cognitivas, categorización del grupo como tal y representación cognitiva y social del mismo.

En las organizaciones, que es nuestro ámbito de estudio, el correo electrónico influye en los individuos de igual o mayor manera (por su rapidez) que pudiera hacerlo una charla interpersonal, y no existe una interacción física entre los miembros. Los cirujanos pueden dirigir un grupo de quirófano a través de la pantalla de un ordenador, la video-conferencia permite que un interlocutor pueda representar a todos los demás individuos del grupo...

La interacción física entre los miembros del grupo se sustituye por la interacción mediática, pero, por otro lado, “lo físico” vuelve a considerarse y estudiarse, adscribiéndose entonces al ambiente, interacción que el espacio físico establece con los sujetos.

Dicho planteamiento se encuentra relacionado con las teorías que sostienen que el ambiente modula el comportamiento, que la conducta social comunica y ejerce una fuerte influencia en el individuo, que la disposición de los elementos del entorno puede obedecer a criterios comunicativos y de influencia en relación a la disciplina de la psicología ambiental.

Hoy día, se habla de los “grupos interactivos” que se desarrollan en un ambiente físico⁵, que señalan que el espacio de trabajo, lugar de las acciones, es un determinante de la interacción, que la posibilita y potencia o la inhibe, en un proceso bidireccional. El espacio influye así en la interacción y ésta a su vez también influye en el espacio (decoración, disposición física...).

⁵ SANGRADOR, J.L. “El ambiente físico en los grupos”, en HUICI, C.: *Estructura y procesos de grupo*. Madrid, UNED, 1985.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

El medio construido, por lo que aquí interesa, puede utilizarse para favorecer o entorpecer las relaciones e interacciones. Los diseños “centrípetos” hacen hincapié en la importancia de relaciones e interacciones y configuran espacios en los que los individuos pueden verse y relacionarse (los espacios abiertos son el máximo exponente), mientras que los diseños “centrífgos” configuran espacios en los que el individuo dispone de un ambiente poco propicio para establecer relaciones e intercambios.

Respecto a la conformidad, patrón individual predictor de la cohesión grupal, fruto de la interacción conductual, Krech establece que los individuos se distinguen por la mayor o menor proclividad a aceptar lo dado y la opinión de la mayoría, y manifiesta que los conformistas suelen ser menos inteligentes, más rígidos y simples de pensamiento que las personas que se muestran independientes. Los conformistas, considerando la esfera emocional, poseen menor capacidad para resistir el estrés y se sienten más oprimidos, reprimen sus impulsos y carecen de espontaneidad y de naturalidad, de confianza en sí mismos y poseen fuertes sentimientos de inferioridad. En sus relaciones interpersonales, el individuo conformista es más pasivo, más dependiente, menos autónomo. Respecto a valores y actitudes personales, suelen remitirse a la tradición (aunque esta sea irracional)⁶.

1.1.3. EL MARCO DE LA COHESIÓN GRUPAL: *SOCIOGRAMA DE MORENO*.

Moreno es un discípulo de Freud que trata de encontrar, como éste, “el sentido de la vida”, trasladando el objeto de estudio de la psique humana a las relaciones que establece el sujeto, desde un concepto más dinámico, de carácter interaccionista. Al igual que Freud, concibe el estudio del hombre como un estudio en profundidad, más basado en los parámetros afectivos, inconscientes, que en los racionales y conscientes.

El estudio de las relaciones se establece según éste desde los patrones de la atracción-rechazo, de forma inmediata, natural, espontánea, no meditada, sin racionalizaciones “a priori” ni “a posteriori”, lo cual resulta de una utilidad enorme para determinar el grado de cohesión (lazos afectivos) de un grupo.

Lo que pretendía Moreno era analizar y medir las relaciones sociales a través del denominado test sociométrico, técnica enormemente popularizada que se añadía a las técnicas que Moreno ya aplicaba (*psicodrama, sociodrama, test del primer encuentro,*

⁶ KRECH, D. et al.: *Psicología Social*, Bibliografía Nueva, Madrid, 1965, pp. 533 y siguientes.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

etc.). La *Sociometría* es una teoría con base microsociológica que pretende medir las relaciones sociales en los grupos pequeños, auxiliándose de las matemáticas.

Las leyes básicas⁷ postuladas por la misma son:

- *Ley de la gravitación (social)*: las distintas partes de la unidad social se sienten atraídas y rechazadas entre sí por distintas tendencias y fuerzas.

- *Ley Sociodinámica*: dentro de cada grupo las elecciones se distribuyen de forma desigual entre sus miembros, siendo esta tendencia más acentuada cuanto mayor es el grupo.

- *Ley de átomo social*: a medida que los integrantes de los grupos proyectan entre sí emociones, comienza a aparecer una pauta de atracciones y rechazos que suele ser constante dentro del grupo. El átomo social es el individuo tomado como foco de la red de interrelaciones.

Moreno propone el uso del test sociométrico para el estudio de las relaciones grupales, en grupos naturales en situaciones de interacción real (grupos en las organizaciones), por el cual cada miembro debe contestar a unas preguntas relativas a las relaciones con el resto de los miembros del grupo. Se registran las respuestas de cada sujeto y se relacionan utilizando procedimientos gráficos y matemáticos. Posteriormente, se analizan los resultados y se elaboran las conclusiones sobre la naturaleza de las relaciones que establece cada miembro con el resto y las características del grupo respecto a las relaciones que establece.

Es necesario aclarar que se indaga sobre las tendencias afectivas relacionales sobre todo y no tanto sobre las conductas reales y objetivizadas, por lo que se estudia la tendencia relacional, actitudes no manifiestas, relaciones en profundidad y no las objetivizadas, conductuales, sujetas a racionalización.

Las Relaciones estudiadas son de dos tipos: “relaciones de hecho” y “relaciones de preferencia”. Las “relaciones de hecho” informan sobre las personas con las que se tiene relaciones y sirve para el análisis real de las relaciones grupales. Las “relaciones de preferencia” informan sobre las personas que agradan o no agradan, a quién se estima más o menos, a quién se prefiere, a quién se rechaza. Suele utilizarse, más que el estudio de las relaciones de hecho, el de las preferencias y los rechazos para cuestiones concretas a partir de determinados criterios. Junto con las elecciones y rechazos se suelen estudiar

⁷ MORENO, J.L.: *Fundamentos de Sociometría*. Buenos Aires. Paidós. 1962, pp. 39-41

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

también las percepciones e intuiciones que los individuos realizan sobre quiénes les han rechazado y quiénes les han elegido (representaciones mentales o imágenes sobre las relaciones, naturaleza e intensidad...).

El test sociométrico se aplica a muchos campos (ocio, estudios...) y por lo que aquí interesa, es aplicado también a la esfera del trabajo, informando sobre las reacciones positivas y discrepancias a la hora de trabajar en equipo, las incompatibilidades y las afinidades, lo cual resulta de gran utilidad para el relacionista como coordinador, para establecer grupos y patrones de comunicación en consonancia con los resultados obtenidos... La redes de contactos, los rumores, forman cadenas invisibles basadas en criterios afectivos y preferencias, compatibilidades e intereses (informan sobre cómo llegar al líder con pocos pasos) y el relacionista debe conocerlas.

1.1.3.1. CADENAS INVISIBLES, BASADAS EN AFINIDADES, REDES DE CONTACTOS

Los datos extraídos de los tests permiten configurar y objetivizar puntualmente las características de cada uno de los miembros dentro del grupo y, combinando las elecciones o rechazos, permiten detectar las figuras prototípicas (categorías “relacionantes”), de gran interés para el profesional de Relaciones Públicas:

El popular estrella: Es el sujeto que recibe más elecciones (en función de los criterios que se establezcan podrá ser el más informado, el más querido...). Si el popular estrella no tiene dominancia o autoridad formal sobre el grupo, si éste no depende de la información que el mismo proporcione, etc., podrá concluirse que es el sujeto más querido. Por el contrario, podrá ser el sujeto que la gente más elige y con el que se establecen más relaciones, de acuerdo a intereses y no a afinidades personales, cuando tenga algún poder, dominio sobre el grupo, acceso a información privilegiada.

El líder: Es aquél que emite muchas elecciones, se relaciona con mucha gente y está muy bien conectado con el grupo a través de pocos pasos (figura del relacionista).

El aislado: No recibe elecciones y tampoco elige a nadie. En ocasiones, si sólo tiene relación mutua con la estrella se le suele denominar *eminencia gris*. Es la figura del Vicepresidente y de las personas que sólo se relacionan con el jefe.

El olvidado o el desatendido: elige a otros, pero no es elegido por nadie.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

El rechazado: recibe más rechazos que elecciones.

El solitario: no emite elecciones, pero es elegido

Los índices de configuración sociométrica indican las características estructurales del grupo, sus principales características relacionales. Combinando las elecciones y los rechazos, llegamos a estructuras microgrupales típicas (*pareja, triángulo, cadena, cliques* -subgrupos con relaciones de reciprocidad, en los que todos se eligen entre sí y no tienen relación de reciprocidad con ningún otro miembro del grupo-) y a elaborar otros índices grupales de gran interés:

- De cohesión o asociación: Expresa el grado de unión del grupo en base a la reciprocidad de las elecciones, en función de parámetros afectivos.
- De disociación (lo contrario); de coherencia o correspondencia de elecciones recíprocas en función del total de elecciones y de intensidad, en función de las elecciones y rechazos totales.

1.1.3.2. FUNDAMENTACIÓN PSICOLÓGICA DE LAS ORIENTACIONES DE RELACIÓN

La teoría *FIRO* (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) explica el por qué cada individuo se orienta hacia otros individuos mediante determinadas pautas derivadas de tres tipos de necesidades: *inclusión, control y afecto*⁸. El sociograma de Moreno daba explicación cuantitativa, mediante una analítica descriptiva, de los patrones de interacción y percepciones sobre la misma de los sujetos en un grupo, en base al binomio actitudinal de atracción rechazo (tendencias actitudinales positivas o negativas). La teoría *FIRO* indaga sobre los motivos psicológicos de dichas tendencias actitudinales, de forma genérica, en base al estudio de las necesidades básicas relacionadas con los tres patrones de relación o interacción que el sujeto establece.

La *inclusión* es la necesidad de establecer y mantener relaciones gratificantes a través de la asociación o unión del individuo con otras personas. A nivel individual, es equivalente a la necesidad personal de ser significativo ante los demás. Se distinguen aquí tres conductas: la “subsocias”, la “supersocias” y la conducta “social ideal”. Los individuos “subsociales” se aíslan de los demás a través de un modelo de conducta

⁸ SCHUTZ, W.C.: *FIRO: A three dimensional Theory of interpersonal behavior*. Rinehart, New York, 1958.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

destinado a defender el concepto que tienen de sí mismos y autoestima de las posibles injerencias de los demás. En la conducta “supersocial”, los individuos, en lugar de aislarse, se afirman a sí mismos, tratando de llamar la atención de los demás. Esta conducta se corresponde al tipo de personalidad neurótica típica del liderazgo sin causa y se conecta con la personalidad histriónica, con características de extraversión e inestabilidad (neurósis). En la conducta “social ideal”, no hay ninguna dificultad en asociarse con los demás: se satisface la necesidad de inclusión y no se sufre de las inseguridades de subsociales o supersociales.

El *control* es una necesidad que se refiere a la capacidad de tomar y aceptar decisiones entre los individuos. La persona “abdócrata” fracasa en sus intentos de ser percibidos como competentes y llegan a convencerse de que son incapaces de tomar cualquier decisión, por lo que resultan ser sumisos a cualquier clase de poder y buscan posiciones que no requieran liderazgo, tratando de trasladar las responsabilidades a los otros. Los “autócratas” son dominantes, someten a cada persona y en cada situación, por lo que se muestran agresivos respecto al poder y al control, ya que en su opinión los demás no son capaces de tomar decisiones y asumir responsabilidades y que sólo les compete a ellos, por tanto, esas tareas. Los “demócratas”, por último, no sienten temor sobre sus competencias y responsabilidades: son conscientes de sus capacidades y no necesitan por ello evitar o exigir la toma de decisiones de forma radical.

El *afecto* se refiere a los sentimientos personales entre los individuos. La persona necesita ser percibida por los demás como capaz de dar afecto y merecedora de recibirlo. Las personas “subpersonales” están convencidas de que son incapaces de dar y recibir afecto y por ello mantienen con sus compañeros relaciones, distantes, superficiales y simplistas; fingen mantener relaciones intensas con los otros, pero son superficiales y evitan los compromisos. La conducta “personal ideal” es el resultado de la comprensión del individuo de que no todos los demás van a sentir afecto hacia él, ni que él es capaz de dar afecto a todos los demás.

En cualquier caso, tal y como afirma Krech,

*la afirmación más valiosa que podemos hacer sobre la naturaleza de las funciones de los grupos es que todos ellos sirven para satisfacer el deseo de poder de alguno de sus miembros y el impulso de pertenencia de la mayor parte de ellos.*⁹

⁹ KRECH, D. et al: op.cit, pág. 406.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

La satisfacción en el trabajo, viene determinada en gran medida efectivamente, por las relaciones con jefes y con los compañeros de trabajo, que se constituyen en los principales aspectos motivadores, además de la realización de un trabajo significativo, por encima de la percepción de buenos sueldos...

El clima laboral viene en gran medida determinado por estos factores que el profesional de Relaciones Públicas debe cuidar al máximo. Los estudios sobre la influencia de los compañeros de trabajo (Kram e Isabella, 1985) han permitido identificar tres tipos de compañeros de trabajo: los compañeros con los que se comunican e intercambian información sobre trabajo y organización, los compañeros colegiales, que implican un mayor grado de confianza y una cierta autoclausura en la relación con ellos, que es más expresiva que informativa; y los compañeros especiales o “amigos” que funcionan como interlocutores o confidentes con los que se expresan y comentan aspectos sobre dilemas profesionales, inseguridades percibidas o cuestiones de la propia individualidad.

Otros estudios (Louis, Posner y Powell, 1983) ponen de relieve que las relaciones con los compañeros constituyen el factor decisivo de satisfacción en el trabajo y éste se encuentra positivamente correlacionado con el compromiso y la intención de permanecer en la organización¹⁰.

1.1.3.3. EL RELACIONISTA MODIFICA LAS CADENAS Y UTILIZA LOS LÍDERES PARA COMUNICAR

Mediante el *sociograma*, obtenemos la representación gráfica de los patrones de relaciones que se establecen, en base a los datos registrados y observamos la disposición o situación relacional, interactiva de cada individuo, expresado gráficamente, mediante diagramas circulares, concéntricos...

Los principales valores e índices sociométricos¹¹ se conforman progresivamente a partir de los índices individuales o de posición (*status de elecciones o rechazos, expansividad de elecciones o rechazos, percepción de elecciones o rechazos, percepción*

¹⁰ LOUIS, M. R.: “Las Organizaciones como ámbitos de producción cultural” (en *Organizations as Culture Bearing Milieux*, 1983, en L.R. PONDY, P.G. FRUST, G. MORGAN y T.C. DANDRIDGE: *Organizational Symbolism*, Greenwich: Jay Press, tomado de *Lecturas de Teoría de la Organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, vol II, pp. 253-267.

¹¹ CLEMENTE, M.: *Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, Eudema, 1992, pp. 324-345.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

acertada, reciprocidad de elecciones o rechazos, reputación de expansividad de elecciones o rechazos, oposición de sentimientos, falsa percepción, indiferencia hacia el grupo, indiferencia del grupo hacia el sujeto...).

Todos estos indicadores son muy útiles, ya que una vez que los sujetos del estudio conocen las relaciones, modifican en gran medida sus actitudes y relaciones y cobran conciencia de la importancia de las relaciones reales basadas en afectos y rechazos viscerales, lo cual permite el ahorro de contactos inútiles, con los datos en la mano, y la evitación de falsas percepciones...

El relacionista puede, en base a los patrones afectivos detectados, configurar redes de relaciones e intercambios “realistas”, aconsejando a los individuos sobre relaciones innecesarias, presumiblemente inútiles, en base a tendencias y reacciones, creencias y emociones mantenidas hacia otras personas, evitando la hipocresía y sobre todo, la pérdida de tiempo en el establecimiento de relaciones aparentemente positivas pero irreconciliables, examinando las actitudes latentes que las condicionan.

El individuo puede aconsejar también sobre las cadenas oportunas para determinados logros, deshacer otras que resultan perniciosas, elaborar otras en base a la creación de nuevas relaciones en la cadena, la cual no se configuraba o extendía por las relaciones con un determinado miembro problemático, que podría dejar de serlo al cambiar de posición, tras un estudio de la naturaleza de las relaciones.

Las falsas percepciones que el profesional de Relaciones Públicas puede subsanar ofreciendo información tanto de elecciones como de rechazos son enormemente útiles, habida cuenta que el individuo configura sus relaciones en buena medida por autodefensa, no relacionándose con aquéllos que cree que le rechazan, por lo que el error respecto a la falsa percepción de rechazo configura relaciones positivas y nuevos nexos de unión en aquellos individuos que son informados.

En el caso contrario, cuando el individuo percibe una afinidad ficticia y no percibe el rechazo, la información le ayudará a modificar su conducta o establecer nuevos nexos con otros individuos, para evitar la hipocresía y la pérdida de tiempo con contactos aparentemente útiles pero negativos en el fondo.

Los índices sociométricos individuales, como el *índice de popularidad o impopularidad o antipatía, de conexión afectiva, de expansividad de elecciones o rechazos, y de ajuste o realismo perceptivo*, así como *de distancia sociométrica...* son tremendamente útiles, dado que tras su conocimiento pueden establecerse nuevas

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

condiciones (cambios situacionales, espaciales...) de determinados sujetos y una comunicación más efectiva.

De este modo, pueden cambiarse o modificarse algunos parámetros, mediante la comunicación, para aumentar o modificar nexos de unión o cadenas de individuos o contactos que determinan inicialmente, de raíz, la comunicación en función de criterios estructurales y no referenciales.

El estudio que a nosotros nos interesa, por tanto, se basa en el realismo de lo que se siente, no de lo que la modificación en la estructura de las relaciones impone y que incide en la naturaleza y curso de las futuras interacciones. Se basa en parámetros psicológicos pero absolutamente “reales”, el subsuelo de lo edificado, lo que subyace a las conductas, actitudes latentes o encubiertas que originan los conflictos reales, las emociones y afectos, que determinan las relaciones en mayor medida que los parámetros individuales racionales e instrumentales, interfiriendo en la motivación hacia la tarea...

Los índices de configuración grupales afectan a todo el grupo. El índice de *cohesión* unión o asociación del mismo puede obtenerse mediante la fórmula: $I_a = \frac{\sum R_e}{N(N-1)}$: sumatorio de la reciprocidad de elecciones partido por el número total de individuos que forman el grupo, multiplicado por éste menos 1. El índice de *desunión* viene expresado no por la indiferencia sino por el rechazo, por lo que el sumatorio en la misma fórmula es de relaciones recíprocas de rechazo. Otros índices interesantes que informan sobre la distribución de las relaciones, grado de realismo interactivo, son el de coherencia, intensidad grupal...

Para nosotros, no obstante, parece que cobran mayor importancia los índices o valores de relación individuos-grupo e interindividual, más matizados que los anteriores que comportan un cálculo matricial, a través del cual se infieren las *cadenas* o enlaces de los individuos, que determinan los pasos de la interacción, formando redes de individuos que se comunican unos con otros a través de terceros...

El más interesante en nuestro estudio, para adecuar el patrón interactivo y comunicar, ahorrando pasos y tiempo, con aquel individuo núcleo que establece más enlaces que los demás, que llega más fácilmente o más directamente al resto, es el de “liderazgo”, por el que se prescinde de los sujetos aislados y se establece una fórmula, por la que se divide el sumatorio de los pasos necesarios para llegar a todos los individuos entre el sumatorio de los pasos de todos los individuos, siendo el resultado indicador de mayor liderazgo cuanto menor sea.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

A su vez, el índice de poder se calcula para determinar el “poder” o influencia que ejerce cada miembro del grupo sobre el resto. Se obtiene a través de la observación del número de cadenas de elección (de determinado nivel), en que participa cada miembro del grupo (con cuánta gente está “conectado” a un determinado nivel).¹²

Un líder es todo aquel miembro del grupo que por su posición, información... ante una comunicación dada, es capaz de ejercer una influencia sobre los demás. Un “gatekeeper” es aquel miembro del grupo que controla el canal de la comunicación dirigida al grupo.

Tres son las técnicas más utilizadas para medir el liderazgo en los grupos:

La técnica sociométrica (consiste en preguntar a los miembros del grupo a qué persona se dirigen para pedir ayuda o información), los “informantes-clave” (se interroga sólo a los miembros del grupo que se estima que pueden saber quién es el líder) y la técnica de la autodesignación (se le pide a cada miembro del grupo que determine hasta qué punto se considera a sí mismo como líder)¹³.

La estrategia de utilizar al líder de un grupo para difundir la comunicación tiene un prestigioso precedente en la conocida teoría de la corriente de comunicación en dos etapas (*The two step flow of communication theory*). Esta teoría parte de las hipótesis formuladas por Paul E. Lazarsfeld.

1.1.4. CLIMA LABORAL RESULTANTE, TERMÓMETRO DE ACTITUDES Y SENTIMIENTOS

Según F. Javier Cantera Herrero de BLC Human¹⁴, el análisis del clima laboral se realiza para diseñar estrategias de satisfacción del “cliente interno”. Parece que intuitivamente, cliente y empleado son dos conceptos difícilmente casables. Desde nuestro punto de vista la denominación, aunque poco afortunada, resulta de la importancia que se atribuye hoy más que nunca al clima laboral, actitudes y a la opinión de los empleados, a los cuales “se vende” la empresa y su actuación con el fin de impedir

¹² MORENO MARTÍN, F.: Apuntes de la asignatura de “Técnicas de investigación en Psicología Social” en la Especialidad de Psicología Social de la Licenciatura en Psicología de la U.C.M., recogidos en el libro de *Introducción a la investigación psicosocial*, Madrid, Departamento de Psicología Social, U.C.M. 1991.

¹³ ROGERS, E.M. y CARTANO, D.G.: *Methods of measuring opinion Leadership*. Columbia U Press, 1962.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

que éstos, fichados en mejores condiciones y con ofertas de retribución y desarrollo más amplias, se vayan de la empresa.

Observemos que la denominación no indica “consumidor” sino “cliente”, lo que señala la continuidad en el tiempo de la atención y la necesidad de establecer relaciones y preocuparse por el mismo, al igual que ocurre con el cliente externo. De lo que no cabe duda es de que mejorar la imagen que los empleados tienen de la institución son Relaciones Públicas y no marketing.

Para analizar el clima de opinión en la empresa se realizan grupos de opinión o *focus groups* (“Quality improvement teams”) en los que se analiza tanto el clima laboral como la comunicación interna, y los empleados dan su opinión sobre diversas temáticas.

Los componentes de dichos grupos son representativos (no representantes) de los diversos colectivos de la empresa a nivel funcional y de área geográfica. Mediante entrevistas con el comité de dirección y los mandos intermedios, se diseñan las acciones y, mediante entrevistas individuales, se va recabando información desde una visión cualitativa, sobre áreas problemáticas, necesidades, que más tarde será completada por la información cuantitativa, a través de cuestionarios con los empleados, encuestas.

Las variables configuradoras de opinión sobre clima laboral se refieren sobre todo a las relaciones: entre la persona y condiciones ambientales de trabajo, relaciones interpersonales con su grupo, relaciones con su jefe, relaciones del departamento al que pertenece, con otros departamentos y la configuración dentro del departamento, relaciones con la empresa u organización (políticas de desarrollo, decisiones estratégicas...), con el sector de la empresa (comparación y relaciones con otras empresas), relaciones con el grupo social de referencia (grupos de amigos, colaboradores, entornos...), relaciones con la sociedad (evolución social, política, mercado de trabajo...).

El análisis del clima laboral responde a un estudio multifacético y multinivel que utiliza las entrevistas centradas en temáticas (para identificar temas de preocupación), las encuestas de comprobación de temáticas, las encuestas de opinión (conocer opinión) y los grupos de discusión (para verificar las opiniones).

El clima laboral implica un diagnóstico inmediato de situación, de las relaciones e interacciones esencialmente y, respecto a las mismas, más de sentimientos que de

¹⁴ Apuntes del M.B.A. *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M., de “análisis de clima laboral”, febrero 2001.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

percepciones, emocional que racional, que estudia las actitudes hacia la organización, y no tanto los parámetros más abstractos de la cultura corporativa, la cual incide en el clima laboral a largo plazo.

Si la cultura corporativa, su gestación y medición de parámetros es la filmación completa, el clima laboral es la fotografía. Es el resultado de la percepción individual sobre las condiciones, más sociales que estrictamente laborales, de trabajo, mediatizada o influida por la percepción grupal.

Los atributos que se miden se refieren en mayor medida a la opinión interpersonal que a la opinión sobre criterios estrictamente funcionales y pragmáticos. El estudio del clima laboral está profundamente mediatizado y enfocado a la realidad psicosocial del entorno de trabajo, contexto interpersonal, organizacional y social, tanto individual como grupal.

El diagnóstico de la comunicación interna se realiza a través de entrevistas e intercambios informales, al azar, pero mediante la técnica del “bucle participativo”, a través de la cual las alusiones a otras personas con actitudes distintas u opiniones diversas conducen a que éstas sean a su vez buscadas y entrevistadas.

Suelen utilizarse las temáticas de “incidente crítico” (ejemplos concretos y reales de la empresa) para provocar opiniones, posturas. Al estudiar el clima laboral, es por tanto necesario incidir en el estudio de la intensidad de los incidentes críticos, “como lo han vivido”, y en la frecuencia (temas que se repiten) que indican los problemas, la incidencia psicológica de determinados elementos...

La gente suele utilizar un discurso y terminología en la que plasma sus ideas y actitudes y para el relacionista resulta muy eficaz utilizar el propio discurso y terminología de los empleados para aplicarlo a las políticas, pues se implica a estos con la empresa al utilizar sus mismas palabras, connotaciones y aspectos emocionales unidos a los términos meramente descriptivos que emplean. Al mismo tiempo, se implica a la empresa con el sentir de sus empleados, al situarse y situar sus derroteros de manera cercana a los mismos, utilizando sus mismos términos, con la conciencia de que éstos se sentirán referenciados, implicados... en las propias políticas de gestión. Se constituye así un metalenguaje con fines estrictamente comunicativos y a la postre relacionísticos, que concibe que la expresión de las ideas se convierte en las ideas y éstas, aunque ajenas, se hacen propias y genéricas, lo cual resulta de gran importancia a la hora de implicar.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

Respecto a las técnicas que el relacionista emplea para el estudio del clima laboral, la observación participante o de convivencia es fundamental, aunque el relacionista puede en determinadas instituciones adoptar el rol de empleado externo, para favorecer la credibilidad. Las encuestas externas son diversas (Schein, Cranfield...). Las encuestas propias, realizadas por el mismo analista (relacionista), permiten hacer estudios longitudinales, diacrónicos.

En los estudios sobre clima laboral o relaciones internas debe pedirse la opinión y colaboración de los mandos operativos, ya que éstos se encuentran muy poco considerados en estos casos, a pesar de su importancia. Respecto a las vías de comunicación y “feedback”, en relación a la configuración del clima laboral, las revistas internas pierden eficacia y protagonismo.

Hoy día, la comunicación interna para configurar un clima laboral adecuado ha sufrido un cambio radical y la revista interna (“house organ”) no posee ya ninguna eficacia, pues la búsqueda de contenidos es proactiva y selectiva. La gente pincha contenidos específicos en la información descargada en “Intranet”, por lo que ya no buscamos, sino que nos buscan; la pasividad en la recepción de información deja paso a la iniciativa.

El conocimiento de quien busca información y quien no sobre la empresa y qué tipo de información busca, proporciona información muy útil que la revista interna no podía proporcionar. Los laboratorios virtuales ensayan acciones buscando opinión y las “cafeterías virtuales” son un lugar de encuentro virtual, foros de opinión en los que se encuentran temáticas diversas de manera informal.

Los empleados a través de las nuevas tecnologías (Intranet, encuestas “on-line”, “cafeterías virtuales”) se comunican con la institución para hacerle saber sus inquietudes, temas que les preocupan... La institución no comunica ya con el empleado a través de revistas internas, sino que la comunicación adquiere connotaciones de innovación, de proactividad, desde el momento en que abundantísima información es introducida en la red y seleccionada por las personas en base a sus gustos, motivaciones, intereses, actitudes...

Las inquietudes y tendencias de opinión serán registradas simultáneamente, estableciéndose correlaciones entre las opiniones y un marco de detección de problemas y tendencias globales, de forma rápida y eficiente, salvando los problemas y los sesgos

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

de conformidad y deseabilidad social, en el momento en que las opiniones puedan ser anónimas.

Evidentemente, es necesario adoptar precauciones con dicha técnica de recogida de opiniones, dado que éstas pueden, en una puesta en común generalizada, conducir a polarizaciones y a la adopción de decisiones extremas y prematuras, provenientes de informaciones sesgadas y de una ilusión de consenso

No obstante, a pesar de los avances tecnológicos, hoy más que nunca se requiere de una sola persona que conozca políticas y estrategias y al mismo tiempo las opiniones de la gente y que comunique con criterios de adecuación, celeridad y eficiencia en los diversos entornos (interno y externo). Las relaciones interpersonales que inciden en la toma de posiciones, sentimientos y reacciones diversas es fundamental y no podrá ser sustituida jamás por los medios técnicos, si bien éstos constituyen una herramienta valiosa de captación de problemas, tendencias de opinión...

El estudio de actitudes y tendencias sociales tiene entonces su correlato en el estudio del clima laboral de una institución, por lo que el profesional de Relaciones Públicas no sólo conoce todo lo que la gente hace, funciones y tareas básicas, sino sobre todo lo que la gente piensa y siente, opiniones que traslucen actitudes básicas, algunas directamente enfocadas al devenir de la institución, funcionamiento y estructuración; además de otras generales (valores sociales), de enorme utilidad no sólo para plantear la comunicación interna y el cambio de actitudes, sino también como coadyuvantes de la investigación previa a la comunicación al exterior, ya que los trabajadores superponen su inclusión en dos medios o sistemas sociales (la organización, a modo de laboratorio de conformación de opiniones) y la sociedad en general, que configura un marco igualitario de públicos o colectivos internos y externos.

1.2. INTEGRACIÓN COGNITIVA (IMPLICACIÓN)

LA FORMACIÓN IDEOLÓGICA DEL GRUPO, LA IDENTIDAD SOCIAL CORPORATIVA, CONCIENCIA DE PERTENENCIA E IMPLICACIÓN (MAPA DE VALORES)

1.2.1.FORMACIÓN IDEOLÓGICA DEL GRUPO E IDENTIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Como afirman Morales y Moya respecto a las diferencias entre los diversos modelos de estudio grupal: modelo de la categorización social (identidad social corporativa) y modelo de interacción conductual (ya examinado),

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

el modelo de interacción conductual hace descansar el proceso grupal en una búsqueda de satisfacción de necesidades individuales, mientras que la teoría de la categorización social lo basa en un proceso de corte cognitivo (la categorización) que permite anclar el grupo socialmente a través de un segundo proceso (el de identidad social). En esta segunda teoría, el grupo es una entidad que, pese a estar compuesta por personas individuales, no es de orden individual. Frente a la idea de que es sólo un escenario en el que las personas persiguen objetivos puramente individuales, se defiende que ubica socialmente a sus integrantes, que es su punto de anclaje social.¹⁵

Efectivamente, como afirman dichos autores, la teoría interaccionista en el estudio de las Relaciones Públicas interpersonales realizadas bajo el marco de sistema cerrado y parámetros individualistas de corte afectivo, se diferencia fundamentalmente de la teoría de la categorización social en que ésta sí integra una concepción inequívocamente social del grupo, al introducir los parámetros sociales en la propia concepción del mismo, interrelacionando los sistemas sociológico y personal, síntesis de la cual emana la identidad corporativa, base de la imagen proyectada que señala ya una apertura al exterior y cuyo “feedback” sirve para conformar dicha identidad. El sistema funciona entonces como ente modelador y al mismo tiempo para ser receptáculo de múltiples identidades corporativas que van creando una atmósfera actitudinal...

Desde nuestro punto de vista, no obstante, ambos modelos (de interacción y de identidad social) no son incompatibles sino complementarios (integración afectiva y cognitiva) y establecen una aplicación conjunta, de carácter diacrónico. Las Relaciones Públicas cohesionan a través de redes de comunicación informal, lo cual repercute mayoritariamente en el clima laboral y en la implicación socioafectiva y al mismo tiempo implican a los sujetos cognitivamente (idealmente) al establecer una identidad social corporativa que refleja en último término una cultura corporativa (conjunción entre clima laboral e identidad)

Desde la Psicología Social, dos psicólogos europeos, Tajfel¹⁶ y Doise, conciben al grupo como identidad social y mantienen que lo esencial en un grupo es el proceso de categorización a través del cual los integrantes de un grupo (institución) se perciben a sí mismos conformando una unidad psicológica en base a características comunes y diferentes a otros grupos o instituciones (grupo pionero, innovador, de tecnología punta...), percibiéndose entonces como distintos. El grupo no es ya un

¹⁵ MORALES, J. F. y MOYA, M. C.: “El estudio de la interacción grupal” en PEIRÓ, J. M. MORALES, J. F. y FERNANDEZ DOLS, J. M.: *Tratado de Psicología Social*. Volumen I: Procesos básicos, Madrid, Síntesis, 1996, pág. 277.

¹⁶ Tajfel y Doise constituyen una aproximación psicosocial estricta que se aplica perfectamente al estudio de la identidad corporativa (integración de sistemas personal y social).

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

agregado de personas interdependientes para favorecer sus necesidades individuales de índole psicológica y el resultado de la percepción de dicha pertenencia se expresa en la creencia “somos un grupo”. Supone, pues, la socialización del individuo por parte de la institución.

La pertenencia grupal posiciona a los miembros del grupo en unas ciertas coordenadas sociales y comienza a adquirirse conciencia de la valoración social de la pertenencia al grupo, de la retroalimentación o “feedback” de las acciones comunicativas hacia el exterior, que va renovando la identidad interior en un proceso circular de constatación-renovación. La comunicación intergrupal mediada obtiene su correlato entonces en la comunicación interpersonal endogrupo, reforzando la identidad que se va conformando.

La teoría de la categorización social, asunción de lo social en lo personal, explicaría entonces cómo la pertenencia está mediada ahora simbólicamente, en el plano de las ideas y no tanto debido a patrones de relación interpersonal.

La seguridad y estabilidad emocional propiciadas por la cohesión dan paso al orgullo de pertenencia, al símbolo, representación de lo que la institución supone para el individuo (integración cognitiva), por lo que las personas no abandonan su grupo a pesar de encontrarse descontentas en sus relaciones personales e interacciones diarias en una institución, por proyectarse al símbolo o identidad, que da sentido a su permanencia en una institución en la que realmente no se sienten a gusto, con criterios de proximidad pero sí idealmente, con criterios de adscripción y proyección.

Encontramos entonces que aparece la categorización del “yo” en función de la categorización grupal¹⁷, o dicho con mayor concreción, se enmarca la identidad individual en la identidad institucional, nivel de abstracción creada a través de la comunicación simbólica.

Aparece entonces, en los niveles más extremos, la despersonalización, mediante la cual el individuo relega o hace pasar a un segundo plano sus características personales, para primar las grupales o institucionales, en el proceso de resocialización que ejerce la institución sobre el individuo, subrayando entonces no la diferencia con los otros miembros del grupo, sino la semejanza, en un cierto grado de alienación, por la que

¹⁷ TURNER, J.C. y cols.: “La identidad social y las relaciones intergrupos”, en J. F. MORALES y HUICI, C, *Lecturas de Psicología Social*, Madrid, UNED, 1989.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

se proyecta su identidad fuera de sí mismo y la asume inconscientemente (tesis de Feuerbach¹⁸ sobre la identidad humana, alienación del hombre por la religión).

Aparece entonces, consiguientemente la prototipicidad de las actitudes y de las opiniones y el contraste que las mismas ejercen con las de los miembros de grupos externos, instituciones distintas, con identidades distintas, por lo que los miembros de la misma institución se van pareciendo en opiniones y actitudes y distinguiendo en su forma de concebir la empresa de otros grupos o instituciones¹⁹ (“El hombre Gillete”, “el hombre Xerox”, son ejemplos prototípicos de lo afirmado).

1.2.2. CULTURA CORPORATIVA

1.2.2.1.FUNDAMENTOS DE UN NUEVO ENFOQUE

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna... que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Schein

Consta de pautas implícitas y explícitas, de conductas y para la conducta adquiridas y transmitidas por símbolos... su núcleo consiste en ideas y principalmente en sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción.

Kroeber y Kluckhohn

Como podemos inferir de la cita apuntada, toda acción tiene como condicionante la cultura y al mismo tiempo la construye, por lo que el clima laboral tiene como telón de fondo la cultura corporativa, y las lentas modificaciones que ésta va sufriendo son avisadas por el termómetro del clima laboral.

El término cultura (de la organización) se utiliza en los años sesenta para explicar la necesaria armonización de factores cuya ausencia impedía la implicación de los individuos en la organización y funcionamiento y obstaculizaba la eficiente obtención de los objetivos planteados. A principios de los ochenta, Tom Peters o H. Schein²⁰ utilizan

¹⁸ FEUERBACH, L.: *Das wessen der religion, dreissig Vorlesungen*, Alfred Kroner, Leipzig, 1923.

¹⁹ TURNER y cols, op.cit.

²⁰ SCHEIN, O.H.: “Definición de la cultura de organización “en *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco, CA, 1985. Tomado de *Lecturas de Teoría de la organización*, vol II, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

el término para referirse al conjunto de valores sobre los que gira la identidad de la empresa. H. Schein cree que existen tres niveles en cada cultura:

1. Lo visible: el lenguaje, la decoración, estratificación social, normas, todo lo visible.

2. Los valores que subyacen en los discursos organizativos, cuando las personas hablan de ideas, de objetivos...

3. Las raíces de la cultura: principios y reglas básicas que el conjunto de individuos de la organización ha asumido y, por lo tanto, utiliza en sus relaciones entre sí y con el entorno; en definitiva, el marco general de referencia, que permite descifrar el significado de los valores y de las concreciones.

Esta última parte indica el origen de la cultura organizativa, en función de la necesaria adecuación de la organización a las demandas del entorno y, por tanto, a los principios de las Relaciones Públicas. No existe la organización sin cultura en el interior y en el exterior, la cultura y su proyección indican la supervivencia de la propia organización, en función de un parámetro de relaciones originario, fundamental, primero.

La cultura no requiere de las Relaciones Públicas más que en un sentido de implicación de los empleados en ella, de cara a la efectividad de la comunicación interna, pero la misma viene conformada sobre todo por parámetros de adaptación y adecuación al entorno y en esa finalidad última, son las Relaciones Públicas las que se sirven de la cultura y la transforman en algo adaptativo, por la armonización y de intereses, económicos y sociales. Las Relaciones Públicas como forma de comunicación interna adecuan y moldean la cultura (normas y creencias comunes) y sirven a la misma pero también al objetivo final de la organización, la adaptación al entorno, a través de la misma.

La cultura corporativa debe seguir, por tanto, los dictados de la filosofía última de las Relaciones Públicas (concordancia entre lo realizado y presentado, intereses económicos y sociales), del mismo modo que la comunicación interna puntual (que suele confundirse con las Relaciones Públicas) debe ir en consonancia o ser acorde con la cultura perseguida o establecida como meta.

La cultura viene entonces a concebirse en función de su finalidad última conformadora de imagen, de las Relaciones Públicas en definitiva, y acoge su faceta permeable, externa e integradora de los ámbitos interno y externo, por lo que ya no

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

puede concebirse que son las Relaciones Públicas las que sirven a la cultura²¹ sino que, contrariamente, ésta última, ya cristalizada y planificada previamente bajo parámetros relacionísticos o de creación de imagen, sirve a la filosofía última de las Relaciones Públicas, de adecuación y adaptación a los intereses sociales, en la actuación y en la comunicación, de la organización, y propicia por tanto que los intereses internos ya integrados y concebidos en el tiempo como estáticos y cristalizados se integren con los de fuera, cambiantes y dinámicos, para propiciar la adaptación de la institución.

La comunicación de Relaciones Públicas pretende en primer término configurar un clima laboral adecuado (corto plazo, efectos más inmediatos) y, en último término, conformar una cultura corporativa sólida y adecuada que modele y module comportamientos y actitudes, que coadyuve a la labor comunicativa del profesional de Relaciones Públicas sin la necesidad de una labor comunicativa interpersonal constante, que informe sobre la norma de cultura, hábitos, costumbres, valores, etc., de un determinado organismo.

La cultura puede concebirse entonces como la memoria del futuro, configurando un hilo de continuidad en la conducta, predictor de las acciones de comunicación, de la retórica comunicacional, y de la interpretación de dicha acción comunicacional. Aglutina tanto los valores de la institución como las formas de percibir sentir y pensar la realidad que conforma y rodea la institución, así como el conjunto de ritos, héroes y mitos de la institución y las formas de actuación pautadas y recurrentes, todo lo cual conforma una norma de cultura, predictora de acciones y reacciones y una personalidad básica, carácter difícilmente modificable, sedimentado a través del tiempo y que aglutina aspectos básicos de una institución.

La cultura conforma los patrones relacionales, afectivos y aspectos cohesionadores, obedeciendo a la función primera de la misma, relatada por Freud, de proteger al hombre de la naturaleza o medio externo, en dos sentidos: el medio externo, ajeno al organismo o institución se muestra inquisidor respecto a su conducta, competitivo y cambiante, que amenaza con la obsolescencia y los continuos cambios, ante los que el organismo se siente indefenso. La cultura preserva, además, a través de las relaciones sociales establecidas y las pautas de interacción, de las asperezas de la

²¹ TRICE, H.M. y BEYER, J.M.: *The cultures of work Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1993.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

tarea, de la frialdad de la tecnología y de la naturaleza competitiva y agresiva del hombre, fomentando la cooperación.

En el plano de la comunicación, podemos afirmar que mediante la cultura (sobrenaturaleza de Ortega), el hombre intenta, además de adaptarse al medio, adaptar el medio a sus necesidades, por lo que ésta suele ser conformada adaptando la misma a las características de la institución, políticas, estrategias... por un lado (culturas que fomentan la agresividad, la participación), y por otro, ya en el plano estricto de la comunicación y la interacción, la cultura corporativa establece las bases de una comunicación eficiente y el relacionista adapta entonces el medio organizacional a sus necesidades de comunicación, estableciendo el marco de fondo de la comunicación a realizar.

El ambiente comunica entonces las normas implícitas, y el esfuerzo de comunicación, por tanto, en las empresas que no tienen configurada una cultura, es enorme. La labor de la comunicación de Relaciones Públicas, en su papel cohesionador y coordinador, resulta ser fundamental.

La labor de la comunicación hoy día es imprescindible y el esfuerzo comunicativo que el profesional de Relaciones Públicas debe realizar no se predica sólo de las empresas de nueva creación o de “start up”, como informa la jerga profesional, sino mayoritariamente por el choque y coordinación de diversas culturas y el esfuerzo de integración de las mismas que tiene cada vez más relevancia en el entorno actual, en el que se suceden fusiones y adquisiciones, ya que éstas no suelen fracasar por las diferentes características técnicas de ambas instituciones, sino por el choque cultural. El cambio cultural, necesario en otros casos, por ampliación del negocio, o cambios diversos, suele modificar no sólo la estructuración de la empresa, sino también los patrones de interacción.

Las culturas tradicionales han pecado de secretismo, de exclusividad en el manejo de la información, con tópicos como “no compartas información con otras áreas, ni siquiera con alguno de los tuyos”. En la cultura participativa, la necesidad de que la información fluyera libre, de cara a aumentar la eficacia, determinó nuevos patrones de relaciones e interacciones, abundancia de información tanto horizontal como vertical, configurando las relaciones como el elemento más importante a considerar en la dinámica organizativa, aun incluso en una perspectiva de focalización a la tarea.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

La visión clásica de la empresa entendía que las Relaciones Públicas y la comunicación tradicionalmente eran muy importantes para cohesionar e implicar en los objetivos, enfocada a las personas. La comunicación enfocada a la tarea, desde el prisma actual de las Relaciones Públicas, que se distingue de la mera función de recursos humanos clásica, indica que, además de cambiar de referentes y de destinatarios, incluyendo ahora la cúpula directiva, la comunicación no se centra en la tarea (en función de sus referentes), pero se remite a la misma en su origen y finalidad.

La comunicación se focalizaba hacia la tarea respecto a aspectos técnicos y no hacia las personas (visión clásica) y más tarde, en las personas, desde parámetros socioafectivos (recursos humanos, creación de identidad e implicación...). Ahora, la comunicación vuelve a centrarse en las personas, pero desde un nuevo punto de vista que incorpora los aspectos temporales del proceso, diacrónicos, y la coordinación como factor fundamental, función genuina de Relaciones Públicas, de comunicación y de relación, pautas de interacción.

La clásica visión de la comunicación interna como comunicación de Recursos humanos, motivadora, influyente, en base a parámetros emocionales determinantes de la cohesión, emocional e implicativa, identidad corporativa, da paso a una nueva concepción que integra la visión clásica con la necesidad de coordinación, nuevo requerimiento que surge en los estadios o niveles más altos del organigrama, centrada en las personas, pero con relación a la tarea, más instrumental y racional.

Las nuevas características organizativas apuntan a que la geografía de los sentimientos (cohesión) da paso a una geografía de los valores (cultura organizativa), que cristalizados y de difícil cambio, como apunta Julián Marías, conforman la base de las comunicaciones y relaciones que se establecen en la empresa.

Hofstede estudia los estilos y orientaciones de las culturas conformadas por los valores imperantes, no sólo en la propia institución sino conformados, en último término, por los valores imperantes en una determinada sociedad o cultura, afirmando, por ejemplo, que la cultura alemana configura culturas organizativas de signo masculino, en contraposición a otras, de signo femenino, en sus relaciones y dinámica, menos asertivas y más conciliadoras, con mayor énfasis en las emociones.²²

²² HOFSTEDE, G.: *Uncommon sense about organizations*, Londres, Sage, 1994.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

1.2.2.2. CULTURA CORPORATIVA: PRODUCTOR Y PRODUCTO DE LA IMAGEN EXTERNA

La imagen, término de Relaciones Públicas, cobra importancia como configuradora de opinión; el individuo se asocia con la institución y la cultura es el resultado, entre otras cosas, de la imagen asociada por los individuos a la misma, en función de su reputación en la empresa y fuera de ella. Una vez más, la cultura obedece a las Relaciones Públicas en relación con su noción más genuina de creación de imagen.

Existe con los trabajadores y directivos un contrato legal de mínimos y un contrato de confianza o moral, que se asocia a lo que podría denominarse “retribución estratégica”, por la que se paga el sueldo no sólo en base a la realización de un determinado trabajo, sino por la imagen conferida a dicho puesto o función, cambio estratégico que conductas y actitudes pueden conferir a la propia cultura corporativa.

Esta se configura como el exponente máximo del agregado de imágenes de los individuos, que obedece a una reestructuración cualitativa, cristalización del autoconcepto, en base a operaciones cognitivas, configurando la personalidad básica matizada por la acción comunicativa interna, conformando la imagen básica que, junto a la comunicación externa, configura la imagen en términos sociales, globales, reputación social de la institución o personalidad social de la institución, cuyo símbolo o proyección externa es el logotipo y cuyo símbolo o proyección interna son las propias conductas significativas.

La cultura configura entonces un marco básico que predice la continuidad en el tiempo de la institución, su permanencia y desarrollo, y que dota de sentido y de eficiencia a las pautas comunicativas, que vienen moduladas por la misma, mediante heurísticos de creación de imagen y al mismo tiempo, la modulan, para presentarla al exterior, configurando la imagen externa.

Desde este enfoque, la cultura corporativa puede concebirse desde una doble perspectiva, en relación con las Relaciones Públicas, como resultado de las mismas, en su faceta de comunicación interactiva, resultado natural de las mismas, producto de interacciones sociales que se derivan espontáneamente y con naturalidad en las organizaciones; y también como telón de fondo, producciones simbólicas sobre las que se sitúan las acciones comunicativas concretas, con el fin de implicar...

La cultura corporativa es concebida entonces como resultado y como condicionante o causa, como producto planificado y como resultado inconsciente, como

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

símbolo y como referente... productor y producto de las relaciones públicas que señala la transición de la idea al símbolo y del símbolo a la idea, en la circularidad de un sistema cerrado en el interior de la institución en cuestión, factor determinante y determinado de la comunicación interna y factor coadyuvante, de la creación de imagen externa, por dos razones:

1. Antes de conquistar territorios, nuestra propia casa, paz y concordia dentro y después fuera.
2. Funciona como microentorno catalizador de las actitudes sociales hacia la empresa, campo de pruebas, laboratorio, de cambios de imagen o cultura.

1.2.2.3. PROYECCIÓN AL EXTERIOR, MICROVISIÓN DE LA QUE PARTE LA IMAGEN.

La cultura corporativa es la microvisión de la que debe partir la proyección de imagen, que debe coincidir con la macrovisión social. Es más realista, menos utópica que la referida en la comunicación externa.

El profesional de Relaciones Públicas debe coordinar las visiones que se dan de la empresa dentro y fuera, debe armarse de realismo preservando la adecuación entre ambas visiones de cara a la comunicación externa y debe cargarse de idealismo respecto a la comunicación interna, para desplegar la visión social y encardinarla en la esfera del ánimo de lucro. La visión más social de la sociedad y la visión más económica y prosaica de la empresa en el interior deben casar. La “misión” y los objetivos deben ser acordes.

La comunicación dada al exterior (publirreportajes) puede servir a fines internos y de hecho lo hace, ya que suele incidir en factores económicos del logro de objetivos que a la sociedad no suelen interesar en demasía por lo que su función redunda primeramente en el logro de la implicación, cohesión interna. Los factores sociales que se suelen relatar en la comunicación externa y enfocados a la misma, como contribución a causas sociales... suele conformar categorías más idealistas de pensamiento, entroncan con las misiones y no tanto con los objetivos y dan una cierta visión global, social y positiva de la esfera afincada en el ámbito del ánimo de lucro como es la económica.

El clima organizativo que las Relaciones Públicas van procurando, van a su vez modelando y sedimentando, en un hilo de continuidad, creencias, valores o normas

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

compartidas. El clima es, en el momento actual, reflejo de la cultura y condicionante real de la misma, en base a características estructurales y factores perceptivos puntuales de los individuos.

La labor de las Relaciones Públicas reside en la introducción de valores y creencias compartidas, la cultura y articulación de la misma en la estructura formal rígida y fría del trabajo, humanizando la estructura formal, y por otro lado y de cara a la posterior comunicación externa, debe conseguir la fijación objetiva o anclaje de la misma en la estructura formal. Lo abstracto e invisible en lo visible, y lo visible, real, confirmable y puntual en la abstracción ideal. Las ideologías son por tanto el núcleo básico de la cultura corporativa, conjunto compartido e interrelacionado de creencias, valores y normas dotadas de contenido emocional que unen a unas personas y ayudan a dotar de sentido su mundo del trabajo, social...

Recapitulando, podemos decir que las Relaciones Públicas se relacionan con la cultura corporativa de dos maneras:

- a. De cara a la comunicación interna en nombre de la cohesión, vinculan a grupos de personas, las interrelacionan y promueven la solidaridad social, garante de la cohesión y la implicación.
- b. Los significados sociales compartidos ayudan a la configuración de símbolos que se muestran en la comunicación externa, y que coadyuvan al mantenimiento del rol, misión o función social de la institución

La cultura corporativa debe estar fuertemente interrelacionada con las creencias externas y deberá venir conformada por ellas. En esa labor consistirá el trabajo que el profesional de Relaciones Públicas debe realizar, ya que las disfunciones pueden venir creadas por una “esquizofrenia institucional” que conduzca a preservar visiones distorsionadas de la realidad, rigidez conductual, visiones desviadas etc.

La función de las Relaciones Públicas residirá entonces en la inclusión de una línea de apertura de la cultura e ideologías que conforman el núcleo interior, al entorno o entramado de ideologías imperantes en la sociedad, y en transplantar las mismas gradualmente al interior, para poder luego comunicarlas al exterior.

De esta forma se refuerzan las actitudes preexistentes de la sociedad hacia la organización y no se intentan cambios exagerados, bruscos e ineficaces de cambios de actitudes. Debemos considerar que la aplicación de la cultura a la estructura la dota de un

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

realismo “artificial”, pero que en combinación con la aplicación de la estructura a la cultura confieren en definitiva un realismo práctico.

Schein sostiene que:

En resumen, cuando hable de “cultura” en cualquiera de estos niveles estructurales, querré decir lo siguiente: un modelo de suposiciones básicas- inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado conforme va aprendiendo a hacer frente a sus problemas de adaptación externa e integración interna- que ha tenido resultados suficientemente positivos para ser considerado como válido y, enseñarlo, por tanto, a los socios nuevos como la forma correcta de percibir, sentir y pensar respecto a dichos problemas. Puesto que tales suposiciones han surtido efecto de manera reiterada, es probable que hayan sido asumidas y que se hayan separado de la conciencia. Observen que la definición no incluye tipos de comportamiento públicos. Creo que un comportamiento público se define tanto por la predisposición cultural (las suposiciones, percepciones, pensamientos y sentimientos diseñados) como por las contingencias de la situación que provienen del entorno exterior. Así, la regularidad del comportamiento puede ser un reflejo tanto del entorno como de la cultura²³.

Algunas formas culturales son tangibles y dan sentido a la ideología de la cultura corporativa. Las formas culturales que la cultura cristaliza son útiles para establecer pautas de comportamiento sin carga valorativa, automatismos etc, que salvan tiempo y esfuerzo, pero no provocan por sí mismas la innovación o la adaptación al entorno, por lo que es necesaria la labor de Relaciones Públicas, continua, constructiva... Los símbolos procuran en definitiva, la concreción de valores abstractos, y sirven para sedimentar lo realizado y como punto de partida de realización de lo nuevo, de comunicaciones basadas en el símbolo y que transforman la interpretación del mismo...

Algunos símbolos funcionan a modo de síntesis o resumen básico de las características atribuidas e incluso las cristalizan (anagrama, logotipo), otros se encuentran en relación a las características formales de la institución, ritos de integración (comida de empresa en Navidades), de resolución de conflictos y ceremoniales de reconocimiento de status... y funcionan como producto de la comunicación y como condicionantes a su vez de la misma.

Por el contrario, otros condicionantes son plásticos, deformables, dinámicos, en continuo cambio y funcionan como condicionantes de las relaciones más que de las comunicaciones. Dichos símbolos son elaborados, no cristalizados, basados en el proceso y no en el producto, en el continuo temporal, más que en unidades de tiempo discernibles y discretas, en conexión con la motivación y la Psicología ambiental, y con las pautas de interacción que se van conformando, chismes, comunicaciones

²³SCHEIN, E.H.: op.cit., pp. 373-393.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

informales... del tipo “el tiempo es dinero”, “escucha al cliente” relacionados con relatos, historietas, prácticas repetidas, que van integrando la cultura corporativa.

Los relacionistas deben saber canalizar dicha complejidad a una integración productiva y efectiva. Por eso, y como afirma Schein,

El campo de la psicología y de la sociología de la organización ha desarrollado una variedad de conceptos útiles para comprender el comportamiento individual y las formas en que se estructuran las mismas organizaciones. Pero seguimos sin encontrar una respuesta a la dinámica de cómo y por qué las organizaciones, crecen, cambian, en ocasiones fracasan y – quizá lo más importante de todo- hacen cosas que parecen no tener sentido alguno... La cultura y el liderazgo, cuando se examinan con detenimiento, son los dos lados de una misma medalla y en realidad no se puede comprender lo uno sin lo otro... lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y administrar cultura y el único talento de éstos es su capacidad de trabajar con cultura²⁴

Schein distingue diversos tipos de socialización que van conformando la cultura corporativa²⁵. La socialización que las Relaciones Públicas incorporan es respecto al contexto, individual versus colectiva, informal versus formal (formal solo respecto a la función establecida para llevarla a cabo), al azar versus secuencial, variable versus fija.

El rol de relacionista es innovador y se orienta así al cambio cultural, en contraposición a la socialización y formación de la cultura formal propia de las organizaciones, que basan sus mecanismos de coordinación en la normalización exclusivamente y que prescinden de relaciones socializadoras informales, propias del mantenimiento del grupo.

Por la socialización informal el aprendizaje no está estructurado y obedece tanto a aspectos racionales como emocionales, de inteligencia emocional (tolerancia a la frustración, demora de la recompensa, manejo de estrés,...). La socialización se dice que es al azar cuando los pasos a dar no están claramente marcados.

Podemos concluir entonces que la socialización informal constituye el patrón innovador de la socialización organizacional, a través de las Relaciones Públicas, de dos formas:

a. Interacción con los compañeros, patrones de relación, interacción que se dan y que el profesional coordina, encauza, propicia...

b. porque en lugar de la socialización normativa el profesional de las relaciones públicas se constituye en gestor de la socialización informal y en modelo, poder de referente

²⁴ SCHEIN, E.H.: *Ibidem*.

²⁵ SCHEIN, E.H.: *Ibidem*.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

Según Louis, la idea de cultura se basa en la interpretación que se hace de las cosas y no en su significado verdadero²⁶. La cultura tiene un componente simbólico fundamental²⁷, de transmisión de significados y de parámetros de interpretación de hechos y objetos diversos. El nivel cultural en la organización²⁸ difiere del nivel social propiamente dicho o “del específico sistema de relaciones basado en la interacción entre los individuos y la colectividad”.

1.3. LA COOPERACIÓN: FUNDAMENTO DEL DESARROLLO GRUPAL

La persuasión emocional de los grupos, en el ámbito de implicación de los individuos por vías emocionales se realiza para generar cohesión o unión incondicional, distinta de cooperación (matiz racional de asunción de objetivos). En el nivel operativo, el grupo es cerrado, cohesionado, democrático, no se establecen diferencias. En el nivel de los directivos, mandos intermedios las diferencias marcadas crean diferentes tipos de cooperación o competición entre grupos.

Rabbie habla también de los diferentes tipos de cooperación grupal e intergrupal señalando que la cooperación instrumental se produce para conseguir un objetivo material que beneficia a todo el grupo (beneficio empresarial, cuenta de resultados). Podemos inferir también que la competición instrumental responde a una lucha entre grupos para conseguir los recursos escasos (luchas entre equipos de trabajo o departamentos para conseguir partidas del presupuesto general). De otro lado o perspectiva, encontramos la cooperación social, también denominada simbólica o relacional cuyo objetivo ya no es externo sino interno y propio de la configuración del sistema cerrado, pretendiendo la satisfacción emocional entre los miembros; la competición social (simbólica, relacional) busca diferenciar al propio grupo (organización) de otras organizaciones similares, mediante una auténtica lucha para conseguir un mayor prestigio e imagen, relevancia social (notoriedad...). En este caso, como en el de cooperación social, la empresa u organización es una y sólo una, el grupo como institución es la organización.

²⁶ LOUIS, M.R.: “Las organizaciones como ámbitos de producción cultural, en *Organizations as Culture bearing Milieux*, en L.R. PONDY, P.G. FRUST, G. MORGAN y T.C. DANDRIDGE.: *Organizational Symbolism*, Greenwich: Jay Press.

²⁷ TRICE, H.M. y BEYER, J.M.: *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1993.

²⁸ LESSEM, R.: *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid, Díaz de Santos, 1992.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

Según Rabbie, existen orientaciones psicológicas diferentes que responden a las causas de las cooperaciones o competiciones en distintos ámbitos, y expone que la persona, con una motivación básica materialista, tiende a formar o integrarse en grupos que persiguen objetivos materiales (directivos, mandos intermedios), mientras que una persona preocupada por alcanzar seguridad y estabilidad emocional (esferas que no permiten la promoción por méritos, como es el caso del administrativo, trabajador de línea, etc...) concibe al grupo de forma unitaria y busca las relaciones satisfactorias con el resto de miembros del grupo.

En el primer caso, de orientación materialista, la conducta de los individuos sigue el modelo de expectativa-valor dando lugar a una conducta, tendencias y orientaciones que permitan conseguir “los objetivos más valorados, los resultados más beneficiosos, siempre que las ganancias excedan los costes”.²⁹

La interdependencia configura patrones de intercambios múltiples y variados, que aprovechan los canales formales y los informales, vías pautadas y vías “creadas”, por lo que la interacción adquiere un matiz de complejidad enorme ya que la colmena humana, a diferencia de la de las abejas, establece relaciones e intercambios con personas que no son intercambiables con otro miembro cualquiera de su clase (directivo del mismo rango), sino que teje una maraña de relaciones complejísima con individuos encontrados y escogidos a raíz de las propias interacciones y que sitúan y se sitúan en el entramado comunicativo, por lo que la estructura formal se ve mediatizada por la informal, y los individuos son contactados en función de su rol y status y en función de su posición en espacio y tiempo respecto a los intereses de un individuo concreto.

Tenemos entonces que las estructuras complejas dan lugar a interacciones complejas de doble signo y que dichas interacciones conforman también a raíz de la mezcla entre comunicación formal e informal, vías pautadas “naturales” y vías creadas, estructuras complejas, marañas de redes entretejidas.

La interdependencia emocional o afectiva se señala en el endogrupo como entidad cohesionada, mientras que la estructura formada por la interdependencia entre los miembros del grupo, que constituyen subgrupos diversos, hace referencia a la dependencia mutua que se genera de cara a la consecución de los objetivos.

El esfuerzo primero está enfocado a la comprensión, interdependencia y a la formación de una conciencia institucional, mientras que en un segundo momento se

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

enfoca claramente a la cooperación co-actuación e involucración. Peiró define el trabajo en grupo como

*actividad colectiva orientada a la consecución de unos objetivos mediante el proceso de producción, cuya naturaleza es interactiva (cooperativa y coordinada) y cuyo resultado es considerado como colectivo o grupal (...) proceso colectivo, interactivo y coordinado que requiere de la cooperación de los miembros del grupo para que se alcance la meta grupal.*³⁰

• BIBLIOGRAFÍA

Apuntes del M.B.A: *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M., de “análisis de clima laboral”, febrero 2001.

CLEMENTE, M.: *Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, Eudema, 1992.

CHINOY, E.: *La sociedad*, F.C.E., México, 1978.

FEUERBACH, L.: *Das wesen der religion, dreissig Vorlesungen*, Alfred Kroner, Leipzig, 1923.

HOFSTEDE, G.: *Uncommon sense about organizations*, Londres, Sage, 1994.

HUICI, C.: *Estructura y procesos de grupo*. Madrid, UNED, 1985.

KRECH, D.: et al: *Psicología Social*, Madrid, Bibliografía Nueva, 1965.

LESSEM, R.: *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid, Díaz de Santos, 1992.

LOUIS, M.R.: “Las organizaciones como ámbitos de producción cultural, en *Organizations as Culture bearing Milieux*, en L.R. PONDY, P.G. FRUST, G. MORGAN y T.C. DANDRIDGE.: *Organizational Symbolism*, Greenwich: Jay Press.

MCGRATH, J.: *Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1964.

MCGRATH, J.E.: *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc. 1990 –91.

MORALES, J. F. y MOYA, M. C.: “El estudio de la interacción grupal” en PEIRÓ, J. M. MORALES, J. F. y FERNANDEZ DOLS, J. M.: *Tratado de Psicología Social*. Volumen I: Procesos básicos, Madrid, Síntesis, 1996.

MORALES, J.F. y HUICI, C, *Lecturas de Psicología Social*, Madrid, UNED, 1989.

²⁹ RABBIE, J.M.: op cit, pág. 99.

³⁰ PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F.: “Trabajo en grupo”, *Tratado de psicología del trabajo*. Vol.II: Aspectos Psicosociales del trabajo. Madrid. Síntesis, 1996, pág.160.

III. A. 1. Integración afectiva (cohesión) y cognitiva (implicación): clima laboral y cultura

MORENO MARTÍN, F.: Apuntes de la asignatura de “Técnicas de investigación en Psicología Social” en la Especialidad de Psicología Social de la Licenciatura en Psicología de la U.C.M.

MORENO, F.: *Introducción a la investigación psicosocial*, Madrid, Departamento de Psicología Social, U.C.M. 1991.

MORENO, J.L.: *Fundamentos de Sociometría*. Buenos Aires. Paidós. 1962.

PEIRÓ, J. M. y PRIETO, F.: “Trabajo en grupo”, *Tratado de psicología del trabajo*. Vol.II: Aspectos Psicosociales del trabajo. Madrid. Síntesis, 1996.

RABBIE, J.M.: “A behavioral Interaction Model: Towards an Integrative Framework for studying Intra and Intergroup behaviour”, en K.S. Larsen (ed), *Conflict and social psychology*, Londres, Sage, 1993.

ROGERS, E.M. y CARTANO, D.G.: *Methods of measuring opinion Leadership*. Columbia U Press, 1962.

SANGRADOR. J.L. “El ambiente físico en los grupos”, en HUICI, C.: *Estructura y procesos de grupo*. Madrid, UNED, 1985.

SCHEIN, E.H.: “Definición de la cultura de organización” en *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1985, tomado de *Lecturas de Teoría de la Organización*, Ministerio de Administraciones Publicas, Madrid, 1993, VOL. II.

SCHUTZ, W.C.: *FIRO: A three - dimensional theory of interpersonal behaviour*. Rinehart, New York 1958.

SHAW, M.E.: *Dinámica de grupo*, Barcelona, Herder.

TAJFEL, H. y DOISE: *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*, Academic Press, NY, 1978.

TRICE, H.M. y BEYER, J.M.: *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1993.

TURNER, J.C. y cols.: “La identidad social y las relaciones intergrupos”, en J. F. MORALES y HUICI, C, *Lecturas de Psicología Social*, Madrid, UNED, 1989.

III.A. 2. MOTIVACIÓN Y NEGOCIACIÓN

(PILARES BÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN GRUPAL)

2. 1. RELACIONES PÚBLICAS: NEGOCIACIÓN INTERNA Y AFRONTAMIENTO DE LOS CONFLICTOS DESDE UNA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL

Charla- charla es mejor que guerra- guerra

Churchill

2.1.1. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES (INTERNO ENDÓGENO)

Es inútil tratar de librarse completamente de las pulsiones agresivas humanas, basta con intentar desviarlas para que no tengan que canalizarse hacia la guerra

Freud, carta a Einstein, 1932

2.1.1.1. NATURALEZA Y FUENTES

Los conflictos en el seno de las instituciones en las que el relacionista trabaja, fomentan la polarización y los estereotipos, las actitudes y los comportamientos hostiles, pueden restringir los canales de comunicación y dificultar las interacciones y, al disminuir la cooperación, pueden hacer que los esfuerzos en el trabajo se dupliquen. Por otro lado, cuando trascienden a la opinión pública, afectan gravemente a la credibilidad de la organización. A la dirección de Relaciones Públicas le corresponde un papel incuestionable en la gestión de los conflictos, entendiendo que no puede ignorarlos ni dejarlos desarrollarse autónomamente, sino que ha de intervenir en ellos para encauzarlos, reconducirlos.

El término conflicto posee sentidos diversos e infinidad de connotaciones, dependiendo del contexto en el que se emplea. Suele relacionarse con términos como diferencias, incongruencias, incompatibilidad o choque, cuando se aplica al ámbito puramente psicológico (conflicto de ideas), y con términos como pugna, negociación, o competencia, en el ámbito de las organizaciones (conflicto de intereses). La frustración o la hostilidad se relacionan con sus causas psicológicas (conflicto latente), mientras que términos como antagonismo, contraposición o enfrentamiento se refieren a un conflicto ya declarado o manifiesto.

III. A. 2. Motivación y negociación

Existe una tendencia a definir la noción de conflicto desde una posición o tendencia sociológica¹ (en algunas ocasiones de corte genuinamente Weberiano² y marxista) que asume la existencia de varios actores con ideas o intereses contrapuestos. Sin embargo, desde la Psicología Social (Deutsch), se ha apuntado que la noción clave y genérica para definir el conflicto es la de incompatibilidad, y ésta puede darse en el propio sujeto, que puede presentar deseos o intereses contrapuestos en un momento determinado: “Un conflicto existe siempre que hay actividades incompatibles dentro del propio individuo, en el interior de un grupo, en una sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades”³

Kurt Lewin es uno de los estudiosos más destacados a la hora de delimitar la noción de conflicto individual.⁴ Su primera definición de conflicto: “Situación en que unas fuerzas de magnitudes iguales actúan simultáneamente en direcciones opuestas sobre un individuo”. Lewin se constituye, sin lugar a dudas, en pionero en la materia y predecesor de algunas famosas teorías intrapsíquicas de conflicto, como la de Festinger (disonancia cognoscitiva, 1957) o la famosa teoría de Freud sobre el conflicto, originado por la situación de incompatibilidad creada entre las instancias psíquicas (*Ello, Yo, Super yo*). La concepción Freudiana (emparentada con la de Hobbes) del ser humano, como esencialmente hostil y agresivo, debido a la represión de sus instintos en sociedad (por naturaleza, según Hobbes) es también enormemente provocadora.

Dadas las características de nuestro estudio (conflicto en las organizaciones), parecen más pertinentes las definiciones de corte más psicosociológico y sociológico que inciden en la contraposición entre actores, así la de Touzard (1977): “Una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes” (conflicto como causa de crisis, entre sociedad y empresa).

O la de Aron (1962): “Oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles” (más centrada en la competitividad dentro de la empresa).

Pasemos a examinar ahora las bases psicosociales del conflicto organizacional. El estudio generalizado de los conflictos se remonta a los años 50/60. Desde los años 50 y hasta la actualidad, los estudios realizados sobre el conflicto se han centrado en el análisis del grupo, abordando el conflicto tanto en el interior de los grupos como en las

¹ Constituida por autores como Dahrendorf, Simmel y Coser, Touzard, Aron, Kriesberg y otros.

² El conflicto concebido como relación social de lucha.

³ Véase la obra de DEUTSCH, Morton.: *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press, 1973.

III. A. 2. Motivación y negociación

relaciones intergrupales. Mufazer Sherif y Morton Deutsch son los principales exponentes de esta corriente. La metodología empleada se sustenta en dos pilares básicos:

- Los trabajos de campo con grupos y situaciones “naturales”.
- La Teoría de los juegos.

Mufazer Sherif trabaja en la línea de resolución de conflictos intergrupales y en 1967 presenta una síntesis de sus estudios realizados con anterioridad.⁵ Lo más destacable de sus estudios es la delimitación de los procesos psicosociales que ocurren en el interior de los grupos, además de las estrategias de resolución de conflictos, utilizando una metodología basada en situaciones de campo. Los resultados más relevantes de sus estudios:

- 1) Tanto los conflictos intergrupo, como la hostilidad y la elaboración de estereotipos negativos que se derivan de los mismos, no se predicen de personas anormales (con síntomas neuróticos), sino que son perfectamente normales y frecuentes en personas perfectamente adaptadas.
- 2) Las relaciones entre los grupos que se consideran relevantes pueden afectar al sistema de roles y normas dentro de los mismos.
- 3) La cooperación y la solidaridad intragrupo aumenta a medida que se eleva la intensidad del conflicto intergrupo. El conflicto y la competencia entre grupos generan una mayor cohesión y cooperación en el interior de los grupos (explica la formación de pequeños grupos de trabajo, de cara a incrementar la eficacia).
- 4) Las técnicas utilizadas en la resolución de conflictos resultan también ser apropiadas a la hora de incrementar la cooperación.

La Teoría de los juegos de Von Neuman y Morgensten, tenía la pretensión de constituirse en una teoría de la decisión colectiva, y la enorme repercusión que llegó a tener fue debido a su presentación inicial de ciencia de la decisión racional de las situaciones de conflicto o “ciencia de la acción”. Es indudable que las técnicas de simulación surgidas posteriormente o la Teoría de la negociación se encuentran

⁴ LEWIN, K.: *Resolving social conflicts*. New York, Harper and brothers. 1935, pp. 122.

⁵ Vease Sherif, 1951; Sherif y Sherif, 1953, Sherif, White y Harvey, 1955; y Sherif et al, 1961.

fuertemente influidas por esta teoría inicial, que postulaba pasar del juego a las situaciones sociales reales.

Morton Deutsch elabora un modelo de conflicto intergrupál utilizando la metodología de la Teoría de los Juegos. Dicho modelo distingue tres dimensiones básicas:

- Propiedades internas de los grupos: A) Cohesión intragrupo (que se encuentra fuertemente correlacionada con la hostilidad hacia otros grupos); B) Estructura (liderazgo y equilibrio de posiciones) y C) Distribución de poder.
- Condiciones externas que pueden propiciar el conflicto: A) Contacto entre grupos; B) Percepción de diferencias en el otro grupo; C) Posibilidad de alterar posiciones en la estructura social; D) Competición por los recursos escasos.
- Características más relevantes: A) De las partes (motivación, intereses, recursos, valores...); B) Naturaleza del origen del conflicto; y C) Repercusiones que el conflicto tiene en las partes implicadas y las audiencias interesadas⁶.

Considerando las tres dimensiones enunciadas, Deutsch desarrolla dos formas posibles de resolución de conflictos:

- La cooperativa: basada en comunicaciones sinceras, maximización de semejanzas y minimización de las diferencias.
- La destructiva: basada en la cerrazón, dogmatismo, imposibilita la apertura y el entendimiento y fomenta la negatividad, la agresividad y la violencia.

Henry Tajfel⁷ es otro autor relevante que ha abordado el estudio de los conflictos. Lo más destacable de sus trabajos ha sido la importancia atribuida a los valores del propio grupo sobre los sujetos, y la influencia de dichos valores a la hora de categorizar a otros grupos, de tal forma que hipotetiza que, a medida que se intensifica el conflicto entre grupos, la conducta parece ir decantándose paulatinamente hacia las exigencias impuestas por el propio grupo en cuestión, y no por las de sus integrantes individualmente considerados.

⁶ DEUTSCH, M.: op.cit.

⁷ Véanse los trabajos de Tajfel y Turner (1979) sobre este tema.

III. A. 2. Motivación y negociación

Pero pasemos a examinar más específicamente la naturaleza del conflicto en el seno de las organizaciones. Debemos partir de la premisa de que las empresas tienen un fin económico-social, desde un punto de vista pragmático y también los individuos que integran las mismas tienen finalidades e intereses diversos. En este ámbito, el conflicto presupone al menos dos partes y suele iniciarse cuando una de ellas, que puede estar constituida por un individuo o un grupo, percibe que la otra parte está obstaculizando o impidiendo la obtención de algún objetivo.

En las organizaciones y desde una concepción racional-burocrática, el conflicto ha sido considerado como algo negativo que debía eliminarse o evitarse a toda costa, dado que se atribuía inevitablemente a una mala gestión o administración de la organización. La propia idiosincrasia de las sociedades occidentales ha exacerbado esta actitud de rechazo al conflicto y al desacuerdo, hostilidad y antagonismo relacionados con el mismo pues el conflicto en las organizaciones se concibe desde la perspectiva tradicional como “relación social de lucha” (Weber).

Muchos autores, no obstante, han señalado que el conflicto debe considerarse como algo esencialmente funcional. Como argumentos a favor de esta postura, se ha sostenido que una organización sin conflicto suele ser una organización apática (inmóvil), rígida e inflexible, ya que sostiene que el conflicto cuestiona el “status quo”, estimula el interés y la curiosidad, la creatividad y la innovación, y la aparición de nuevas ideas y enfoques para solucionar los problemas, degenerando únicamente al convertirse en permanente o crónico.

El conflicto organizacional emana fundamentalmente del choque inevitable entre los objetivos e intereses de los individuos aisladamente considerados y los de la organización en conjunto.

Suele denominarse “conflicto vertical” a aquél que se produce entre los diferentes estratos y niveles jerárquicos de la organización y que suele referirse al ejercicio del poder y el control.

Sin embargo, es también frecuente el “conflicto horizontal” (unidades o departamentos situados en un mismo nivel de la jerarquía), principalmente cuando existe gran interdependencia de las tareas, escasa o poco nítida delimitación de los procedimientos, de las funciones y responsabilidades asignadas... Por ello y paradójicamente, la imposición de reglas reduce la ambigüedad y el conflicto generado.

Parece que, siguiendo esta línea argumentativa, podemos considerar que la dirección o toma de decisiones participativa promueve también el conflicto, ya que facilita la expresión de las propias ideas e intereses, lo cual pone de manifiesto las posibles diferencias entre los miembros.

2.1.1.2. TIPOS DE CONFLICTO Y FASES DEL MISMO

Galtung⁸ establece la diferencia entre conflicto de actores (con objetivos incompatibles) y estructurales (entre partes de un conjunto social con intereses incompatibles). Efectivamente, la cúpula directiva y los trabajadores de una empresa pueden tener intereses y objetivos distintos que el relacionista deberá armonizar.

En una línea de diferenciación encardinada en nuestro ámbito de estudio (psicosocial) de conflictos en las organizaciones, que suelen conformar un clima social tenso, Deutsch (1973) distingue entre conflictos:

- Verídicos: aquellos que existen realmente y son percibidos como tales por las partes que en ellos intervienen.
- Contingentes: son situaciones de fácil solución, aunque esto no es percibido así por las partes implicadas.
- Erróneamente atribuidos: son aquéllos en los que, en realidad, no se da un enfrentamiento entre las partes, sino que existe otra parte responsable e instigadora de la situación.
- Latentes: aquéllos que no se manifiestan abiertamente.
- Falsos: aquéllos que suceden sin que se encuentre una razón objetiva para que sucedan. Se inician debido a la falta de entendimiento entre las partes, interpretaciones apresuradas o erradas... (grupos de acción temporal).

De gran utilidad en nuestro estudio resulta ser la clasificación de Rapoport:

- *Debates* (intentos de persuadir). Podemos inferir que existe conflicto en tanto que una parte se resiste al cambio inducido por el mensaje emitido por el interlocutor.

⁸ GALTUNG, J.: *Sobre la paz*. Barcelona, Fontamara, 1985.

III. A. 2. Motivación y negociación

- *Juegos* (conflictos racionales de estrategia que intentan engañar al contrario), ejemplo de esto puede ser las estrategias de descrédito o de notoriedad y exhibición utilizadas por los protagonistas del programa televisivo *Gran Hermano*.
- *Luchas* (explosiones irracionales de acción- reacción)⁹.

Desde una perspectiva sistémica, abarcadora, es posible diferenciar hasta seis tipos o niveles de conflicto distintos:¹⁰

- Conflicto intrapersonal: se da frecuentemente entre intereses o ideas incompatibles dentro de la misma persona, lo cual genera desasosiego y ansiedad (Vease Lewin o Freud).
- Conflicto interpersonal: se da cuando varios miembros de la organización “chocan” o discrepan respecto a algún punto de vista o decisión ineludible para alcanzar algún objetivo en la organización.
- Conflicto intragrupo: se da cuando miembros pertenecientes a un mismo grupo proponen soluciones o fines distintos o incluso contrapuestos, o cuando diversos caracteres se evidencian como incompatibles en las interacciones efectuadas por los mismos.
- Conflicto intergrupo: se da entre grupos con diferentes tareas u objetivos, obligados a trabajar conjuntamente con asiduidad por las propias características de la organización, al ser requeridos para trabajar conjuntamente en un momento determinado o para alcanzar un objetivo puntual.
- Conflicto intraorganizacional: se distinguen diversos tipos de conflicto en este ámbito:
 - Conflicto vertical: entre supervisor y subordinados, entre administrador y directivos...
 - Conflicto horizontal: entre empleados o departamentos situados en un mismo nivel jerárquico.

⁹ RAPOPORT, A.: *Fights, games, and debates*, Ann Arbor, University of Michigan, 1961.

¹⁰ Apuntes de la asignatura *Psicología de las organizaciones*, impartida por el Profesor Asís de Blas en la facultad de Psicología de la U.C.M. (especialidad de Psicología social). Tema proporcionado por el departamento de psicología social sobre “el conflicto en la organización”.

III. A. 2. Motivación y negociación

- Conflicto diagonal: entre los empleados y el “Staff”.
- Conflicto de rol: respecto a las funciones asignadas y la percepción que de las mismas poseen los miembros de la organización.
- Conflicto interorganizacional: hace referencia a las estrategias de desprestigio o las alianzas y pactos rotos efectuados entre organizaciones que compiten en un mismo mercado o en mercados distintos.

En relación a las fases del conflicto, podemos establecer la siguiente escala:

1. Conflicto latente: algo se respira en la atmósfera organizacional que hace presagiar la tormenta que se avecina. Miembros descontentos, malas contestaciones y falta de motivación general indican que un conflicto está afectando los engranajes de la organización.
2. Conflicto percibido: Los miembros toman conciencia de que el malestar es debido a unas causas concretas y empiezan a atisbar o reconocer las causas del mismo (diferentes objetivos o intereses diversos, diferentes valores...).
3. Conflicto sentido: el conocimiento de las causas y la percepción del conflicto en toda su magnitud provoca estrés, tensión, desagrado, ansiedad...
4. Conflicto manifiesto: la gente habla y comenta las causas y resultados del mismo, se generan rumores en torno a la situación creada y se inician comportamientos de las partes directamente afectadas, destinados a frustrar las expectativas de la otra parte...

2.1.1.3. CONCEPCIÓN ACTUALIZADA Y CRÍTICA DEL CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Según el enfoque tradicional de estudio de los conflictos en las organizaciones, los objetivos de los diversos actores son incompatibles, dado que el trabajador pierde cuanto más gana la empresa y viceversa (“relación social de lucha”). Sin embargo, el conflicto interno ha variado enormemente en su conceptualización. Las estructuras empresariales se han democratizado, los aspectos sociales han cobrado una enorme importancia y el ambiente de trabajo es estudiado no sólo desde aspectos ergonómicos sino sobre todo sociales y de interacción. En el interior de la empresa, el entendimiento y

III. A. 2. Motivación y negociación

la concordia son necesarios dado que ambas partes se necesitan, mientras que, en el caso del conflicto entre empresa y sociedad, la crisis se desencadena porque los requerimientos sociales, que se imponen con carácter sancionador, son ineludibles y obstaculizan los objetivos de la empresa.

El enfoque actual de las empresas y organizaciones capitalistas es muy diferente tanto en lo que concierne a conflictos inter como intraorganizacionales. En los segundos, el objetivo ya no es el enriquecimiento del empresario a costa de los trabajadores y de la plusvalía, si bien muchos la siguen viendo en las horas extraordinarias, sino que el objetivo de la empresa se torna en su engrandecimiento y expansión, desarrollo, por lo que los objetivos económicos “de arriba” se solapan con los “de abajo”, que asumen que los beneficios y la contribución de todos a los mismos beneficia directa e indirectamente a todos los que van “en un mismo barco”. Por otro lado, los empresarios ganan más cuanto más ganan los trabajadores y pierden más cuanto más “pierden” estos (ya que entonces serán fichados por otras empresas).

Las estructuras se aplanan y se achata la pirámide organizativa, existiendo incluso una inversión de la misma. El conflicto vertical, de posiciones diferenciadas y de rangos de status y poder diferenciales muy marcados (lucha de clases marxista), que da pie al conflicto realista o de grupos altamente diferenciados¹¹, deja paso hoy día a conflictos por los recursos escasos de la organización, para contribuir a la misma y no para luchar contra la misma (en el trabajo y por el trabajo y no contra el trabajo).

Marx diría que este fenómeno obedece a la sublimación de la alienación y enajenación mental producida por el capitalismo, y no a un ansia de participación y de protagonismo en el desarrollo y engrandecimiento de la institución como garante de una estabilidad en el trabajo, en una lucha centrada en el reparto de trabajo y aun de trabajo estable y no de riqueza, por considerarse éste un bien muy escaso. Lo cierto es que se propician desde y en la propia organización, en ocasiones, conflictos, pues

La creación de tensión y conflicto pueden ser estrategias organizacionales deseables, pero del mismo modo que pueden resultar estimulantes para impedir el estancamiento, permitir la liberación de tensiones, fomentar la autocrítica y promover el cambio, también pueden provocar consecuencias dañinas o destructivas, al ir minando la cohesión del grupo (...) La negociación se origina a partir de dos circunstancias: la escasez de recursos, que origina la competición entre aquellos que necesitan los mismos recursos, y una asignación desigual de los mismos, que crea la necesidad de intercambiar entre las partes, los diferentes recursos que necesita cada uno¹²

¹¹ SHERIF, M: *Group conflict and cooperation*. London: Routledge y Kegan Paul Ltd, 1967.

¹² MUNDUATE, L.: op.cit, pp. 8 y 20.

III. A. 2. Motivación y negociación

Los intentos de innovación, flexibilidad y adaptación se han realizado entonces a expensas de la cohesión, por el concepto de “empleabilidad” apuntado (el sujeto es intercambiable y obtiene puestos similares en otras empresas por lo que ya no asume la pervivencia de por vida en la misma empresa), por lo que la motivación para un mayor rendimiento deja paso a la coordinación en su lugar de equipos y grupos de trabajo con intereses distintos, que son asumidos por la institución en cuestión y canalizados hacia los propios objetivos de la organización. Ya asumidos los intereses económicos, los trabajadores luchan por asignaciones presupuestarias, que confieran a su equipo o departamento más posibilidades de contribuir a los objetivos, realizar tareas, etc.

Asumidos los nuevos derroteros de la empresa capitalista, la disputa no es ya sino en la esfera de trabajo por el reparto de bienes escasos que permitan realizar proyectos y formar grupos que protagonicen o sean pioneros en la expansión y el desarrollo organizacional. Las partidas presupuestarias asignadas a los diferentes equipos de proyecto o a los diferentes departamentos afectan por tanto a la competición y son generadoras de conflictos. Encontramos que la disputa no es entonces debida a un egoísmo material, sino que busca el protagonismo a la postre solidario, en el devenir de la institución, que se sabe repercutirá en los beneficios finales y por tanto en el bien de todos.

Observando la multitud de grupos implicados, es posible la realización de una delimitación general pero nítida y rica en matices de los conflictos internos que dan origen a las crisis:

- Beneficio-beneficio: conflictos entre patronal y sindicatos.
- Social-social: choque de culturas en una fusión ya realizada.
- Social-económico: negociación de un mayor ocio y de un mayor espacio de trabajo.
- Económico-social: podemos poner como ejemplo las políticas de marketing o expansión que contradicen la misión de la empresa, comprometen o interfieren en la imagen a largo plazo (decisión de cubrir un nicho de mercado con un coste ecológico y de imagen).

2.1.2. EL CONFLICTO PARA LA ORGANIZACIÓN (INTERNO EXÓGENO) TRASCENDENCIA DE LAS CRISIS EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN E IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS INTERNAS

Cuando los conflictos se perciben como tales, la frustración acarrea la polarización, los estereotipos y las actitudes y comportamientos hostiles, disminuye la motivación en el trabajo y la cooperación, y el malestar puede incluso trascender a la opinión pública, afectando a la credibilidad de la institución.

El restablecimiento de la cooperación o la consecución de la misma cuando la empresa se pone en entredicho de manera pública (caso de *Iberia* con su mala gestión), es mucho más importante que acciones y comunicaciones hacia el exterior, ya que atajan el problema en su núcleo, órganos vitales del organismo empresarial o institucional. Dicho establecimiento o restablecimiento puede ser muy costoso en ocasiones, cuando la empresa comienza a resquebrajarse, pero este es imprescindible para el restablecimiento a su vez de relaciones duraderas y eficaces.

Robert Axelrod¹³ estudió la cooperación en el marco de la cohesión utilizando el juego del “dilema del prisionero”, y descubrió que los aspectos de implicación, tenían una gran incidencia.

De externo el conflicto pasa a ser interno y de vertical, pasa a ser horizontal e incluso transversal. Los conflictos generados entre plantilla, sindicatos y patronal, son estudiados y gestionados desde el enfoque tradicional de procesos de categorización, homogeneización intragrupal y percepción de diferencias intergrupos, canalización a través de la acción (huelgas...).

Desde el enfoque que a nosotros nos interesa, sin embargo, que es el psicosocial, de actitudes latentes más que manifiestas, y desde un enfoque más proactivo y funcional que reactivo, de interacción social, son más interesantes los conflictos que pueden ser resueltos no sólo a través de la negociación, sino de pautas de interacción que señalan la interdependencia cooperativa, mediante la introducción de metas supraordenadas que reducen el conflicto intergrupar, y se obtienen por la introducción de lazos de atracción entre las personas, aumentando la cohesión y fomentando la cooperación y la coordinación, con independencia de la pertenencia grupal. Como afirma Munduate,

¹³ AXELROD, R.: *La evolución de la cooperación*. Madrid, Alianza, 1984.

III. A. 2. Motivación y negociación

Al analizar por tanto la gestión del conflicto y la negociación desde un punto de vista psicosocial, lo consideramos como un proceso específico de interacción social, donde los negociadores han dejado de ser actores pasivos del encuentro para convertirse en individuos y grupos con diferentes intereses y capaces de pensar, planificar, pactar, establecer objetivos estratégicos y en definitiva, de negociar.¹⁴

Puede decirse que la gestión de un clima social distendido, factor de gestión proactiva de crisis, debe realizarse de abajo a arriba y de dentro a fuera. La implicación y la cohesión deben preceder a la coordinación de intereses diversos de equipos de trabajo enmarcados en un sistema dinámico como telón de fondo, cohesionado. A su vez, y para evitar la “esquizofrenia organizativa” o escisión de la personalidad de la institución por la pérdida de contacto con la realidad, en que pueden incurrir las organizaciones, para lograr el entendimiento y la aceptación social debe construirse una personalidad sólida (cultura corporativa) y una personalidad íntegra y coherente (sus acciones deben ser acordes a su misión y filosofía, lo que pretende ser, y de la misma forma en diversas situaciones) para poder presentarse al exterior siguiendo las pautas del decoro público.

El relacionista debe por tanto hacer mucho hincapié en la comunicación interna y en la cohesión, elaboración de una cultura sólida (valores y pautas) y favorecer la implicación en la misma, realizando además un seguimiento diario de un clima laboral adecuado y distendido, aunque sienta que sus acciones se ven más en la gestión de la comunicación de crisis de cara al exterior, pues también se ven más las ambulancias del *Samur* que nos recogen pero son los cirujanos los que nos salvan la vida.

Es más sensato comprarse unos zapatos nuevos que sufrir reiteradamente con los mismos, aliviando el dolor con pastillas o tiritas. De la misma forma, la filosofía última de las Relaciones Públicas parte de la construcción de unas relaciones sólidas, estables, coherentes y pertinentes, que basan la construcción de la imagen corporativa en los cimientos y andamios (estructura y estratos inferiores) y no en el tejado (actuación aislada de la cúpula respecto a estrategias), y que prefiere organizar el interior, antes que decorar la fachada o lo visible desde el exterior (comunicación externa).

2.2. LA NEGOCIACIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Toda negociación implica comunicación, intercambio de ideas, expresión de objetivos, debate...

Dirección de formación de RENFE

¹⁴ MUNDUATE, L.: op.cit, pág. 11.

2.2.1. EL PROCESO (ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS)

2.2.1.1. DE COMUNICACIÓN

Algunos consejos a la hora de interactuar o comunicar con fines negociadores: escuchar atentamente e intentar entender lo que la otra parte afirma (detrás de las posturas están los intereses), no interrumpir, formular los mensajes para obtener respuestas favorables, observar que el tono es muy importante, utilizar estrategias de apertura en la relación; no reaccionar, no discutir, no rechazar, no presionar, no atacar.

Las cualidades de un buen negociador son la paciencia, perseverancia, tacto y diplomacia. La empatía es muy importante, ponerse en el lugar del otro, trascender y relativizar la posición propia, entender la otra parte, ver las cosas desde su punto de vista, aun cuando no se asuma o acepte su postura, es fundamental, con confianza en uno mismo y mostrándose firme ante las críticas. Efectivamente, “es necesario ser razonable, racional y realista”. Los errores más comunes a la hora de negociar: hablar demasiado, no se hacen preguntas aclaratorias ni se entiende la posición del otro.

También propiciar la empatía resulta fundamental. Como afirma Rogers:

¿qué pasaría con una discusión entre trabajadores y patrones que fuera llevada de manera tal que los primeros, sin verse obligados a ceder, pudieran plantear el punto de vista de los segundos de un modo que a éstos les resultara aceptable; y a la inversa, si los patrones, aun sin aprobar la posición de los trabajadores, pudieran comprender su actitud?... las posiciones defensivas, las afirmaciones exageradas y la conducta valorativa y crítica disminuyen en su intensidad y frecuencia¹⁵

En la negociación, es necesario mantener la cabeza fría, no debemos dejar que las emociones nos embarguen. Leibniz y Spinoza catalogaban los sentimientos como estados confusos de la mente, pues estos impiden ver con nitidez los propios intereses. Verdaderamente, se constata en ocasiones que el fuerte temperamento nos induce a asumir posturas y posiciones poco adecuadas a nuestros intereses. El ansia de agrandar y complacer lleva también a asumir posturas desde la subjetividad y no desde criterios objetivos, de integridad y madurez. Cuando se pierde el control se asumen posiciones defensivas, poco consistentes, basadas en el poder,

la táctica básica es manipular la percepción sobre la relación de poder entre las partes, dando a entender a la otra parte que se controla la mayor parte de los recursos de intercambio. Los sindicatos tratan de convencer a la dirección de que los trabajadores prestan un servicio esencial y estos tratan de convencer al sindicato que su administración y política es envidiable... Efectivamente,

¹⁵ ROGERS, C.: “El Manejo de los fracasos en la comunicación personal y grupal” en *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Buenos Aires, 1984. pp. 290-291.

III. A. 2. Motivación y negociación

*a través de tácticas como la exageración, la argumentación y la dramatización, los negociadores tratan de crear una definición mutuamente aceptable de la relación de poder, que sea lo más beneficiosa posible para cada parte (...) El líder ideal requiere tanto de un poder personal como de un poder delegado*¹⁶

Efectivamente, el relacionista añade al simple gestor su capacidad comunicativa y de liderar natural, lo que suma a su poder formal, delegado, asignado, un poder personal, conferido o “ganado”, basado en la integridad del carácter y la simpatía natural.

En ocasiones, en la negociación, la concesión se entiende como un signo de debilidad que lleva a la otra parte a incrementar sus aspiraciones, por lo que la inflexibilidad o la resistencia en las concesiones de una parte, parece que origina menores aspiraciones en su oponente y consigue mayores concesiones de este.¹⁷ Es recomendable no conceder nada a cambio de nada, jugar con la sincronización de las concesiones para evitar el engaño posterior si nuestros requerimientos son los últimos, por lo que al mencionar un compromiso deberemos enlazarlo a una concesión de la otra parte y sobre todo mantener un equilibrio entre honestidad, integridad e intereses.

Las tácticas más cautas y menos costosas a la hora de negociar son las insinuaciones y el envío de señales sobre las disposiciones a realizar un movimiento de aproximación.

Las tácticas coercitivas conllevan la reducción de beneficios que se otorgan a la otra parte y un descenso de la dependencia respecto a la misma (“el poder desgasta”) y supone un descenso de futuro poder. La amenaza es la táctica coercitiva por excelencia pero puede ser un arma de doble filo ya que supone el descrédito más absoluto si no se lleva a término una vez planteada. La amenaza debe ser por tanto creíble, irreversible (su cumplimiento es obligatorio una vez planteado) y patente (anunciada explícitamente). El anuncio de amenaza debe ser por tanto el resultado calculado de la defensa de los propios intereses y no un alarde de poder improvisado.

La acción táctica eficaz debe aproximar intereses, ya que el distanciamiento y endurecimiento de la negociación no beneficia a la larga a ninguna de las partes, pues de lo que se trata en definitiva es de aproximar intereses. Los argumentos en el proceso de discusión deben ser sólidos, objetivos y difícilmente desmontables, y deberán tener en cuenta los argumentos que puedan utilizarse por la otra parte. El negociador experto

¹⁶ MOUNDUATE, L.: op cit, pp.23, 74-75.

¹⁷ REMESEIRO, C e IGLESIAS, E.: “Comportamiento táctico y eficacia negociadora”, en L. Munduate y M. Baron (comps): *Gestión de recursos humanos y Calidad de vida laboral*, Madrid, Eudema,1993, pp. 167-177.

III. A. 2. Motivación y negociación

debe evitar las contrapropuestas, consideradas como una declaración de desacuerdo que presenta demasiados problemas en una sola vez, y evitar también las espirales de defensa y ataque¹⁸, ataques subjetivos y emocionales que se vuelven cada vez más intensos.

La estrategia integrativa quiere encontrar fórmulas que satisfagan los intereses de las diversas partes. Es la más justa e inteligente sin lugar a dudas pero no siempre es aplicable, aunque se vuelve esencial en personas que han de seguir trabajando juntas. Utiliza tácticas de cooperación y se negocia por intereses. En relación a esto, parece que conducen a una estrategia cooperativa, la madurez y la experiencia, el mantenimiento de las relaciones a largo plazo, el reconocimiento de los intereses de la otra parte.

La estrategia competitiva trata de obtener las máximas ventajas a expensas de la otra parte, vencerla, se efectúan las máximas demandas y se mantiene una postura rígida respecto a las concesiones. Cuanto peor “queda” el otro más parece que se gana, el rencor y la venganza parecen alimentar el “ego” como un bocado al organismo humano. Posee escasos beneficios globales y un gran coste emocional y de estabilidad de las relaciones personales, por lo que resulta poco efectiva en el largo plazo. Utiliza tácticas manipuladoras, negocia por posiciones y suele utilizarse cuando se reparte una cantidad fija.

Conducen a una estrategia competitiva: no tener plena autonomía en el grupo al que se representa, la falta de confianza en uno mismo y entre las partes, el dogmatismo. por el que se utilizan criterios estrictamente legales, sin atender a las relaciones humanas.

La asunción de una postura rígida en una de las partes conduce a una espiral de descrédito, negativa, ya que manifestar un comportamiento competitivo induce a la asunción de ese comportamiento por la otra parte, lo que conduce al mantenimiento de las distancias y de las barreras psicológicas y los contra argumentos rápidos, que provocan una espiral emocional tensa.

La estrategia de flexibilidad indica que se realizan enormes concesiones (amistad entre las partes) y se está dispuesto a ceder, puesto que la relación es más importante que lo que se cede.

Por último la estrategia negociadora de pasividad requiere dejar que el tiempo pase ya que este juega a nuestro favor¹⁹

¹⁸ CARLISLE, J.: *Beyond negotiation*. John Wiley and sons, Chichester, 1989.

¹⁹ PRUITT, D.G.: “strategic choice in Negotiation”, *American Behavioral Scientist*, 27, 1983, pp.167-194.

2.2.1.2. ESTRATEGIAS CONCILIADORAS DE RELACIONES PÚBLICAS: CENTRARSE EN LOS INTERESES Y PRESERVAR LAS RELACIONES PERSONALES

Dentro del marco de actuación del relacionista, que debe facilitar las negociaciones cuidando al mismo tiempo de impedir un deterioro paulatino del clima laboral y de las relaciones interpersonales, algunas pautas que deben tenerse en cuenta:

- Separar las personas de los temas.
- Enfocar en intereses y no en posiciones.

La estrategia integrativa de Fisher y Ury²⁰ constituye el modelo más famoso de negociación. Reivindica el largo plazo y el carácter positivo de las relaciones humanas, la relativización de los logros en función de los costes en las relaciones personales. Para estos autores, el fin no justifica los medios (relaciones personales) ya que estos son en realidad los fines reales que no quieren esclarecerse, pero que están ahí. Se atribuye tanta importancia al otro que lo que se quiere es “quedar por encima” aun en contra de los propios intereses. El desarrollo grupal que propician las Relaciones Públicas, enfocadas a las personas y no tanto a las tareas, es más importante que la consecución de los objetivos parciales y puntuales.

La estrategia integrativa de Fisher y Ury indica que tanto el estilo de negociador duro (inflexible, débil en el fondo, desconfiado, visión pesimista de las relaciones humanas, equivalente a la estrategia competitiva) como el blando y suave (flexible, con escaso interés en el logro de los objetivos, apático, concesivo, que hace hincapié en el quedar bien y no en hacer el bien), son inadecuados.

Una de las recomendaciones que efectúan Fisher y Ury (“ABCD de la negociación”) es centrarse en los intereses (materiales o ideales y no en las posiciones).

Afirman también que es un error plantear desde un principio una posición creyendo que es la mejor forma de defender los propios intereses ya que cuanto más se enfrentan las posiciones de los negociadores, más tienden a cerrarse sus posturas.

Es conveniente también separar a las personas del problema para evitar sentimientos de rivalidad y de desconfianza, que dificultan la negociación, y entender que lo que se percibe adquiere mas importancia que lo que se dice. En relación a esto Janis sugiere un síndrome típico producido por la estrategia de rivalidad al que

²⁰ FISHER, R. y URY, W.: *Obtenga el sí en la práctica*. ED. Gestión 2000. 2000

III. A. 2. Motivación y negociación

denomina “groupthink”, y que conduce a la sobrevaloración del propio grupo y la infravaloración del otro grupo, distorsionando las percepciones.

Por último, según estos autores, debemos expresar nuestros intereses legítimos de forma que la imagen del otro al ceder quede democráticamente muy bien (en aras de la justicia). Parece además que el hecho de que en la negociación no se aluda o tenga en cuenta los intereses de la otra parte genera gran desconfianza.

Parece que la estrategia más coherente y eficiente supone negociar buscando beneficios mutuos y logrando soluciones aceptables para todas las partes. Dicha estrategia se apoya en las habilidades interpersonales que configuran la tarea directiva o el liderazgo y supone una armonización de opiniones divergentes, la revisión de malos entendidos y un intercambio continuo de información.

Es necesario considerar la incidencia de la negociación en las relaciones personales²¹ ya que estas se constituyen en el telón de fondo de la función del relacionista, criterio último y primero de su actividad. Sin embargo, contra lo que pudiera pensarse, la estrategia de flexibilidad (ceder para quedar bien) no favorece al que la practica ya que la ausencia de empuje o interés en los propios objetivos conduce al desprecio del otro.

El buen negociador es un relacionista nato, asertivo, pero con tacto y diplomacia, suave con las personas, cálido en las relaciones pero duro con los intereses, muy firme y frío respecto a aseveraciones y decisiones. Debe buscar los estereotipos que la otra parte forma y deshacerlos, evitar que el otro se sienta culpable, no atacar ni criticar, porque se canalizará la energía a la defensa y autoafirmación y no al problema²², afirmar los problemas compartidos, determinar en definitiva los criterios objetivos. En resumen, parece que las directrices para una negociación eficiente son “no mentir nunca, no humillar al adversario y no decir jamás algo que no pueda apoyarse en argumentos sólidos”,²³

Evidentemente, existen estrategias persuasivas para inducir la colaboración y conducir el proceso hacia una negociación integrativa, entre las cuales destaca la reciprocidad o el intercambio, como algunos autores anuncian,

²¹ FISHER, R. KOPELMAN y SCHNEIDER.: *Mas allá de Maquiavelo*, ed. Gránica, 2000.

²²SLAIKEU.: *Para que la sangre no llegue al río*, ed Gránica, en apuntes de Maria José Diaz Aguado en el M.B.A.

²³ “El decálogo del buen negociador” propuesto por Samfrits LE POOLE durante su estancia en Enero de 1992 y recogido en el M.B.A. de la U.C.M.: Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos. SAMFRITS LE POOLE.: *Nunca aceptes un no por respuesta*. Ed. Deusto, S.A.

III. A. 2. Motivación y negociación

Bill Gove, destacado asesor de ventas y conocido orador, recomienda esta técnica (del intercambio) como medio de persuasión. Explica que crea una relación interpersonal, donde el persuasor hace algo que ayuda en cierto modo a su oponente, el cual, a su vez, actúa recíprocamente. Es decir, intercambian favores. De esto resulta que ambos se encuentran trabajando juntos en un proyecto, como si se tratara de un equipo. La comunicación se ve facilitada, la cordialidad se hace mayor, y la persuasión menos penosa²⁴

Hemos observado que la solución negociadora a los conflictos es una solución conciliadora de posturas, que en general cuida las relaciones personales, cercana a las Relaciones Públicas.

Desde los postulados de la inteligencia emocional, Goleman afirma que los conflictos de intereses no se dirimen siempre por la negociación ya que existe la decisión unilateral (“esto son lentejas”), el arbitraje o la persuasión, etc, soluciones en las que no se requiere de un relacionista sino de un simple gestor y en las que el coste del desacuerdo personal (implícito) es mayor que el beneficio del acuerdo explicitado.

2.2.2. EL RELACIONISTA COMO DIRECTIVO “LIDER”

No podré menos de alabar a aquél que edifique fortalezas y al que no las construya; pero condenaré siempre a aquel que fiándose de ellas, no evite el odio popular

Maquiavelo (El príncipe)

Convenimos que los líderes, a diferencia de los simples gestores:

- Articulan y despiertan entusiasmo en relación a una visión y una misión compartidas.
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- Guían mediante el ejemplo

Parece que existen tres clases principales de aptitud en un directivo que además ostenta cualidades de liderazgo²⁵. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como la orientación hacia el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Esta ancha banda de facultades es característica de los grandes directores ejecutivos de Asia, las Américas y

²⁴ BORNMAN, HOWELL, NICOLS y SHAPIRO: “Persuasión: la obtención de la colaboración voluntaria” en *La comunicación. Un problema de organización moderna*, Bilbao, Deusto, 1979, pág. 277.

²⁵ GOLEMAN, D.: *La inteligencia emocional en la empresa*, editorial Planeta, 1999.

Europa y sugiere que los rasgos de los líderes sobresalientes trascienden los límites culturales y nacionales.

Para las organizaciones, conseguir al más capacitado en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero es mucho más complicado encontrar al más brillante, que añade a las competencias técnicas la excelencia personal. La excelencia suma a la competencia técnica la “inteligencia emocional”, o la astucia e integridad para conseguir los objetivos. Es interesante destacar que un alto nivel de pericia en una determinada materia puede llegar a ser, paradójicamente, negativo para el éxito laboral en la empresa moderna.

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y poder así transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Esto está estrechamente relacionado con el liderazgo que el relacionista puede ostentar de forma natural, ya que su función está no sólo orientada sino especializada en las relaciones humanas, contactos personales y comunicación, requisito imprescindible en la gestión eficaz y en la negociación (puesta en común)

Nosotros entendemos que el relacionista (líder además de directivo) cuenta con diversas cualidades o capacidades que el simple gestor no suele poseer a la hora de afrontar una negociación como son la empatía, la influencia o contagio de las emociones, el hábil manejo de la interacción y la firmeza.

La empatía

La empatía indica una cualidad del liderazgo fundamental, imprescindible para poder comunicar eficazmente. Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la misma. Sólo en raras ocasiones, el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras claves no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles es fundamental en relaciones humanas.

Cuando falta esa sensibilidad, la gente se siente aislada, insatisfecha. La carencia de esta sensibilidad conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza inoportuna. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no como sujetos únicos.

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y

responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

La influencia, el contagio de las emociones

Poder influir sobre los demás indica ante todo la forma en que el relacionista propicia que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización.

El relacionista influye en el estado de ánimo de los demás. En estrecho contacto con el mismo, es perfectamente plausible y natural influir en el estado emocional del otro, para bien o para mal.

Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, regalo o robo al almacén energético que se regula por las leyes de la vitalidad o el desánimo, motor de todas las interacciones humanas, tan sutil que no se percibe conscientemente.

Por otro lado, parece que la representación de la empresa o imagen de la misma en su interior, está muy mediatizada por la actitud hacia la misma, nacida de un compendio de relaciones positivas o negativas que configuran el clima laboral o mundo de las relaciones cotidianas en un organismo, y que el relacionista debe gestionar.

El manejo de la interacción y del conflicto

Sintéticamente, podemos decir que el relacionista debe:

- Manejar con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
- Detectar los potenciales conflictos, poner al descubierto los desacuerdos y ayudan a resolverlos
- Promover el debate y la discusión franca
- Orquestar soluciones que beneficien a todos

Firmeza

Una falta común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar.

La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a coger las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos.

2.2.3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL AFRONTAMIENTO

La capacidad para negociar se sitúa en el contexto de la Inteligencia Emocional y significa usar nuestro sistema emocional hábilmente, para no acusar el estrés propio de las relaciones humanas problemáticas.

El sujeto debe ser capaz de serenarse y de automotivarse. Encuentra diversas fuentes de motivación, principalmente:

- El mismo (pensamiento positivo, visualización, respiración abdominal...).
- Familia, amigos y colegas, realmente nuestros soportes más relevantes.
- Un mentor emocional (real o ficticio).

En la automotivación, juega un papel fundamental la serenización personal y la reinterpretación de las contrariedades para convertirlas en oportunidades y retos personales. Para ello el sujeto debe tener la habilidad de procesar y usar productivamente la emoción contradictoria o negativa nacida de la percepción de antagonismo.

Un buen estado de ánimo es fundamental, el cual suele estar asociado a:

- Sintonía de pensamientos e interpretaciones
- Uso de frases motivadoras y diálogos internos constructivos
- Sentido del humor
- Relajación
- Actividad física
- Reapreciación de metas y establecimiento de otras nuevas

La valoración adecuada, sensata, del éxito en las arenas movedizas de las relaciones humanas, es fundamental, porque nuestra predisposición a una respuesta cortés, o a una expansión incontrolada, depende más de la valoración que hagamos de nuestro interlocutor que del hecho puntual que acontece.

Para un buen manejo de la impresión al tiempo que se solucionan las disputas interpersonales creadas por otros conflictos, necesitaríamos tomar el mando de nuestros

pensamientos, dirigir en la medida de lo posible, oportunamente, nuestras excitaciones nerviosas²⁶.

Algunas de las pautas a seguir que nos pueden ayudar a realizar esta difícil tarea serían, en primer lugar, comprender la naturaleza de los problemas y posteriormente, interiorizar la idea de que son las respuestas a las situaciones las que causan los problemas y no estos en sí.

2.3. MOTIVACIÓN

2.3.1. INTRODUCCIÓN. IMPORTANCIA ACTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA MOTIVACIÓN Y ELEMENTOS DE INTERACCIÓN AMBIENTAL

La información que es buena, limpia, poderosa y positiva, impacta a todos

Zig Ziglar

Los medios para desmotivar a los Recursos humanos no son un área de estudio frecuente de los teóricos del management. Sin embargo, no sólo hay que procurar movilizar a los colaboradores o a los empleados, también hay que poner los medios para que con palabras o actuaciones no se les esté desanimando, y empujando a adoptar posturas pasivas²⁷.

Javier Fernández Aguado

Ciertamente, llama la atención que la motivación se conciba hoy día, a raíz de las nuevas tendencias, como un aspecto más comunicativo y conductual, del propio sujeto motivador y de su comportamiento observable (poder de referencia o de ser modelo que se atribuye al relacionista y comportamiento comunicativo) que a las políticas de recursos humanos sobre retribución empresarial, planes de carrera...

Existen dos aspectos por los que en las nuevas tendencias la motivación se circunscribe a la acción del relacionista: por un lado, la motivación se personaliza, se atribuye al comportamiento observable y la comunicación de una persona (relacionista) o de varias (directivos) y no a aspectos organizativos o de políticas de recursos humanos, como puedan ser las políticas retributivas, planes de carrera...

Por otro, los aspectos observables, particulares, y la comunicación en interacciones personales se convierten en protagonistas. La comunicación protagoniza la escena empresarial, vía de acceso principal que garantiza la motivación o desmotivación

²⁶ GOLEMAN, D.: op.cit.

²⁷ FERNÁNDEZ AGUADO, J.: "Sesenta y cinco técnicas contrastadas de desmotivación", *Capital Humano*, nº 129, enero del 2000, pág. 50.

III. A. 2. Motivación y negociación

(“lo que debe decirse” y “lo que no debe decirse”²⁸). No existe la motivación sin comunicación y cabe plantearse incluso si la propia motivación no se deriva en sus 3/4 partes de interacción y conducta significativa (patrones comunicativos).

La motivación hoy día no se restringe a la implicación en los objetivos para que la gente rinda más sino a factores de cohesión por las relaciones e interacciones establecidas, de coordinación (mandos intermedios y directivos) y de involucración (directivos estratégicos), a fin de que estos últimos acepten los cambios al participar y promover los mismos, permanezcan en la empresa...

Como motivador el relacionista amplía y eleva necesidades para conseguir los objetivos, trasciende intereses egoístas, con la mirada fija en el largo plazo y los intereses globales, que aumenten la estabilidad, creando confianza. Eleva las posibilidades subjetivas de éxito, fomenta la cohesión socioafectiva y la competición racional, eliminando las contradicciones y la disonancia cognitiva generada por las mismas. Para ello, requiere de una incansable energía, intuición penetrante, visión y lucidez extraordinaria, poder de persuasión irresistible...

En la actualidad, por otro lado, el ambiente es considerado también un potente motivador, a través de los significados que transmite, y que el relacionista puede modular, en la comunicación que establece, a varios niveles:

a) la distancia interpersonal o proxemia (el ancho de una mesa, entre dos interlocutores, por ejemplo, marca las fronteras personales del espacio físico en relación al status adquirido o conferido en una empresa o institución),

b) la disposición espacial también denominada “ecología de los grupos pequeños” informa sobre la disposición de los individuos y constitución de las mesas en las negociaciones, rondas o informales, cuadradas o más formales, rectangulares y disposición de las mismas (forma de T)... La colocación de las personas conforma los patrones de interacción (enfrente se incita a la competencia, discusión, rechazo); al lado (en una misma línea o lado de la mesa), se suscita la cooperación y la complicidad; al lado, en ángulo, la conversación; enfrente, en diagonal, la coacción...

c) el comportamiento territorial señala los territorios que el individuo se apropia y hace suyos por la ocupación frecuente de los mismos. Existe también una territorialidad figurada o psicológica, en base a la cual la comunicación interna es

²⁸ FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *Ibídem.*

frecuentemente asociada a la función de Recursos humanos y no a la de comunicación propiamente dicha.

*The work place is no longer just a physical location; it has become a blend of Physical and virtual spaces in which work is undertaken. The k- workplace shifts the role of place as a control feature to place as a socialization medium; physical workplaces are about social interaction, an essential feature of creative and innovative efforts*²⁹

2.3.2. R.R.P.P. Y GESTIÓN DE LOS “ACTIVOS INTANGIBLES”: EL CAPITAL RELACIONAL, CRITERIO GLOBAL DE COORDINACIÓN E INFORMACIÓN

El “capital intelectual”, término de moda que designa las últimas tendencias en la concepción del valor empresarial hace referencia a la diferencia entre el valor contable (que se refleja en la contabilidad) y el valor real o de mercado de una empresa, que señala la importancia de sus “activos intangibles” y que radica en el talento de su plantilla, motivación, relaciones productivas o improproductivas...

Es importante indicar que sus componentes señalan directamente a las Relaciones Públicas. Entre los cuatro componentes³⁰ del denominado “capital intelectual”, el *capital humano*, hace referencia a la gestión de RRHH, al aprendizaje, competencias, desarrollo de habilidades... y el *capital regenerativo* señala la capacidad para generar conocimiento exportable a otras organizaciones y, por tanto, susceptible de ser amortizado: patentes marcas o “copyrights”. Los otros dos pertenecen al ámbito de las Relaciones Públicas directamente (*capital relacional*) o indirectamente (*capital organizativo*). El *capital organizativo* hace referencia a la estructura interna y la articulación diaria de las operaciones, y el *capital relacional* se refiere al valor generado por el intercambio de información con agentes externos. Como afirma Gasalla³¹, del siglo de la Tecnología y la Informática pasamos al siglo de las personas y la interconectividad (siglo XXI)

Según Fernando Pozueta, la gestión del capital humano es la clave de la competitividad y de la innovación, “se entiende por conocimiento o capital intelectual aquello que constituye el elemento nuclear y más importante de la organización y que, además, es de más difícil valoración: los activos humanos”.

²⁹ Gartner Group, 29. 02.00. Cita tomada de los apuntes proporcionados por el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M. Curso 00-01.

³⁰ FERNÁNDEZ, J: “El management del nuevo milenio” en *Capital humano*, nº 127 de noviembre de 1999, pp. 88-89.

³¹ GASALLA, J.M.: *La nueva dirección de personas. Marco paradigmático del talento directivo*, Madrid, Pirámide, 2000.

III. A. 2. Motivación y negociación

Como afirmábamos páginas atrás, la diferencia entre el valor de mercado de una empresa y su valor contable radica en los activos intangibles, y respecto a ellos el denominado *capital relacional* o valor conferido por las relaciones tanto internas como externas que la empresa establece y que configura el dinamismo y la capacidad de adaptación, la motivación e implicación, la coordinación, la participación, la dinámica estructural, que ahorra las pérdidas de tiempo de la “fábrica fantasma” (relaciones con el cliente que evitan los trabajos innecesarios), el aprovechamiento de las sinergias.

Las estructuras y las relaciones, como ya decíamos, configuran dos de los tres elementos del capital intelectual, y ambos pertenecen a las Relaciones Públicas. Las estructuras vienen configuradas, a la postre, por patrones de relación establecidos y las relaciones por parámetros de interacción, y ambos pertenecen al campo de acción de las Relaciones Públicas.

Se estima que, para finales del año 2001, los servicios de consultoría en gestión del conocimiento se aproximarán a los 10 billones de dólares. Los buzones de sugerencias, los protocolos, los grupos de mejora, los círculos de calidad... son algunos de los instrumentos utilizados para gestionar el Capital Intelectual.

Según Bill Gates, la gestión del conocimiento no consiste en esencia más que mecanismos de coordinación e información que pueden ser luego propios de las Relaciones Públicas, pues “la gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de información y llevar la información correcta a las personas que la necesitan”³². Dicha aseveración pone de manifiesto que la información procedimental debe estar en manos de las personas adecuadas (relacionista), pero sobre todo que el conocimiento no puede circunscribirse a áreas concretas, sino que debe compartirse a través de las relaciones establecidas para formar una unidad holística, en la que una o varias personas deben conocer todo el proceso (organización en torno a procesos) de manera global y unitaria, no parcelada, y gestionar la información para que llegue a la persona adecuada y en el momento adecuado.

El relacionista debe colaborar a gestionar la información de carácter técnico, de cara a la realización material y puntual del trabajo pero su función principal radica en la coordinación de dicha información poniendo énfasis en las relaciones. La gestión del proceso coordinador incide en las sinergias y en la motivación, sincroniza en lo

³² Bill GATES: *Los negocios en la era digital*, Plaza y Janés, 1999.

III. A. 2. Motivación y negociación

diacrónico y pone énfasis en las personas más que en las tareas, realizando consultas al cliente, coordinación de los diferentes equipos de trabajo, lateral y vertical, etc.

Hoy, más que nunca, debido a la polución informativa, sobreabundancia de información, se precisa de una mentalidad holística que haga hincapié en lo sustancial y en la selección y discriminación de información, en lugar de incidir en la abundancia de la misma, en función de criterios globales, considerando el principio del coste de oportunidad y el no menos cierto lema de que “el tiempo es dinero”, debido a la dispersión de información en un reino de taifas, en el que una sola persona o varias (directivos) son requeridas para que organicen y coordinen en torno a los procesos en lugar de las estructuras, para que provean de la información pertinente, en base a las relaciones establecidas con las personas adecuadas (clientes...), imprimiendo vitalidad y dinamismo motivador al organismo.

La interpretación de los datos, en base al proceso y no la acumulación de los mismos de forma parcelada, es la clave. En la sobreabundancia de información lo importante no es estar informado, sino la pertinencia de la información, la interpretación de los datos en base al conocimiento holístico y global de la empresa, en cuanto a propósitos, y puntual respecto a estados, climas de opinión y oportunidades inmediatas, que el relacionista posee en base a la organización en torno a procesos que se propicia, lo cual le permite discriminar.

La polivalencia es la reina, el relacionista debe tener conocimiento de la empresa y de múltiples áreas teóricas. Lo importante no es estar informado sino discriminar la información relevante y adecuada y comunicarla, en base a las sinergias y a la adaptación interna y externa, conocimiento global y holístico.

Lo importante no es ser más grande (las fusiones generan los grandes monstruos del capitalismo), porque el pez más grande ya no se come al pequeño, sino que es el pez más rápido el que se come al mas lento. Pensar de forma interconectada, global y holística es la clave. En la cultura de la innovación la parálisis y el miedo derivados de la desincronización, la falta de polivalencia o de flexibilidad o la falta de comunicación son el principal activo de los competidores.

Los reinos de taifas descoordinados llevan a la ruina por la falta de velocidad, por lo que es necesario favorecer la cooperación interna en base a la implicación, la coordinación (directivos) y sobre todo la involucración en los cambios y objetivos de la cúpula, el alineamiento de las acciones parciales con los intereses a largo plano de la

III. A. 2. Motivación y negociación

organización, con sus políticas y misión que reflejan sus planes de comunicación e imagen, y con los intereses de la sociedad que condicionan los mismos, en último término.

El registro documental puede dar cuenta de la polución documental-informativa, pero sólo una cabeza pensante, holística o global, centrada en los procesos, en las tareas y en las personas, simultáneamente, en acciones y relaciones, interacciones (capital relacional), en abajo (implicación) y arriba (involucración), enfocada a los procesos de interacción no sólo vertical sino también horizontal (coordinación paralela de equipos de trabajo), puede realizar una labor de coordinación efectiva, que incide simultáneamente en la implicación y en la coordinación, en la estructura real y conformada por patrones de relación y en los procesos, a través de una función transversal que recorre personas y niveles, rápida, efectiva y enfocada según convenga en el hoy y el mañana (como planificador) en cada departamento y en todos y en la organización (planes de comunicación e imagen a largo plazo), en lo particular, accesible, mutable (equipos) y lo organizativo o inaccesible, inmutable (objetivo común), en el clima laboral y en la cultura, en lo realizado (“feedback”) y en lo que queda por realizar (enfoque proactivo innovador), en los intereses sociales y económicos, que puede hacer frente a los retos de adaptación y velocidad por conocer todos los parámetros a considerar. Efectivamente,

*Management models from the industrial age emphasized top-down command and control with clearly delineated functions and responsibilities. Current thinking draws more on biological metaphors and more complex systems thinking recognizing interdependence and feedback processes. This is reflected in techniques such as employee involvement and empowerment... The workplace must provide an environment in which the knowledge worker can most effectively perform her or his job. This includes enterprise strategies, goals and direction; processes for analysis and decision by individuals and teams; access to expertise and information relevant to the opportunity at hand; and a means to collaborate with the appropriate people to accomplish the task.*³³

Los logros, resultados, pareceres u opiniones sobre el trabajo no se comparten espontáneamente, por lo que el relacionista debe integrar sus esfuerzos de cara a esto, pues como afirma Prusak, “people by nature don’t share knowledge. It takes coaching to get them to know what they know, to share what they know, and to absorb what other people know”. Getting at the knowledge takes time and effort, and the effort isn’t necessarily systematic”³⁴

³³ Gartner Group, 29. 02.00. Cita tomada de los apuntes proporcionados por el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M. Curso 00-01.

³⁴ DAVENPORT y Laurence PRUSAK: *Working Knowledge: how the organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, 1988.

Efectivamente, la eficiencia se refiere a la eficacia, pero en relación con los recursos y señala el gran ahorro de tiempo y dinero que producen las sinergias y la información pertinente y adecuada que las Relaciones Públicas pueden promover, procurar, proporcionar en un esfuerzo por favorecer la reciprocidad y la comunicación cooperativa.

2.3.3.LA MOTIVACIÓN COMO CONTENIDO Y COMO PROCESO

La Psicología de las organizaciones ha estudiado las causas o determinantes que inciden en la inclinación de los individuos hacia la realización de determinadas tareas, las recompensas o incentivos de la conducta, cuáles son los mecanismos de activación de la misma... La investigación de la motivación en este campo sigue dos grandes líneas³⁵:

- 1.- Teorías de contenido
- 2.- Teorías de proceso

1.- Teorías de contenido:

Intentan explicar la motivación del individuo (contenido), a través de la búsqueda de las necesidades fundamentales y las recompensas relacionadas con ellas. Los seguidores de este enfoque parecen coincidir en las necesidades fundamentales y difieren en cuanto a las recompensas: unos resaltan los aspectos económicos, otros las relaciones con los compañeros de trabajo y otros la jerarquización de los motivos, que responde a una forma de obtener recompensas, según el nivel de motivación alcanzada (en nuestra opinión es la explicación más completa y acertada).

2. Teorías de proceso

Tratan de especificar las variables que determinan la conducta de un individuo en su trabajo, cómo influyen (proceso) en la motivación laboral. Basan sus postulados en las expectativas del individuo de que su comportamiento en el trabajo será seguido de un resultado con un atractivo determinado.

³⁵ CAMPBELL, J.P. y PRITCHARD R.D.: *Motivation theory in Industrial and organizational psychology* Chicago, 1976.

2.3.3.1. TEORÍAS DE CONTENIDO

Clasificación

Dos corrientes:

1.- Corrientes que se establecen un catálogo de motivos sin ningún tipo de clasificación:

- Teoría del logro de David Mc Clelland

2.- Teorías que desarrollan un “sistema jerárquico de motivaciones”:

- La “jerarquía de necesidades” de Maslow

- “Teoría bifactorial” de Herzberg.

Necesidad de rendimiento y éxito (Mc Clelland y Murray)

Basándose en la tesis de Max Weber sobre la incidencia de la ética protestante en el desarrollo del capitalismo, Mc Clelland llegó a determinar la fuerte correlación existente entre la motivación del logro y el desarrollo económico de los países que adoptaron rápidamente el protestantismo en sus variadas formas (Inglaterra, Países Bajos, Alemania), ya que esta religión hacía hincapié en el rendimiento, la autoconfianza y la abnegación. Mc Clelland entiende que la ideología protestante en Estados Unidos deriva en una actitud positiva hacia el trabajo y que esto se refleja en una enorme motivación por el éxito. La sociedad norteamericana mantiene, junto con Japón y Alemania, una actitud positiva hacia el trabajo, mientras que en el área mediterránea lo valoran negativamente.

Ciertamente, en USA la necesidad de logro está fuertemente arraigada en las mentes de los ciudadanos y el ideal de consumo forma parte integrante del “American Way of Life”. El dinero es concebido así como símbolo del propio éxito.

Debido a esto, es precisamente y por paradójico que pueda parecer, en USA, donde menos arraigo tienen los juegos de azar (en la mente de las personas), dado que al americano, educado en el esfuerzo personal, le resulta difícil concebir el factor suerte para medrar en la vida. Es en los países como España (tradicionalmente, ya que esto va cambiando en la actualidad) en los que por la imposibilidad de enriquecerse debido al esfuerzo personal y por el bajo nivel de necesidad de logro, donde el individuo busca el factor suerte como predictor de éxito, por su miedo al fracaso personal. Es cierto que el

III. A. 2. Motivación y negociación

juego mueve millones de dólares en USA, pero un coloso tan enorme también debería llevar el juego a lo grande. Lo cierto es, sin embargo, que sólo un porcentaje muy pequeño de los americanos participa en los juegos de azar, mientras que, aunque sea a pequeña escala, ¿quién no compra lotería en Navidades en España o echa una quiniela los fines de semana?.

Mi apreciación personal de la actitud general de la población española confrontada con la americana³⁶, me ha llevado a concluir que: el trabajador español está motivado por lo que Maslow definió como necesidades de pertenencia y amor que tiene su reflejo en el factor motivador de la pertenencia a un grupo y las relaciones con sus miembros. Un clima laboral adecuado es fundamental para un español. En USA, el amor hacia los compañeros se ve sustituido por el amor propio. El individuo se exige más a sí mismo, a la par que se distancia de los demás en la búsqueda del poder y prestigio, de una valoración de sí mismos estable, fundada y a ser posible, elevada.

Maslow une a esta necesidad de estimación, que no de amor (y señala que la admiración es de orden superior a la pertenencia), los deseos de fuerza, rendimiento, competencia, independencia, libertad, dominio, sexo, poder, agresividad. Se trata, sin duda, de la figura del individualista. El individuo no se apoyará ya en su afecto a los demás y en sus lazos de amistad, sino en sus propias capacidades. No buscará tanto compañeros afines a su carácter como personas competentes que le ayuden directa o indirectamente, a alcanzar sus objetivos. La figura del individualista, “egoísta e insolidario”, es paradójicamente para Maslow de una calidad humana y sofisticación mayor que el individuo apoyado en el grupo y en sus relaciones sociales (gregarismo y falta de seguridad).

Los nuevos valores van llegando a España lentamente y la palabra solidaridad se ve sustituida por la de ánimo, confianza, dedicación, sacrificio. La motivación del individuo por el éxito, importada de USA, deberá ser la que levante la economía y la impulse.

La “teoría del logro” de David Mc Clelland, sucede a los estudios acerca de la diferencia que se observa en la conducta de los individuos que aspiran a conseguir un alto rendimiento en sus tareas.

³⁶ MC CLELLAND, D.C.: *La sociedad ambiciosa*, Guadarrama, Madrid 1968. También está *The achievement motive*, de MC CLELLAND D.C. ATKINSON J.W.; CLARK R.A. y LOWELL. EL. Appleton Century - Crafts, New York, 1953.

III. A. 2. Motivación y negociación

Según esta teoría, los individuos se diferencian en la intensidad con que experimentan la necesidad de éxito en la realización de una actividad y esta intensidad determina su motivación hacia ciertos tipos de tareas: las personas con un elevado nivel de logro tienen preferencias por tareas difíciles y les gusta correr riesgos cuidadosamente calculados (riesgos que requieren destreza o habilidad, pero no suerte), mientras que las personas con un bajo nivel de logro, al orientar su actividad bajo el temor al fracaso y no bajo la satisfacción del éxito, se sienten sólo atraídos por tareas fáciles y sin riesgo.

Es claro que en una empresa se podrá señalar tareas según esto. La persona con alta necesidad de logro buscará sobre todo información sobre sus capacidades y preferirá situaciones en las que exista un alto grado de responsabilidad personal, tenderá a trabajar en tareas que signifiquen un reto (ya que el resultado obtenido será fruto de su esfuerzo personal); no está interesada en el reconocimiento público de sus logros (puesto que la autosatisfacción del triunfo es suficiente) y si ha de trabajar con alguien, buscará antes que al “compañero” del equipo, al “experto”³⁷. Por último, no se siente motivada por las recompensas monetarias en sí mismas, sino que busca el dinero como símbolo de su éxito (ideal americano)³⁸.

La necesidad de rendimiento de Murray

La necesidad de rendimiento es clasificada también por Murray que la ubica junto a las de superioridad, reconocimiento y exhibición, bajo la rúbrica común de “Acciones dirigidas al prestigio y reconocimiento” (vuelve a remitirnos a la pirámide de Maslow y al 4º nivel de motivación³⁹).

La necesidad de rendimiento o “achievement” es definida por Murray en términos de hacer algo difícil, superar obstáculos, aventajar a otros.

Por ser esta necesidad de especial transcendencia para el profesional de Relaciones Públicas, sobre todo de cara a una comunicación interna eficaz, va a ser descrita con todo detalle:

La necesidad de rendimiento (“Need Achievement”) puede aparecer junto con cualquier otra necesidad. Es el deseo o tendencia a hacer las cosas tan rápidamente

³⁷ MC CLELLAND, D.: op.cit, cfrd en SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing comunicación*, ed. Ciencia 3, Madrid, 1989.

³⁸ SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: op.cit.

³⁹ MASLOW, A.: op.cit.

III. A. 2. Motivación y negociación

y/o tan bien como sea posible. Murray ha descrito sus principales características, que reproducimos:

- “Deseos y efectos”: hacer algo difícil, dominar, manipular u organizar objetos físicos, hombres o ideas. Hacerlo tan rápida y tan independientemente como sea posible. Superar obstáculos y alcanzar un nivel alto, superarse a sí mismo. Rivalizar con otros y aventajarles. Aumentar la autoestima con la utilización eficaz de las propias capacidades.⁴⁰
- Sentimientos y emociones: celo, codicia.
- Presión: tareas, rivales.
- Calificativos y actitudes: aplicado, ambicioso, competidor, afanoso.
- Acciones: esforzarse intensa, larga y repetidamente por realizar algo difícil. Trabajar intencionadamente por conseguir un objetivo elevado y lejano. Tener la intención de ganar. Intentar hacerlo todo bien. Sentirse estimulado a distinguirse ante los demás, alegrarse de la competencia. Mostrar fuerza de voluntad. Superar el aburrimiento y el cansancio.
- Fusiones y subsidiaciones: Algunos piensan que esta necesidad, llamada muchas veces “voluntad de poder”, es la necesidad psicógena dominante.

Dicha necesidad presenta conflicto con:

1. “Abasement” (autohumillación).
Rendirse pasivamente a fuerzas externas, aguantar la injusticia, la crítica y el castigo.
2. “Infavoidance” (Autoprotección).
Evitar la humillación. Evitar errores por miedo.
3. “Blamavoidance” (evitar castigos)
Evitar el reproche, el rechazo, la pérdida del cariño.
4. “Play “
Actuar por diversión, hacer chistes.
5. “Affiliation”

⁴⁰ MURRAY, H.A.: *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press. 1938, pág. 164.

Estar compenetrado con otros: por ejemplo, en cooperación, camaradería, amor.

6. "Exhibition"

Llamar la atención, excitar a otros, divertir, escandalizar.

La catalogación de necesidades (Maslow y Herzberg)

Maslow es uno de los investigadores que más influencia ha ejercido en el estudio de la conciencia humana y esa influencia se ha visto plasmada en importantes trabajos sobre psicología de las organizaciones.

Maslow parte del Psicoanálisis y considera las motivaciones como los motores del comportamiento. Formula 16 teoremas⁴¹, de los que vamos a tratar sólo algunos por considerarlos relevantes en nuestro estudio:

1. El hombre es un todo integrado y organizado, activa todo su organismo, personalidad, cuando aparece una necesidad.
2. El análisis profundo de los deseos cotidianos de los sujetos demuestra que estos son medios para alcanzar un fin y no fines en sí mismos (se advierte aquí la semejanza con Freud).
3. Diferentes personas o grupos sociales canalizan de distinta manera la resolución de las motivaciones, pero éstas son básicamente las mismas.
4. Estas motivaciones básicas se encuentran jerarquizadas según su imperiosidad. Es necesario resolver las necesidades inferiores antes de llegar a las superiores; es decir, sólo cuando quedan satisfechas las de un plano inferior se busca satisfacer las del plano superior.

Distingue hasta 5 niveles de necesidades, que se agrupan en dos tipos: "de deficiencia y de crecimiento". El individuo tiende a cubrir las primeras por temor a sentir la necesidad. Las segundas se buscan por la sensación gratificante experimentada al cubrir el deseo.

⁴¹ MASLOW, A.H.: *Motivación y personalidad*, Sagitario, Barcelona, 1964.

La lista de necesidades permitió a Maslow responder a la pregunta de por qué una persona se vuelve neurótica: “La mayoría de las neurosis surgen, junto con otros determinantes complejos, por un deseo no satisfecho de seguridad, pertenencia y de identificación, así como de relaciones de amor, respeto y prestigio”.

El intento de verificar las hipótesis de Maslow se hizo, sobre todo, en el ámbito de la psicología industrial, donde más ha influido hasta ahora. En estas investigaciones, se pudo constatar que los motivos de autorrealización⁴² podían desempeñar un papel muy importante entre directivos.

Examinémoslas en detalle:

- Fisiológicas:

Relacionadas con la supervivencia, son las más imperiosas, aunque no las más importantes. En nuestra cultura occidental es difícil que no estén cubiertas, por lo que no actúan como motivación salvo en raras ocasiones (alimentación, vestido, vivienda...).

- Seguridad:

Se plasma en la necesidad de estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, temor y caos, estructura, orden, ley, límites, etc. (de lo que se deriva que las personas compulsivamente ordenadas son personas inseguras). En los adultos, la necesidad de seguridad puede manifestarse en la búsqueda de un puesto de trabajo seguro, en la conclusión de seguros, en la preferencia por cosas conocidas.

- Necesidades de pertenencia y amor:

Se refieren a la asociación con otros y a las relaciones afectivas. Ambas necesidades pertenecen a un tronco común. El amor aludido es un amor gregario y no de pareja, se refiere a la necesidad de ser comunitario e integrarse en un grupo y está íntimamente ligada a la de seguridad. El individuo necesita ser aceptado afectivamente tal y como es, pero puede en un estado superior desplazar la aceptación afectiva por la admiración (de orden superior). La integración de los individuos en grupos de trabajo y su rendimiento dependerá de

⁴² MASLOW. A.H.: *El hombre autorrealizado*, Kairós, Barcelona, 1973

la mayor o menor incidencia de la necesidad de pertenencia, sobre todo en España.

- Necesidad de estima:

Basada en la confianza en uno mismo y el reconocimiento y respeto de los demás. Se plasma en la necesidad de sentirse valorado positiva y establemente por el grupo de referencia o grupo en el que proyecta su ideal del yo (no por el de pertenencia). Se refiere a la necesidad de sentirse valorado por méritos propios, poder y ambición (lo que Freud denomina fagocitación del objeto). Marañón hablaría de la necesidad de dominar a los demás. Arranca de la etapa en la que el hombre necesitaba ser el más fuerte para sobrevivir. Concibe el lujo como demostración de la superioridad; castas, sexo, poder, agresividad están muy relacionadas.

Se divide en dos subtipos:

- Deseo de fuerza, rendimiento, competencia, independencia, libertad.
- Deseo de prestigio, posición, fama, dominio, reconocimiento

Freud decía que estas necesidades son muy difíciles de detectar; Maslow afirma que están encubiertas; Adler hablaba del complejo de inferioridad derivado de su no satisfacción.

- La necesidad de Autorrealización

La necesidad de autorrealización es especialmente interesante y señala la motivación en una institución, de los directivos que sacrifican sueldo y ascensos por un mayor tiempo libre, en aras de una mejor calidad de vida, pasar más tiempo con la familia, una mayor formación... Es por esto que se reproduce con mayor detenimiento que en el caso de las otras necesidades.

La necesidad de autorrealización

Se localiza en la cúspide de la pirámide y es la necesidad más sofisticada. Puede ser tan acuciante como el resto de necesidades y llegar a inhibir todas las demás. Se deriva de “experiencias punta” en la vida de un individuo, momentos de

enorme plenitud y felicidad que son rememorados y actúan como una inyección de vitalidad.

Consiste en la búsqueda del desarrollo de las propias posibilidades de la personalidad, una tendencia hacia delante, de crecimiento y salud psicológica, dirigido a la unidad de la personalidad, a la expresividad espontánea y a la identidad, una tendencia a ver la verdad... Las investigaciones al respecto señalan la enorme incidencia de estas necesidades en el ámbito de los directivos.

Se subdividen en:

1. Necesidad de adquirir conocimientos, búsqueda intelectual.
2. Necesidad de comprender, de sistematizar, de analizar, de establecer relaciones, de encontrar significados, coherencia... búsqueda, en definitiva, de un esquema de valores para comprender el mundo.

Reproducimos, por último, las características psicológicas señaladas por Maslow respecto a las personas autorrealizadas. En síntesis, el hombre autorrealizado,⁴³

1. Posee una percepción más clara y eficaz de la realidad.
2. Mayor apertura para las experiencias.
3. Mayor integración, totalidad y unidad de la persona
4. Mayor espontaneidad y expresividad total.
5. Un yo real, una identidad sólida, autonomía, unicidad.
6. Mayor objetividad, distancia y trascendencia del yo.
7. Creatividad.
8. Capacidad para unir lo abstracto y lo concreto.
9. Estructura democrática del carácter.
10. Capacidad de amar (para Maslow, como para Sócrates, cultura, preparación, sensibilidad van unidos).

La jerarquía de necesidades de Maslow era un modelo estrictamente psicológico que fue adaptado a la empresa por Mc Gregor, en 1960. Aldelfer, de la Universidad de Yale, afirma que las necesidades primordiales son tres: existencia (fisiológicas y de seguridad), de relación (de pertenencia y de status) y de crecimiento.

⁴³ MASLOW.A.H.: *El hombre autorrealizado*, Kairós, Barcelona, 1973.

Según los estudios realizados, existen dos tipos de trabajadores: los tradicionales y los no tradicionales. Para los primeros, el dinero y el status es importante, mientras que para los segundos, un clima laboral positivo y un “feedback” adecuado, así como unas estructuras flexibles, que involucren al sujeto, son la clave.

La teoría bifactorial de Herzberg

Emparentada con la Teoría de Maslow se encuentra la Teoría bifactorial de Herzberg, que establece también una jerarquía de motivaciones.

La idea central de la que parte la teoría bifactorial de la motivación⁴⁴ es que en el trabajo dentro de una organización existen factores que sólo producen satisfacción en el individuo y factores que sólo producen insatisfacción, y que además ambos factores son distintos, pero no opuestos. La dualidad de factores satisfactorios/insatisfactorios proviene de la propia concepción de la naturaleza humana en la que existen necesidades tendentes a evitar el dolor y necesidades encaminadas al desarrollo psicológico o autorrealización. Herzberg denomina a los factores tendentes a eliminar las molestias “de higiene”, porque evitan la insatisfacción en el trabajo y a los segundos, “motivadores”, por eso la teoría bifactorial se conoce también con el nombre de “teoría de motivación-higiene”.

Los factores que producen satisfacción o “motivadores” son de carácter intrínseco, se encuentran en el trabajo mismo que el individuo desarrolla: el éxito, reconocimiento de ese éxito, la promoción, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo.

El sistema de recompensas se torna entonces en un factor de extraordinaria importancia: incluye las variables que motivan a las personas para desempeñar una tarea. Consta de dos subsistemas: por un lado, las recompensas extrínsecas, cuyo valor está determinado por fuerzas exógenas, no están vinculadas a la tarea y/o responsabilidad que debe desempeñarse. Existen dos tipos: las pecuniarias (salarios, beneficios, primas, repartos de beneficios,...) y las no pecuniarias (símbolos de posición social, títulos, insignias, tamaño y ubicación del despacho, moquetas, comedores, aparcamiento...).

Por otro lado, las recompensas intrínsecas, que no requieren de verificación externa del valor percibido. Pueden ser de tres tipos: la recompensa intrínseca derivada del propio desempeño de la tarea (“me gusta lo que hago”), que es función

⁴⁴HERZBERG, F.: *The Nature of Man*, Seix Barral, Barcelona, 1976.

del ajuste entre tarea y responsabilidad; la derivada de la sensación de potencia, de la percepción de poder hacer algo; y la derivada de la sensación de que de que avanzamos hacia una misión.

Los factores “de higiene” son de carácter extrínseco y proceden del contexto general: el salario, relaciones interpersonales, supervisión técnica, la política y administración de la empresa, las condiciones de trabajo (ventilación, espacio...), la seguridad, el status...

De la exposición anterior se deriva que un equipo estará más motivado si sus miembros encuentran su tarea significativa, si se les otorga responsabilidad y autonomía, si ven posibilidades de promoción profesional y realización personal, si se les reconocen los éxitos logrados en los objetivos. Por el contrario un equipo con buenos salarios, jefe competente, en una organización bien estructurada no será un equipo motivado porque considerarán estos factores “periféricos” a su trabajo.

2.3.3.2. TEORÍAS DEL PROCESO

La teoría de la expectativa

Es sin duda, la teoría con más seguidores dentro del campo de la Psicología de las Organizaciones, debido a las profundas raíces psicológicas en que se apoya, que remite al principio hedonista de la conducta: la búsqueda del placer y la evitación del dolor.

La persona se sentirá motivada en su trabajo cuando obtenga un resultado satisfactorio en el cálculo que realiza de la probabilidad de obtener éxito en su tarea, de la recompensa que espera obtener con ella y de la importancia que atribuye al resultado y a la recompensa.

Vroom elabora la teoría de la expectativa (enfoque pionero). De acuerdo a la misma, el individuo realiza una valoración subjetiva de variables cognoscitivas (efectos de su conducta) y de variables afectivas (importancia que asigna al resultado). El resultado de esa valoración determina la motivación y grado de satisfacción en el trabajo. Los tres conceptos básicos son los de “expectativa”, “valencia” e “instrumentalidad”⁴⁵.

1. “Expectativa”: es la percepción subjetiva sobre la probabilidad de que un determinado acto será seguido por un determinado resultado.

⁴⁵VROOM, V.H.: *Work and motivation* John Wiley, New York 1964.

2. “Valencia”: orientaciones de una persona hacia determinados resultados.
3. “Instrumentalidad”: percepción del individuo de que ciertos resultados le llevarán a la obtención de otros resultados. Será entonces muy importante la información que reciben las personas, acerca de la probabilidad de que las tareas que realizan les llevará al nivel de resultado que esperan.

2.3.4. EJEMPLIFICACIÓN (CASOS PRÁCTICOS) DE LA FALTA DE MOTIVACIÓN Y DE CLIMA LABORAL NEGATIVO Y MEDIDAS PROPUESTAS

“Los trabajadores de fábrica”

Se trata de un ejemplo clave o prototípico de falta de implicación, de descoordinación y de falta de motivación, basado en un clima laboral negativo, reflejado en la apatía por el aislamiento y falta de implicación y comunicación, en el que el relacionista debe intervenir:

*“Los trabajadores de una empresa tienen la costumbre de no hacer nada la última hora de trabajo. Los jefes de taller son conscientes de ello y se encuentran apremiados por la dirección para hacer algo al respecto. En privado reconocen que es un verdadero problema, pero no hacen nada para resolverlo. La última hora de trabajo se la pasan en la oficina respectiva con el pretexto de planificar el trabajo del día siguiente. El caso es no ser testigos de un problema que dura ya tres años y que en la actualidad, es crónico, que tiene un impacto serio en la productividad, por el clima laboral creado”.*⁴⁶

1. Diagnóstico de la situación

No se trata de un problema “de y entre los jefes” de taller, sino global, con repercusiones en toda la empresa y en todos sus niveles, al afectar la productividad. Parece detectarse una falta de implicación general y de compromiso del personal en los objetivos de la empresa y una falta de motivación e interés para realizar las tareas, presumiblemente derivada de esta falta de implicación. La apatía y falta de interés, la

⁴⁶ Ejemplo extraído del libro de BLAKE, R., MOUNTON, J. *The human Side*. New York, 1986 y proporcionado por la Catedrática de Psicología Pilar FERRANDIZ, como caso práctico a resolver e incluido en los apuntes de “motivación” proporcionados por el M.B.A. de la U.C.M. *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos*, curso 99-00.

III. A. 2. Motivación y negociación

escasa motivación para la realización del trabajo no se predica sólo de los trabajadores de fábrica (cuyo trabajo puede ser monótono y aburrido), sino también de los jefes de taller que, a pesar de ser conscientes del problema y de reconocer la gravedad del mismo “en privado”, no hacen nada para resolverlo por iniciativa propia y se ven “apremiados por la dirección para hacer algo al respecto”.

Parece detectarse, por consiguiente, un clima laboral poco satisfactorio y un distanciamiento o enfriamiento entre la cúpula directiva y los mandos intermedios, así como entre estos y los trabajadores de fábrica.

Es presumible entonces que la comunicación entre los diferentes estratos de la empresa sea muy escasa, unidireccional, con pocas alusiones a las contribuciones de los distintos trabajos y tareas a la consecución de los objetivos... así como una falta de transparencia en la gestión y una falta de coordinación que conduzcan a una escasa implicación y al individualismo y falta de solidaridad por parte de los trabajadores, a los que parece importarles muy poco el futuro de la empresa, su competitividad y permanencia en el mercado.

2. Identificación del problema.

El absentismo laboral de los jefes de taller y la falta de rendimiento de los trabajadores de fábrica, que presumiblemente “saben” realizar su trabajo y “pueden” realizarlo, pero no “quieren”, señalan defectos en la productividad de la empresa, que podrían achacarse a la falta de motivación y a la frustración de los trabajadores, la carencia de incentivos y la desinformación sobre su rendimiento y sobre la importancia del mismo en la consecución de los objetivos de la empresa o beneficios finales, lo que conduce a una falta de implicación en el funcionamiento de la empresa y de compromiso con su destino y desarrollo futuro.

El problema podría catalogarse como un problema de raíz, gerencial y no sólo del entorno operativo, que puede afectar al conjunto de la empresa desde múltiples perspectivas u ópticas: problema de comunicación, de gestión, defectos en el clima laboral, estructura rígida piramidal (determinante de la falta de coordinación y de comunicación fluida, bidireccional), etc.

3. Planificación de las medidas correctoras

Respecto a la estructura de la organización, rígida y fuertemente jerarquizada (presumiblemente), deberá producirse un achatamiento de la pirámide, y la consecución de organigramas planos que aporten un mayor dinamismo y flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, y que posibiliten la coordinación entre los diversos grupos y estratos empresariales, además de procurar una comunicación fluída bidireccional, que conduzca a la eficacia de las modernas organizaciones, que son proactivas respecto al entorno.

La cúpula directiva podrá delegar así la responsabilidad del seguimiento y supervisión del trabajo de fábrica en los propios jefes de taller, mediante un sistema de incentivos y su participación e implicación en la toma de decisiones concernientes al trabajo. El jefe de taller deberá ayudar a los trabajadores a realizar eficaz y eficientemente su trabajo, para aumentar su productividad a corto plazo, reestructurando el mismo si es necesario e implicando a los trabajadores en los círculos de calidad.

Deberá producirse, por tanto, una descentralización hacia los mandos, aumentando la responsabilidad de los jefes de taller y su participación en la toma de decisiones, implicándolos en los objetivos para poder poner en práctica posteriormente un sistema de remuneración global, concretando el margen de maniobra que se puede ceder a los mismos respecto a la gestión de los trabajadores de fábrica. El estrés adicional, que conlleva el seguimiento y supervisión del trabajo de fábrica, deberá ser compensado con extras, reforzadores generalizados con realidad física y refuerzos sociales de forma intermitente, siguiendo un programa de intervalo. También deberá ofrecerse la oportunidad de promocionarse, como aliciente o acicate.

Deberá fomentarse también en el campo de la cultura empresarial el cambio de valores y actitudes, que haga hincapié en la absoluta utilidad y necesidad de todas y cada una de las tareas y actividades desarrolladas en la empresa, a todos los niveles, poniendo énfasis en la importancia máxima de las actividades del nivel operativo y en las consecuencias que la realización inadecuada o insuficiente de dichas actividades podría tener a todos los niveles, solidariamente, y en el beneficio final.

Para la consecución de una comunicación fluída, bidireccional, la empresa deberá poner a disposición de los trabajadores un buzón de sugerencias, mediante el cual se expresen las quejas e inquietudes que los trabajadores puedan tener respecto a su

III. A. 2. Motivación y negociación

trabajo, a fin de que éstos se sientan parte integrante y relevante de la empresa y sean escuchados, oídos y consultados.

En el trabajo de fábrica, deberá aliviarse el aburrimiento, tedio y cansancio asociados a las tareas repetitivas y monótonas del ritmo de fábrica, alienante en múltiples ocasiones, y garantizar mediante un sistema de incentivos y refuerzos extrínsecos el aumento de la productividad, habida cuenta de que el trabajo no puede reforzarse intrínsecamente por sus características inherentes de falta de interés, de imposibilidad para el trabajador de iniciativa y de pensar por sí mismo...

La carga instrumental del trabajo, vinculación del mismo a la pérdida de libertad, parece ser especialmente intensa en este caso, por lo que adquiere especial relevancia el contexto en el que se desarrolla (factores de higiene), así como la relación entre compañeros y con superiores, que deberá cuidarse especialmente, habida cuenta de que el trabajo no puede generar satisfacciones por sí mismo debido a sus propias características. Evidentemente, el tedio, aburrimiento o cansancio que produce el trabajo de fábrica no puede modificarse, pero sí puede compensarse con incentivos económicos y con información constante al trabajador sobre la utilidad del mismo y repercusión en los resultados finales, que pueden mejorar gracias a “él” (sentimiento de controlabilidad e instrumentalidad) y “de los que él participa”, lo cual alivie su frustración y aumente su autoestima.

El administrador deberá examinar las expectativas de los trabajadores de fábrica y jefes de taller y ajustarlas a las de la empresa, realizando sesiones informativas en las que se informe a los trabajadores sobre sus responsabilidades en relación con los resultados finales, a fin de implicarles poco a poco en el funcionamiento del sistema, gran barco que puede hundirse si se descuidan las funciones “más básicas”.

La indefensión, traducida en apatía y falta de compromiso, que manifiestan los trabajadores de la empresa, no se debe tan sólo a la falta de interés por el trabajo, dado su carácter repetitivo, sino también presumiblemente a la ausencia de conciencia de los trabajadores de estar realizando algo útil mediante su trabajo y de ser tenidos en consideración por la empresa, e incluso de estar realizando algo útil para ellos mismos, que se sienten lejanos a los resultados finales y ajenos a la participación en los beneficios.

Como medida correctora, podría proponerse el diseño de un “escenario estable”, por el cual se comunicara información positiva sobre logros y rendimiento, y que hiciera

especial mención de la contribución de los trabajadores de fábrica y los jefes de taller a la consecución de los objetivos, estableciendo la premisa de que el trabajo eficaz y eficiente debe comenzar desde la base, entorno operativo, para alcanzar resultados satisfactorios.

Sería necesario también comunicar a los empleados que la profesionalidad primará (se recompensará positivamente, nunca negativamente) sobre la antigüedad, a fin de crear confianza y autocontrol mediante la percepción causa (trabajar más o mejor) efecto (mayor compensación económica o ventajas adicionales), aumentando la recompensa acorde al rendimiento y reforzando el vínculo de instrumentalidad.

4. La realización del plan

La aplicación de un programa PERT o CRONOGRAMA sería de gran utilidad. Aquí, expondremos simplemente las actividades a realizar desglosadas, advirtiendo que no siguen un orden cronológico riguroso y que muchas de las actividades expuestas pueden simultanearse en el tiempo.

1. Achatamiento de la pirámide y planteamiento de organigramas planos para poder establecer una coordinación adecuada, comunicación bidireccional fluída y descentralización hacia los mandos.
2. Estudios de clima laboral, de creencias compartidas sobre la gestión, paralelamente a la entrevista con los jefes de taller, para que expongan su parecer y propuestas de solución al problema que nos atiende, con el fin de conseguir su implicación y toma de conciencia del problema.
3. Puesta a disposición de los trabajadores de un buzón de sugerencias para expresar su opinión y quejas sobre su trabajo (hacer que se sientan escuchados).
4. Revisión en el entorno operativo de los tiempos en la producción, del rendimiento relativo a éstos, del absentismo, de factores higiénicos descuidados y toma de las medidas físicas adecuadas.
5. Delegación de la supervisión del trabajo de fábrica en los jefes de taller, asignando responsabilidades y estableciendo un sistema de incentivos de carácter intrínseco (oportunidad de promoción y reconocimiento) y extrínseco (primas por productividad de los trabajadores a su cargo, prestaciones, gratificaciones...).
6. Diseño de un escenario estable: establecimiento de comunicaciones sobre resultados y contribuciones específicas, positivas y efectivas para los resultados.

7. Análisis detallado de costes y beneficios.
8. Descripción y evaluación del trabajo de fábrica.
9. Desarrollo y administración de un programa de compensación eficaz, primas por rendimiento, “remuneración a la carta”...
10. Establecer y desarrollar un plan de comunicación interna adecuada, con transparencia, que evite sospechas y suspicacias, y evaluación (parcial) de resultados.
11. Evaluación y control.

Caso: *Banco Central Hispano. Motivación de los empleados*

Medidas correctoras aplicadas para incrementar la motivación

1. Motivación general

Descubrir la motivación general de las personas para trabajar en un banco como el BCH implica descubrir las causas o motivos que las “mueven” o impulsan a actuar, así como sus metas y la mayor o menor predisposición a ponerse en marcha ante los fines propuestos. Se encuentra relacionado con la actividad, la energía, y las expectativas que las personas tienen sobre el banco y sobre el futuro que les aguarda, oportunidades de promocionarse...

Es importante la cultura empresarial, valores y actitudes transmitidos y asumidos por los empleados y sobre todo, las expectativas de futuro, tanto de la empresa en cuestión como de ellos mismos, como trabajadores de la misma (oportunidad de promoción). La motivación general guarda relación con los factores tanto intrínsecos como extrínsecos al trabajo y, por tanto, las medidas correctoras deberán aplicarse a ambos. Las medidas deberán aplicarse por consiguiente, al salario (subidas, primas por rendimiento, remuneración en especie, cambiar una subida salarial por un mayor tiempo libre...), relaciones interpersonales, supervisión técnica adecuada, la transparencia y eficacia en la política y administración de la empresa, las condiciones físicas del trabajo (ventilación, espacio...), la seguridad, el status... y también a los factores de carácter intrínseco: hacer variado e interesante el trabajo, rompiendo la monotonía y las reglas rígidas de asignación de tareas en oficinas, la promoción y la asignación de mayor responsabilidad... Los ítems deberían por tanto referirse a todos estos aspectos para averiguar la motivación general para trabajar en el BCH.

2. Ilusión y conductas más o menos cotidianas

Para incrementar la ilusión en la realización de conductas más o menos cotidianas, el refuerzo inmediato y periódico, sobre todo social, es fundamental. La atención prestada al trabajo desempeñado por el empleado, el reconocimiento y aprobación a la labor realizada, resultan determinantes. Un “feedback” cotidiano sobre el buen hacer, o la explicación sosegada de los errores en los que se hubiera podido incurrir, resultan ser de suma importancia para reforzar las conductas positivas cotidianas de los empleados y para provocar la extinción de las conductas negativas, poco deseables o inútiles para la empresa, extendiendo de este modo los hábitos beneficiosos y positivos, que la empresa desea perpetuar.

Por otro lado, un entorno de trabajo agradable, ordenado y acogedor, un clima optimista y positivo, una sonrisa franca en los superiores, una palmadita en la espalda de aprobación o un ramo de rosas enviado de vez en cuando a una secretaria u oficinista eficiente, tras varios días de duro trabajo, pueden ser más efectivos que todas las subidas salariales. También la variedad de las tareas, la flexibilidad, toma de iniciativa... ayudan a romper la monotonía de la tarea establecida rígidamente, así como la posibilidad de reciclarse y formarse periódicamente.

3. Vinculo entre el empleado y la empresa

Al asumir nuevas responsabilidades y retos y sentirse escuchadas y consultadas, las personas aumentan su autosatisfacción y sentimiento de valía, aumentando también su grado de compromiso con la empresa al identificarse con la misma, asumir los objetivos como suyos, implicarse en su rumbo y andadura.

La cultura empresarial, los valores y actitudes de la empresa, deben ser un reflejo de los valores y actitudes de las personas que componen la organización. La comunicación entre los diferentes estratos de la organización y en paralelo debe ser bidireccional y fluída, y la organización debe hacer alarde siempre de la transparencia y de una gestión responsable. El acercamiento de los directivos a los empleados y el empleo de buzones de sugerencias, así como la delegación de responsabilidades y la descentralización hacia los mandos intermedios, resultan fundamentales para garantizar la coordinación y que el empleado se sienta vinculado a la empresa. Una continua información y “feedback” sobre resultados y rendimientos generales y la creación de un “escenario estable”, en el que se de una comunicación directa y positiva sobre objetivos

alcanzados y logros realizados, es fundamental, como lo es también que el empleado sienta que directa o indirectamente participa de los beneficios de la empresa y que el destino y futuro del BCH es también el suyo.

4. Deseo del personal para ascenso

Un banco como el BCH debe incentivar la competitividad de sus empleados moderadamente para conseguir una mayor competitividad de la empresa en el mercado y su permanencia y estabilidad. Los productos financieros son altamente competitivos y esto debe ser así, pero la competencia exacerbada por alcanzar puestos mejores en un banco puede resultar excesiva, tanto en este ámbito como en el de fuerza de ventas, por lo que habrá que cuidar sobremanera la política seguida para realizar los ascensos del personal, con una fijación de objetivos adecuada y realista, adaptada a la realidad y alcanzable; el empleado no compite ni se esfuerza cuando la meta está muy lejana o le resulta inalcanzable.

Para que el empleado se esfuerce para conseguir un ascenso, la política salarial deberá ser acorde a los méritos y deberá comunicarse que primará la profesionalidad sobre la antigüedad en los puestos de nueva creación o más recientes, sobre todo.

Una adecuada comunicación interna resulta fundamental para informar en todo momento a los empleados sobre las posibilidades y condiciones de los ascensos, respetando la equidad y la igualdad de condiciones y evitando con transparencia el posible surgimiento de rumores, suspicacias, desconfianza o malentendidos.

También las posibilidades de formación continua y de reciclaje resultan imprescindibles para que el empleado descubra su potencial aptitud para otras tareas al mismo nivel o de niveles superiores.

5. Satisfacción

Las medidas correctoras referidas a la satisfacción se diferencian de las relativas a la ilusión en la realización de las tareas cotidianas, en que estas últimas necesitan un refuerzo continuado social, periódico y más bien referido al entorno de trabajo, relaciones con compañeros de trabajo y superiores y al contexto físico en que se realizan.

El incremento de la satisfacción se refiere en mayor medida a las características intrínsecas del trabajo, derivadas del trabajo mismo que realiza el individuo: el éxito y el

reconocimiento de ese éxito, la posibilidad de promocionarse, la responsabilidad asumida y el trabajo en sí mismo.

Un equipo de trabajo del BCH estará más motivado, por tanto, si encuentra sus tareas significativas e interesantes, si ve posibilidades de promoción profesional y realización personal en el banco, si se le reconocen los éxitos logrados en los objetivos y sobre todo, si se le otorga responsabilidad y autonomía, tal y como afirma la señora Moss Kanter y la Profesora Ferrándiz. Por el contrario, un equipo con buenos salarios, jefe competente, en una organización bien estructurada, no será un equipo “satisfecho”, porque considerará estos factores como periféricos a su trabajo y los ignorará, porque a largo plazo pesan más los factores intrínsecos.

2.3.5. ESTRATEGIAS DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS PARA INDUCIR MOTIVACIÓN.

Siguiendo a Costa y López, las estrategias concretas para inducir motivación son⁴⁷:

- Identificar los intereses y necesidades de cada trabajador en la organización, aquello que incentiva su desempeño en la tarea.
- Transmitir la idea de que un error es señal de iniciativa y una oportunidad para mejorar, que es mejor actuar y equivocarse que no hacerlo.
- Mostrar reconocimiento a aquéllos que continúan en su tarea y no han mostrado desánimo ante los primeros fracasos y también a quienes han propuesto, arriesgado y ejecutado innovaciones.
- Ocuparse de que todos los miembros dispongan de autonomía suficiente para el desempeño de sus tareas.
- Dar publicidad a la satisfacción encontrada en los miembros tras la realización de tareas bien hechas.
- Contribuir a crear un clima favorable en la configuración de las redes informales
- Preocuparse de que todos puedan satisfacer la necesidad de saber si su trabajo sirve para algo.

⁴⁷ COSTA, M. y LÓPEZ, E.: *Los secretos de la dirección*, Madrid, Pirámide.1996.

III. A. 2. Motivación y negociación

- Estar atento a las situaciones en las que los miembros pueden estar bajo presión de experiencias acumuladas de fracasos, de consecuencias adversas o de comentarios negativos.
- Tratar de que los comportamientos inapropiados no reciban aprobación social.

Costa y López proponen también una serie de sugerencias concretas para un adecuado ejercicio de esta influencia social:

- No temer no ser un ejemplo perfecto, sino más bien reconocer y no ocultar las propias equivocaciones y los errores.
- Dar publicidad a los comportamientos funcionales, para que los miembros de la organización se fijen en ellos y puedan imitarlos.
- Asegurarse de que los comportamientos positivos y funcionales obtienen reconocimiento y estima, pues de lo contrario no resultarán atractivos y objeto de imitación.
- Asegurarse que los comportamientos negativos y disfuncionales no reciben aprobación social u otro tipo de recompensas.
- Reconocer que los líderes informales influyen mucho en la organización y, por ello, tratar de incorporarlos como componentes constructivos de la organización.
- Procurar que los modelos sean competentes y accesibles.

Según estos autores la persona que motiva se convierte en una persona significativa y digna de confianza a la que se recurrirá para consultar y cuyos criterios y opinión serán tenidos en cuenta, que se convierte en modelo atractivo cuyos comportamientos son atentamente observados e imitados, aumenta la capacidad para propiciar el cambio organizacional en relación a las nuevas demandas del entorno, enseña a tolerar las contrariedades y suscita en las personas el sentido de autoeficacia y autocontrol, contribuyendo a elevar la autoestima y reducir la desmoralización y la indefensión, por lo que su valor de ejemplaridad se difumina en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización y con los usuarios de los servicios.

Zig Ziglar, experto mundial en ventas y motivación, es reconocido como la quintaesencia del genio motivador de nuestros tiempos. Considerado como un orador prolífico, un autor de éxito y un ser humano increíble afirma,

siempre he creído que el ser humano ha sido diseñado para grandes logros, estructurado para el éxito y dotado de las semillas de la grandeza... tratar de estructurar una fórmula que dé a la

*persona sólo un elemento de la solución será, a la larga, perjudicial. Mi objetivo ha sido siempre el de transmitir a las personas el poder necesario para creer que pueden tener éxito en la vida y llegar a ser campeones las veinticuatro horas del día (...) lo importante es tener éxito fuera del trabajo para poder tener éxito en el trabajo (...) la información que es buena, limpia, poderosa y positiva, impacta a todos*⁴⁸

2.3.6. CONCEPTUALIZACIÓN ACTUALIZADA Y CRÍTICA DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: DE LA MOTIVACIÓN (IMPLICACIÓN) A LA INVOLUCRACIÓN

Como ya decíamos, la motivación hoy día no se restringe a la implicación en los objetivos para que la gente rinda más sino a factores de cohesión por las relaciones e interacciones establecidas, de coordinación (mandos intermedios y directivos) y de involucración (directivos estratégicos), a fin de que estos últimos acepten los cambios al participar y promover los mismos, permanezcan en la empresa...

Los trabajadores quieren realizarse en la empresa y no es la implicación, sino la involucración, la clave de la motivación, que hoy día se concibe no en términos de un mayor rendimiento, sino de permanencia en la empresa. Implicar significa que los resultados les repercuten; involucrar significa dar protagonismo e iniciativa en los resultados.

Pilar Ferrándiz afirma que

*se dice que una persona tiene la habilidad para motivar cuando hace o dice cosas que tienen la propiedad de lograr que la persona a quien se dirige se sienta bien y satisfecha, mejore su autoestima y se sienta comprometida y motivada en lo que hace.*⁴⁹

Según Dell⁵⁰, existen diez cualidades que la gente requiere en su trabajo para sentirse satisfecha: administradores eficientes, pensar por sí misma, ver el resultado final de su trabajo, trabajo interesante, ser escuchada, ser reconocida por sus esfuerzos... El director eficaz debe por tanto examinar las expectativas de sus empleados y ajustarlas con las que tiene la empresa.

Según Lattman y García⁵¹, las relaciones que se establecen con compañeros de trabajo y jefes son predictoras de clima laboral y satisfacción en el trabajo (factores del contexto). Como afirma Miguel Ordóñez, “la pregunta inicial de qué es lo que motiva al hombre en el trabajo, no parece resolverse con respuestas parciales de formación,

⁴⁸ ZIG ZIGLAR: “Amo las cosas que el dinero no puede comprar”, en la sección Gurús de la revista *Nueva empresa*, octubre de 1999, pp. 47-49.

⁴⁹ Apuntes de motivación laboral y satisfacción en el trabajo redactados para el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.CM.

III. A. 2. Motivación y negociación

comunicación o retribución”.⁵² Vroom reconoce que “la pregunta de qué es lo que motiva a los trabajadores, sigue siendo una incognita, muchos aspectos continúan siendo inexplorados.”⁵³

Desde los años 90 se habla del concepto de remuneración global, de individualización, de flexibilidad, y se pasa de un enfoque colectivo a uno individual. La implantación de sistemas retributivos colectivos, que benefician a los resultados de la empresa, compone en la actualidad los incentivos a largo plazo o la participación en los beneficios de la compañía. El objetivo es que el empleado se involucre directamente en la dinámica empresarial, dotándole de un sentido de participación en el crecimiento futuro de la compañía.

Las investigaciones más recientes ponen de manifiesto el interés de las tareas y su variedad, la autonomía en el trabajo, la retroalimentación o “feedback”, las expectativas y sobre todo, el nivel de compromiso que incluye las dimensiones de fidelidad o motivación para seguir siendo miembro de una organización, la creencia en sus metas y objetivos o identificación, la disposición para el esfuerzo o la aportación propia.

El compromiso conductual referido a la atracción hacia la organización o permanencia en la misma, por el tiempo ya invertido en ella, la carrera profesional alcanzada o el prestigio conseguido, sucede hoy día al compromiso que ya, debe ser actitudinal, por la precariedad en el empleo y la movilidad en el trabajo.

Este hecho (movilidad en el trabajo) que antes era concebido como síntoma de neurosis y visto como algo negativo, hoy día es sinónimo de flexibilidad, de superación, de apertura a la experiencia y criterios positivos de empleabilidad, que se basan en un deseo de permanecer en la organización sólo cuando el individuo se encuentra plenamente identificado y ha tomado parte en el establecimiento de sus metas y objetivos ya que entonces se esfuerza por trabajar por la organización, por sentirse protagonista del rumbo que ésta toma y de sus derroteros.

Por ello, el relacionista debe comprometerse en involucrar al resto de directivos en el establecimiento de las estrategias, políticas y objetivos. La promoción lateral frente a los ascensos, o rotación lateral, cambia la idea de ascenso por la promoción centrada en

⁵⁰ DELL, T.: *La motivación en el trabajo*. Madrid, Trillas, 1991.

⁵¹ LATTMAN, CH.: *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, Díaz de Santos, S.A., 1992.

⁵² ORDÓÑEZ, M.: *De la motivación extrínseca a la automotivación*, pág. 249. Recogido en el material de lectura de la asignatura “RR.HH”., en la facultad de Psicología de la U.C.M., curso 97-98.

⁵³ VROOM, V. y DECI, E.: *Motivación y alta dirección*, Ed. Trillas, Mexico, 1979.

el propio puesto. No consiste en escalar en la vía jerárquica, sino en configurar expertos multidisciplinares, cuyos conocimientos y experiencias se desarrollan bajo los requerimientos de la visión global, tanto en profundidad como en diversidad.

La gran complejidad de la empresa hace que se pierda motivación, por lo que la misma se dimensiona en pequeños núcleos de negocio, que deben permanecer coordinados y conectados a través del relacionista, con los macroobjetivos y misión o políticas empresariales, mediante equipos de trabajo interrelacionados, a los que se les otorga autonomía (“empowered team”).

El profesional de Relaciones Públicas se constituye según Ordóñez en un “ombudsman”, figura que proviene de Suecia y se refiere a un receptor de quejas de los ciudadanos; su perfil es el de un directivo de edad madura que tiene prestigio de ecuanimidad y confianza plena de la dirección de la empresa, a lo que se une, un buen conocimiento de la misma, gran capacidad de escucha y comprensión, una gran neutralidad y capacidad para discernir los intereses del empleado de los de la organización, un sentido de búsqueda de soluciones justas, sensatas y una cierta capacidad para infundir ánimo y optimismo.

2.4. INTERACCIÓN AMBIENTAL: DEL AMBIENTE FÍSICO AL AMBIENTE SOCIAL INTERACTIVO.

2.4.1. ASPECTOS DE INTERACCIÓN AMBIENTAL

El estudio que realizamos sobre el ambiente en relación con la motivación laboral obedece a dos razones, principalmente:

- Las manifestaciones ambientales pueden identificarse con una comunicación implícita, conducta significativa que lleva consigo la intención de influenciar y en donde los códigos compartidos encuentran sentido en el consenso sobre las atribuciones de significado de multitud de signos, que descansa en el inconsciente colectivo junguiano. Así, los colores, en consonancia con motivos naturales en los diseños decorativos conforman potentes mensajes persuasivos.
- El ambiente produce y reproduce los aspectos sociales, los contextualiza y dota de sentido, configurando las bases del clima laboral.

III. A. 2. Motivación y negociación

Como afirma Maria Luisa Alonso “Ambiente es, en sentido total, el escenario de fondo, el conjunto de elementos físicos y elementos sociales, en suma, aquello que rodea a un organismo o a un grupo de organismos... es claro que en lo que nos rodea, hay un entorno físico, un conjunto de elementos... que afectan y hasta pueden condicionar el desarrollo de la vida misma pero que además pueden influir, tanto en el comportamiento individual como en la interacción entre las personas”⁵⁴

Todo entorno físico está intrínsecamente relacionado y embebido de una estructura social y es imposible separar los componentes físicos y sociales, los aspectos puramente físicos de las relaciones o patrones de interacción que se dan en el mismo o que el mismo propicia... La función interactiva del ambiente funciona comunicando, expresando símbolos culturales, imágenes o status, y la naturaleza de las relaciones que puedan o deban establecerse entre las personas que interaccionan en el medio en cuestión. Existen diseños de espacios sociópetos y sociófugos. Los espacios sociópetos fomentan la interacción social mientras que los sociófugos por el contrario, la inhiben.

Al igual que la casa es un reflejo de la personalidad, el lugar de trabajo es también un reflejo de la personalidad de la organización (relevante para las Relaciones Públicas a la hora de hacer invitaciones...). La relación que el visitante establece con el ambiente se efectúa de manera inconsciente, en términos de atracción-rechazo en cuanto a parámetros sociales o de status, simbolismo del ambiente y en términos de gusto-disgusto respecto a la estética, de manera emocional e instintiva, no racionalizada.

El ambiente genera también activación, de manera inconsciente, lo que conlleva mayor rendimiento o estrés, en función del grado de activación en relación a la tarea a realizar...⁵⁵

Desde las investigaciones realizadas en el Hawthorne Works de la Western Electric Company, en la década de los 20-30 se sabe que no son las condiciones físicas sino las relaciones que los trabajadores establecen, las comunicaciones informales y los contactos, los determinantes de la ejecución. Como consecuencia de ese descubrimiento, la Psicología organizacional se orientó al estudio del ambiente social, al de las relaciones y comunicaciones interpersonales, alejándose del estudio

⁵⁴ Apuntes del M.B.A.: *Master en Dirección de empresas y recursos Humanos* de la U.C.M. 2000. Tema de “Psicología ambiental”, proporcionado por M^o Luisa Alonso Fuertes, ejercicio práctico ¿cómo y/o por qué?

⁵⁵ SUNDSTROM, E.: *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*, Cambridge University Press, 1986.

III. A. 2. Motivación y negociación

del entorno físico puro, en contra de lo que se suele pensar. Los teóricos “organizacionales” realizan en la actualidad estudios que se muestran muy sensibles al hecho de que el trabajo se realiza siempre en una situación social.

El director de comunicación o relacionista puede verse involucrado en la manera de distribuir, reorganizar o ambientar espacios (especialmente en oficinas abiertas), asignar y situar empleados en determinados lugares para facilitar las interacciones entre los mismos o la coordinación, debe tomar decisiones sobre la adquisición del mobiliario, respecto a aspectos estéticos, comunicativos y expresivos, debe prever la proximidad física entre los empleados, la posibilidad de adaptación a los cambios etc.

Tal y como afirma M^o Luísa Alonso, “es imprescindible aunque sea un mínimo conocimiento de lo mas relevante que se conoce acerca de las influencias psicológicas y psicosociológicas del entorno físico para sacar consecuencias prácticas aplicables a los ambientes de trabajo”⁵⁶. Señala además que algunos de los aspectos con enorme significado y propiedades simbólicas comunicativas y expresivas son el espacio personal, la territorialidad-privacidad (espacios abiertos, cerrados)⁵⁷, personalización, los símbolos de status...

Algunos factores ambientales a considerar como comunicativos y persuasivos, en función de la influencia que ejercen, son la cantidad de visibilidad que se necesita, que influye en la percepción de los colores y en la configuración de sitios más lúgubres o más alegres y por tanto activos, el grado de integración decorativa, la personalización de los puestos de trabajo, la promoción de la privacidad o el sentido de comunidad, la forma en que el “tráfico” organizacional afecta a las experiencias cotidianas de los individuos, la evitación de lugares solitarios, la reducción o control de los símbolos de status, la utilización de gráficos que relacionen espacios, las distancias funcionales, la permeabilidad de los límites o fronteras entre espacios...

Cabe plantearse, en relación a los diseños ambientales, por ejemplo, si la disposición de los asientos y la colocación de los participantes en una mesa influye en la interacción, a lo cual cabe responder que efectivamente no sólo puede influir sino que de hecho influye, en ocasiones de forma determinante, sobre todo en el resultado de una negociación. La disposición de los asientos y la colocación de los participantes en una

⁵⁶ ALONSO, M^oL.: *Ibidem*.

III. A. 2. Motivación y negociación

mesa va a incidir en las pautas de interacción y en la determinación de posiciones y de estatus de los mismos, así como en el surgimiento de líderes⁵⁸.

Por otra parte, y respecto a la forma, la mesa cuadrada es considerada como más formal, por implicar posiciones diferenciadas, lo cual traduce una mayor activación o “arousal” de sus ocupantes y una mayor autoobservación y conciencia de formalismos e imposiciones de la situación, respeto estricto hacia las pautas y roles sociales establecidos, lo que conduce a una mayor agresividad y polarización de las decisiones adoptadas en el grupo, y a decisiones menos democráticas.

La mesa redonda, por el contrario, es considerada como estimuladora de la participación, de ambientes más distendidos y menos conscientes de pautas y roles sociales diferenciados, de mayor relajación en definitiva y decisiones más democráticas, al no existir posiciones diferenciadas, ni favorecer la aparición de líderes, salvo la posición de mayor estatus que adquieren las personas situadas con mayor proximidad al líder o presidente de la mesa.

Con independencia de la forma de la mesa, las personas situadas unas al lado de otras se encuentran psicológicamente en posiciones de cooperación mientras que las situadas enfrente van a asumir inconscientemente una posición competitivo-defensiva. En una mesa rectangular, la situación en la cabecera es la que mayor status o poder otorga y posteriormente existen diferentes posiciones que confieren un mayor o menor status. Todos estos aspectos conllevan repercusiones psicológicas y son de una importancia enorme hasta el punto que las posiciones en mesas negociadoras en el ámbito de las relaciones internacionales son cuidadosamente estudiadas y asignadas.⁵⁹

Por otro lado y en relación a los símbolos de status, el respaldo de los asientos se constituye en un indicador del mismo⁶⁰ y del poder que ostenta o se confiere a una persona (semejanza con el indicador de poder del trono de los reyes). El tamaño de la mesa que se asigna indica además una mayor concesión de territorialidad o parcela de espacio propio, en compensación del status conferido o los resultados obtenidos (que revierte en la concesión de mayor amplitud y libertad de movimientos).

⁵⁷ MEHRABIAN, A.: “Public places and private spaces”. *The Psychology of Work, Play and Living environments*, Basic Books Inc Publishers. NY. 1976.

⁵⁸ SHAW, MARVIN. E: “El entorno físico de los grupos” en *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*, 1983, ed. Herder, pp. 157-160.

⁵⁹ PEASE, A.: “Escritorios, mesas y disposición de los asientos” en *El lenguaje del cuerpo*, ed. Paidós. pp.140-148.

⁶⁰ PEASE, A.: “Los Juegos de poder”, en *El lenguaje del cuerpo*, ed. Paidós, pp.151-153.

III. A. 2. Motivación y negociación

La mayor proximidad o lejanía del entrevistador así como la introducción de una mesa entre medias constituyen barreras simbólicas de separación entre ambos interlocutores. La forma y el tamaño de la mesa (cuadrada o rectangular y grande) imprime una mayor formalidad aún y la situación del entrevistado enfrente del entrevistador, con una cierta lejanía, indica distancia psicológica, frialdad en el trato, formalidad... que es percibida por algunas personas entrevistadas como una situación demasiado activadora (de “arousal” elevado por el examen visual constante y crítico por parte del otro y por la autoconciencia y autoobservación que conlleva), y en ocasiones es catalogado incluso como situación agresiva, de enfrentamiento e incluso indefensión y estrés.

Las personas familiares, próximas o amigas del interlocutor suelen situarse en posiciones menos formales (al lado del interlocutor o más cercanas situadas enfrente, con el cuerpo apoyado en la mesa incluso).

Observada con una cámara, una planta de un edificio cualquiera de una empresa parece un hormiguero, de constante tránsito de personas. La mayor o menor accesibilidad a los aparatos y útiles de trabajo y la oportunidad de colocación de los mismos en sitios accesibles pero protegidos y cómodos, entornos adecuados, asegura la buena conservación de la máquina.

Una persona que se siente cómoda y poco observada al hacer una fotocopia o servirse un café es una persona menos ansiosa por acabar la tarea y tratará la máquina con una mayor suavidad y adecuación que aquella otra que se siente observada, molesta y que está deseando marcharse dado que su arousal (al sentirse observada), o tensión por la incomodidad le genera frustración, provocando agresividad, lo cual repercute en un uso forzado e inadecuado de la máquina.

En muchas empresas existe todavía un reducto del sistema Taylorista de relaciones de trabajo y una representación metafórica de la pirámide organizativa, en un diseño de plantas que van situándose más o menos arriba en función de su importancia para la organización (“cúpula” de directivos), y de su status o posición de poder en la jerarquía. Por este hecho suele achacarse la falta de bidireccionalidad a la comunicación, usual en las empresas (comunicación “de arriba a abajo”).

La presidencia se sitúa en la cúpula y los demás directivos, mandos intermedios, técnicos y empleados van ocupando diversas plantas hasta llegar a la base. Por su parte, en las oficinas, los puestos de mayor status suelen situarse “al lado del jefe”,

III. A. 2. Motivación y negociación

constituyéndose en uno de los marcadores tradicionales de status (cerca del jefe, cerca de ventana, cerca de esquina...). Las interpretaciones sobre las causas de estos hechos apuntan diversas argumentaciones:

- El control ejercido en los mismos resulta más relevante por lo que las personas competentes deben situarse a su lado. La mayor interacción con las personas más competentes obliga a su proximidad.
- Los que rodean al jefe tienen un mayor status por el efecto de “halo”, que indica que el poder induce poder y la interacción constante con los jefes va proyectando autoridad a los que le rodean.

Por otro lado, y en relación también al diseño de ambientes, encontramos que algunas empresas configuran “oficinas abiertas”. La razón por la que los jefes suelen preferir este tipo de diseño de espacios radica en su menor costo, el dinamismo que imprime en la actividad y la posibilidad de poder ejercer un mayor control sobre los trabajadores. Los trabajadores, por el contrario, prefieren despachos privados que no sólo se constituyen en indicadores de status sino que garantizan la libertad de movimientos y la preservación de la intimidad en conversaciones e interacciones.

Muchas empresas actuales que requieren de una interacción continua entre sus empleados y del trabajo en equipo y que exigen por sus características una gran flexibilidad para los cambios, pueden requerir este tipo de diseño. Es conveniente entonces que las personas que compartan el espacio de trabajo no se sientan hacinadas y que perciban un mismo status entre las mismas, para evitar suspicacias y rechazos.

Evidentemente, el despacho individual marca un signo de distinción o status y otorga privacidad al que lo ocupa. Sin embargo, tener despacho individual o no tenerlo tan sólo marca dos posibilidades de tratamiento, mientras que el status, sobre todo el percibido, de los ocupantes de los despachos, pone de manifiesto múltiples distinciones o matices que el espacio formal no reconoce, pero sí el informal (psicológico).

La puerta no es sino una barrera que separa dos puntos en el espacio y que confiere intimidad y sentimiento de libertad, control sobre la propia territorialidad e identidad y status, ventajas que serán respetadas o transgredidas en función de la adecuación o coherencia entre el status real (asignado) y el percibido (en base a logros), del ocupante del puesto en cuestión, dado que de otra forma la invasión del espacio será un hecho inevitable. Por otro lado e independientemente del status, hay puestos y

III. A. 2. Motivación y negociación

ocupantes de puestos proclives a una mayor apertura o accesibilidad, por las características del puesto en cuestión. Gozar de luz natural o el hecho de no tener que dar cien mil vueltas para aparcar son concesiones que confieren ventajas psicológicas que traducen el status.

Los compañeros de equipo que experimentan una interacción continua (uno se entera siempre de lo que hace el otro) y que gozan de un mismo nivel o posición respecto a su status, pueden sentirse ofendidos si se establece un trato desigual con uno de ellos, dado que van a constituirse en catalizadores de los cambios y van a efectuar continuamente comparaciones respecto a las concesiones que se realicen, por lo que cualquier ventaja o desventaja conferida a cualquiera de ellos puede ser percibida como un agravio comparativo. Muchas veces las personas perciben su falta de status tan sólo comparando las ventajas de las que gozan con aquellas que disfrutaban sus compañeros e iguales, en las que rastrean cualquier signo de cambio y posibles oportunidades de ascenso. Los individuos, al concebir las ventajas no en valor absoluto sino relativamente (por comparación) y al constituirse las necesidades de logro, poder o estatus, tan fuertemente arraigadas en el hombre, en primordiales, conforman los agravios comparativos como indicadores de un descenso (relativo) del estatus propio y como una fuente de insatisfacción enorme.

Las plantas propias y las fotografías personales personalizan el espacio, lo hacen propio, lo colonizan o conquistan psicológicamente. Sólo las personas que se sienten a gusto y sienten apego por el espacio de trabajo suelen personalizarlo y sentirlo como propio. Las plantas propias suelen diferenciar al staff ejecutivo del resto del personal, principalmente por la disponibilidad de un mayor espacio. Los empleados de mayor status colocan marcos, diplomas... mientras que los empleados de menor status deben conformarse con las fotos pegadas al ordenador con cinta adhesiva o colgadas de un mueble con una chincheta.

En relación a la comunicación corporativa interna, fuertemente relacionada con la decoración y diseño de espacios ambientales, podemos decir que en Renfe, por citar una compañía sólida, los ceniceros y demás artículos de escritorio debían ser azules, en concordancia con el logotipo e imagen de marca.

La estructura empresarial y la cultura como reflejo de ésta puede ser más rígida o flexible, más o menos celosa de preservar su imagen pero entiende, de cualquier forma

que todos los elementos contribuyen a formar la imagen de marca y a comunicarla a los visitantes y empleados.

En último término, debería corresponder al responsable encargado de realizar la comunicación interna la supervisión de dichos detalles, respecto a los cuales la organización en cuestión puede ser mas o menos estricta a la hora de preservarlos o no.

2.4.2. EL RELACIONISTA EN LA GESTIÓN SOCIAL DEL CAMBIO AMBIENTAL (CASO REAL PROTOTÍPICO DE DISEÑO DE ESPACIOS ABIERTOS).

“Fritz Schumacher, presidente de Northern Oil, quiere rediseñar las oficinas de la compañía para fomentar el trabajo en equipo y ahorrar costes. Cuando se presentan los planos del proyecto ante los empleados, estos los rechazan. Con la nueva distribución, deben ceder sus despachos privados para compartir el espacio con sus compañeros en espacios abiertos”⁶¹

Es algo que está de moda, el trabajo en espacios abiertos donde los empleados no disponen ni de despachos ni de “cubículos” sino simplemente de escritorios en una gran zona abierta. Parece que la efectividad se produce a base de crisar el ambiente de trabajo por la falta de intimidad y el exceso de relaciones que se establecen, interacciones forzadas que conducen no sólo a la falta motivación sino a la exasperación y al estrés aunque sea sin hacer nada.⁶²

Antes de iniciar un rediseño del lugar de trabajo es necesario rediseñar la forma en que los sujetos perciben e interpretan su entorno de trabajo. El ser humano es muy reactivo a los cambios por constituirse en un animal de hábitos y costumbres. También puede predicarse de la mente una tendencia a la “homeostasis” o equilibrio que rechaza cualquier posible alteración de la persona, psicología del sujeto, debido a factores de cambio, nuevos o extraños. El espacio de trabajo lleva aparejados múltiples connotaciones, sensaciones, experiencias, significados simbólicos fuertemente arraigados en las emociones y tendencias de los sujetos, en su mayoría de carácter inconsciente.

⁶¹ Tomado de la revista *Emprendedores*, Diciembre de 1999 (Publicado bajo licencia de *Harvard Business Review*), título original “Will this open space work?”. HBR N°. 99312, de 5 de enero de 1999. Los casos que aparecen en esta revista son reales, solo los nombres son ficticios.

⁶² SCOTT ADAMS.: *El placer de trabajar. Una guía Dilbert. Encuentre la felicidad a expensas de sus compañeros de trabajo*, editorial Gránica, 1999.

III. A. 2. Motivación y negociación

Evidentemente, los cambios en el entorno deben ir acompañados de cambios psicológicos y en la cultura y clima empresarial. El cambio debe ser total, un cambio de la personalidad de la compañía, efectivamente. Debemos ser capaces de transmitir a los empleados las ventajas a largo plazo de los cambios propuestos y comunicar, consultar constantemente a los empleados para que se sientan oídos y escuchados y la comunicación no sea solo unidireccional (de arriba abajo).

No podemos convencer a los empleados que siempre han gozado de las ventajas de tener un despacho propio de que no perderán su estatus y sus privilegios (privacidad, intimidad...) pero tal vez sí podamos inducir en el sujeto una reinterpretación de la importancia del estatus “aparente” y hacerle ver que los beneficios producidos por un ahorro de costes y el dinamismo creados por el nuevo diseño redundará en un status mayor y más real: más salario, mayor tiempo libre para pasarlo con la familia o en clubs, o haciendo deporte... (¿No es esto tener un mayor status?).

A medida que se asciende en la jerarquía, el trabajo es menos técnico, más intelectual y libre pero “el mayor status en el trabajo es no tener que trabajar”. La idea que debe “venderse” a los empleados que más ventajas recibían en el antiguo diseño es que trabajarán efectivamente algo más incómodos para trabajar a la larga menos horas y con mejor salario dado que el ahorro de costes de la empresa redundará efectivamente en su beneficio. La empresa se concibe como un sistema y el dinero que se destina a algo ocasiona siempre un coste de oportunidad. El hecho de que los empleados trabajen más cómodos y con “mayor status” ocasiona unas pérdidas. Los beneficios obtenidos por el nuevo diseño gracias a la celeridad, mayor rapidez y dinamismo podrían reinvertirse en un mayor número de horas libres; la consecución eficaz de los objetivos y la calidad alcanzada por un trabajo más coordinado aprovechando las ventajas del trabajo en espacios abiertos redundaría en unos beneficios que podrían encauzarse hacia subidas salariales o incluso la creación de nuevas plantas y ampliación del espacio.

El diseño de espacio abierto de trabajo se ha comprobado que tiene numerosas ventajas, y también numerosos inconvenientes. Debemos comunicar sobre sus ventajas a largo plazo para la compañía y para todos y cada uno de los empleados en concreto y no tratar de minimizar las desventajas sino contraponerlas a las ventajas, y ver lo que pesa más, indagar en lo que realmente le interesa al trabajador y negociar, realizando concesiones, para contrarrestar dichas desventajas, asumir un modelo de negociación entre la Presidencia y los empleados “Todos ganan”.

III. A. 2. Motivación y negociación

Comunicar el cambio sin más supone anunciar unas desventajas (perdida de comodidad y de status). Anticipar las ventajas y resultados positivos del nuevo diseño y anunciar el encauzamiento de dichos beneficios hacia los propios empleados más afectados por el cambio, podría cambiar las actitudes del personal hacia el nuevo diseño, contribuyendo a la aceptación del cambio.

Las ventajas de trabajar en espacios abiertos son la mayor transparencia y apertura a las relaciones personales. Se produce además el fenómeno de la facilitación social o incremento que se produce en el trabajo o actividad individual por la simple visión o sonido de otros que ejecutan iguales o parecidas tareas⁶³. Parece que “el hecho de trabajar en presencia de otras personas se convierte en un facilitador de la productividad individual sobre todo cuando se ejecutan tareas familiares”⁶⁴.

El estudio de los grupos interactivos en condiciones reales de trabajo indica que si bien la interacción por representación y la activación que produce la presencia del otro es significativa (sobre todo para la realización de tareas sencillas) también es cierto que durante los procesos de interacción propiciados (charlas informales, comentarios), se pierde tiempo, motivación y coordinación en ciertas ocasiones.

Se señala aquí la diferencia por tanto entre la co-acción por la que la ejecución individual de una tarea en presencia de otros que realizan el mismo trabajo o similar se incrementa o mejora y la interacción, por la que se presumen pautas de contactos y comunicación informal, que no mejora la eficiencia o la eficacia en relación a la tarea en lo referido a tareas sencillas pero si puede aumentar la cohesión y por tanto la efectividad grupal, a través de la mejora en el desempeño, por el grado de satisfacción... La sinergia grupal se refiere al fenómeno grupal por el que las interacciones propiciadas mejoran a largo plazo la capacidad para afrontar las demandas y oportunidades del trabajo.

2.4.3. SIMBOLOGIA DE LOS COLORES Y MOTIVOS DE LOS DISEÑOS EN LA IDENTIDAD CORPORATIVA

El relacionista debe conocer aspectos básicos de diseño e interpretación psicológica de colores, motivos decorativos, para contribuir a configurar un espacio

⁶³ MORALES, J.F. et al.: *Psicología social*, Mc Graw Hill, Madrid, 1994.

⁶⁴ PEIRÓ, J.M. Y PRIETO, F.: “Trabajo en grupo” en *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. II: *Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid, Síntesis, 1996, pág. 152.

III. A. 2. Motivación y negociación

significativo para el sujeto, que influya en sus acciones y motivación para realizarlas... y que contribuya en definitiva a la identidad corporativa.

Como afirma Presas, “El poder de exaltación y el valor de atención que provoca un color no depende únicamente de la tonalidad, claridad o propia saturación sino también de la superficie que ocupa y de los colores que le rodean, en primer lugar del fondo”⁶⁵. Es posible establecer una tabla de emparejamientos cromáticos en función de su eficacia visual en la lectura⁶⁶:

- 1.- Tinta negra sobre papel amarillo
- 2.- Tinta verde sobre papel blanco
- 3.- Tinta azul sobre papel blanco
- 4.- Tinta blanca sobre papel azul
- 5.- Tinta negra sobre papel blanco
- 6.- Tinta amarilla sobre papel negro
- 7.- Tinta blanca sobre papel rojo

Es necesario tener en cuenta la configuración de los colores, dado que el aspecto de las gamas de color cambia por influencia de los colores del entorno y por la composición espectral de la iluminación. Hay que conseguir un cierto grado de armonía para que la vista sea retenida al menos el tiempo de lectura del mensaje y no se vea rechazada por una composición cromática impactante pero visualmente desagradable.

Los colores funcionan además como un lenguaje simbólico de interpretación subjetiva y aprendizaje cultural. Efectivamente, “Tradicionalmente, el color está cargado de alusiones psicológicas y morales, le gusta a uno un determinado color, tiene uno su color, o bien es algo impuesto: sobre el acontecimiento, la ceremonia, el papel social...”⁶⁷.

Hay colores cálidos, excitantes (rojo, naranja, amarillo) y otros fríos, tranquilizadores (azul, violeta, gris); hay colores alegres (naranja, amarillo) y tristes (gris, marrón); hay colores que indican agresividad, peligro (rojo, naranja), timidez (blanco), frescor (azul), naturaleza (verde); que proporcionan sosiego (verde, azul), melancolía (azul, violeta), seriedad (negro, violeta); hay colores femeninos (rosa, amarillo) y masculinos (gris, azul oscuro, marrón); los hay que dan sensación de riqueza

⁶⁵ PRESAS, R.C.: *Qué es la publicidad*, Columba, Buenos Aires, 1967.

⁶⁶ De GRANDIS, L.: *Teoría y uso del color*, Cátedra, Madrid, 1984, pág. 12.

⁶⁷ BAUDRILLARD, J.: *El sistema de los objetos*, Siglo XXI, México, 1990.

(dorado), elegancia o solemnidad (negro), pureza o inocencia (blanco), pobreza o austeridad (gris).

El verde es el color de la esperanza, el blanco el de la paz, el negro el del luto y la muerte, el amarillo el de la luz y el color, el rojo el de la sangre y violencia. Los colores están politizados o ideologizados, el rojo es el de los de izquierdas, el azul el de los de derechas, el verde el de los ecologistas...

No solo los colores utilizados para el mobiliario y decoración tienen connotaciones simbólicas sino que los colores de la vestimenta de los empleados también comunican ampliamente sobre las personas que los llevan, personalidad y estado de ánimo... La personalidad de una organización es a la postre, reflejo de la personalidad de sus empleados⁶⁸.

- El rojo produce una aceleración sanguínea y simboliza el amor psicológicamente, expresa una elección positiva, optimismo, extroversión o interés por el mundo, exuberancia y plenitud vital, simpatía hacia los demás, vigor, horror a la monotonía...
- El rosa indica una actitud protectora, un encanto natural y una calidez afectiva.
- El naranja indica amistad, ser solícito respecto a los demás, cordialidad.
- El amarillo se asocia con el idealismo y el interés por lo místico.
- El verde se atribuye al equilibrio psicológico, a las personas hogareñas y a la lealtad.
- El azul se atribuye a las personas sensibles, con buena educación, que aceptan obligaciones, sobrios y austeros, con buenos modales, que anhelan la realización de ideales.
- El gris indica la falta de percepción para lo emocional, la seriedad de la tarea, el mundo ajetreado (*Momo*) y el gusto por lo cotidiano.
- El blanco indica armonía, limpieza y pulcritud, optimismo.

⁶⁸ BIRRON, F.: *Colour in your World*, Collier Books, NY, 1967.

• BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, M^aL.: Tema de “Psicología ambiental” en apuntes del M.B.A.: *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M. 2000.

Apuntes de “Motivación laboral y satisfacción en el trabajo” redactados para el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M.

ASÍS DE BLAS, F.: Apuntes de la asignatura *Psicología de las organizaciones*, en la facultad de Psicología de la U.C.M. (especialidad de Psicología social). Tema proporcionado por el Departamento de Psicología Social sobre “el conflicto en la organización”.

AXELROD, R.: *The evolution of Cooperation*. N. York: Basic Books, Inc. Publishers 1984. Tr. esp: La evolución de la cooperación. Madrid, Alianza, 1986.

BAUDRILLARD, J.: *El sistema de los objetos*, Siglo XXI, México, 1990.

BIRRON, F.: *Colour in your World*, Collier Books, NY, 1967.

BLAKE, R., MOUNTON, J. *The human Side*. New York, 1986, caso practico a resolver e incluido en los apuntes de motivación proporcionados por el M.B.A. de la U.C.M. *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos*, curso 99-00 de la Catedrática de Psicología Pilar FERRANDIZ.

BORNMAN, HOWELL, NICOLS Y SHAPIRO: “Persuasión: la obtención de la colaboración voluntaria” en *La comunicación. Un problema de organización moderna*, Bilbao, Deusto, 1979.

BOUTHOU, Gaston.: *La guerre*, Presses Universitaires de France, París, 1971.

CAMPBELL, J.P. y PRITCHARD R.D.: *Motivation theory in Industrial and organizational psychology*, Chicago, 1976.

CARLISLE, J.: *Beyond negotiation*, John Wiley &son, Chichester, 1989.

CHINOY, E.: *La Sociedad*, F.C.E. México, 1978.

CLAUSEWITZ, K.V.: *De la guerra*, ediciones Mar Océano, Buenos Aires,1960.

CLEGG, S.R., HARDY, C. y NORD, W.R. (eds.): *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London, 1996.

COSER, L.: *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*, Amorrortu ediciones. Buenos Aires, 1970.

COSTA, M. y LÓPEZ, E.: *Los secretos de la dirección*, Madrid, Pirámide.1996.

DAHRENDORF, R.: *El conflicto social Moderno*, Mondadori, Madrid,1991.

DAVENPORT y Laurence PRUSAK: *Working Knowledge: how the organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, 1988.

De GRANDIS, L.: *Teoría y uso del color*, Cátedra, Madrid, 1985.

III. A. 2. Motivación y negociación

DELL, T.: *La motivación en el trabajo*. Madrid, Trillas, 1991.

DEUTSCH, M.: *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press, 1973.

Emprendedores, Diciembre de 1999 (Publicado bajo licencia de *Harvard Business Review*), título original “Will this open space work?”. HBR N° 99312, de 5 de enero de 1999.

FERNÁNDEZ AGUADO, J.: “Sesenta y cinco técnicas contrastadas de desmotivación”, *Capital Humano*, n° 129, enero del 2000.

FERNÁNDEZ, J.: “El management del nuevo milenio” en *Capital humano*, n° 127 de noviembre de 1999, pp. 88-89.

FISHER, R. KOPELMAN y SCHNEIDER.: *Mas allá de Maquiavelo*, Ed. Gránica

FISHER, R. y BROWN, S.: *Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí*. Deusto, Bilbao, 1991.

FISHER, R. y URY, W.: *Obtenga el sí en la práctica*, ed. Gestión 2000.

FISHER, R. y URY, W.: *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, ed. Gestión 2000. 2000.

GALTUNG, J.: *Sobre la paz*. Barcelona, Fontamara, 1985.

Gartner Group, 29. 02.00. Cita tomada de los apuntes proporcionados por el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M. Curso 00-01.

GASALLA, J.M.: *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo*, Madrid, Pirámide, 2000.

GATES, B.: *Los negocios en la era digital*, Plaza y Janés, Barcelona, 1999.

GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY: *Las Organizaciones*, Buenos Aires, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

GOLEMAN, D.: *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 1999.

HERZBERG, F.: *The Nature of Man, Seix Barral*, Barcelona, 1976.

LATTMAN, CH.: *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, Díaz de Santos, S.A., 1992.

LE POOLE, Samfrits.: “El decálogo del buen negociador” propuesto durante su estancia en Enero de 1992 y recogido en el M.B.A. de la U.C.M.: *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos*. 2001

LEWIN, K.: *Resolving social conflicts*, Harper and brothers, New York, 1935.

LIKERT, R. y LIKERT, J.B.: *Nuevas formas para solucionar conflictos*, México, Trillas, 1986.

MASLOW, A.H.: *Motivación y personalidad*, Sagitario, Barcelona, 1964.

III. A. 2. Motivación y negociación

MASLOW. A.H.: *El hombre autorrealizado*, Kairós, Barcelona, 1973.

MC CLELLAND D.C. ATKINSON J.W.; CLARK R.A. y LOWELL. EL.: *The achievement motive* Appleton Century - Crafts, New York, 1953

MC CLELLAND, D.C.: *La sociedad ambiciosa*, Guadarrama, Madrid 1968.

MEHRABIAN, A.: *Public places and private spaces. The Psychology of Work, Play and Living environments*, Basic Books Inc Publishers, NY, 1976.

MORALES, J.F. et al.: *Psicología social*, Mc Graw Hill, Madrid, 1994.

MUNDUATE JACA, L. Y MARTINEZ RIQUELME, J.M.: *Conflicto y negociación*. Madrid, Eudema, 1994.

MURRAY, H.A.: *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press. 1938.

OHMAE.K.: *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, Mc Graw - Hill, México, 1988

ORDÓÑEZ, M.: *De la motivación extrínseca a la automotivación*, pág. 249. Recogido en el material de lectura de la asignatura "RR.HH"., en la facultad de Psicología de la U.C.M., curso 97-98.

PEASE, A.: "Escritorios, mesas y disposición de los asientos" en *El lenguaje del cuerpo*, ed. Paidós.

PEASE, A.: "Los Juegos de poder", en *El lenguaje del cuerpo*, ed. Paidós.

PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: "Trabajo en grupo" en *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. II: *Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid, Síntesis. 1996.

PEIRÓ, J.M.: *Psicología de la organización*. Madrid, UNED, 1991.

PRESAS, R.C.: *Qué es la publicidad*, Columba, Buenos Aires, 1967.

PRUITT, D.G.: "strategic choice in Negotiation", *American Behavioral Scientist*, 27, 1983.

RAPOPORT, A.: *Fights, games, and debates*, Ann Arbor, University of Michigan, 1961.

REMESEIRO, C e IGLESIAS, E.: "Comportamiento táctico y eficacia negociadora", en L. Munduate y M. Baron (comps): *Gestión de recursos humanos y Calidad de vida laboral*, Madrid, Eudema, 1993.

ROGERS, C.: "El Manejo de los fracasos en la comunicación personal y grupal" en *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Buenos Aires, 1984.

SAMFRITS LE POOLE.: *Nunca aceptes un no por respuesta*. Ed. Deusto, S.A.

SCHEIN, E. H.: *Organizational psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1980.

SCOTT ADAMS.: *El placer de trabajar. Una guía Dilbert. Encuentre la felicidad a expensas de sus compañeros de trabajo*, editorial Gránica, 1999.

III. A. 2. Motivación y negociación

SHAW, MARVIN. E: “El entorno físico de los grupos” en *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*, 1983, ed. Herder.

SHERIF, M.: *Group conflict and cooperation*. London: Routledge y Kegan Paul Ltd.1967.

SLAIKEU.: *Para que la sangre no llegue al río*, ed. Gránica, en apuntes de Maria José Diaz Aguado en el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos de la U.C.M.*

SUNDSTROM, E.: *Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories*, Cambridge University Press, 1986.

TAJFEL, H y TURNER, J.: “An integrative theory of intergroup conflict”, en AUSTIN, W. y WORCHEL, S. (eds.): *The Social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole Monterrey, CA,1979.

THOMAS, K.W.: “Conflict and Negotiation Processes in Organizations”, en DUNNETE, M.D. y HOUGH, L.M.: *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California. 1992.

III.B. EL GRUPO EN LAS
ORGANIZACIONES
(SISTEMA ABIERTO)
ENFOQUE INDIVIDUALISTA
(DISGREGACIÓN)

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

III. B. 3. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL MARCO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA GESTIÓN COMUNICATIVA

Introducción

El relacionista se configura en un estratega, con una clara y nítida visión de negocio, como directivo que es, cercano y en contacto directo y constante con los analistas de la “tecnoestructura”, dado que las variaciones del entorno afectan a las estrategias y a los planes de comunicación... funcionando como enlace con el exterior y en el interior, horizontal (para coordinar e involucrar en los objetivos) y vertical para implicar, cohesionar... en contacto estrecho con la línea media, se convierte en supervisor, líder normativo de cara a la comunicación vertical...

La Relaciones Públicas contribuyen entonces a la estrategia formulada, pero fundamentalmente contribuyen a formularla en función de la relación bidireccional que establecen. El punto básico sobre el que pivotan es la adecuación y permeabilidad en la organización, concebida como un todo orgánico y flexible, en la que el entorno es un “intorno” y el “intorno”, un entorno, lo que conlleva la absoluta armonización de intereses y visiones de la realidad, equilibrio dentro y fuera, de lo social y lo económico, para que no pesen los criterios de la sociedad (sociales) sobre los de la organización (económicos) y viceversa, en el mantenimiento de un equilibrio estable, homeostasis organizativa necesaria para la comunicación efectiva y la supervivencia de la institución.

La integración es entonces de carácter dual. Por un lado, se debe facilitar la integración de los grupos dentro, superando conflictos de intereses intergrupales en el sistema organizativo, creados o propiciados en base a la competencia generada, facilitando la cohesión organizacional, y por otro, resolver el conflicto de intereses social-económico, favoreciendo la cohesión social, lo cual se realiza mediante la difuminación de las diferencias entre intereses económicos y sociales, yuxtaponiendo, limando, adecuando y moldeando los mismos (lo económico como social cuando la gestión es adecuada, lo social como económico salvaguardando la legitimidad de las acciones).

Los conflictos de interés aumentan con los procesos de entropía y desorden, no sólo de la organización por su creciente complejidad y demanda de adecuación a los

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

cambios del entorno, flexibilidad... sino también en la sociedad, por los numerosos y diversos intereses confrontados y que la propia comunicación instaure o construya (temas medioambientales, estéticos, que la complejidad de la sociedad incorpora, pero también la actuación y comunicación de las empresas en el entorno, lo cual genera suspicacias hacia determinadas acciones...). De acuerdo a Handy (1976), entre los fines de la organización ocupa un papel privilegiado, “el logro de una mejor coordinación o servir de enlace entre diversas unidades o elementos de la propia organización y entre la organización y su medio ambiente”.¹

Por otro lado, parece que asistimos al “boom” de la función de Recursos Humanos, pero lo que se ha revolucionado no son las formas de contratar, planes de carreras o nóminas, sino las relaciones e interacciones que se establecen en las organizaciones; en definitiva, la función de Relaciones Públicas como gestoras del cambio, conformadoras de la cultura corporativa, coordinadoras de intereses diversos organizativos y de intereses económicos y sociales, integradoras del universo social o entorno social en las estructuras organizativas y del universo microsocio (institucional) en la macroestructura social. Las Relaciones Públicas constituyen un proceso de comunicación bidireccional. Bennis afirma al respecto, que el desarrollo organizativo (1969): “es una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja, que pretende cambiar las creencias, actitudes y estructura de las organizaciones para que éstas puedan adaptarse mejor”.

Como afirma Kubr:

*La dimensión humana del cambio de una organización es fundamental. Las personas que trabajan en la organización, su personal directivo y técnico y sus trabajadores, son los que determinan en última instancia con su comportamiento qué cambios se pueden producir en la organización. Para que se produzca un cambio en la organización el personal tiene que cambiar también: debe adquirir nuevos conocimientos, realizar nuevas tareas, modificar sus valores y actitudes... probablemente no hay una modificación real sin un cambio de actitudes.*²

Puede decirse que de la dimensión técnica del cambio respecto a conocimientos a adquirir, procesos de formación y adaptación a nuevas tecnologías y tareas se encarga Recursos Humanos, pero la dimensión humana del cambio fundamental, basada en el cambio de actitudes y relacionada con las maneras de paliar las reacciones a los mismos y la consiguiente adaptación a las nuevas circunstancias, lo cual es tarea de la

¹ PEIRÓ, op.cit, pág. 114.

² KUBR. M.: “La consultoría de empresas”, Ginebra, OIT, 2ª edición 1994, en apuntes de *Psicología de las organizaciones* proporcionados por el departamento de Psicología Social de la facultad de Psicología de la U.C.M.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

comunicación de Relaciones Públicas, en consonancia con las demandas externas y los parámetros de cohesión previstos. De esta forma, no se enfocan sólo a la gestión de la comunicación de crisis sino de una manera proactiva, anticipada, respecto a crisis propiciadas por la deficiente gestión, mediante la perfecta adecuación e integración con las demandas del entorno, respecto a factores humanos y sociales.

La influencia que el profesional de Relaciones Públicas puede ejercer en los miembros del grupo (organización o institución) viene determinada por las características psicológicas y situacionales del individuo en cuestión.

3.1.IMPORTANCIA DE UN ENFOQUE HOLÍSTICO E INTEGRADO DE LA COMUNICACIÓN

La calidad total es una filosofía de los procesos organizativos que parte de unos valores y filosofía empresarial y no tanto de los resultados, por lo que se aplica a todos los aspectos de la institución. La mayor exigencia social de información tanto por parte de los empleados de una organización (los sindicatos se hacen con información de prácticamente todos los aspectos de la empresa) como de la sociedad en que se inserta la misma, configura nuevos parámetros en una economía mundializada. En el mundo de las relaciones externas las relaciones internas van cobrando importancia, en el mundo de las relaciones a través de los *mass media* las otras formas comunicativas adquieren relieve.

El relacionista del dos mil ya no es estratégico sino holístico, conoce la institución y su entorno y los coordina. La eficiencia organizativa es desplazada y en su lugar aparece el desarrollo organizativo. Como afirma Gasalla, sobre la organización “la única opción válida para un sistema abierto es aliarse con su entorno en la interacción permanente de buscar un equilibrio dinámico”³.

Se dice que el sector productivo se ha acabado, entramos en la época de las relaciones, el imperio del sector servicios, la “era de la interconectividad”. El proyecto *Escania* pone énfasis en el “capital relacional”, diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de una compañía que refleja el valor intangible de la calidad de sus relaciones. En las fusiones se fracasa por el choque de culturas y no por factores

³ GASALLA, J.M.: *La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo*, Madrid, Pirámide, 2000. en apuntes del M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos*, de la U.C.M. Curso 2000-2001.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

técnicos, por lo que hoy día se concibe que el activo más importante de una empresa son las relaciones que establece.

Efectivamente, si examinamos algunas de las causas de la defectuosa organización en occidente, en referencia a la eficiente organización japonesa, encontraremos que muchas residen en la gestión de la comunicación a los empleados, la mala información y el mal servicio en un sector que dobla ya al de producción⁴. Los empleados, alienados y hostiles, eluden las responsabilidades por el desorden y el caos, la falta de motivación y el desinterés por el producto y su trabajo es resultado del desconocimiento de los objetivos y de la falta de integración en ellos. Las organizaciones japonesas confieren una gran importancia a la transparencia y a la fidelidad en las relaciones y cuidan especialmente las relaciones con los proveedores y el largo plazo, en contraposición a la concepción de la empresa occidental.

El valor añadido es la calidad de las relaciones en las empresas, “capital relacional”⁵ que señala hoy más que nunca, la proyección de la empresa hacia el entorno. El conocimiento del mismo y de los agentes sociales se revela entonces como fundamental, las relaciones con los clientes y la cohesión social que las Relaciones Públicas generan. La jerarquía en la estructura se difumina. Las nuevas denominaciones señalan la organización en estrella, en trébol. Lo único permanente en las empresas ya es el cambio.

El plan estratégico va cambiando y se identifica cada vez más con las personas y su talento, las cabezas más valiosas⁶. Es necesario involucrarles, porque cada vez se advierte más, en los directivos que abandonan la empresa el “Pepe, yo me voy contigo”.

En los años 60 en España las “batas blancas” (Calidad Total) configuran el departamento más improductivo de la empresa, pues le dice a todo el mundo lo que debe hacer pero no produce nada en concreto. Isikawa comienza en Japón un planteamiento de búsqueda de la excelencia en la que todos contribuyen y en la que cada uno persigue el interés general y no “va a lo suyo”. El milagro japonés que se produce en los años 70, es el milagro del pensamiento colectivista, de la coordinación y la integración, en el que las huelgas aumentan la productividad. Isikawa representa la excelencia de Japón, la mentalidad del país de la excelencia o de la verdadera responsabilidad corporativa. Los

⁴ ABEGGLEN, J.C. y STALK, G.: *Kaisha. La Corporación Japonesa*. Barcelona, ed. Plaza y Janés, 1990.

⁵ BUENO, E.: “Organización de empresas: estructura, procesos y modelos”; en Bueno, E. y Morcillo, P. *La dirección eficiente*. Apuntes del curso de verano “Nuevas tendencias en la gestión de Recursos Humanos” celebrado en el Escorial, verano de 99/00.

⁶ “Del capital intelectual al talento” en *Expansión & empleo*, 26 y 27 de mayo de 2001.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

japoneses demuestran su superioridad en la gestión de Recursos Humanos desde sistemas paternalistas. Su secreto radica en la asunción espontánea de patrones relacionísticos eficaces, que muestra no solo que su gestión refleja una gran preocupación por los proveedores sino por el entorno o marco exterior de la empresa en general.

En Occidente la gestión es centrípeta mientras que en Oriente se gestiona hacia el exterior, en función del entorno y del largo plazo. En Occidente el éxito empresarial se concibe desde una filosofía de “yuppies” por la que se reducen partidas de inversión y se busca el beneficio rápido a corto plazo (marketing). La función especulativa hace que los “head hunter” (“caza talentos”) los capten y vayan subiendo, “cotizándose” en el mercado laboral.

En los años 90 las características diferenciales indican que se requiere una mayor integración de las personas en la empresa y una mayor exigencia social de información. Las Relaciones Públicas constituyen la función esencial creciente en nuestro actual entorno que contribuye al enfoque de la calidad total o integral, pues concreta dicha función en dos tareas básicas pertenecientes a las Relaciones Públicas: la que informa de la importancia y crecimiento, lo cual otorga un papel fundamental a la integración en el interior, y el reconocimiento de la importancia social de la información en el exterior, propia de las demandas de un entorno competitivo y globalizado.

Resulta ser ciertamente llamativo que las empresas, en la última década, con las nuevas estrategias de negocio y ante el fenómeno de la globalización de los mercados, hayan tomado conciencia del enorme impacto e incidencia de los denominados activos intangibles (plantilla o personas que trabajan en una empresa) en los resultados empresariales⁷, que determinan la enorme diferencia entre el valor que se refleja en la contabilidad de una empresa y su valor de mercado, conformado principalmente por aspectos de imagen, que la comunicación o las Relaciones Públicas propician y que no se reflejan en los resultados: balances o la cuenta de pérdidas o ganancias.

La gestión del “capital humano”, las relaciones que se establecen con los empleados y la comunicación protagonizan hoy más que nunca la escena empresarial⁸. Las Relaciones Públicas son comunicación y son esencial y primeramente, de nuevo, relaciones internas, relaciones con los empleados, que se plasman a través del diseño de la cultura corporativa, de la resolución de conflictos, de sus técnicas para motivar... y de

⁷ GASALLA, J. M.: *La nueva dirección de personas*, Madrid, Pirámide, 2000.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

comunicación formal e informal, por medios de comunicación de masas y de manera interpersonal. Conforman por tanto una forma de comunicación y patrón de interacciones que informa, que persuade, que coordina, que implica, que comunica.

Los modelos de calidad europeos (modelo EFQM) incorporan la variable de persona (“satisfacción del cliente interno”) a sus elementos. No significa esto que los americanos o japoneses no consideren los aspectos relativos a lo humano (relaciones, satisfacción...), ya que dichos conceptos vienen incorporados a la gestión de Relaciones Públicas.

En Europa se constata entonces que la función de Relaciones Públicas obedece a un concepto limitado y restringido, de comunicación externa, debido a la escasa preparación psicológica que se presupone en muchas ocasiones de la figura del relacionista, identificado con “publirrelacionista” y aun en mayor medida, con las relaciones con públicos externos, lo que lleva a parcelar las funciones de RRHH y de RRPP y a diversificar peligrosamente los aspectos humanos en el interior de la empresa.

Dicho enfoque, sin embargo, español y aun europeo, que considera las relaciones e imagen interna como un añadido o extra de gestión de calidad, parcela de todos o de nadie, que no se deriva o aun relaciona con las estrategias globales y la visión de negocio desde criterios unitarios al no hacer recaer la comunicación interna en una persona que conoce y conduce las relaciones externas como es el relacionista, sino todo lo más en el Directivo de Recursos Humanos, en un entorno que sin embargo exige una visión holística y unificada, resulta del todo errada.

La gestión de la imagen interna o del clima laboral, actitudes y relaciones internas debe ser llevada a cabo por el relacionista, esencial y primeramente, por su visión holística y estratégica (“visión de negocio”), por la integración de parámetros externos e internos que realiza, en función de políticas estratégicas, de imagen, que poco tienen que ver con los Recursos Humanos. Estos no se sitúan a nivel estratégico, pues no reciben influencias del entorno sino sólo del mercado laboral y poco saben de persuasión e interacción, de comunicación simbólica... por estar referida su función a la gestión de las nóminas y planes de carrera, de “competencias” (gestión burocratizada, administrativista, no holística ni estratégica). Evidentemente, la preparación psicológica que muchos directores de Recursos Humanos poseen les ha dado la coartada para invadir, no sin alguna razón o legitimidad, parcelas que, en rigor de planteamientos, no

⁸ HANDY, CH.: *El espíritu hambriento. Mas allá del Capitalismo*, Apóstrofe, Barcelona, 1998.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

les corresponden y que los relacionistas o comunicadores se han dejado arrebatar por su escasa formación en Ciencias Sociales, centrándose en las técnicas de comunicación externa.

La visión clásica de la comunicación de Relaciones Públicas, como comunicación externa y su exclusiva ubicación en esa faceta, obedece en gran medida al intrusismo y al acaparamiento de funciones propias de los relacionistas por parte de los gestores de Recursos Humanos, que se ufanan, desde el conocimiento de las normas y del Derecho, en acaparar dicho campo, por la importancia que en los últimos años han adquirido las relaciones internas y la comunicación⁹.

Pero los directores de Recursos Humanos son sólo meros apoyadores de la dirección de Relaciones o de Comunicación respecto a estos aspectos fundamentales, que señalan la importancia de un cambio de enfoque que indica que el estudio de los aspectos profesionales de los seres humanos no casa con el estudio de los aspectos humanos de los profesionales, como no casan tampoco Derecho y Psicología; las nóminas y los planes de carrera, en definitiva, poco tienen que ver con la coordinación de funciones o la interacción.

El director de Relaciones Públicas posee una visión estratégica y ejerce una función transversal coordinadora, global. Posee conocimientos de tendencias y actitudes sociales, objetivos estratégicos, inquietudes emocionales e intereses racionales. Adecua la cultura corporativa a los valores sociales y a las estrategias y los mismos a la dinámica que la organización va tomando, coordina las acciones de los diversos departamentos y los diversos niveles con las políticas y acciones de comunicación y con una visión de imagen de la institución a largo plazo, en consonancia con las corrientes de opinión y las actitudes sociales.

El relacionista unifica, en definitiva, la visión integradora del directivo situado a nivel estratégico (vicepresidencia en USA) con los conocimientos psicosociales necesarios (actitudes y corrientes de opinión, movimientos sociales diversos), por lo que integra una visión de negocio global y totalizadora que constituye la comunicación completa de carácter circular que una institución realiza para definirse a si misma y definir la comunicación, que viene determinada, a su vez, a través de la información económica y social que capta del exterior, lo que repercute en la comunicación que la

⁹ ARGYRIS, CH.: *On organizational learning*, Blackwell Business, 2ª edición, Massachusetts, USA, 1999.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

misma a su vez realiza al interior para definir su personalidad social y su presentación a la sociedad, y a la microsociedad o microsociedades que se encuentran en su interior.

Lo que los Recursos Humanos denominan ahora “relaciones con el cliente interno” reivindican la función propia de las Relaciones Públicas internas (relaciones con los públicos internos), dado que el personal no puede constituir en modo alguno clientela, ya que no adquiere o realiza transacción alguna con la empresa.

A la vista de los hechos parece que, efectivamente, las Relaciones Públicas se han visto desplazadas por un criterio de territorialidad, meramente físico, allí donde se realizan las nóminas y los planes de carrera, se comunica e implica también al empleado. Pero, las comunicaciones en el interior de la empresa requieren de mucho más que de un simple conocimiento de leyes en materia laboral. Numerosos psicólogos empiezan a copar entonces, desde una formación en Psicología clínica o del trabajo la función de Recursos Humanos, junto con licenciados en Derecho.

La función de Relaciones Públicas es la función de la creación de imagen a largo plazo y de la comunicación y creación de la identidad corporativa, en función del exterior y proyección social del organismo (imagen pública o reputación social de la institución), por lo que las relaciones y comunicaciones establecidas dentro y fuera se configuran de manera inequívocamente unitaria. Los criterios de territorialidad deben por tanto dejar paso, a criterios globales de integración, de visión de negocio y de eficacia.

De arriba a abajo, la función de Relaciones Públicas se convierte en la comunicación que antaño realizaran, junto con los profesionales de Recursos Humanos, restringida al ámbito de la implicación y la cohesión. Pero, la comunicación para involucrar en los objetivos que hoy día se realiza, para que los propios directivos sean los promotores y no sólo los actores de las estrategias y las políticas, de acuerdo a las demandas del mercado y de la sociedad, y la comunicación que a nivel personal se realiza con los equipos de trabajo, la coordinación de las políticas departamentales y la adecuación de las mismas a las políticas globales y el plan de comunicación e imagen a largo plazo, requiere de una nueva visión, holística e integral, que aúne la visión global de negocio, con conocimientos especializados de comunicación y al mismo tiempo de psicología social, para conocer las repercusiones de acciones y comunicaciones, tanto dentro como fuera de la empresa, sirviendo a fines económicos y sociales simultáneamente, con criterios de eficacia y eficiencia.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

La función de Relaciones Públicas debía configurarse entonces como una función determinante de las relaciones que se establecen en todas las direcciones de la capa concéntrica de sistemas complejos, inclusivos e interdependientes, de interacción, especializada en la interacción y la comunicación, transversal, horizontal y vertical, hacia arriba y hacia abajo, hacia fuera y hacia dentro (centrípeta y centrífuga) dinámica, polivalente (motivar, resolver conflictos, influir), con fines múltiples: coordinar, implicar; con fines económicos a corto plazo o de notoriedad y refuerzo de la identidad a largo plazo, con carácter proactivo (responsabilidad social corporativa) o reactivo (comunicación de crisis), positivo o defensivo... con criterios de simultaneidad y de globalidad.

Todos estos aspectos desbordaban la función de los Recursos Humanos. Al asumir esta función, por criterios basados en la territorialidad, la comunicación con los empleados, el criterio de globalidad sufrió una fragmentación, separando las comunicaciones realizadas al interior y al exterior, y en el primero de coordinación y de implicación o cohesión (más socioafectiva y tendente a la motivación y el rendimiento).

La comunicación a todos los niveles en el interior de la empresa se ve apoyada por la dirección de Recursos Humanos, pero en ningún caso es iniciada o mantenida por ésta, ya que se limitan a la mera implicación, motivación y coordinación de las tareas en la mitad inferior de la pirámide organizativa, no sólo con criterios de aislamiento, sino circunscribiéndose a aspectos profesionales o de la tarea, ajenos al exterior, a las demandas sociales (con excepción de aquellos que se refieren al mercado laboral y la contratación), y ajenos también a los planes de comunicación e imagen, e incluso a los planes estratégicos.

Los profesionales de Recursos Humanos no podían constituirse como líderes informacionales, tan sólo socioafectivos, y las tareas de coordinación se limitaban a aspectos puramente organizativos en el nivel operativo. En otros niveles, la coordinación era llevada a cabo imperfectamente, por todos los directivos. La comunicación se dispersó entonces, perdiendo la globalidad y la visión de negocio única, integradora, dinámica, simultánea y adaptativa que las circunstancias requerían, y los directivos cubrieron entonces la función de coordinación y comunicación directa con los equipos con criterios estratégicos que los profesionales de Recursos Humanos no podía asumir...

Si bien éstos sí tenían conocimiento de las estrategias, dichos conocimientos se ceñían a los compartimentos estancos de su profesión y su tarea, sin conocimientos de

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

comunicación, habilidades humanas, de psicología... Todos los directivos suplantaron entonces la figura unitaria, polivalente, rápida, global y coordinada que daba vida a la función de Relaciones Públicas y que en Estados Unidos se mantiene, como función de comunicación a todos los niveles y responsable máximo de la imagen de la empresa de cara al exterior, asesor de la presidencia y núcleo y ápice estratégico de las comunicaciones e interacciones realizadas dentro y fuera de la empresa.

El esfuerzo coordinador que el profesional de Relaciones Públicas realiza conlleva una comunicación bidireccional continua entre cúpula directiva y demás trabajadores y una coordinación eficiente de tareas y de intereses, sociales y económicos, públicos y privados, de la sociedad y la institución, individuales y colectivos, de “arriba” y de “abajo”, de implicación o de coordinación, socioafectivos o racionales, a corto plazo o a largo plazo, con repercusión en la imagen externa o con repercusión en la identidad grupal.

Resulta ser ciertamente chocante que la función de comunicación y de relaciones con los empleados se haya separado en la literatura organizativa. Sea como fuere, de esta forma las relaciones las conducen todos y la comunicación externa aplicada a los “mass media” se asimila a las Relaciones Públicas, despojándolas de su carácter netamente interactivo y de su cualidad de constituirse en “relaciones comunicativas” (interacción intraorganizacional con trascendencia indirecta en la imagen o proyección externa) y no sólo en “comunicación relacionante” (externa, que tiende un puente entre institución y sociedad), aquella que emplea las técnicas estereotipadas de comunicación externa.

3.1.1. LA REALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PRAXIS ACTUAL Y PROSPECTIVA DE FUTURO

En la sección 6, página 37 del informe de conclusiones sobre la “Gestión estratégica de recursos humanos”, estudio Cranfield–Esade (Escuela Superior de Administración y Dirección de empresas), realizado sobre las empresas españolas en el año 2000, aparece el epígrafe: *Relaciones con los empleados y comunicación*.

Dicho estudio, *Proyecto de Investigación Cranfield- Esade*, condensa el esfuerzo de distintas universidades y escuelas de negocios. Tiene una amplia base empírica; se trata del mayor estudio de investigación comparada internacional de políticas y prácticas organizativas en gestión estratégica de Recursos Humanos que existe en la actualidad.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

La concepción clásica de la comunicación interna da paso en la actualidad, a formulas más cercanas a la esencia de las Relaciones Públicas, que constituyen esencialmente comunicación, pero no sólo comunicación (incluye interacciones, coordinación) ni sólo al exterior (también interna).

El informe de conclusiones de dicho informe se obtiene de los datos obtenidos de 831 organizaciones, tanto del sector público como del privado. El diseño del cuestionario estandarizado que utiliza es el resultado del trabajo en cooperación entre académicos y profesionales de los países integrantes de la investigación, que se traduce a cada lengua nacional y se valida antes del trabajo de campo, a través de un pre-test con profesionales y una retraducción independiente al inglés. Las respuestas obtenidas se procesan y se tabulan centralizadamente en Cranfield -en el Center for European Human Resource Management-, con el paquete estadístico SPSS. El cuestionario tiene como destinatarios a los directores de Recursos Humanos o directores generales, lo cual resulta ser significativo e indicador de lo apuntado anteriormente, que los directores, en general y el de Recursos Humanos, en particular, parecen asumir las funciones que el relacionista debería monopolizar por derecho propio y por demandas de la sociedad y del mercado, las cuales requieren de una función unitaria, holística, global y estratégica.

Haciendo un paréntesis en el discurso, debemos apuntar que la denominación de Recursos Humanos alude a lo humano como trabajo humano, efectivamente, como “recurso” (parece traducir algo económico, material) y también a la gestión del personal con fórmulas de implicación, identificación y lazos socioemocionales determinantes de la cohesión para poder motivar, a tenor del rendimiento buscado, contribuyendo así a los resultados finales.

Sin embargo, la gestión proactiva de la empresa a largo plazo requería de su adaptación a la sociedad y no sólo al mercado de trabajo, en el día a día de la gestión eficiente, con fórmulas de comunicación coordinada y no sólo de implicación, de adecuación al entorno socio-económico. En dichos postulados residía la labor del relacionista o departamento de Relaciones Públicas, que se refleja en la “vitalidad” del organismo y su funcionamiento dinámico y funcional, tanto eficaz como eficiente y no sólo en función de la gestión del conocimiento (formación y elaboración de planes de carrera, perfil de competencias).

Entre las conclusiones del estudio Cranfield aparece, que la comunicación descendente se ha incrementado en mayor medida que la ascendente, que el acceso a la

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

información es jerarquizado, salvo las cuestiones referidas a la propia organización del trabajo. Respecto a los canales de comunicación, destaca el aumento del correo electrónico, pero también de una forma muy significativa, la comunicación directa y la dirigida a los equipos de trabajo.

Los datos en su conjunto sugieren un claro incremento en los niveles de utilización de la comunicación directa con los empleados, especialmente a través de los canales por escrito y del correo electrónico, y también verbalmente- directamente a los empleados- y a través de los equipos de trabajo.¹⁰

También informa de que

En la década de los noventa, se aprecia una tendencia al incremento claro de la comunicación por otros canales, aparte de los órganos de representación previstos en la legislación. Algunos comentaristas han querido ver este cambio de enfoque como parte de una estrategia de la dirección para adoptar una orientación en la relación con los empleados más individualizada, que incluso llega a ser vista como un intento de crear un “bypass” con los sindicatos o con el comité de empresa en el proceso de comunicación con los trabajadores... se han incrementado las iniciativas de mejora de calidad que ha propiciado el facilitar información directa relevante sobre cuestiones relacionadas con la forma de organizar el trabajo; se ha tendido hacia estructuras organizativas más planas, lo que ha facilitado una mayor y mejor comunicación informativa hacia los niveles más bajos de la organización y también, la presencia de una fuerza de trabajo más formada, un nuevo tipo de personas que desean estar involucradas e informadas... A lo largo de la década hemos ido observando cómo se ha producido un incremento paulatino de los volúmenes de comunicación, tanto por escrito como oralmente... La comunicación descendente se ha ido centrando progresivamente en una comunicación más directa y personalizada con los empleados individuales...¹¹

Las gráficas que se reproducen a continuación, pertenecientes al informe *Cranfield 2000*, muestran las tendencias de la última década:

¹⁰ Informe Cranfield-Esade, *Gestión estratégica de Recursos Humanos*, pág. 38.

¹¹ Informe Cranfield-Esade, pp. 40 y 50 (conclusiones).

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

3.1.1.1.LA COMUNICACIÓN VERBAL, PREPONDERANTE Y PREFERIDA

Siguiendo a Mintzberg,

El directivo utiliza cinco medios básicos: el correo (comunicación documentada), el teléfono (puramente verbal), la reunión imprevista (informal, cara a cara), la reunión programada (formal, cara a cara) y la gira (visual). Existen ciertas diferencias fundamentales entre los cinco. La comunicación documentada requiere el uso de un subconjunto formal del lenguaje e implica una gran lentitud de respuesta. Además, los medios de contacto directo transmiten información mediante la expresión facial y los gestos... La fuerte atracción hacia los medios verbales, de la que dieron prueba los directivos, se revela como el hallazgo más significativo sobre los medios de comunicación

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

utilizados. Prácticamente, cada estudio empírico de la distribución del tiempo directivo hace hincapié en la gran proporción dedicada a la comunicación verbal.¹²

Como afirman Smith y Mackie,

*A pesar de las ventajas de los canales de comunicación con alta tecnología, algunos aspectos de la comunicación se alcanzan todavía más eficazmente en la interacción cara a cara. Los lazos emocionales que se desarrollan a partir de una interacción concreta, parecen más propensos a estimular el crecimiento de sentimientos de solidaridad grupal.*¹³

La actividad comunicativa verbal, tanto formal como informal, por su utilidad y su grado de incidencia y prevalencia en el trabajo directivo, casi podríamos decir que se constituye en la actualidad, en parte intrínseca del mismo. Pero dicha parte, que ha sido asimilada por estos “graciosamente” apunta directamente a la función esencial de Relaciones Públicas, que añade al simple gestor la cualidad de liderar y coordinar a través de patrones de interacción y de comunicación. El directivo, hoy día se constituye como líder y no como gestor a través de canibalizar funciones que competen *strictu sensu* al relacionista, pues como señala Mintzberg:

*A diferencia de los otros trabajadores, el directivo no vuelve al trabajo tras haber colgado el teléfono o abandonado la reunión. De hecho, estos contactos son su trabajo. El trabajo normal de la organización -producir un producto, hacer una investigación, incluso dirigir un estudio o escribir un informe- no suele correr a cargo del directivo. La salida productiva de éste puede medirse principalmente de acuerdo con la información transmitida verbalmente.*¹⁴

3.1.2. LAS ESTRUCTURAS “FLEXIBLES” (ABIERTAS Y ENFOCADAS AL ENTORNO)

La exigencia de un cambio drástico vino determinada por la internacionalización de las empresas en un entorno de “globalización” y la creciente conciencia de la importancia de la calidad y del cliente, las series cada vez más cortas de producción y la “autodestrucción” y obsolescencia de la tecnología.

En cuanto a factores organizativos, la pirámide organizacional comenzó entonces a achatarse, eliminando mandos intermedios y niveles de jerarquización para llegar a un sistema más horizontal, en el que los departamentos se interrelacionaran, en una búsqueda de una comunicación fluida y de coordinación más que del control. Se dotó de una mayor capacidad decisoria a la base para reaccionar más ágilmente a los cambios y

¹² MINTZBERG.: *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona, 1986, pp. 66-67.

¹³ SMITH, E. R. y MACKIE, D. M.: *Psicología Social*. Madrid: Panamericana. Capítulo XIII: “Interacción e interdependencia”, 1997, pp. 584.

¹⁴ MINTZBERG, 1988, op. cit, pág. 74.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

se procuró que la información estuviera a disposición de todo el mundo. La comunicación amplia y fluida y la coordinación empezaron a protagonizar la escena empresarial. Las estructuras comenzaron a aplanarse y se inició el proceso de inversión de la pirámide. Conceptualizando los puestos de trabajo como sumamente cambiantes, empezaron a buscarse personas polivalentes, capaces de asumir responsabilidades y funcionar con autonomía.¹⁵

En la actualidad se ha hecho patente que la diferencia fundamental entre una empresa competitiva y otra que no lo es radica fundamentalmente en su plantilla, su motivación, implicación en los objetivos... dado que las tecnologías, mercados y productos son homogéneos para casi todas las empresas. Por otro lado, las fusiones suelen fracasar por el choque de culturas y no tanto en lo concerniente al área tecnológica o económica. La gestión de la comunicación interna propiciada por las Relaciones Públicas es fundamental.

Las llamadas “estructuras flexibles”, adoptadas por las empresas altamente competitivas se caracterizan por los siguientes principios¹⁶

-Una visión única de negocio. Mantener dicha visión es responsabilidad de los niveles estratégicos, pero las estrategias de comunicación empleadas por el profesional de Relaciones Públicas serán las encargadas de que todas las personas en una empresa empeñen sus esfuerzos en caminar en una misma línea.

-La Tecnología. Debe optimizar la producción y difundir la información a los lugares en los que se necesita y en el momento oportuno.

-Cliente y mercado se constituyen en el centro de todas las actuaciones.

-Coordinación horizontal.

-Organigrama plano (tres niveles jerárquicos).

-La información deja de ser patrimonio de unos pocos para estar alcance de todo el mundo.

-El objetivo de la organización es servir al cliente.

-Centralización y descentralización: centralización (el único objetivo de servir al cliente) y gestión descentralizada (cada uno realiza su gestión de manera independiente).

Actualmente, se advierten ciertas “tendencias de la arquitectura organizativa”¹⁷:

¹⁵ PEREDA, S.: Apuntes de la asignatura: “Recursos Humanos”, de la rama de Psicología del trabajo y configurada como optativa para la Especialidad de Psicología Social, impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M., curso 98-99.

¹⁶ PEREDA, S.: op.cit.

¹⁷ PEREDA, S.: op.cit.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

-La colaboración entre organizaciones (cada vez más frecuente)

-Aprendizaje como sistema: todas las actuaciones en la organización son fuente de aprendizaje.

-Equipos de trabajo. Se pasa de considerar a la persona como unidad básica a considerar como tal a los equipos de trabajo.

-Gestión y actuación. Se fomenta que se actúe, hasta el punto de que se penaliza más la falta de iniciativa que los errores. Se favorece que las personas tomen decisiones.

-Proyectos estratégicos (basados en el corto y medio plazo para lograr los objetivos a largo plazo).

El enfoque actual aplicado a la dirección y gestión de Relaciones Públicas proviene de la mezcla explosiva entre numerosos cambios de rumbo propiciados por errores, una intuición lúcida y una adaptación ineludible a las demandas de la sociedad y de un mercado altamente competitivo.

Los ámbitos social y económico, desde este nuevo enfoque, en lugar de estar en conflicto, plantean una situación de colaboración. Las personas se constituyen en la principal ventaja competitiva de que disponen las empresas.¹⁸

3.2. LA DIRECCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS O DE COMUNICACIÓN. VISIÓN ESTRATÉGICA, GLOBAL Y HOLÍSTICA DE NEGOCIO

La planificación no deja de ser un proceso intelectual de carácter reflexivo, que debe decidir las acciones adecuadas con la característica de la anticipación. Posee tres importantes rasgos¹⁹:

- Constituye una toma de decisiones anticipada: Una decisión que no implica anticipación no puede considerarse planificación sino tan solo “actuación”. La esencia de la planificación reside en su carácter anticipatorio y de previsión. Deberá, no sólo determinarse qué realizar y como deberá realizarse, sino también establecer la conducta que debe adoptarse frente a lo imprevisible.
- Implica una serie de decisiones, secuencia de acciones para alcanzar un fin fijado, que están en interacción, formando una cadena, por lo que el plan deberá considerar los efectos de todas las acciones, globalmente.

¹⁸ PEREDA, S.: op.cit.

¹⁹ ACKOFF, R.L.: *A concept of Corporate Planning*, John Wiley and Sons, New York, 1980.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

- Toda planificación conlleva un grado de incertidumbre, con la que necesariamente hay que contar, por lo que la continua readaptación y la capacidad de regulación y de maniobra, con el fin de corregir las desviaciones y los errores, resulta fundamental.

Características:

- Es un proceso sistemático.
- Debe comenzar en los niveles superiores del organigrama.
- Parte de objetivos, que no son sino las políticas fechadas y cifradas.
- Debe ser coordinada, atendiendo a varios criterios²⁰:
 1. Período de tiempo: nos define los objetivos a corto, a medio y a largo plazo.
 2. Niveles: debemos coordinar las acciones realizadas, tanto en el nivel estratégico como en el funcional y operativo. Este es el papel fundamental del Director de Comunicación o de R.R.P.P.
 3. - Se inicia conociendo el entorno y la situación actuales.
 - Prevé la evolución futura.
 - Debe comprender control y evaluación.
 - No es un proceso estático ni inmodificable.

El concepto de dirección del que partimos²¹ supone que la necesidad de la actividad directiva surge siempre que un trabajo es llevado a cabo por dos o más personas. En tales condiciones se requiere una coordinación del trabajo que determina la necesidad de la actividad directiva, que se concreta en cuatro funciones básicas: planificar, organizar, liderar y controlar. Nosotros nos centraremos aquí fundamentalmente en las de liderazgo y organización en el marco de la planificación

El Director de Comunicación, de tener una responsabilidad puramente funcional, ha pasado a convertirse en un agente de cambio, un consultor, y el foco principal para conseguir los mejores valores de cada persona. Sus funciones implican también proponer políticas de acción y coordinar las acciones de su departamento con el resto de la empresa.

²⁰ CABADA DEL RÍO, M.: op.cit, pág. 70.

²¹ GIBSON y cols.: *Las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, 1994.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

El perfil ideal entonces de los Directores de Comunicación responde al de un profesional con una sólida formación jurídica y en psicología, sobre todo si la empresa es grande, enorme sensibilidad y conocimiento de las relaciones humanas, habilidad en la negociación y enormes dosis de sensatez y sentido común, tacto y firmeza.

La planificación consiste básicamente en definir los fines que se deben alcanzar y los medios adecuados para conseguirlos. Deberá definirse, en primer lugar, la “misión” o propósito general de la organización, formulada de manera amplia y abstracta, ya que suele estar cargada de valores y se constituye en principios o idearios de la organización. Mas tarde, deberán formularse las “metas”, más concretas que la misión y que expresan criterios intermedios de eficacia y por último, deberán definirse los objetivos que se derivan de las metas y son específicos y cuantitativos, mensurables, es decir, fechados y cifrados.

El Director de Relaciones Públicas deberá ser un “staff” que asesore y colabore en la formulación de la filosofía de la empresa, así como en la elaboración de los planes estratégicos.

Deberá referirse a la compatibilidad, a nivel comunicativo, de dichos planes entre sí, y entre estos y la filosofía de la empresa. Deberá resolver y armonizar las diferencias entre:

- Los valores explícitos (filosofía empresarial) y los reales.
- Los valores generales (planteados genéricamente y para todos) y aquéllos vigentes en las distintas unidades.

Deberá predecir también los hechos derivados de los planes estratégicos que puedan influir en la imagen, así como formalizar los planes de comunicación que sean adecuados. Deberá asesorar asimismo a la presidencia, a la hora de establecer la compatibilidad comunicacional de las decisiones de administración y automáticas con la imagen de la empresa.

El liderazgo exige del director un conocimiento de los individuos, grupos, relaciones de poder, motivaciones individuales... con el fin de poder influir sobre los individuos y grupos, consiguiendo que éstos acepten y busquen activamente el cumplimiento de los objetivos de la organización, aún a expensas de los suyos propios y personales. Exige interacciones diarias entre el director y sus subordinados. De todas las funciones directivas, ésta es la más orientada hacia las personas, hacia los recursos humanos de la organización.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

El perfil del director de Relaciones Públicas estratégico, como responsable de la comunicación interna:

- Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas con amplios conocimientos de Psicología y de Derecho laboral.
- Que posea un M.B.A. para adquirir conocimientos básicos y holísticos sobre las dinámicas empresariales y “visión de negocio”
- Capacidad de propiciar la adaptación a los procesos de cambio.
- Visión de futuro (atento a la evolución de la empresa y del entorno)
- Capacidad de persuadir a los directivos de línea sobre la importancia de la comunicación interna e interpersonal de cara a lograr los objetivos.
- Capacidad de negociación.
- Muestra una actitud de apertura y dialogante.
- Tiene capacidad de motivar, influir, define clima y cultura y crea equipo, tiene en definitiva las cualidades de un líder.
- Posee percepción de globalidad.
- Funciona como enlace, establece relaciones horizontales con personas de su nivel dentro de la organización y enlaza la organización con el entorno.
- Funciona como monitor, busca y recibe la información neurálgica de la organización, que le permite entender lo que está sucediendo.
- Funciona como difusor de la información procedente del interior a otros miembros de la misma.
- Compromete a la organización y moviliza las competencias hacia la consecución de los objetivos de negocio.
- Detecta la necesidad de cambio y consigue la adecuada colaboración para conseguirlo.

3.2.1. R.R.P.P.: LIDERAZGO ESTRATÉGICO POR EXCELENCIA (TRANSFORMACIONAL)

3.2.1.1. CARACTERÍSTICAS

El liderazgo es la habilidad de decidir qué es lo que se debe hacer y, luego, hacer que los demás quieran realizarlo.

Eisenhower

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Los directores actuales disponen de un contrastado catálogo de herramientas para analizar el entorno y tomar decisiones. Al igual que los druidas, disponen de una especial mandrágora “curalotodo”: la comunicación. Ante la incertidumbre, aporten información. En la incógnita, ofrezcan diálogo. El directivo druida debe comunicar su visión de futuro, buena o mal. Pero, sobre todo, compartida. Comunicada la visión, fijado el rumbo, la empresa estará en condiciones de actuar ordenada y acompasadamente, sin miedos, sin rumores, porque el destino será claro.

J. Fernandez (*Expansión y empleo*, 27 de mayo 2001)

Los cambios organizativos requieren de una capacidad general para propiciar cambios culturales que vayan a la par y en armonía con las nuevas políticas. Esto se refleja en las nuevas formas de comunicar, apoyar e interactuar que el profesional de Relaciones Públicas asume, para propiciar los cambios de una manera eficaz y eficiente, con cambios comunicativos, de patrones de interacción, actitudinales, que preparen y acompañen a los cambios organizativos y que tejan una red amortiguadora, margen de seguridad para la empresa, en función de la flexibilidad organizativa, que debe partir de la flexibilidad y adecuación de la comunicación.

La figura que conoce globalmente la organización y sus objetivos, que debe adecuar las acciones de las diversas áreas con la imagen que la compañía presenta y los planes de comunicación a largo plazo, es el profesional de Relaciones Públicas, función coordinadora “transversal” que debe cubrir todas las áreas. El cambio cultural implica además una visión global del mismo, incorporando una función de asesoramiento, que coordina e integra los procesos de cambio, con la estrategia, las políticas y la cultura organizativa en la que se enmarcan.

El relacionista conoce la psicología, temores de sus empleados de cara a los cambios que pudieran introducirse en la institución, al mismo tiempo que conoce la institución, estrategias y políticas, en las cuales debe implicar psicológicamente a los empleados y proyectar a los directivos, para involucrarles y comprometerles en las mismas. Su visión es global, las estrategias se relacionan con los objetivos de la institución pero también deben ir en consonancia con la sociedad, públicos o grupos externos, cuyo reflejo inmediato o correlato interno se encuentra en la gestión de los mal denominados “clientes internos” (plantilla de una institución).

El liderazgo transformacional se refiere al proceso de influencia que el relacionista ejerce en relación a cambios fundamentales en las actitudes y creencias de

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

los miembros de una organización (cultura de la organización), y al compromiso con cambios fundamentales en los objetivos y estrategias de la organización, en relación a los requerimientos del entorno, conforme al proceso de doble vía que enuncia Grunig²².

El liderazgo transformacional tiene efectivamente un papel estratégico, que se conecta con la concepción que establece que el relacionista se constituye como visionario, define lo que la organización debe ser o hacer y estructura y comunica esa visión promoviendo el compromiso de mandos intermedios y trabajadores e involucrando en los mismos a los demás directivos, ejerciendo su función como verdaderos ejecutores del cambio.

Conforme a dicho planteamiento, las Relaciones Públicas no son simples técnicas comunicativas enfocadas al exterior y destinadas a modelar la presentación que de sí misma realiza una institución a la sociedad, sino que modula y conforma su propia personalidad, con carácter previo a la presentación de la misma, y modifica la forma de pensar y conducta del organismo, diacrónicamente y con carácter cíclico, en el tiempo. Conforman por tanto, tal y como sostiene el Profesor Arceo²³, una filosofía gerencial, que asume la adaptación mútua, bilateral, entre intereses y actitudes sociales y organizativas, iniciando cambios en el seno de las organizaciones, tanto de gestión como estratégicos, conforme a esto.

El profesional de Relaciones Públicas se manifiesta además como un eterno descontento, que quiere cambiar las cosas. Posee una meta futura idealizada y plantea la crítica mediante ideas realizables. Su sensibilidad hacia los cambios del entorno y de la cultura corporativa y clima laboral conduce a una reestructuración continua y total de la empresa, a través de patrones de relaciones e interacciones y ejerce su influencia siempre articulando la visión futura de la empresa y los climas de opinión internos y externos.

El líder transformacional influye en sus subordinados, pero al mismo tiempo convierte a éstos en agentes de cambio en relación a otros niveles de la organización. De esta forma, el liderazgo transformacional se convierte en liderazgo compartido²⁴. El liderazgo transformacional corresponde entonces a un proceso de interrelaciones promovidas por el relacionista a múltiples niveles y parámetros (externa/interna, formal/informal, vertical/horizontal, transversal...).

²² GRUNIG, J.E., y HUNT, T.: *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1984.

²³ ARCEO, J.L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

²⁴ TRICE, H.M.: *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, N.J. 1993.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Respecto al ejercicio concreto de dicho liderazgo, Bass afirma que este hace a los trabajadores más conocedores y sensibles de la importancia del valor del resultado en las tareas, no sólo para la organización, sino en beneficio propio. Como consecuencia, sienten confianza y respeto hacia el líder, respeto que se atribuye al carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada que éste ejerce.

Más que la lealtad personal, el líder estimula el compromiso con ideales y el crecimiento y desarrollo personales, en lugar de la dependencia y la obediencia. El liderazgo negativo, puramente normativo (realizado por los gestores), por el contrario,²⁵ no es capaz de mantener relaciones efectivas con los miembros directivos, ya que no posee ningún interés en sus proyectos y necesidades, y rechaza la evidencia real contraria a sus grandiosos y faraónicos proyectos. En consecuencia, dichos gestores o líderes formales acaban fracasando, junto con sus seguidores leales aislados, débiles e incapaces de sacar adelante sus proyectos visionarios, por ser “incapaces de preservar la confianza de los empleados en la empresa y el compromiso mutuo con el futuro”²⁶.

En las culturas organizativas, para evitar la disfuncionalidad, los cambios culturales, según Jose M^a Gasalla, requieren de un liderazgo eficiente, motor energético de afrontamiento de los mismos, que se impregne de ejemplaridad en la conducta, así como de un liderazgo continuo y permanente que los mantengan y refuercen, con compromiso. La falta de credibilidad, por incoherencia entre discursos, políticas y acciones, lleva a la imagen negativa, afectando al cambio.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.
- Desafían el “status quo” para reconocer la necesidad de cambio.
 - Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.

Pero, es necesario plantearse, ¿Cuáles son las cualidades que convierten a alguien en un efectivo catalizador de cambios? Según un consultor de Deloitte y Touche Consulting “Cuanto trabajamos con una empresa para ayudarla a transformar su actividad, tienen muchísima importancia las habilidades personales del líder de su equipo... Supongamos que estamos ayudando a una empresa a reducir el tiempo requerido para entregar un pedido. Para eso, es preciso trabajar a través de los distintos

²⁵ MINTZBERG, H.: *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel, 1988. GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY.: *Organizaciones*, Buenos aires, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

²⁶ FERNANDEZ, J.: “La empresa necesita jefes druida”, *Expansión y empleo*, 26 y 27 de mayo de 2001.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

silos de la organización. Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que suceda y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel²⁷

Además de la pericia técnica, hay todo un conglomerado de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. “Se necesita un gerente de segundo nivel que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos”. Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quiénes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como una intuición para la política empresarial.

3.2.1.2. LA GESTIÓN DEL CAMBIO

La cultura corporativa y la estructura organizativa van modificándose en función de los cambios del entorno y estas modificaciones van conformando el desarrollo organizacional, desenvolvimiento dinámico y adaptativo de las instituciones a las complejas dinámicas del cambio. El papel de las Relaciones Públicas es fundamental para adecuar e integrar la cultura corporativa y la organización a los requerimientos del entorno, que demandan que la organización sea de tal forma o conforme su personalidad de tal manera...

El cambio viene impuesto por condiciones internas de la organización (la rutina, la falta de motivación, los conflictos de intereses, la lucha por el poder...), pero, sobre todo, por condiciones externas (competitividad, modificación del mercado...).

La dirección puede prever el cambio y anticiparse a él o, por el contrario, resistirse al cambio para terminar finalmente aceptando sus exigencias. Todo director de Relaciones Públicas debe estar entrenado para el cambio y atento para captar indicios o señales que aconsejen introducir cambios.

Observemos el siguiente caso, bastante típico, por otro lado, en el panorama y actuación empresariales: supongamos que una empresa determinada plantea una planificación de plantilla para el año 2001, que conlleva una sustanciosa reducción de la misma por los cambios propiciados por la automatización del sector de producción y la informatización en todos los niveles.

²⁷ Apuntes del M.B.A.: *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M, curso 2000-2001.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Lo que para el departamento de “dirección de personal” o de Recursos Humanos habría supuesto una amenaza al constituir un imprevisto, para el departamento de R.R.P.P. no habría supuesto ningún problema, debido a su flexibilidad y capacidad de adaptación a los procesos de cambio. El Director de Comunicación o de RRPP se caracteriza por su visión de futuro y su capacidad para prever y anticipar los problemas, por lo que habría ido examinando la evolución de la empresa y del entorno y habría enfocado el cambio proactivamente, anticipando de antemano sus consecuencias (rasgo fundamental del planificador) y no reactivamente, como sería la actuación del departamento de Dirección de personal. Dicho departamento intenta dar solución a problemas previsibles, una vez que ya han ocurrido, y muchas veces sin éxito, aunque sí acarreando mucho estrés y esfuerzo. Nos encontramos aquí, por consiguiente, con un enfoque reactivo, frente a un enfoque proactivo de la dirección de Relaciones Públicas como planificadores, poniendo el énfasis en la prevención.

Las Relaciones Públicas se configuran entonces como una función transversal que se superpone a la estructura formal y la agiliza, que yuxtapone hábilmente lo psicológico y social a lo cultural (clima laboral a cultura corporativa). El cambio de actitudes para integrar el interior y adaptarlo a las demandas externas es fundamental. La función de Relaciones Públicas en el interior de la organización obedece a cambios internos planificados que informan sobre la conveniencia de propiciar y favorecer interacciones, comunicarse abiertamente, mantener una visión de los objetivos común, etc.

En el enfoque de “Dirección de Personal”, las funciones se conciben aisladamente, con objetivos propios, particulares y en muchas ocasiones, contrapuestos y se trabaja a corto plazo. En el enfoque de Dirección de Comunicación o de Relaciones Públicas se concibe una gestión integrada, con objetivos y planes estratégicos dentro de la estrategia de la empresa y se trabaja a largo plazo.

La Dirección de Comunicación, en nuestro ejemplo, habría utilizado la comunicación para dar flexibilidad, dinamismo y armonía a las sucesivas readaptaciones del personal a los cambios, y no habría propiciado una reducción de plantilla exagerada y repentina, que conlleva repercusiones muy negativas en la imagen. El director de comunicación habría trabajado, por tanto, desde la globalidad y con capacidad de negociar para mediar entre los intereses contrapuestos inherentes al cambio y

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

armonizarlos. Habría seguido, en definitiva, el famoso lema de Churchill al referirse a la negociación: “es mejor charla–charla que guerra-guerra”.

Por otro lado, el Director de Relaciones Públicas o de Comunicación sabe que el rumor corre más rápido que la pólvora, y que es tan pernicioso como un virus para la imagen de la empresa, por lo que habría propiciado un flujo de información constante, tanto ascendente como descendente, sobre los cambios y sus implicaciones, manteniendo dicha información disponible a todos los niveles y aclarando los posibles temores y dudas que dicha información podría suscitar.

El Director de Relaciones Públicas se mostraría ante todo dialogante y actuaría desde la concepción de “Organización inteligente” (aquella que aprende constantemente para adaptarse al entorno cambiante y que ante cualquier problema imprevisto es capaz de dar solución) y amortiguaría los impactos del cambio mediante una comunicación fluída que propiciara la adaptación de las personas al mismo.

Los líderes del cambio no son, necesariamente, innovadores. Si bien saben reconocer el valor de una idea novedosa o de una manera nueva de hacer las cosas, a menudo no son ellos quiénes originan la innovación. Para las organizaciones actuales, subidas en las olas del cambio, la gerencia tradicional no basta. En tiempos de transformación, se requieren un líder carismático e inspirador.

Por consiguiente, a la hora de tratar el desarrollo organizacional, es fundamental tener en cuenta los cambios de actitudes y valores, factores de influencia social que pueden implantarse no sólo mediante la comunicación interpersonal y a grupos sino también mediante cambios en el ambiente del individuo, como una fuente de información sobre actitudes y conductas deseadas. Mediante los procesos naturales de percepción y atribución, los individuos van conformando creencias en relación con su entorno organizacional.

A este respecto, mostramos en las páginas siguientes algunos de los diseños ambientales que propician los cambios de actitudes y valores en el interior de la organización, procurando el desarrollo organizacional. Todas las ilustraciones que se reproducen a continuación han sido tomadas de la revista norteamericana de negocios *Forbes*.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

SkyMall presents
SUCCESSORIES®

All Time Best-Seller



▲ **THE ESSENCE OF GOLF**
 "Golf is deceptively simple and endlessly complicated. It satisfies the soul and frustrates the intellect. It is at the same time rewarding and maddening—it is without a doubt the greatest game mankind has ever invented."
 22" x 28"-Wood Framed* & Double Matted (Pictured)... #732673D...\$149.95
 22" x 28"-Black Aluminum Framed* & Double Matted... #732342D...\$99.95
 18" x 24"-Framed*... #732086D...\$69.95
 18" x 24"-Unframed... #732085D...\$29.95
 7" x 7" 12 Card Set... #723718D...\$19.95
 ▼ **Mouse Pad...**
 #791175D...\$9.95



▲ **THE ESSENCE OF SURVIVAL** "Every morning in Africa, a gazelle wakes up. It knows it must run faster than the fastest lion or it will be killed...every morning a lion wakes up. It knows it must outrun the slowest gazelle or it will starve to death. It doesn't matter whether you are a lion or a gazelle...when the sun comes up, you'd better be running."
 22" x 28"-Wood Framed* & Double Matted (Pictured)...#732671D...\$149.95
 22" x 28"-Black Aluminum Framed* & Double Matted...#732344D...\$99.95
 18" x 24"- Framed*...#732092D...\$69.95 / 18" x 24"- Unframed...#732091D...\$29.95
 7" x 7" 12 Card Set...#723717D...\$19.95 / Mouse Pad...#791206D...\$9.95



▲ **THE ESSENCE OF LEADERSHIP** "A true leader has the confidence to stand alone, the courage to make tough decisions, and the compassion to listen to the needs of others. He does not set out to be a leader, but becomes one by the quality of his actions and the integrity of his intent. In the end, leaders are much like eagles...they don't flock, you find them one at a time."
 22" x 28"-Wood Framed* & Double Matted (Pictured)... #732677D...\$149.95
 22" x 28"-Black Aluminum Framed* & Double Matted... #732348D...\$99.95
 18" x 24"-Framed*...#732096D...\$69.95
 18" x 24"-Unframed...#732095D...\$29.95
 7" x 7" 12 Card Set...#723722D...\$19.95



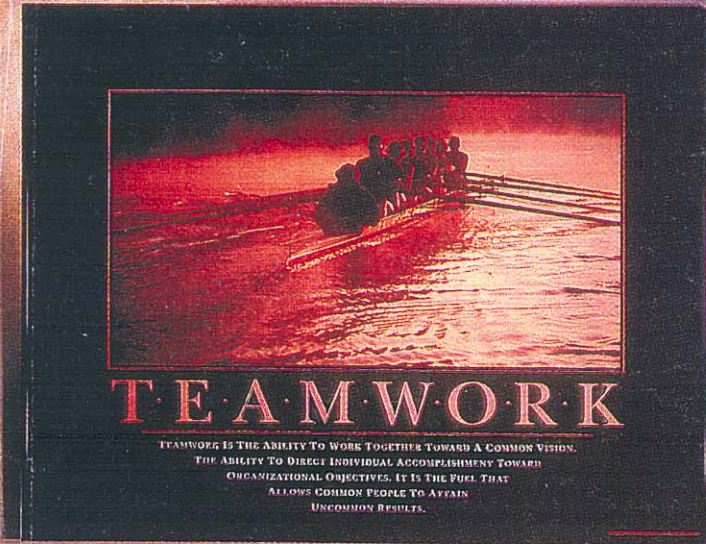
SUCCESSORIES BEGAN WITH MY LIFE long passion for collecting the quotes, creeds and motivational writings of the world's most influential thinkers. Successories' team has created 1,000's of products — all designed to inspire excellence. And every product you see here is designed *exclusively* by Successories®, according to the highest standards of quality and professionalism. We've opened 84 retail stores and are publicly traded on THE NASDAQ under the symbol SCES. And remember our goal is simple...to help you reach yours.

www.skymall.com

1-800-SKY-MALL

OR CALL FREE *SKY WHILE ON-BOARD

Dramatic 24" x 30" Size



Corporate Impressions™

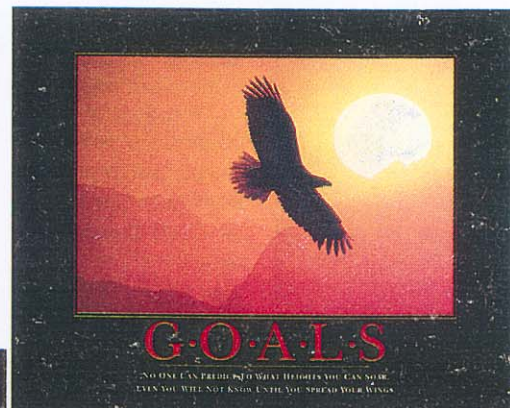
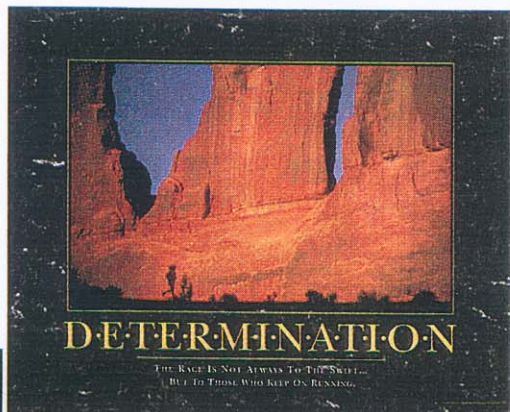
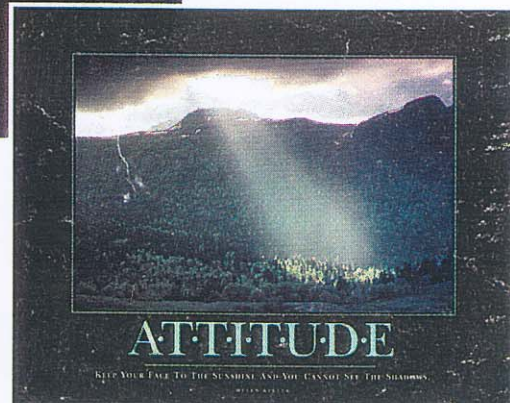
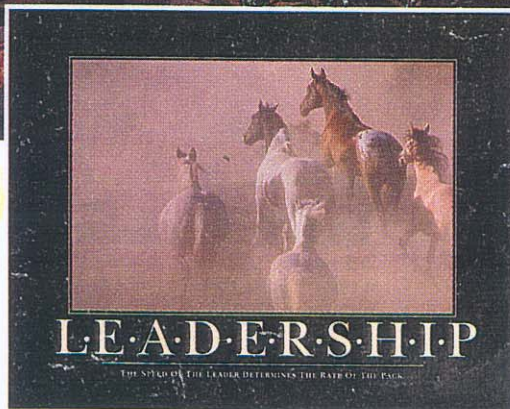
Our dramatic new 24" x 30" corporate art with inspiring messages will fill the halls, conference rooms and meeting places of your company with stateliness. Breathtaking photography and tasteful typography surrounded by classic black framing will reinforce your company's upscale positive image of teamwork, goals, leadership and diverse challenges. Truly motivational art!

See the following pages for more exciting and innovative ways to promote success, quality, excellence and productivity.

◀ **Teamwork** *"Teamwork is the ability to work together toward a common vision. The ability to direct individual accomplishment toward organizational objectives. It is the fuel that allows common people to attain uncommon results."*

Perfect for –

- Hallways
- Conference Rooms
- Reception Areas
- Meeting Places
- Recognition Awards
- Business Gifts



More Designs! ▶

MOTIVATIONAL MESSAGES

Focus your efforts — and those of your company — with these stirring words on the essence of human achievement. Here's the ideal way to motivate yourself and to get others to commit to your cause, or make a statement to those around you of your sincere beliefs and exceptional management style.

Motivational Plaques



Persistence . . . 8"x 10" Item 740716

Persistence...

"Nothing in the world can take the place of persistence. Talent will not; nothing is more common than unsuccessful men with talent. Genius will not; unrewarded genius is almost a proverb. Education will not; the world is full of educated derelicts. Persistence and determination alone are omnipotent."

Calvin Coolidge
Calvin Coolidge

Teamwork

Coming together is a beginning;

Keeping together is progress;

Working together is success.

— Henry Ford

A Customer

"A customer is the most important visitor on our premises. He is not dependent on us — we are dependent on him. He is not an outsider in our business — he is a part of it. We are not doing him a favor by serving him . . . he is doing us a favor by giving us the opportunity to do so."

Quality...

"Quality is never an accident; it is always the result of high intention, sincere effort, intelligent direction and skillful execution; it represents the wise choice of many alternatives."

Rule #1

"If we don't take care of our customers, somebody else will."

Don't Quit

When things go wrong as they sometimes tally;
When the road you're trading seems all uphill;
When the funds are low, and the debts are high;
And you want to smile, but you have to sigh;
When care is pressing you down a bit—
Rest if you must, but don't you quit.
Success is failure turned inside out;
The silver tint of the clouds of doubt;
And you never can tell how close you are;
It may be near when it seems afar;
So, stick to the fight when you're hardest hit—
It's when things go wrong that you mustn't quit.

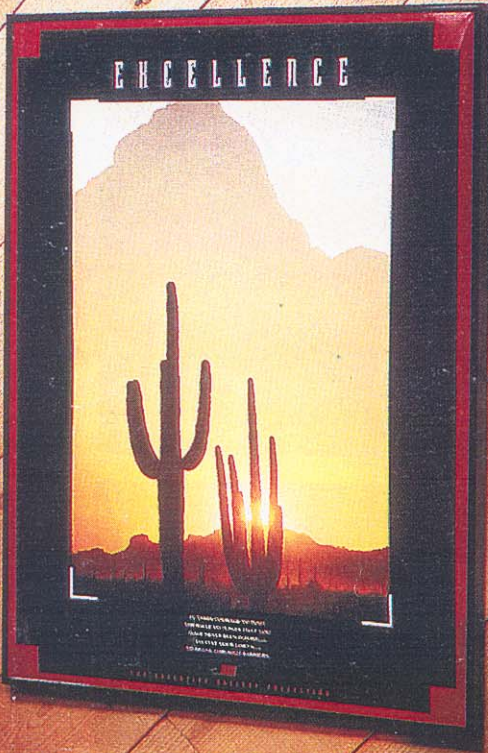
*E*xcellence can be attained if you . . .

- Care more than others think is wise.
- Risk more than others think is safe.
- Dream more than others think is practical.
- Expect more than others think is possible.



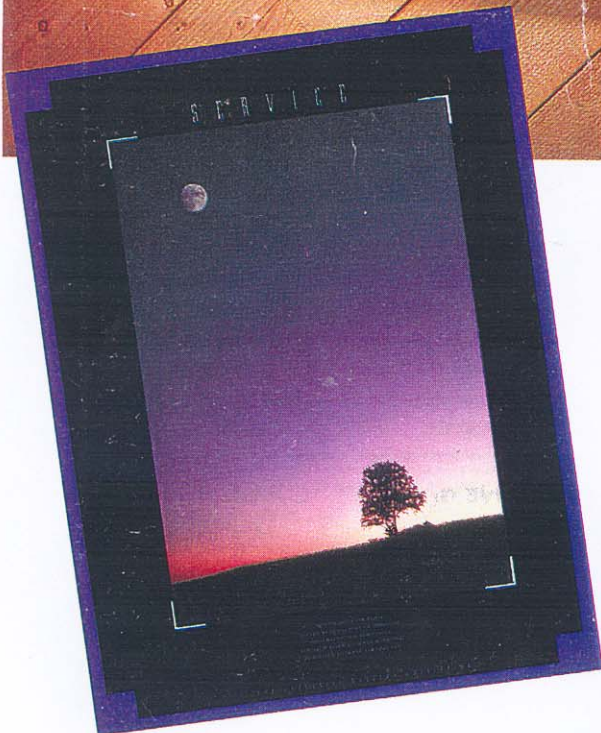
INSPIRATION FROM NATURE

Standard 18" x 24" Size

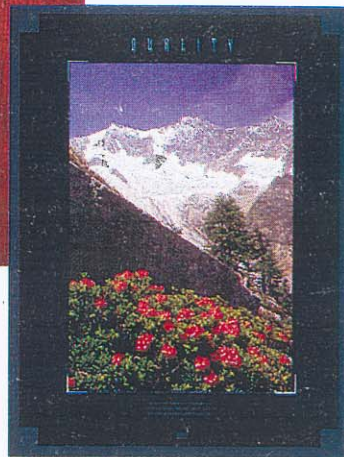


THE NATURE SERIES

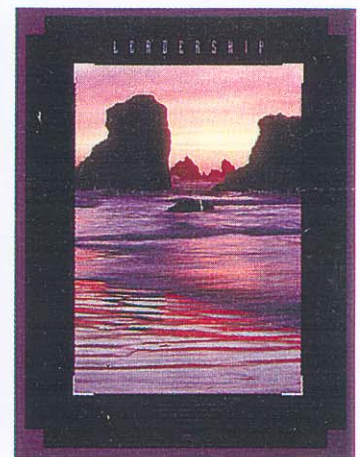
As the famous architect Frank Lloyd Wright once observed, "Look to nature and you will see balance, symmetry and harmony." The same holds true for a business which is seeking to keep pace with today's diverse demands for harmony in all phases of operations. Beautify your workplace with photography that your group will appreciate, while promoting essential themes of Teamwork, Excellence, and Quality.



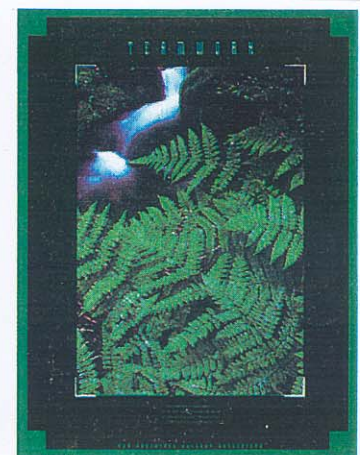
Service "No one has ever risen to the real stature of spiritual maturity until they have found it finer to serve someone else than to serve themselves."
Framed #310 / Unframed #311



Quality "Quality is a person's showcase – it is the work we do – as in nature we should strive for perfection."



Leadership "We must build a new world, a far better world – one in which the eternal dignity of man is respected."

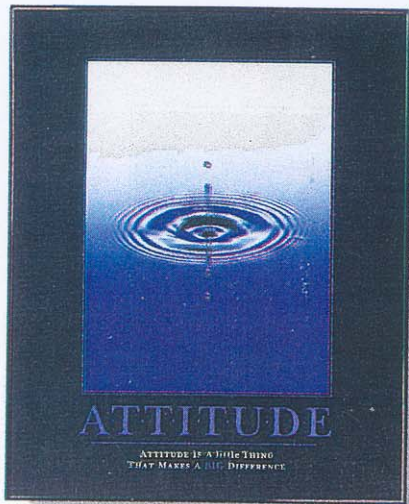


Teamwork "Teamwork is the ability to work together toward a common goal. With that nothing is impossible."
Framed #308 / Unframed #309

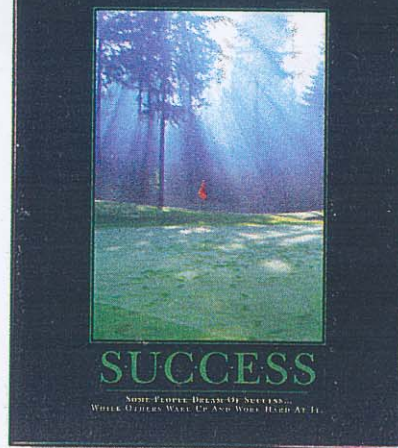

THE EXECUTIVE GALLERY
1-800-848-2618
or FAX 614/421-3422

SkyMall® presents

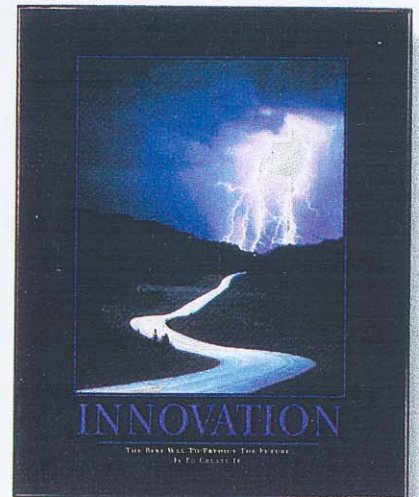
SUCCESSORIES™



▲ ATTITUDE (Drop)
"Attitude is a little thing that makes a big difference."



▲ SUCCESS (Morning Green) "Some people dream of success...while others wake up and work hard at it."



▲ INNOVATION (Lightning)
"The best way to predict the future...is to create it."

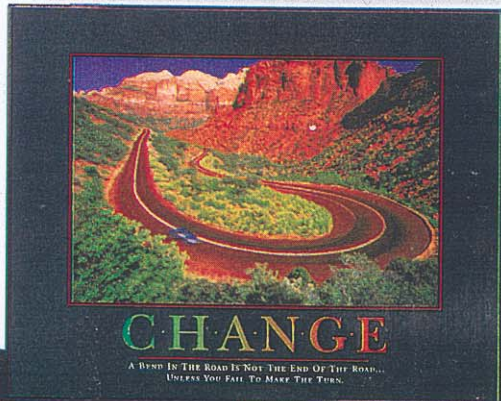
RULE #1 (Handshake)
"If we don't take care of the customer... somebody else will."



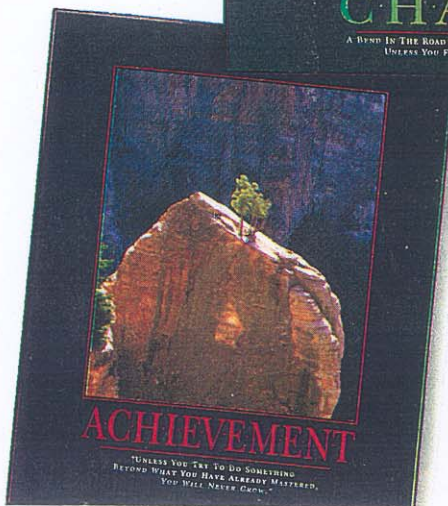
QUALITY (Rose)
"Countless, unseen details are often the only difference between mediocre and magnificent."



CHANGE (Road) (Road)
"A bend in the road, is not the end of the road...unless you fail to make the turn."



TEAMWORK (Rowers)
"Teamwork is the ability to work together toward a common vision. The ability to direct individual accomplishment toward organizational objectives. It is the fuel that allows common people to attain uncommon results."



◀ ACHIEVEMENT (Tree)
"Unless you try to do something beyond what you have already mastered, you will never grow."



24 & 48 Card Sampler Packs!
Samplings of 8 different Corporate Impressions designs printed on coated card stock. Perfect for thank you notes and reminders... Save with the Double Sampler of 48!

www.skymall.com

1-800-SKY-MALL

OR CALL FREE *SKY WHILE ON-BOARD

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Las teorías de procedimientos de implementación del desarrollo organizativo (para procurar la adaptación al entorno) se centran en las características de los agentes de cambio²⁸(relacionistas). Las características más comúnmente identificadas son la competencia interpersonal (Lawrence y Lorsch, 1969), las habilidades en las relaciones sociales (Lippitt y cols, 1958), la capacidad para apoyar y proteger a los demás (Burke, 1982), la facilitación de los procesos grupales (Bowers y Franklin, 1972), la sensibilidad hacia los demás (Margulies, 1978) y la capacidad para influir en los demás (Burke, 1982).

Suele analizarse el grado de diferenciación (de tareas) y de integración más adecuado para una organización en un nivel organizacional²⁹. Se analizan las expectativas tanto internas (miembros) como del entorno y se diseña un escenario futuro posible y realista. Después, se define un escenario posible ideal, de acuerdo con objetivos y aspiraciones de los gestores. A continuación, se analizan ambos escenarios y sus diferencias. El último paso lleva a la definición de las acciones a realizar para eliminar las diferencias entre el escenario futuro realista y el idealista, lo que suele llevar aparejado un cambio en la cultura corporativa, de la organización y en el clima laboral, solventar conflictos intergrupales mediante negociación...

El modelo de “liderazgo para la transformación” va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión, son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones.

A diferencia de otros tipos de líderes, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio, despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso, apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para con una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada.

²⁸ PORRAS, apuntes de “Psicología de las organizaciones”, proporcionados por el Departamento de Psicología Social de la facultad de Psicología de la U.C.M..

²⁹ PORRAS: op. cit.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Para hacer esto, se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio.

Por otro lado, el profesional de Relaciones Públicas debe involucrar a la gente en el cambio, pues, si no se implica en el mismo, el cambio se va retrasando y, al final, la organización retrocede al punto de partida. Los verdaderos agentes del cambio son los ejecutivos de línea. El relacionista actúa entre los directivos o ejecutivos de línea, dado que el cambio debe venir de arriba.

El líder eficaz y eficiente en la organización³⁰ debe apoyar la diferenciación, premiar la osadía y la iniciativa, las ideas, el contrato psicológico o compromiso que en el cambio conduce a los resultados rápidos, proactivos, excelentes. La igualdad es concebida como igualdad de oportunidades para reaccionar, cambiar, actuar... La visión global e integral conduce a que el individuo encuentre los parámetros limitativos de la acción individual y también las sinergias. La comunicación de implicación en los objetivos y en el cambio y la de coordinación de acciones, de arriba y de abajo, la de aceptación y la de acción, en función de objetivos globales y específicos, lleva a conjugar las actuaciones paradójicas, porque se asume que las formas de actuar, opuestas en apariencia, constituyen en el fondo las dos caras de la misma moneda.³¹

Efectivamente, el liderazgo socioafectivo debe conducir a la identificación de los individuos con la institución y generar cohesión, pero ésta puede conducir a sentimientos de solidaridad y complicidad que fomenten la holgazanería social, y el descentramiento de la tarea, por otro lado, por lo que se deberá fomentar también la competición necesaria entre los equipos de trabajo para un óptimo rendimiento, que no debe conducir tampoco a la falta de implicación y cohesión, al embotamiento emocional por la primacía de criterios racionales e instrumentales. Evidentemente, la labor de artesanía del profesional de Relaciones Públicas reside en hacer concordantes las metas (los grupos trabajan por un mismo objetivo y se necesitan mutuamente para lograrlas),

³⁰ COVEY, S.: *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Madrid, Pirámide, 1993.

³¹ GASALLA, J. M.: *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo*, 5ª edición, Madrid, Pirámide, 2000.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

en lugar de concebirlas como incompatibles (un grupo las persigue a expensas del otro).³²

Ciertamente, la creación de estos grupos responde a criterios psicosociales o de dinámica de grupos. La creación de equipos heterogéneos, lo que puede generar discrepancias dentro del grupo, se ve paliado por el relativo aislamiento de los demás equipos y la conformación de una unidad, por lo que en relación a los demás el grupo se cohesionan y percibe como más homogéneo, debido a influencias psicológicas de categorización intergrupar, comportamiento básico de los grupos, que acentúan las semejanzas dentro del grupo, generando cohesión y acentúa también las diferencias con el resto de los grupos, generando competitividad de la tarea e incluso antagonismo, en ciertas ocasiones.³³ La discriminación intergrupar, por otro lado, también aumenta la autoestima:³⁴

La creación y la asunción de responsabilidades se tornan en factores muy eficientes en los cambios y actúan como oportunidades de desarrollo personal y como generadores de ilusión y energía. La capacidad para asumir riesgos es muy importante, ya que la mayor responsabilidad y libertad de actuación conlleva riesgos necesarios para el crecimiento.

En la innovación y el progreso que conllevan los riesgos, el valor a recalcar es que es preferible la equivocación que la indecisión. En los cambios, surgen disparidades y conflictos y para gestionarlos, como ya veíamos, deberemos asumir que la posición ideal no es la de las emociones en el fondo y la frialdad en la forma, sino al contrario, la frialdad o racionalidad en el fondo y el calor en la forma. Los cambios además son una oportunidad para aprender y entrenarse para el estrés y los cambios venideros.

3.2.2. RRPP: LIDERAZGO HOLÍSTICO POR EXCELENCIA: DIRECTIVO O GESTOR (PODER FORMAL) CON CUALIDADES DE LIDERAZGO (PODER INFORMAL).

El relacionista debe constituirse en el líder natural de una institución para obtener efectividad, la cual se deriva de su capacidad de empatía natural. Con enormes dotes de

³² BROWN, R.: "Relaciones intergrupales", en HEWSTONE, M., STROEBE, W., CODOL, J. P. y STEPHENSON, G. M.: *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona, Ariel. 1990, p. 376.

³³ TAJFEL, H.: *Human groups and social Categories: studies in social psychology*, Cambridge University Press. 1981.

³⁴ Turner J.C. y Giles, H. (eds.): *Intergroup behaviour*, Oxford, Basil Blackwell. 1981.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

observación y don de gentes, es un catalizador continuo de los cambios en el clima laboral.

La incidencia de la labor del relacionista en el clima laboral, como líder, es fundamental, pues como afirma Enrique Jurado,

*el incremento de un 7% en el clima laboral de diferentes unidades de negocio de la cadena hotelera tienen una correlación directa con el aumento de un 10% en los beneficios y en la calidad de atención al cliente... El éxito en el puesto de trabajo no está ligado al cociente intelectual sino a cómo se actúa... El resultado de un equipo depende tanto del clima organizativo como de los estilos de dirección.*³⁵

El Director de Comunicación debe constituirse en el líder natural o informal de la organización, su liderazgo implica las relaciones humanas en la empresa y no suele coincidir con el liderazgo formal del gestor de la misma, que implica sólo planificar, controlar, tomar decisiones...

*En parte de la literatura sobre el liderazgo, se distingue entre el liderazgo informal, en el que el líder es elegido por sus seguidores (como en una pandilla callejera) y el liderazgo formal, o "jefatura", en el que el líder es designado desde arriba... El estudio del liderazgo es el estudio del comportamiento interpersonal, concretamente el de los líderes con sus subordinados. El liderazgo es un concepto de relación que implica dos partes: el agente influyente y las personas influidas. (...) Los investigadores de la escuela del liderazgo efectivo -gran parte de los cuales son psicólogos sociales- no prestan tanta atención a la labor directiva cuanto a la persona que la realiza. Intentan averiguar qué tipos de características de personalidad o de estilos de gestión pueden contribuir a la actuación eficaz de un directivo.*³⁶

Existen dos estilos fundamentales de dirección formal: el autocrático y el participativo. Likert establece más matizaciones, describiendo tres estilos de dirección: "el subjetivista-pesimista", el "subjetivista-optimista" y el "objetivista"³⁷:

- El subjetivista-pesimista: es el comúnmente adoptado por la ya desfasada concepción de la dirección de personal. Considera al individuo como el centro de la actividad empresarial, pero concibe al mismo desde un punto de vista negativo, adscribiéndole connotaciones de pasividad. De la infravaloración del "subordinado" surge consecuentemente la supervaloración del que debe dirigirle, dando origen al mando autoritario.
- El subjetivista-optimista. Según esta concepción, el trabajador eficaz no nace sino que se hace. El individuo se integra entonces en un equipo que se cohesionan

³⁵ Artículo publicado en el *País*, domingo 14 de diciembre de 1999: "Las emociones aumentan la eficacia. Capacidades intangibles como la motivación o el liderazgo pueden medirse y relacionarse con una mejor dirección" (Enrique Jurado recoge las declaraciones efectuadas por Guadalupe Fernández, miembro de la consultora que ha realizado el programa de investigación IBM, con 30000 directivos de todo el mundo, pág. 33.

³⁶ MINTZBERG.; *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona, 1986, pp. 42-44.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

por intereses, valores y fines comunes. La dirección no se ejerce entonces de forma vertical, sino como fruto de una proyección al grupo con el fin de liderarlo. No deja de ser, no obstante, una forma encubierta de mando autoritario porque el director, por su posición jerárquica, tratará de conseguir de ellos la máxima consecución de los objetivos de la empresa³⁸.

- El objetivista: se emparenta con la dirección participativa y es el único en el que se realiza una verdadera delegación, que ya no consiste en la mera asignación de tareas, sino también en la petición de iniciativas y la exigencia de responsabilidades por las acciones efectuadas autónomamente, dado que los empleados disponen de un “campo de acción”.

Lo que define el poder, según Yukl y Fable, es la capacidad de persuasión y el control sobre la información. El poder personal se refiere a los atributos de la persona mientras que el poder de posición viene referido a los atributos de la situación.

El poder de posición que ostenta el relacionista como directivo (en USA ostenta el cargo de Vicepresidente) le confiere autoridad legítima, poder coercitivo y el control sobre la información. El poder personal se relaciona con el poder de experto, el poder de constituirse en modelo o referente y la capacidad de persuasión.

Ambos poderes, formal e informal, se enriquecen al interrelacionarse, al condensarse en una única figura (relacionista). El relacionista se constituye así en un directivo “staff” a la vez que líder, conjugando el poder personal con el de posición, en una síntesis o mezcla que conforma un producto diferente cualitativamente a los anteriores. Esta alegación encuentra su argumentación en el hecho fundamental de que los distintos poderes no son sumativos sino multiplicativos, el poder personal se potencia en una determinada posición y viceversa, en un momento determinado.

El poder de experto y de referente se atribuyen por hacer propuestas innovadoras, al mismo tiempo que manifiestan dedicación y lealtad al grupo como institución. El relacionista debe conciliar de manera eficaz los conflictos de rol provocados por expectativas de rol incompatibles, y ser capaz de aprovechar la ambigüedad de roles como una oportunidad para la acción discrecional. Son jefes y compañeros, mandan y consultan. Así, pueden aprovechar su posición para conseguir información, sin coaccionar, situándose en su rol de confidente o intermediario.

³⁷ LIKERT, R.: *Un nuevo método de gestión y dirección*, Deusto, Bilbao, 1975.

³⁸ SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: op.cit.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Encontramos entonces que las comunicaciones efectuadas se canalizan a distintos ámbitos, en los que pesan lo socioemocional, o lo relativo a la tarea³⁹, por lo que el profesional de Relaciones Públicas debe cambiar de rol constantemente, mostrarse consistente y coherente en sus comunicaciones, aun siendo estas camaleónicas, cambiantes, ya que implican registros y posturas distintas, diferentes planos de observar la misma realidad de la empresa. El profesional de Relaciones Públicas deberá adaptarse a las demandas de la situación de forma rápida, equilibrar la dedicación de los esfuerzos a un nivel o plano y al otro, integrar sin mezclar aspectos emocionales y racionales, compartimentando la comunicación por niveles, integrándola al mismo tiempo en su acción global, unitaria y cotidiana.

El relacionista utiliza la presión, simplemente a modo de portavoz de los requerimientos de arriba, en ocasiones, raramente utilizando tácticas tradicionales de influencia verticales. Utiliza sin embargo, usualmente, técnicas innovadoras o rupturistas, anticonvencionales, de abajo a arriba (“delegación hacia los jefes”). El congraciamiento es su principal táctica persuasiva en las relaciones laterales.

Se señala que las tácticas más efectivas para ejercer influencia son la persuasión racional, la consulta y las apelaciones inspiradoras, mientras que las menos efectivas son la presión, las tácticas de coalición y las de legitimación (basadas en el poder formal). La congraciación, el intercambio y las apelaciones personales son tácticas de eficacia intermedia. Por otro lado, la persuasión racional ejerce una gran influencia cuando se combina con la consulta, las apelaciones inspiracionales o el intercambio.

El profesional de Relaciones Públicas se constituye en un líder formal e informal de la institución en la que se inserta su actividad, líder normativo e informacional, que debe influir y motivar en relación con la consecución de los objetivos de la institución, de acuerdo a los objetivos grupales explicitados y en relación a los objetivos grupales implícitos, cohesión y desarrollo del grupo. Como aseguran Smith y Mackie: “Los líderes eficaces fomentan el desarrollo de la tarea y mantienen la interdependencia social”.⁴⁰ Como afirma Bales (1953), cuando los miembros de un grupo intercambian información, la mayor parte de la conversación se centra en el trabajo y sus demandas y cómo sentirse bien al respecto.

³⁹ McGRATH.: cfrd en apuntes de *Psicología de los grupos I*, impartida en la facultad de Psicología de la U.C.M. Curso 97-98.

⁴⁰ SMITH, E. R. y MACKIE, D. M.: “Interacción e interdependencia”, en *Psicología Social*, Madrid, Panamericana, 1997, pág. 576.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Desafortunadamente, la labor del relacionista suele ser poco valorada y parece que cualquier gestor puede liderar (en el sentido de dirigir), sin entrar en mayores consideraciones. De acuerdo a Moreland y Levine, los grupos se apoyan en estereotipos⁴¹ y suelen sobreestimar la importancia del pensamiento orientado a la tarea, confiriendo poco peso al componente socioemocional del liderazgo, por lo que no suelen ser muy certeros a la hora de identificar a los líderes verdaderamente eficaces.

Ciertamente, como plantean Smith y Mackie, refiriéndose a la doble distinción realizada por Mintzberg respecto a la distinción entre líder de tarea (directivo, gestor o director de Recursos Humanos) y líder socioafectivo (relacionista),

Lo que no es igualmente discernible es que un grupo requiera dos líderes por separado. Una persona puede ser muy capaz de liderar el grupo hacia la concreción de la tarea, y simultáneamente, cuidar el bienestar psicológico del grupo... la esencia del buen liderazgo puede ser la flexibilidad para ajustar el híbrido de motivación social y de tarea que un grupo necesita, a una situación particular.⁴²

Yukl y Fable establecen las diferencias entre el poder personal y el poder de posición. El poder personal añade características e incluso oculta o eclipsa al poder de posición (contribución o añadido que realiza el relacionista o líder al directivo o dirigente sin más). El poder de posición se asocia con los atributos de la situación, mientras que el poder personal se asocia a los atributos de la persona, el poder de experto, el poder de referente, y la capacidad de persuasión⁴³. El primero se conecta con la autoridad legítima, el poder de recompensa, el poder coercitivo y el control sobre la información.

El líder ideal es un directivo de Relaciones Públicas o de comunicación, tal vez por eso la descripción del liderazgo es la descripción de la figura del profesional de Relaciones Públicas, o profesional que aglutina en una sola persona el interés por la tarea (como cualquier otro directivo) y por el clima laboral, satisfacción (como el Director de Recursos Humanos), pero con una visión holística, estratégica, de negocio, adaptativa, en función de información del entorno socioeconómico.

El liderazgo es, a fin de cuentas, la función directiva que se orienta a las personas, al desarrollo grupal y no sólo a funciones laborales y consecución de objetivos económicos, con el punto de mira puesto siempre en el largo plazo, desde una visión

⁴¹ MORELAND y LEVINE, (1991): cfrd. en apuntes de la asignatura *Psicología de los grupos I*, op.cit.

⁴² SMITH, E. R. y MACKIE, D. M.: op.cit, pág. 577.

⁴³ YUKL, G. y VAN FLEET, D. D.: "Theory and research on Leadership in Organizations", en DUNNETE, M.V. y HOUGH, L. M. *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, vol. 3., capítulo 3, 1992.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

holística, que aglutina tanto aspectos profesionales laborales como personales, psicosociales, desde una visión integradora y adaptativa de negocio (en relación al entorno).

Su característica de directivo estratégico configura posicionalmente al relacionista como idóneo para coordinar las tareas, adecuarlas a los objetivos, y su configuración como directivo relacionista o de comunicación introduce las características personales y las habilidades sociales y comunicativas que se le atribuyen.

Las cualidades del líder

*Los mejores líderes son aquellos cuya influencia casi no se nota.
Los siguientes son aquellos a quienes la gente aclama y rinde honores.
Los siguientes son aquellos a quienes la gente tiene miedo.
Los peores líderes son aquellos que están a merced de sus subordinados.
Cuando un buen líder ha terminado su tarea, la gente dice: lo hicimos nosotros.*

Lao Tzu (s. VI a.C.)

La toma de decisiones, delegación, etc. se aplica a cualquier directivo y no al de Relaciones Públicas exclusivamente. Las características específicas del relacionista vienen determinadas por su capacidad de influir, comunicar... Los programas para directivos suelen incluir un programa de habilidades directivas y no sólo de gestión y programas funcionales. Este tipo de programas entrena a los directivos en general en las habilidades básicas que recoge la función del profesional de Relaciones Públicas.

Efectivamente, las Relaciones Públicas parecen dar cuenta del complemento esencial básico que requiere un simple gestor para convertirse en líder, esencia de la función directiva real, actual, que incluye la inteligencia emocional, aspectos comunicativos y socioemocionales, además de los de la tarea.

En esencia, las Relaciones Públicas son una función especificada y personalizada, sólo cuando el profesional conoce globalmente la empresa y tiene “visión de negocio”, con conocimientos de Derecho del trabajo, aspectos financieros e incorpora el componente psicosocial y comunicativo a las acciones conforme a la naturaleza compleja, global totalizadora y de interconexión que exige la organización actual. A la visión de negocio, se añade un conocimiento profundo de la naturaleza humana, grandes dosis de sentido común, habilidades personales de tacto y diplomacia, combinadas con integridad y firmeza y sobre todo, sensatez.

El jefe o director es una figura creada por el organigrama, basada en estrategias posicionales, mientras que el liderazgo requiere de cualidades personales (ya que exige

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

explicar, persuadir, motivar...) y es creado o al menos configurado y aceptado por el grupo. El profesional de Relaciones Públicas funciona como líder informacional (rol de comunicador) y como líder normativo (función directiva) y como síntesis de liderazgo formal e informal.

De cara a la comunicación que facilite la cohesión, la motivación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el líder debe funcionar desde el rol de líder socioemocional, establecerse como ejemplo de los trabajadores y facilitar que la identificación de los mismos y la cultura corporativa contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, a través del incremento de la motivación y la implicación. Como líder socioemocional el profesional de Relaciones Públicas debe tener porte, tacto, sentido del humor, simpatía...

Como líder de tareas, el profesional de Relaciones Públicas debe tener iniciativa, energía, integridad, decisión, entusiasmo y responsabilidad en el trabajo.

En general, las características que se predicen del líder hacen referencia a la decisión, criterio, iniciativa, responsabilidad, entusiasmo, coraje, inteligencia, energía, sensibilidad, tacto, porte, perseverancia, abnegación, lealtad e integridad, humildad, simpatía y sentido del humor...

Según Giner, las características que debe tener un líder apuntan a la empatía, autocontrol, poder de persuasión, dirección. No debe ser una persona impulsiva, déspota o mantenerse ajeno a las opiniones de los demás. Maquiavelo, en *El Príncipe* sostiene que,

*Las formas para que el príncipe obtenga reputación y estima son (...) las grandes empresas y dar por sí mismo grandes ejemplos (...), amante de la virtud y honrar a los que sobresalgan en algún arte (...) y dar ejemplo de humanidad y magnificencia*⁴⁴

El profesional de Relaciones Públicas debe funcionar como líder nato o persona que ejerce influencia en los demás por un carisma especial, ya que su función radica mayoritariamente en las personas y su implicación en los objetivos e identidad, que en las tareas.

Su función requiere, en definitiva, de las cualidades de carisma (se constituye como objeto de identificación e imitación) necesarias para constituirse en el líder socioafectivo por excelencia.

⁴⁴ MAQUIAVELO, (*El Príncipe*)

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

El líder se hace innecesario cuando los trabajadores son expertos con conocimientos y necesidad de independencia, por lo que el profesional de Relaciones Públicas se configura entonces como implicador de la plantilla, desde una función esencialmente comunicativa, lineal o paralela, sincrónica, puntual, buscando implicar, motivar.

Se constituye también en un simple coordinador de las funciones superiores, con un criterio diacrónico, y asume una función de comunicación transversal, desde un liderazgo eminentemente informacional, ya que tanto en el nivel operativo, por lo mecánico y rutinario de la tarea, como en el nivel del ápice estratégico donde se configuran los equipos de trabajo, los grupos autónomos, de investigación y desarrollo... se forman equipos fuertemente cohesionados, expertos sobre la tarea, con fuerte necesidad de independencia e implicados en los objetivos.

3.2.3. R.R.P.P.: COMUNICACIÓN DESDE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA, GLOBAL Y HOLÍSTICA DE NEGOCIO

Como afirma Mintzberg⁴⁵, los grupos requieren tanto de un líder social como de tarea, ya que ambas funciones son esenciales para el correcto funcionamiento del grupo. El profesional de Relaciones Públicas integra, por las características de su trabajo, un conocimiento global u holístico (“visión de negocio”) simultáneo de las tareas y funciones básicas de una institución (muchos profesionales de Relaciones Públicas realizan un M.B.A. para adquirir conocimientos sobre las dinámicas básicas de dirección y gestión en las organizaciones), además de un conocimiento psicológico y psicosociológico, que tanto en el exterior como en el interior de la empresa, se refleja en el estudio de actitudes y tendencias sociales, de clima social y clima laboral, integrador (extrapolación de las características del interior al exterior o de la microsociedad que constituye la organización a la macrosociedad y del exterior al interior, a través de la comunicación interna).

Encontramos entonces, en el relacionista, el integrante de la institución, que es a la vez promotor y promovido, pensador y pensado, ejecutor y ejecutado, persuasor y persuadido, con un perfecto conocimiento de objetivos de la empresa (sociedad de sociedades) y de la sociedad en general, de las “necesidades” y lo necesitado para cubrir las, de las estrategias globales y de las querencias y derroteros específicos o

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

particulares, de la visión de la sociedad o de los valores imperantes fuera, y de la visión de negocio u objetivos económicos imperantes dentro, de las corrientes de ánimo y tendencias (clima laboral y social).

El relacionista se constituye entonces en la figura única, específica, que protagoniza la unión del rol de líder de la tarea y líder socioafectivo, que cataliza opiniones y actitudes dentro y fuera de la organización (estudios de mercado y de clima laboral), e integra el marco económico y social globalmente, y la tarea y aspectos socioafectivos en el interior de la organización.

El profesional de Relaciones Públicas debe conocer muy bien la institución, sus características, políticas y estrategias, para constituirse en líder de la tarea. Esto es ciertamente fácil y plausible, dado que se encuentra perfectamente informado e implicado en las políticas y estrategias, tareas cotidianas de cada departamento, ya que esto es un condicionante básico para poder comunicar eficazmente al exterior, mediante la premisa de que los esfuerzos parciales de los diversos departamentos estén coordinados y se encuentren en armonía con las políticas de imagen a largo plazo.

La comunicación se constituye como la característica central de la “estructura” de los grupos (organizaciones), ya que construye y refuerza la interdependencia entre las diversas partes de la organización y establece los nexos entre unidades dispares dentro de la misma, a través de la coordinación que implica, lo que configura la “gestalt” o conjunto, unidad y totalidad de comportamientos, característica esencial del sistema.

La comunicación que el profesional de Relaciones Públicas establece no es sólo descendente (Taylorismo), sino también ascendente (buzones de sugerencias, transmisión de informaciones diversas a los directivos...), buscando la integración de motivaciones e intereses heterogéneos (socioemocionales individuales de los trabajadores y racionales colectivos de la empresa) y la identificación en los objetivos, mientras que en el nivel del ápice estratégico, la comunicación es fundamentalmente horizontal, buscando la coordinación entre grupos especializados con fines e intereses homogéneos y tareas diversas (unidades de negocio distintas), promoviendo la comunicación lateral con el fin de establecer relaciones entre los diversos departamentos o grupos diferenciados.

⁴⁵ MINTZBERG, H.: 1984, op.cit.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

3.2.3.1. ROLES ESTRATÉGICOS DEL DIRECTIVO ACTUAL CANIBALIZADOS DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS O DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Los roles interpersonales proporcionan al directivo una situación privilegiada para obtener información. Sus contactos externos le aportan especial información de fuera, mientras sus actitudes como líder le convierten en el aglutinante de la información de su organización. En consecuencia, el directivo llega a constituirse en el sistema nervioso central de un tipo especial de información sobre la organización

H. Mintzberg

Henry Mintzberg, en su obra *La naturaleza del trabajo directivo*, clasificó las actividades de los directivos en diez categorías o roles. Tres corresponden a las “relaciones interpersonales”, otros tres son “roles informativos” y tan sólo cuatro están vinculados a la toma de decisiones, de entre los cuales uno de ellos, el de negociador, interviene como cabeza visible o como portavoz y puede considerarse una derivación de los anteriores: como vemos siete de las diez actividades de los directivos son funciones propias del relacionista.

Respecto a los roles interpersonales

El primero y el más sencillo es el de cabeza visible. El directivo tiene la obligación de representar a su organización en todo lo que atañe a formalidades. El status le permite desempeñar también el rol de enlace, por el cual se comunica con sus compañeros y con otras personas ajenas a la organización, a fin de obtener favores e información. El tercer rol interpersonal, el de líder, define sus relaciones con los subordinados (motivación, creación de equipo, etc)⁴⁶

Roles interpersonales:

-*Cabeza visible*: representa a la organización ante otras organizaciones y ante la comunidad.

-*Líder*: orienta, influye, motiva, define clima y cultura y crea equipo.

-*Enlace*: establece relaciones horizontales con personas dentro de la organización y enlaza la organización con el entorno.

El primero de los tres roles de información -el de monitor- le identifica como receptor y recopilador de información, permitiéndole desarrollar un conocimiento sumamente profundo de su organización. El segundo, el de diseminador, corresponde a la transmisión de la información especial que difunde el directivo en su organización. El tercero, el de portavoz, hace referencia a la diseminación hacia el entorno de la información propia de la organización.⁴⁷

⁴⁶ MINTZBERG, H.:1988, op.cit, pág. 88.

⁴⁷ MINTZBERG, H.:1988, op.cit, pág. 88.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

El liderazgo implica una relación interpersonal continua y se define en los grupos informales por su poder o carisma, mientras que en las organizaciones formales se apoya fundamentalmente en el poder atribuido a su puesto. “La literatura sobre el liderazgo trata una serie de temas distintos, como pueden ser la necesidad de que el líder dote a su organización de dirección y de objeto, varios estilos de liderazgo y su impacto sobre los subordinados”⁴⁸.

El objeto primordial del papel de líder es la integración de las necesidades individuales y los objetivos de la organización. Debe encauzar sus esfuerzos hacia la concordancia entre las necesidades del personal y de la organización, del sujeto y del sistema, “es en el papel de líder donde se manifiesta con mayor claridad el poder directivo. La autoridad formal dota al individuo de un gran poder potencial”⁴⁹.

El rol de enlace establece la función de Relaciones públicas nítidamente, no como una función aparte, encargada de la comunicación exterior, sino como exponente máximo de los requerimientos de relación e interacción requeridos en una organización, aglutina en una persona lo que intuitivamente reconocen y asumen los directivos, en general, cuando la figura de Relaciones Públicas (profesional) no existe, y pone de manifiesto la enorme importancia de la existencia de una figura transversal que realice relaciones horizontales, poco estudiadas en comparación con las verticales o de autoridad. Así, de acuerdo a Mintzberg, nuevamente,

*El rol de enlace corresponde a la significativa red de relaciones que mantiene el directivo con numerosos individuos y grupos ajenos a la organización que corre a su cargo. Son las relaciones que Holmans (1958) denomina “de intercambio”: el directivo da algo, a fin de recibir algo a cambio. Los presidentes se vinculan a consejos de administración para establecer contactos que les proporcionen favores e información; a cambio se comprometen a aportar tiempo y experiencia*⁵⁰.

Roles informativos:

- *Monitor*: busca y recibe la información neurálgica de la organización, que le permite entender lo que está sucediendo.

- *Difusor*: comunica información externa al interior de la organización e información procedente del interior a otros miembros de la misma.

- *Portavoz*: comunica información hacia el exterior de la organización, actuando como experto en las actividades de la misma. Como afirma Mintzberg,

⁴⁸ MINTZBERG, H.: 1988, pág. 93.

⁴⁹ MINTZBERG, H.: 1988, op.cit, pág. 95.

⁵⁰ MINTZBERG, H.: op.cit, pág. 96

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

En su condición de portavoz, el directivo transmite información a individuos situados fuera de su unidad organizativa. Actúa en calidad de Relaciones Públicas y defiende los intereses de la organización informando a los más influyentes, y comunica al público datos sobre la actuación de la organización, asimismo envía información útil a sus contactos de enlace. Por otra parte, debe representar de cara al exterior cierta experiencia en la función que desempeña en la organización⁵¹.

A falta de una función que aglutine los aspectos globales de negocio, con los psicosociales y los comunicativos, todos los miembros de la empresa se entrenan inútilmente en habilidades comunicativas, sin poseer la visión global, integradora, que coordina y adecua las acciones departamentales e individuales con las políticas y la misión e imagen global de la empresa a largo plazo (figura del relacionista como vicepresidente de USA) y los conocimientos psicosociales que la función requiere, para configurar climas de actitud, y en último término contribuir a crear la imagen externa, a través de la identidad corporativa... Los programas de directivos entrenan entonces a los directivos para desarrollar las habilidades de relación interpersonal, cuyos contenidos son, en esencia, funciones del director de Comunicación o de Relaciones Públicas, como afirman Rodríguez López y Medrano Basanta,

Presentaciones; se centran en la capacidad del directivo para presentar ante un grupo cualquier tema, desde un proyecto o idea hasta un producto o la imagen de su organización, en una rueda de prensa... Comunicación interpersonal; tratan de ofrecer técnicas sencillas para mejorar la comunicación, tanto porque se sensibiliza sobre los estilos propios y de los interlocutores, como porque se aprende a mejorar los canales y los mensajes por los que se transmite información.⁵²

El relacionista manifiesta competencia en la resolución de problemas comunicativos y de gestión, que se revisten de una importancia estratégica, y, como líder efectivo, aúna el poder de referencia y de prestigio junto con el de posición. Este hecho se presenta como crucial ya que distingue al director de Relaciones Públicas o de Comunicación de los otros directivos estratégicos, pues confiere menos importancia a su papel de gestor y más al de coordinador y comunicador, ejerciendo influencia por medio de la persuasión personal, la consulta, las apelaciones racionales y el liderazgo informacional, en mucha mayor medida que el normativo.

⁵¹ MINTZBERG, H.: op.cit, pág. 221.

⁵² RODRÍGUEZ LÓPEZ, J. L. y MEDRANO BASANTA, G.: *La formación en las organizaciones*, Madrid, Eudema, 1993, pp. 35-36.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

3.2.3.2. LA FUNCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS POR SUS FUNDAMENTOS PSICOSOCIALES EN RELACIÓN A LA FUNCIÓN JURÍDICA, BUROCRÁTICA Y ADMINISTRATIVISTA DE RECURSOS HUMANOS

Un análisis de la praxis de las acciones comunicativas, efectuadas en el ámbito de las organizaciones, pone de relieve, paradójicamente, la pérdida de protagonismo de las Relaciones Públicas convencionales al tiempo que aumenta la importancia conferida a la comunicación y a la identidad, cohesión, coordinación e imagen creada por la misma en este ámbito. La pérdida de protagonismo no obedece a una pérdida de interés o importancia real; a la inversa, las empresas demandan de manera creciente comunicación, coordinación, establecimiento de redes informales (comunicación transversal y individualizada propia de la función de Relaciones Públicas), lo cual se ve reflejado en los mecanismos organizativos puestos en marcha que reflejan situaciones informales de comunicación y patrones interactivos eficaces (comunicación transversal, “retribución estratégica”...).

Pero el componente interactivo de la comunicación, esencia de la misma, es asumida por todos y cada uno de los directivos y no por el director de comunicación. La función se parcela, se fragmenta y aun más, se restringe o concreta, en la mera transmisión lineal de información, fundamentalmente externa, emparentada con la finalidad e instrumentalidad inmediata de las acciones de marketing, en lo visible y tangible, más a corto plazo que a largo (identidad visual corporativa, logotipo...), en lugar de concebir la comunicación desde su conceptualización abstracta esencial de transmisión de significados, con carga simbólica en el interior de la empresa, no sólo a través de la construcción de la cultura corporativa, cimentada en unos planes e intenciones, sino en la espontánea, del día a día, cotidiana, compleja, dinámica, interactiva, que responde a la finalidad grupal de mantenimiento del grupo, más que a la consecución de las tareas, que compete a las Relaciones Públicas y que observa su reflejo inmediato en la medición del clima laboral, diagnóstico inmediato de la comunicación interna y predictor de la imagen interna de la empresa.

Al separar el componente interactivo de la comunicación, se intenta anular la función de Relaciones Públicas o su carácter esencial de comunicación interactiva (intrínsecamente) por lo que consecuentemente las relaciones son asumidas por todos y las Relaciones Públicas, perdida su esencia o carácter de interacción, se instrumentaliza

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

y enfoca linealmente hacia el interior o el exterior, en formas estereotipadas, pautadas, previstas, finalistas e inanes de comunicar (revista interna, diseños de identidad corporativa...).

El absurdo es tal que se confiere a los Recursos Humanos capacidades estratégicas que provienen directamente del canibalismo de competencias a los directores de comunicación o de Relaciones Públicas, añadiendo aspectos a su función, al igual que el resto de directivos, que competen directamente a los relacionistas, como son la medición de climas de opinión, la comunicación interna y la coordinación de actividades e intereses a través de la comunicación y la interacción.

La comunicación externa viene determinada por la interna y ésta a su vez por la externa, por lo que ambas se adecuan. Se integran a su vez con las acciones y políticas de la institución, que en muchos casos se derivan también de los planes de imagen incluso en la elaboración de parámetros estructurales y organizativos (“retribución estratégica”) y toda esta amalgama debe responder no sólo a los objetivos de la empresa, sino también a los de la sociedad, lo cual configura a las Relaciones Públicas como una verdadera función estratégica.

Es verdad que la función de Recursos Humanos ha crecido de una manera espectacular en los últimos años, pero esta gestión estratégica de Recursos Humanos, que eleva la función a niveles más elevados en la gestión corporativa, sólo ha integrado un elemento nuevo, que ya era terreno de otros, la comunicación y las relaciones que se establecen en el entramado organizativo, dentro y fuera, parámetros de interacción e influencia...

La función estratégica de Recursos humanos no es tal, sino sólo Relaciones Públicas, ya que se configura como inmovilista y autocentrada, ceñida a los aspectos del trabajo, mientras que la segunda es dinámica, adaptativa, en continua interacción con el exterior y las demandas sociales de dentro y fuera de la organización, los aspectos humanos organizativos basados en comunicación e interacción...

Efectivamente, la estrategia se conforma tras un proceso de planificación que indica la conveniencia de adoptar una u otra acción, en función de la anticipación que se realiza sobre los cambios del entorno, sociales, etc. Dicha anticipación, no es asumida por los Recursos Humanos salvo en relación al mercado de trabajo, y la función no conforma estrategia alguna sino que se constituye en apoyador a través de acciones internas, de la estrategia diseñada.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Una vez constituidos los objetivos, los Recursos Humanos, enfocados a su consecución, integran los planes de acción, planes de carrera, gestión de competencias, etc., a la estructura organizativa demandada, sin decidir sobre estrategias, dado que su función se focaliza en el interior y aun en la parte inferior (de la mitad hacia abajo) de la pirámide organizativa, en términos finalistas e instrumentales de motivación e implicación hacia las tareas, adecuación a los puestos.

Además de no ser estratégica la función de Recursos Humanos tampoco puede ser holística. Su plataforma de decisión-actuación se enmarca en una parcela organizativa “aislada”, que atañe al funcionamiento interno, sólo dependiente del exterior considerando las políticas de empleo y el mercado de trabajo (competencias...) y que se enfoca a las tareas, y no a aspectos socioafectivos derivados de aspectos interactivos o comunicativos, por lo que no confiere una visión global y unitaria, sino tan solo una visión enfocada a las tareas y a su desempeño, y aun en sus intentos más expansivos de acción, a la implicación en los objetivos y cohesión en los niveles más bajos de la organización.

No puede predicarse por tanto de la función de Recursos Humanos la globalidad, al especificar tan sólo aspectos concernientes al trabajo y no al desarrollo grupal, ni tampoco puede predicarse que sea una función estratégica, habida cuenta de que su actuación sigue a las estrategias, pero no las modifica. Su actuación es relativamente independiente del resto de áreas en la empresa, y el conocimiento de parámetros externos se refiere tan sólo al mercado de trabajo, y no a las variables psicosociales que pueden modificar tanto los planes de imagen como las propias misiones y filosofía empresarial, grandes derroteros por los que puede marchar la institución.

El director de Recursos Humanos se constituye entonces como un apoyador de acciones estratégicas de comunicación y de imagen (“retribución estratégica” por la que se establecen mayores sueldos para las funciones o personas que más contribuyen a los cambios en función de la imagen que la compañía quiere asumir), pero no en un promotor, dado que esto no le compete.

Pero además, las nóminas y los planes de carrera se hacen ahora, exactamente igual que hace veinte años. Los únicos cambios en la gestión de Recursos Humanos apuntan a la dirección de aspectos más socioafectivos que laborales (“Dirección de personas”) que indican una preocupación por la interacción, influencia y desarrollo grupal, aspectos que atañen a las Relaciones Públicas y no a los Recursos Humanos.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

El relacionista, como decíamos, constituye la función directiva que más se orienta a las personas, por lo que su función de simple directivo se solapa con los criterios que definen la función de Relaciones Públicas y de hecho, puede afirmarse que un directivo con cualidades de liderazgo tanto socioafectivo como de la tarea (conocimiento de la organización), junto con una visión de negocio, estratégica, integra un perfecto candidato para ejercer la función de Relaciones Públicas, en su vertiente de comunicación interna.

Desde un nivel encardinado en la gestión de Recursos Humanos, poco integrado con las políticas generales y con las estrategias, elaboradas en función de las demandas sociales, el profesional de Recursos Humanos se ciñe tan sólo al aumento de la motivación e implicación de los empleados con la identidad y cultura corporativa, promoviendo la satisfacción en el trabajo.

A un nivel más integrador y dinámico, sujeto tanto al exterior como al interior, se realizan las funciones propias de las Relaciones Públicas, que incorporan la visión de la sociedad y del mercado asumiendo además funciones de coordinación, además de la implicación tradicional, utilizando su más poderosa arma o herramienta, nacida y procuradora de la interacción, la comunicación.

La cultura corporativa es a veces tan sólo el pálido reflejo de las pautas y normas culturales y sociales. El devenir de las actitudes, de los gustos y de las modas, de las nuevas tendencias y movimientos sociales, que pueden influir en un cambio de políticas y afectar a la imagen que la empresa quiere conferirse y ofrecer al entorno, es monopolio de las Relaciones Públicas, territorio ganado por derecho propio.

Es cierto que muchos relacionistas o profesionales de Relaciones Públicas, como se han venido en llamar, no tienen ni la más remota idea de psicología o de psicología social, ni de aspectos organizativos... por lo que ocupan puestos inconexos al resto del entramado organizativo, a modo de guardianes atentos de las lesiones que pueda recibir desde fuera el monstruo institucional y preparan sus dardos, muchas veces venenosos, y los disparan desde la muralla, técnicas comunicativas, a ciegas en una noche incierta, con el lema “mejor disparar por si acaso y ya veremos mañana lo que pasa”.

Los Recursos Humanos han copado el terreno de las interacciones y de la comunicación interna, en muchas ocasiones, pero su función no requiere de una función psicosocial sino tan solo jurídica, o todo lo más, psicológica (motivación), mientras que interacción, influencia, relación y comunicación (Relaciones Públicas) son en esencia y

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

en último término, psicología social por su dimensión estratégica y se encuentran huérfanas sin sus fundamentos de esta índole, en rigor de planteamientos.

Efectivamente, la función de Recursos Humanos requiere de una formación tan sólo jurídica (Derecho del trabajo), por lo que, añadiendo que su tarea no requiere constantes estudios de opinión y de actitud, podemos concluir que no han conformado una función estratégica en absoluto, ya que su visión no es global y totalizada, integradora e interdependiente de los elementos que determinan la comunicación interna, sino inmovilista, parcelada, centrada en la motivación y en la implicación del personal en la identidad o la cultura creada. Es por esto que en la práctica, el director de Recursos Humanos no suele tener gran incidencia en las decisiones finales de la empresa, pues, como afirma Guido Stein, muchos se plantean:

¿Por qué el director de Recursos Humanos no suele llegar a ser director general?. Aunque las empresas aseguran que el capital humano es lo más importante, esta afirmación no se confirma con las políticas concretas del día a día. Los responsables del factor humano se desaniman pensando que no cuentan en las decisiones finales de la empresa⁵³.

El relacionista debe calibrar los cambios y propiciar cambios culturales en función de los cambios del entorno, por lo que se configura en un analista de tendencias, lo cual influye en cambios dramáticos de base de la cultura corporativa y del rumbo que toma la empresa. Lo esencial de la función es la comunicación hacia arriba y hacia abajo, determinada por la comunicación realizada hacia fuera y el “feedback” que de ésta se recoge e incorpora. Los Recursos Humanos deben contribuir a la estrategia asumida por la empresa, lo que configura dicha función como una función supeditada a la estrategia, pero no una función estratégica.

La función de Relaciones Públicas, el estudio de tendencias que hacen nacer las políticas comunicativas y de reacciones y modificaciones en la opinión pública ante la información recibida, provocan la modificación de los planteamientos iniciales, de las estrategias y los planes, de las políticas, incluso provocando drásticos cambios en la cultura e identidad corporativa, nuevos planteamientos de misiones y formas de ser, constituyendo entonces la verdadera función estratégica que adopta las decisiones en función de la anticipación de los elementos del entorno, que puedan influir en el curso y marcha de la empresa hacia la dirección elegida, identidad asumida, personalidad presentada, imagen conferida o proyectada...

⁵³ STEIN, G.: “Cómo se ve al director de Recursos Humanos”, en *Expansión & empleo*, 9 y 10 de junio de 2000.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

La función de Recursos Humanos, sirve a las estrategias empresariales, pero no configura estrategias empresariales; las Relaciones Públicas, sí. Los Recursos Humanos se dieron en llamar relaciones humanas, y ahora se denominan relaciones con el “cliente interno”, desde una terminología marketiniana equívoca, sesgada, errada, que concibe que “el primer cliente de una organización es su propio empleado”. Los clientes son externos y para ellos trabajan los denominados “clientes internos” (lo cual indica el absurdo de la denominación así planteada.). Los clientes internos no son sino públicos internos en todo caso, dado que, en el supuesto de concebirse como clientes en un sentido figurado, lo son de información, de comunicación, exigiendo una retroalimentación constante sobre si sus acciones, globalmente consideradas (institución) satisfacen al cliente o no, sobre la marcha de la empresa...

El director de Recursos Humanos tiene funciones de liderazgo, ya que aumenta en ocasiones la satisfacción en el trabajo y la motivación de los trabajadores, les implica... pero el esfuerzo de coordinación de la identidad corporativa o la cultura corporativa, en la que se implican con los cambios socioeconómicos en el entorno, y las relaciones de coordinación de acuerdo al diseño de estrategias y el plan general de imagen a largo plazo, lo realizan las Relaciones Públicas. Las acciones se configuran entonces en función de la armonía que debe presidir los intereses económicos y sociales y, dentro de los económicos, los de grupos diversos dentro y fuera de la organización; dentro de los sociales, los de fuera y dentro, considerando también matices y grupos diversos (lo colectivo frente a lo individual, lo racional frente a lo emocional), todo lo cual realiza a través, a su vez, de la coordinación, así como de la función instrumental que le da sentido, de la comunicación mediadora que debe armonizar o procurar la adecuación entre imágenes diversas proyectadas, conferidas en función de múltiples parámetros.

Se habla de técnicas de Relaciones Públicas y de la función estratégica de los Recursos Humanos, pero los Recursos Humanos no son sino la función que se ocupa del desarrollo de las personas como “fuerza de trabajo” en una empresa, no como “personas significativas”, responsables no conscientes de múltiples matices que interfieren con la imagen global, a través de la identidad interna que se proyecta al exterior, por lo que la denominada gestión de personas y no de personal, desde este prisma (importancia de la comunicación y las relaciones establecidas independientemente de la productividad), son en esencia Relaciones Públicas.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

La retribución estratégica de los empleados, por la que se diseñan conceptos retributivos en función de la aportación innovadora que realizan a través del desempeño, a la imagen de la compañía, son Relaciones Públicas y debe obedecer a las mismas, con un pálido reflejo de lo que en Recursos Humanos se denominan políticas retributivas, ya que si éstas lo son, bajo los conceptos y premisas apuntadas, lo son bajo el manto de la filosofía que da vida y sentido a las Relaciones Públicas, la creación de imagen.

La cohesión socioemocional, de cara a la identidad y la cohesión interna se rompen con el establecimiento de múltiples equipos enfocados a la tarea y que generan estrategias competitivas de lucha por los recursos de la empresa, y ello también obedece a estrategias de la compañía en relación con las políticas de Relaciones Públicas, basadas en la coordinación y la comunicación transversal, que favorecen la adaptación rápida a los cambios del entorno, y que juegan un papel esencial en contraposición a la interacción socioemocional, criterios de delegación, de verticalidad, que los Recursos Humanos establecen.

En determinados momentos, conviene sacrificar el interés general y la cohesión (postulados de Recursos Humanos) en función de la consecución de una mayor productividad, motivación, y generar rivalidades e intereses precisos, incluso contrapuestos y hasta cierto punto contraproducentes para la cohesión general y la mayor productividad, la motivación y la identidad, con el fin de que ciertos individuos, grupos, equipos... creen, aun generando estrategias competitivas añadiendo individualmente innovaciones y aportaciones a la estrategia general de imagen, plus de crecimiento cualitativo que la entidad establece mediante el sistema de retribución estratégica.

El concepto de Relaciones Públicas asume el de Recursos Humanos, lo renueva y adapta a las nuevas situaciones y demandas y no al contrario, ya que son los Recursos Humanos los que siguen a las Relaciones Públicas y estas las que establecen los nuevos patrones de interacción y configuración de tareas y coordinación de las mismas, en función de la imagen y de las nuevas tendencias sociales, y no al contrario.

Tal vez por esto los Recursos Humanos se estudian con diversas asignaturas de Derecho y Psicología aisladamente y las Relaciones Públicas han configurado una licenciatura completa y autónoma en el plan nuevo y una rama de Ciencias de la información independiente de Periodismo...

El error reside en creer que el relacionista debe conocer tan sólo las técnicas de comunicación y algo del negocio, cuando en realidad el germen y núcleo teórico de su

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

actividad reside en la psicología social, de cara a la planificación estratégica, de la cual una rama es la Psicología del trabajo, que designa una perspectiva psicológica eminentemente pragmática y utilitaria, profundamente centrada en el interior de las instituciones, parcelada, difícilmente integradora y globalizadora. Por el contrario, la acción de Relaciones Públicas se establece como estratégica, holística, con criterios de polivalencia, adaptabilidad, flexibilidad, dinamismo y simultaneidad de conocimiento y acciones.

Parece que, a pesar de todo, las Relaciones Públicas son asumidas en muchas ocasiones por múltiples directivos desde una visión que entiende que la comunicación “la hace cualquiera”, canibalizando así las competencias que debe asumir el profesional de Relaciones Públicas, que en las organizaciones grandes comienza ya a adoptar el rol no sólo de comunicador, sino también de coordinador.

Vemos entonces que, si la comunicación de implicación es asumida por Recursos Humanos (clima laboral, identidad corporativa, cultura organizativa, etc.), la comunicación de liderazgo y coordinación es asumida en numerosas ocasiones por todos y cada uno de los directivos. Se rompe entonces esa visión unitaria, global, que desde una perspectiva sintética de visión de negocio y de futuro, en continua relación con los cambios y demandas que acaecen en el entorno socioeconómico, debía ser capaz de dotar de estructura comunicativa (patrones de interacciones) a la estructura organizativa, incidiendo en la adecuación y armonización entre los objetivos (cúpula) y formas de hacer (nivel operativo), para que imagen interna y externa sean un reflejo sincronizado y simétrico de la personalidad conferida a la institución en función de esto.

Debido a la canibalización de competencias denunciada, la comunicación, entonces está fragmentada, encargándose de la misma a nivel externo el profesional de Relaciones Públicas, desde una visión utilitaria, lineal y enfocada a los “mass media” y al diseño gráfico más que al cambio de actitudes y a la medición de los efectos. Ajena a la comunicación en el interior de la empresa, la antigua función de personal, desempeñada por juristas en su mayor parte, ensaya sin conocimiento alguno de psicología la cohesión y la implicación de la plantilla, mientras que todos y cada uno de los directivos coordinan y lideran.

El planteamiento es tan absurdo que estipula que una visión parcelada y fragmentada puede dar hoy día un mejor resultado que una visión global y sintética, que relega la comunicación y su importancia al ámbito en el que se inserta, que prioriza la

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

tarea, en muchas ocasiones, sobre aspectos socioafectivos (cada unidad gestiona su comunicación a través de su director, del cual se infieren o presumen conocimientos psicológicos y psicosociales interactivos, comunicativos y persuasivos que en muchas ocasiones no posee), que prima la racionalidad (currículum sobre competencias) por encima de las habilidades sociales y comunicativas (inteligencia emocional) o que incluso las ignora.

Efectivamente, el planteamiento de la comunicación actual en el interior de las organizaciones es tan absurdo que llevado al extremo y estableciendo un paralelismo, entiende que no es el director de finanzas el que debe llevar los aspectos de contabilidad y finanzas de la empresa, sino que cada directivo puede realizarlo... La comunicación parece el terreno de todos y de nadie, pero la sociedad camina hacia una profundización y una búsqueda de fundamentos y principios que permitan sustentar las aplicaciones de forma sólida y demanda ya una visión única, global e integrada con las estrategias, que sólo pueden ofrecer las Relaciones Públicas, en tanto que síntesis de conocimientos de técnicas y ciencias de la comunicación, psicología social (actitudes y análisis de la opinión pública) y conocimientos de empresa (visión de negocio...), como reino o si se quiere feudo de la comunicación y aun de la interacción, relaciones e interacciones mutuas que se establecen en el seno de las organizaciones, y que tienen su origen y finalidad tanto en la imagen que la propia organización construye y pretende, como en el dinamismo, funcionamiento e interacción interna. El ente institucional debe asumir esto, para poder caminar hacia la consolidación y desarrollo de la organización como grupo, desde su configuración de sistema en estrecha conexión e interrelación con el sistema social, y que se adapta al mismo, en un entorno socioeconómico diverso y cambiante.

3.3. LA INFLUENCIA ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN: IMPLICACIÓN E INVOLUCRACIÓN

Las empresas de alto rendimiento superan a sus competidores al ofrecer valor añadido a sus clientes, sus empleados tienen capacidad para innovar y son conscientes de cómo sus acciones influyen en los resultados del negocio. Son compañías cuyos paquetes de compensación se diferencian, cada vez más, por los resultados individuales y de negocio...

Tony Gennaoui (*Expansión & empleo*, 27 de mayo 2001)

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Las Relaciones Públicas constituyen la coordinación necesaria en los niveles más altos, dado que el ahorro de tiempos y la ausencia de solapamiento de funciones resulta ser fundamental. En este caso la motivación es menos modificable y viene dada por las condiciones de trabajo y prerrogativas de ascenso, en mayor medida que por parámetros comunicativos que atiendan a necesidades psicológicas de pertenencia. En este plano, la institución no trata de motivar, sino de canalizar la motivación del individuo hacia la institución, de aplicarla enteramente a la misma, implicándole en los logros, involucrándole en la gestión y en el largo plazo. No se trata de motivar, de inducir que el individuo rinda, sino de que canalice su rendimiento y motivación hacia la institución. Parece que “es fundamental comprometer e involucrar a la alta dirección”⁵⁴

Como ya decíamos, el capital humano de una empresa, su desarrollo, es un activo intangible que diferencia el valor contable de la empresa de su valor de mercado. El profesional de Relaciones Públicas deberá persuadir a sus jefes de la importancia de la comunicación interna, de la necesidad de impedir que los directivos insatisfechos, poco convencidos de su utilidad y de la implicación de la empresa con ellos, se vayan o sean captados por los “headhunters” (“caza talentos”) o por otras empresas de la competencia. Deberá convencer a sus jefes también, de que las grandes fusiones o adquisiciones no fracasan por motivos económicos sino por la dificultad de adaptar dos culturas corporativas distintas, lo que determina la necesidad de establecer comunicaciones que refuercen la implicación de los individuos y sea un escudo protector de la disonancia cognitiva generada por los cambios, que amortigüe el estrés y motive al personal, para que éste se esfuerce en ver los logros de la institución como suyos (sobre todo en el nivel operativo) y los suyos como imprescindibles para la institución (en el nivel estratégico).

Esta doble implicación por niveles, de los individuos con la institución y de la institución con los individuos, persigue en definitiva que el individuo se esfuerce y alcance progresivamente una mayor adaptación, estabilidad, eficacia, y eficiencia en el logro de objetivos (empieza a ver los recursos de la empresa como suyos y el ahorro de los mismos o mejor aprovechamiento, como necesario, debido a la involucración).

Como afirman Gil y Saiz,

Las formas de influencia y las condiciones en que tiene lugar en los grupos son muy variadas... la preocupación inicial se centró en fenómenos aparentemente opuestos: condiciones

⁵⁴ GENNAOUI, T.: “Directivos de alto rendimiento”, en *Expansión & empleo*, 27 de mayo 2001, pág. 2.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

*sociales que hacen que las personas se esfuercen más o se esfuercen menos (facilitación versus holgazanería social).*⁵⁵

Los directivos cooperan desde un enfoque instrumental no emocional, y reclaman sus derechos individuales y el reconocimiento de las contribuciones específicas que efectúan a la institución, por lo que las comunicaciones se objetivan y se enfocan al carácter instrumental y racional. Los deseos que se movilizan son los de reconocimiento, prestigio y autorrealización. La empresa debe transmitir a sus directivos que aprecia la valía de sus contribuciones y las recompensa debidamente, y que su valor en el mercado como profesionales (“empleabilidad”) aumenta gracias a las oportunidades que la misma brinda de desarrollar todas las facultades e iniciativas que el sujeto posee.

El sujeto realiza la tarea con miras a su crecimiento y desarrollo profesional, independientemente de los valores y objetivos de la institución en la que se enmarca su actividad (lo que hace equivalentes las ofertas de otras empresas), y cobra importancia el concepto que tiene de sí mismo y de su valía (equivalencia funcional) para desempeñar puestos similares en empresas del mismo sector o incluso distintos (bajo el criterio de la empleabilidad).

El sujeto tiende entonces a separar sus logros personales a los de la institución en general, dando primacía a los primeros, por lo que el esfuerzo de la comunicación del profesional de Relaciones Públicas redundará en la coordinación y adaptación o asimilación de los intereses particulares a los de la organización (políticas y misiones, objetivos), adecuando estos últimos (crecimiento, expansión, diversificación...) al mismo tiempo a las demandas de los individuos.

En el caso de los directivos, entonces, el liderazgo está más basado en la información que en las normas y reglas (informativa, más que normativa), enfocado a la tarea, instrumental, en lugar de enfocarse a las personas en términos de cohesión (lazos afectivos), con carácter racional más que con carácter socio emocional, más basado en la coordinación que en la implicación socioafectiva, y en la información y la persuasión racional que en la sugestión o persuasión emocional, en la participación efectiva más que en el compromiso abstracto, en un enfoque proactivo más que reactivo, curiosamente más enfocado en las particularidades de las personas que en éstas tomadas en conjunto, en el individuo más que en el grupo o colectivo (aunque proyectándose a éste, en último término), en lo heterogéneo más que en lo homogéneo, en un enfoque de

⁵⁵ GIL, F y SAIZ, M. G.: “Los procesos de influencia social en el grupo”, en AYESTARÁN, S.: *El grupo como*

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

“el individuo en la institución” y no de “la institución en el individuo”. En el nivel de los directivos el liderazgo socioemocional se basa en la empatía (ponerse en el lugar del otro), como ya enunciábamos, más que en la simpatía (transmisión de sentimientos).

Desde este punto de vista, en este nivel, la motivación para realizar la tarea disminuye en protagonismo para dejar paso a la motivación para seguir o permanecer en la institución. El individuo encuentra la motivación personal para realizar la tarea en sí mismo y en su ambición personal para alcanzar metas que le permitan evaluar su valía y sus logros, desarrollo profesional relacionado con el desarrollo institucional, concibiendo que el desarrollo y expansión de la organización contribuyen al desarrollo del individuo, por lo que manifiesta un enorme interés en participar en las políticas y estrategias de la institución y su motivación única viene conformada por el deseo de involucrarse en las mismas, para ser protagonista activo del desarrollo del sistema.

La comunicación a estos grupos de tareas específicas que conforman equipos se centra en la coordinación de objetivos particulares, para que los mismos se adapten a las líneas generales descritas en los planes estratégicos.

La constitución de equipos heterogéneos suele derivar por el tamaño mínimo de dichos grupos o equipos, en una percepción de homogeneidad intragrupo y de acentuación de la categorización entre diversos grupos o equipos, llegando incluso al antagonismo.

Será necesario analizar entonces las metas incompatibles o metas que un grupo persigue a expensas de otro o la concordancia de las mismas, en las que los grupos deben trabajar por un mismo objetivo y se necesitan mutuamente para lograrlo⁵⁶.

3.3.1. INFLUENCIA INCONSCIENTE EN LOS GRUPOS, COMO “FIGURA SIGNIFICATIVA”

El profesional de Relaciones Públicas encuentra su marco de actividad respecto a la comunicación a grupos o interna en el seno del grupo o institución en la que se enmarca. La mayor parte de los resultados de su actuación no son visibles ni tangibles sino que se centran en la facilitación de la actuación más que en la misma, motivación e impulso más que acción (sobre todo en el nivel operativo).

construcción social. Barcelona, Plural, 1996, pág. 107.

⁵⁶ BROWN, R.: “Relaciones intergrupales”, en HEWSTONE, M., STROEBE, W., CODOL, J. P. y STEPHENSON, G. M.: *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona, Ariel, 1990, pág. 376.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

La influencia en un organismo o institución es omnipresente y el intento deliberado de persuadir o influir explícito y planeado, se da pocas veces. El organismo conforma una maraña de relaciones e intercambios presentes en lo ausente (rumores) y de exposiciones de puntos de vista objetivizados desde lo subjetivo. Baron señala que aunque se suele pensar que la influencia social se debe a decisiones deliberadas, esta apreciación suele ser errada ya que tanto los que influyen como los influenciados no son conscientes de los efectos persuasivos o de la influencia ejercida por comunicaciones e interacciones⁵⁷.

La influencia que el relacionista ejerce se debe tan sólo en un grado mínimo a un intento consciente y explícito de persuadir. Este influye en mayor medida como “figura significativa y digna de confianza”, dando ejemplo de lo que predica con su conducta, mostrando actitudes que presentan adecuación a la misma, y con los puntos de vista sostenidos en público, en definitiva, influye más si es congruente, que con otro tipo de interacciones o intercambios más ritualizados y convencionales.

Como señalan Gil y García Saiz,

*La influencia social es omnipresente, parte importante de esa influencia tiene lugar en los grupos, y otra parte importante tiene lugar cuando los sujetos mantienen algún tipo de relación en cuanto integrantes de los mismos.*⁵⁸

Desde un punto de vista psicológico y psicosociológico no analizaremos las técnicas convencionales de comunicación interna (buzones de sugerencias, tablones, revistas internas...) sino principalmente, desde un enfoque que busca los fundamentos, las implicaciones y derivaciones psicológicas de la comunicación no formalizada ni ritualizada, bajo criterios de continuidad más que de puntualidad, de abstracción más que de concreción, de naturalidad más que de planificación.

El relacionista debe ser creíble para poder persuadir y la credibilidad se consigue a través de una conducta consistente, de adhesión a unos valores elevados y fuertemente arraigados de respeto y justicia, con grandes dosis de sentido común y sensatez, capaz de transmitir grandes dosis de idealismo respecto a las posibilidades y los logros y de afrontar con realismo y paciencia los hechos, como ya decíamos, con una integridad del carácter que le permita no ceder ante las presiones de arriba ni de abajo, pues deberá como sostiene Gil y Sáiz,

⁵⁷ BARON et al.: *Group processes*, Buckingham, Open University Press. 1992.

⁵⁸ GIL, F y SAIZ, M.: op. cit., pág. 107.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

*plantear una postura clara y mantenerse firme en ella, afrontando constantemente las presiones ejercidas... su mensaje debe ser percibido como coherente, diferente, plausible realista y objetivo.*⁵⁹

3.3.2. PRIMER NIVEL DE INFLUENCIA (SOCIOEMOCIONAL): MIXTURA DE INFLUENCIA NORMATIVA CON RESPALDO INFORMATIVO (EMPLEADOS). BÚSQUEDA DE LA COHESIÓN FUNDAMENTAL Y DESARROLLO DEL GRUPO (OBJETIVO GRUPAL IMPLÍCITO)

Las Relaciones Públicas, referidas al liderazgo y la comunicación para ejercer influencia, adquieren además matices distintos, según nos centremos en el grupo de base u operacional, mandos intermedios o directivos estratégicos...

La comunicación centrada en obtener una mayor cohesión apunta a aspectos socioemocionales (aumentar las relaciones interpersonales positivas y la identificación grupal), mientras que las comunicaciones centradas en la tarea están enfocadas a aspectos técnicos, nuevas directrices o asunción de objetivos distintos...

Por otro lado, la comunicación enfocada a aspectos socioafectivos, emocionales o de implicación, o aquella orientada a la tarea, pero de carácter más informacional, respecto a relaciones, que procura información sobre las personas o departamentos, contactos, relaciones y coordinación, más que sobre aspectos técnicos de la tarea, es más centralizada o personalizada, y el relacionista se constituye en el foco de solución de los problemas, mediante canales más informales, al tiempo que suelen constituirse redes descentralizadas de comunicación, con múltiples focos y líderes informacionales, que utilizan canales más formales, enfocados a la tarea, que solucionan problemas concretos y puntuales, mediante información especializada, técnica.

El primer nivel de influencia es de carácter más emocional que racional y se refiere a procesos psicológicos de comparación social y de pertenencia psicológica. El relacionista debe convencer al sujeto de asumir la conformidad con el grupo por el bien de la institución, y los resortes o palancas que utiliza están centradas en la necesidad de pertenencia, aprobación o desaprobación de superiores e iguales.

El profesional de Relaciones Públicas se reviste y arroja entonces de su liderazgo formal y actúa asumiendo el punto de vista de la institución o de la mayoría (conceptual y no numérica), adoptando psicológicamente el papel o rol de “padre”, que

⁵⁹ GIL, F y SAIZ, M. op.cit, pág. 110.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

consueña y ayuda, lo cual provoca la asunción psicológica de sumisión por parte del sujeto.

Se constituye también en líder informal, por otro lado, que proporciona información y consejo y que consigue hábilmente la aceptación, a través de su capacidad de liderazgo carismático, natural. La comunicación tiene como referentes comunes la asunción de valores, la implicación fuerte del individuo en los resultados o consecuencias de su decisión... y suele apelarse a la contribución por el beneficio de todos. La eficacia persuasiva de la comunicación viene determinada por la dependencia real o psicológica del sujeto y acentúa misma, como afirma Turner,

La influencia se incrementa con la dependencia normativa e informativa del sujeto respecto al grupo en una situación dada (poder relativo del grupo sobre el sujeto); y de otra parte, la habilidad del sujeto para influir (liderar) se incrementa en la medida que el grupo depende del sujeto.⁶⁰

Gil y Saiz describen la naturaleza de la influencia en este nivel, que

asume una asimetría entre fuente y objeto de la influencia, imposibilitando acciones recíprocas; la fuente se considera el polo positivo que posee poder y representa la legitimidad (frente a las conductas desviadas o erróneas de la minoría); el grupo es concebido de forma monolítica, excluyendo cualquier posibilidad de expresión personal; el código del grupo dominante se confunde con el de la sociedad (conformista pasivo es concebido de forma positiva como ser adaptativo); consolida un status cuasi-natural de la sumisión y un respeto al orden establecido.⁶¹

A cambio de la conformidad, el relacionista se “baja de su pedestal” de directivo hábilmente y se pone al mismo nivel psicológico, para proporcionar consejos y puntos de vista, respaldando su postura en el hecho de configurarse como líder informacional, que basa su opinión en la abundancia de información “privilegiada” y contrastada y en la promesa de ser el transmisor directo de su parecer a “los de arriba”, lleno de tacto y diplomacia. Debe parecer, por otro lado, competente e independiente en la defensa de su posición, seguro, comprometido con su punto de vista en un momento determinado, pero sin haber comprometido el mismo con otros objetivos o intereses. Los efectos de la conformidad aumentan al crear una atmósfera de incertidumbre en el individuo, de ambigüedad y de falta de estructuración de la situación tanto real como comunicativa. El profesional de Relaciones Públicas adopta un rol protector de padre o confidente, de consejero, lo cual lleva a la adopción en el otro de una postura psicológica de sumisión, como decíamos, aumentando la conformidad.

⁶⁰ TURNER.: *Social influence*, Buckingham, Open University Press, 1991, pág. 39.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

El individuo se compromete con sus respuestas, que vienen conformadas más por la situación que por una adopción o planificación previa. La influencia es puntual, en un contexto psicológico determinado que el sujeto percibe como no estimado ni previsto. El refuerzo de la conducta viene dado entonces por la información que el profesional suministra, como líder informacional, al sujeto, y el establecimiento de metas de grupo optimistas, alentadoras, en relación con la identidad corporativa, ensalzando la postura del “nosotros” en la comunicación.

Como afirma Isenberg, la influencia de tipo normativo en los grupos está basada en valores, gustos y preferencias, cuando la tarea de decisión implica fuertemente el “self”, cuando la situación presenta ambigüedad, y cuando prevalece la identidad grupal sobre la individual de los miembros.⁶²

El profesional de Relaciones Públicas, para poder persuadir, debe constituirse en una persona digna de confianza y cercana, simpática. Actúa aquí en mayor medida el liderazgo carismático que el informacional. Cuando el segundo actúa, la información se refiere sobre todo a aspectos relacionados con las personas (cualidades más que conductas) que con las tareas, y, cuando se refiere a éstas se centra en los aspectos operativos, impuestos, externos (cambios de horario, de director de un área, nombramientos...).

El líder normativo, basado en el liderazgo de poder desde el rol de directivo, va a ejercer una mayor influencia cuando la tarea esté desestructurada. Por otro lado, la innovación en la manera de relacionarse y comunicar y el poder de experto van a funcionar, en mayor medida, cuando el estrés y grado de conflictividad sea bajo, ya que la experiencia va a jugar un importante papel en situaciones de estrés. Yukl (1981, 1989) elabora “el modelo de las múltiples dependencias”, en donde las variables que explican las interacciones y coordinación juegan un peso considerable a la hora de explicar la eficacia del sistema: la coordinación, el trabajo en equipo, la organización del trabajo, la coordinación externa de las operaciones de la unidad laboral con otras partes de la organización...

⁶¹ GIL, F. y SAIZ, M.: “Los procesos de influencia social en el grupo”, en AYESTARÁN, S.: *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural, 1996, pág. 109.

⁶² ISENBERG, D. J.: “Group polarization: a critical review and meta-analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1986, pp. 307- 312.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

3.3.3. SEGUNDO NIVEL DE INFLUENCIA: INFORMATIVA. OBJETIVOS GRUPALES EXPLÍCITOS EN UN NIVEL RACIONAL O DE LA TAREA (DIRECTIVOS)

Tal y como afirma Kaplan, los tipos de influencia se relacionan con diferentes orientaciones: hacia la tarea (informativa), hacia el grupo y aspectos socioafectivos (normativa).⁶³ En el primer caso, encontramos la comunicación con mandos intermedios directivos, etc.; la influencia a través de la comunicación se ejerce haciendo referencia a la validación de lo afirmado, desde la posición privilegiada de líder informacional que sabe de lo que habla y está seguro de lo que afirma. De acuerdo a su cualidad de constituirse en líder informacional, el sujeto informa de las conductas asumidas por otros grupos de la organización y proporciona información fundamentalmente sobre la tarea, decisiones estratégicas, basada en consultas al cliente...

También aquí el liderazgo carismático o basado en la simpatía y en el atractivo natural tiene peso, pero prima y ejerce una mayor influencia el liderazgo informacional, la empatía sobre la simpatía (ponerse en el lugar del otro y entender la situación desde su punto de vista, sin implicarse) y la credibilidad del sujeto.

La dinámica interactiva se basa en la argumentación-contraargumentación, se centra más en los hechos puntuales y el dato concreto, poniendo en marcha un tipo de pensamiento divergente que considera diversas alternativas. Como afirma Isenberg, “predomina la influencia informativa cuando se trata de grupos centrados en la realización de una tarea concreta”.⁶⁴

El profesional de Relaciones Públicas, a través de la influencia informativa no busca la conformidad sino la conversión basada en la aceptación consciente de su postura y de la legitimidad de la misma, lo cual requiere en ocasiones de sucesivas interacciones e intercambios que dan lugar a un proceso cognitivo privado de carácter reflexivo, de sopesamiento de los pros y los contras o racional, respecto al mantenimiento de una postura, actitud o conducta. Se apela a las contribuciones que la institución puede hacer al individuo y a su desarrollo personal (basada en la Teoría del intercambio), se negocian las posiciones bajo la premisa de la resolución de un conflicto de simples posturas o de percepciones distintas y no de hechos.

⁶³ KAPLAN, M. F.: “The influencing process in group decision making”, en C. Hendrick (ed.), *Group processes*, Newbury Park, Sage Publications, 1987.

⁶⁴ ISENBERG, D.J.: *Ibídem*.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Se resalta aquí (en el discurso) la importancia de la contribución del individuo a la institución y también la importancia de la contribución de la institución al individuo, apelando a la lealtad a la institución a cambio de la lealtad hacia el individuo por parte de la misma, lo cual produce y reproduce la implicación de la institución en los puntos de vista del individuo y no sólo del individuo en los de la institución. La involucración y participación en las políticas y estrategias es un referente constante. El individuo quiere ser ahora protagonista del desarrollo organizacional, en contraposición a la concepción clásica del desarrollo organizacional como promotor y motor del desarrollo del individuo. Por otro lado, La influencia aquí es informativa, más que normativa:

*A la influencia normativa se contraponen la informativa, basada en presiones relacionadas con una representación cognitiva de la realidad (conversión vs sumisión), influencia esta que, dado que lleva a la aceptación privada y a un auténtico cambio de actitudes y opiniones con el fin de actuar del modo correcto, es considerada por muchos como la única influencia verdadera.*⁶⁵

3.4. EVOLUCIÓN HACIA UN PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO. LOS DOS EJES DE LA ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN, EN TORNO A LAS RELACIONES PÚBLICAS IMAGEN E INTERACCIÓN

Evidentemente, la comunicación en una empresa trasciende en gran medida los conocimientos meramente aplicados, enlatados y utilitaristas provenientes de la praxis comunicativa empresarial que se enseña en las malas academias de comunicación e incluso en muchas ocasiones, en las Facultades de Ciencias de la Información, en las que, por su juventud, se intenta obviar la trascendencia de sus contenidos enfocándolos a la praxis, se reniega de los fundamentos afincados en otras disciplinas y a su búsqueda activa, profunda y crítica, y se prescinde de los fundamentos y principios psicosociales que remiten a la interacción, atemporales, comprensivos, sólidos, y se emprende ya la búsqueda de una especialización derivada de una presunción errada o ingenua de ciencia consolidada, procurando la utilización inmediata de los recetarios técnicos (manual de comunicación de crisis) y la aplicación a la realidad actual, tras el intento arriesgado y prematuro, de construir una protociencia meramente descriptiva que, sin embargo, se siente ya con ganas y fuerza de establecer su especialización y aplicación a diversos ámbitos, en un alarde de independencia y desarrollo tan sólo pretendido.

⁶⁵ GIL, F y SAIZ, M.: op. cit, pág. 109.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

La tradición modernista ha configurado la comunicación interna y las Relaciones Públicas como una mera transmisión de información lineal, y a la postre unidireccional (de arriba abajo). La actividad simbólica o de significados se restringe a la introducción de la importancia del diseño de ambientes, psicología ambiental y comunicación inconsciente o información extraída del entorno. En los últimos años, retomada por o canibalizada, mejor dicho, por los directivos de la empresa en general y la función de Recursos Humanos, la función de comunicación adquiere ciertos matices de bidireccionalidad, implicación con los empleados, consideración del “cliente interno”... pero siempre considerando el referente final del trabajo o tarea, que la sitúa en el marco de los intereses inmediatos de la empresa, tangibles e instrumentales (comunicar para implicar, para motivar, para mejorar la eficacia en el trabajo, de cara a la consecución de las tareas, etc).

Empleando la metáfora del conducto o instrumento⁶⁶ (propio de los planteamientos más tradicionales de la comunicación y del ámbito restringido y parcelado propio de los Recursos Humanos), se considera la comunicación como un objeto que fluye desde una fuente a un receptor, constituyéndose en canal o tecnología. Si la información es adecuada y precisa, en la transmisión del mensaje, la comunicación resulta eficaz. Por su parte, los medios de comunicación son eficaces si las tecnologías ayudan a conseguir los objetivos organizacionales (“Intranet”...). La metáfora del conducto describe a la organización como un “container” o un objeto físico ahuecado que hospeda sistemas de comunicación y de información (planteamientos de la comunicación interna desde la visión actual de los Recursos Humanos y no desde la perspectiva interactiva, estratégica de la comunicación de Relaciones Públicas).

La metáfora de la lente supone la concepción de la comunicación desde una perspectiva paralela a la anterior (parte de la tradición modernista), pero pone énfasis en el receptor, procesos psicosociológicos de interpretación y construcción del significado de lo transmitido, por lo que concibe que los mensajes en el seno de la organización (aisladamente o con independencia del entorno) van cambiando de contenido y forma a medida que se trasladan de individuo a individuo, de unidad a unidad. Conecta con el estudio de las deformaciones de los mensajes, de los ruidos o alteraciones de la

⁶⁶ PUTNAM, L. L., PHILLIPS, N y CHAPMAN, P.: “Metaphors of communication and Organization”, 1996, en Clegg, S. R., Hardy, C. y Nord, W. R. (Eds.): *Handbook of organization studies*, Sage Publications, London, 1996.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

comunicación denominadas rumores, etc., y también con los planteamientos de adecuación de la comunicación a las características psicosociológicas del receptor.

Encontramos entonces que desde una perspectiva modernista, tradicional, poco integrada y adaptable, que entiende la comunicación desde parámetros lineales y parcelados, los Recursos Humanos producirían una comunicación interna basada en la implicación unidireccional, con ayuda de unas Relaciones Públicas segmentadas, enfocadas también hacia estos fines y hacia la comunicación externa bajo un planteamiento también unidireccional. En consecuencia, independiente y ajena a la interna, la comunicación externa sería llevada a cabo por el publirrelacionista (no relacionista), que realizaría una diseminación de información lineal unidireccional de información entre la organización y diversos grupos.

Desde una concepción global y unitaria entonces, de comunicación formalizada (Relaciones Públicas), ésta descubre, desde los nuevos planteamientos, que la consecución de la totalidad reflejada en la imagen corporativa y la cultura e identidad corporativas implican que la comunicación no pueda ser ya estandarizada y uniforme sino polivalente, adaptada al individuo y al grupo, a la ideología imperante, a la institución, a los requerimientos formales y a los requerimientos de la sociedad globalmente y de sus múltiples públicos, satisfaciendo a todos a la vez, simultáneamente, lo que le confiere la característica de globalidad.

Las Relaciones Públicas efectúan una condensación en la imagen, de los múltiples planteamientos, interacciones y comunicaciones, a través de la adecuación de los mensajes, particularizada, diacrónica, adaptada, mayoritariamente canalizada a través de la comunicación interpersonal que por otros medios más extensivos. Por eso, las Relaciones Públicas han sustituido a la publicidad (encorsetamiento en mensajes enlatados uniformes, no adecuados a las particularidades psicológicas individuales).

Deberíamos considerar, que la organización se rige por criterios económicos y en último término, tanto hacia el interior como hacia el exterior, políticos, mientras que las Relaciones Públicas poseen objetivos relacionales y comunicativos (en base a las actitudes, cohesión, desarrollo del grupo a través de la satisfacción de sus miembros...). Desde la perspectiva de las Relaciones Públicas, no de los Recursos Humanos o de la comunicación interna, concebida tradicionalmente con aspectos lineales y sincrónicos respecto a la comunicación, estandarización de los mensajes, éstas entienden que las

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

organizaciones son algo dinámico constituido por estructuras y procesos que se integran y coordinan, cuyos límites son permeables.

3.4.1. LA ESTRUCTURA “VIVA” VIENE CONFORMADA POR LAS PAUTAS DE INTERACCIÓN, RELACIONES PÚBLICAS, QUE “REESTRUCTURAN” LA ORGANIZACIÓN

Pero la función de comunicación de Relaciones Públicas, que se presenta como una comunicación formalmente constituida, es a la postre una comunicación vehiculada fundamentalmente a través de las redes informales que establece, constituyéndose entonces en una comunicación transversal, que atraviesa las funciones y los niveles en las organizaciones, saltando jerarquías y pautas formalmente establecidas.

Esto indica que la propia estructuración, pautas y normas que se instauran, están a la postre establecidas de forma secundaria a la cohesión y coordinación que el propio grupo debe alcanzar, o dicho de otro modo, que la estructuración de roles y normas es secundaria a la estructuración psicosocial, basada en intercambios y relaciones, redes de interacciones y comunicaciones para que el grupo se desarrolle y consolide, antes que la propia finalidad formal de la organización.

Es como si en la colmena social, las abejas no se situaran en posiciones distintas por ser reina, obreras, soldados, sino que fruto de la interacción y de la influencia algunas se constituyeran como reinas, obreras... Esta es la grandeza de la especie humana, la determinación viene en mayor medida no tanto por lo que el individuo es, sino por cómo actúa y hace saber a los demás que actúa, pautas de interacción y relación, lo que configura los roles y status informales y formales a la postre, determinantes en una institución, dado que las personas que más influencia ejercen en los trabajadores a su cargo con ciertos conocimientos terminan en muchas ocasiones liderando un grupo o división.

Es la comunicación entonces, pautas de interacción, las que determinan la organización como sistema dinámico de roles y status conferidos de manera informal, espontánea. En muchas ocasiones, la comunicación transversal así concebida es como un espectro que se superpone al organigrama, que desacredita las funciones y status tan esmeradamente contruidos, desmiente los mecanismos del poder... Supone puenteo y deslegitimación, pero desde arriba no obstante, es legitimada, por su finalidad y eficacia natural, ya que el entorpecimiento de las jerarquías no anula la eficacia, y facilita tanto la

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

coordinación de las tareas como los procesos socioafectivos determinantes de la implicación, cohesión y en definitiva, la eficacia en la gestión.

Las barreras que impiden una comunicación eficaz se refieren sobre todo al cambio de registros continuo, al uso de coloquialismos, de lenguaje implícito o de tecnicismos, que mezcla el lenguaje informal con el formal, no verbal y verbal, emoción y razón, por un lado, y el lenguaje de unas tareas o función determinadas con los de otras distintas, en el mismo nivel formal, por otro, lo cual requiere del profesional de Relaciones Públicas un conocimiento del funcionamiento de la empresa dinámico y adaptativo y una flexibilidad enorme a la hora de compaginar lenguajes distintos (la comprensión está en el receptor y no en las palabras), que responden en último término a formas de pensar y actuar distintas, fuertemente influidas en ocasiones por la tendencia psicológica a mantener la propia imagen frente al otro grupo y a asumir los roles y status de manera tajante por parte del grupo que lidera, así como los roles psicológicos de pertenencia a un grupo socioemocional, coraza psicológica o defensa por parte de los dirigidos.

La filtración o distorsión de la comunicación producida para que ésta se perciba de una cierta forma, debe ser paliada mediante la creación de un clima laboral de apoyo, la utilización de un lenguaje descriptivo en lugar de evaluativo y la empatía, mediante un estilo asertivo, que presente los requerimientos organizacionales de forma directa y honesta, manifestando interés personal por lo que se comunica y paliando la ambigüedad o duda.

La empatía, que a nivel interpersonal era una habilidad de escucha, a nivel de comunicación grupal se refleja en su equivalente formalizado de patrones de seguimiento de los resultados de la comunicación, los cuestionarios a los empleados o los grupos de opinión también denominados “focus group”, así como los sistemas de sugerencias, sistemas de requerimientos y “líneas calientes” (buzones para recibir las sugerencias y opiniones).

Efectivamente, la coordinación y patrón de interacciones modifican las estructuras, constituidas a la postre por procesos dinámicos en base a procesos diádicos (relación), que fundamentan la organización y la comunicación como parte integradora y conformadora, en último término, de la dinámica de la misma, cuyo fundamento descansa en las Relaciones Públicas, desde un concepto comunicativo y cuya praxis

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

desafortunadamente explicitan los Recursos Humanos desde un enfoque sesgado y casi marketiniano (relaciones con el “cliente interno”).

Desde este enfoque entonces, como ya apuntábamos, es tan acertado afirmar que las organizaciones producen comunicación (enfoque modernista de linealidad e instrumentalidad y enfoque de Recursos Humanos) como que la comunicación, interacción, relación, produce organización. De hecho, las organizaciones conforman los roles y estructuras iniciales, los enlaces, pero las redes emergentes, relaciones constituidas o conformadas por patrones de comunicación e interacción, no formales, reestructuran los roles y status iniciales y conforman, a través del liderazgo, relaciones... en definitiva los nuevos patrones y estructuras de la organización.

El planteamiento de las Relaciones Públicas sigue entonces la metáfora del enlace, que sustituye el concepto de transmisión por el de conexión. Según esta metáfora, que da vida y sentido a la función de las Relaciones Públicas, la comunicación es el conector que se emplea para relacionar a las personas, y que configura a la organización como una red de relaciones formales e informales, que incorporan un ritmo adecuado y una superposición de una estructura dinámica o “real” sobre el organigrama y la estructura formal, que reivindica la coordinación y los aspectos socioafectivos como muy importantes, que antecede a los roles y status conformados inicialmente, confiriendo nuevos patrones de valoración de los mismos (liderazgo), basados en cualidades comunicativas, habilidades sociales... y que desestructura lo formal para reestructurar, en base a lo informal, atendiendo a parámetros tanto de comunicación como de interacción.

Siguiendo este planteamiento, las Relaciones Públicas configuran entonces una función transversal que atraviesa niveles, jerarquías, funciones... para establecer con el tiempo nuevas estructuras que sigan los patrones reales de jerarquía e influencia, basados en redes de liderazgo informativo, influencia... Los enlaces de comunicación vienen constituidos entonces por los roles definidos, pautas y estructuras, pero también por factores emergentes y asociados a factores psicosociales, como son la atracción interpersonal, la distancia psicológica o afinidad, las pautas de actividad social...

Si no entendemos que la interacción y la influencia se solapan con la comunicación, la interacción social será reivindicada por los gestores de Recursos Humanos, que de hecho ya utilizan la comunicación con diversas denominaciones y los conceptos de públicos como “clientes internos”, de forma que la comunicación vaciada

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

de su esencia servirá para ser instrumentalizada y “enlatada”, será vertida al exterior y en ocasiones (pocas), al interior, concebida de forma utilitaria y pragmática.

Desde este punto de vista, las organizaciones se conciben todo lo más como productoras de redes de comunicación, mientras que desde la perspectiva de Relaciones Públicas que nosotros adoptamos (perspectiva emergente), es la comunicación la que produce estructuras y límites organizacionales permeables. El fin entonces no es otro que la propia interacción, esencia que constituye a las Relaciones Públicas como “comunicación de las organizaciones”, que persigue la consecución de imagen para el organismo (comunicación externa e interna) la imagen de la institución fuera (canalizada hacia adentro) y dentro (canalizada hacia fuera).

Desde este punto de vista holístico, que hace hincapié en el desarrollo organizacional, entonces, el fin es la propia interacción (comunicación), que adquiere matices de coordinación y de derivación en imagen (comunicación de Relaciones Públicas o comunicación de las organizaciones) y el medio es la propia organización, configuración inicial, y estructuración de tareas y funciones.

Como afirma Jose M^a Gasalla, el estudio de los Recursos Humanos o la clásica dirección de personal desde enfoques mecanicistas, lineales... ha quedado desfasada y el estudio se centra ahora en la investigación del comportamiento humano organizativo.⁶⁷ Es tanto como decir que los Recursos Humanos han vislumbrado aspectos enormemente interesantes de estudio (que no le corresponden), centrados en las relaciones e interacciones naturales que dentro de la organización se establecen y no tanto en aspectos de la tarea o del trabajo.

El fin se torna entonces en la propia comunicación o la consecución de imagen que persigue la misma, de la cual es artífice la organización y no la estructura, de tal forma que equipos independientes son coordinados para poder alcanzar resultados, en términos de retribución estratégica, mediante el refuerzo de las funciones y acciones que confieren una ventaja estratégica a la institución, en relación con el logro de imagen, en función de parámetros externos (líder que innova y transmite una imagen de innovación a la compañía), tanto dentro como fuera de la misma.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Como ya decíamos, el diccionario de la R.A.L. denomina al relacionista:

1. Persona que cultiva o trabaja en relaciones públicas.
2. Experto en dichas relaciones.

Como vemos, la acepción indica que las relaciones no son con los públicos, dado que de otra forma se denominaría pubilirrelacionista. Esta perspectiva ha sido alimentada desde un enfoque parcializado instrumental, canalizado a través de los medios de comunicación de masas o de la publicidad, cuando en realidad obedecen al conocimiento de las relaciones complejas en términos de cohesión, implicación, coordinación, colaboración, que se establecen dentro y fuera de una organización en relación a ésta y que contribuyen a formar imagen, desde una perspectiva sistémica, multifacética.

3.4.2. APERTURA AL EXTERIOR, EL “INTORNO” COMO UN “ENTORNO” Y EL “ENTORNO” COMO UN “INTORNO”, DIFUMINACIÓN DE LA DISPARIDAD

Las organizaciones son instituciones en las que la comunicación junto con las estructuras determina la dinámica de las mismas y su futuro, y constituye entonces la esencia de estas, su esencia actualizadora, invisible, cohesiva, en contraposición a lo formal, disgregador, lineal o parcelado, de lo puramente estructural. Pero la sociedad camina, hacia la globalidad y la polivalencia, hacia el pensar más que hacia el saber, hacia lo general más que hacia lo específico, hacia la “visión de negocio” y no “la visión en el negocio”, hacia lo sistémico o enfoque de interdependencias múltiples, en lugar de la adecuación y la rigidez que impiden la flexibilidad y la adaptación, hacia organizaciones más “femeninas” (relaciones y parámetros emocionales) que masculinas y racionales.

Las organizaciones configuran desde las Relaciones Públicas redes múltiples que se solapan y se entremezclan, que enlazan el exterior con el interior y el interior con el exterior, conformando nuevos patrones de organización que destruyen o transforman la concepción tradicional de las misma, haciendo permeables no sólo las jerarquías de poder sino también los límites de las estructuras, conformando una nueva visión de institución u organización que incorpora una gran variedad de relaciones que incluyen

⁶⁷ GASALLA, J. M.: *La nueva dirección de personas. Marco Paradójico del talento directivo*, Madrid, 5ª edición, Pirámide, 2000.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

proyectos comunitarios, amistades informales, actividades de vecindad, encuentros en la empresa.

Como afirman Mc Phee y Corman, la comunicación es la savia del tejido conjuntivo organizativo que relaciona a los individuos en niveles grupales e interorganizacionales, viniendo constituidos éstos por procesos organizacionales y de interacción social, como ya decíamos, más que por aspectos puramente estructurales en función de tareas, funciones y jerarquías primeramente concebidas, cuando comienza a funcionar la institución. La comunicación altera entonces las pautas de las redes, promueve la coordinación de las funciones y amplía el tejido de influencia social.

La noción a la que responde el concepto de Relaciones Públicas desde un prisma psicosociológico es la “interacción social”. Desde este punto de vista, la comunicación se desprende de su carácter atribuido de intencionalidad, conforme a sus fines explicitados de índole económica, y adquiere matices de proceso, devenir natural, progreso grupal, actividad cotidiana.

El concepto de comunicación conecta entonces con el concepto de “realización” de Turner y la noción de “presentación” de Goffman (dramaturgia), sistemas autorreferenciales de interacción simbólica por los que la empresa o institución se presenta y se representa a sí misma. La interacción social subyace a las secuencias, pautas y significados que proceden del intercambio de mensajes verbales y no verbales.

La comunicación de Relaciones públicas se basa entonces en procesos dinámicos, conductas entrelazadas, reflexividad, dotación de sentido, colaboración... con matices de improvisación en la regularidad, de adaptación al contexto...

En la metáfora de la ejecución⁶⁸, las organizaciones emergen como “acciones coordinadas”. Las organizaciones impulsan sus propias reglas, estructuras y entornos a través de la interacción social (con el exterior). Esta concepción se encuentra emparentada con los diferentes enfoques de la construcción o co-producción⁶⁹ y las enraizadas en la convergencia simbólica⁷⁰. Desde la perspectiva de la coproducción, la comunicación emerge colectivamente en un proceso co-productivo, más que a través de la experiencia cognitiva del individuo. Las coproducciones son realizaciones en

⁶⁸ PUTNAM, L. L., PHILLIPS, N. y CHAPMAN, P.: “Metaphors of communication and Organization” , en Clegg, S. R., Hardy , C. Nord, W. R. (eds.): *Handbook of organization studies*, Sage Publications, 1996. Apuntes de la asignatura de “Psicología de las organizaciones” proporcionados por ASÍS DE BLAS ARITIO, F., sobre los procesos de comunicación en las organizaciones.

⁶⁹ ISENBERG, D.J.: “Group polarization: a critical review and meta- analysis”, *Journal of personality and social Psychology*, 53, 1986.

⁷⁰ BOJE, M.: *Postmodern management and organization theory*, Sage, Thousand Oaks, 1996.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

colaboración que proceden del modo en que los participantes conjuntamente producen prácticas sociales y coordinan acuerdos locales.

Las Relaciones Públicas se moverían entonces en dos ámbitos, la implicación en la cultura corporativa, la construcción de la misma y de la identidad, a través de pautas de interacción, y la coordinación entre grupos de intereses diversos, en un proceso dinámico globalizador que intenta asimilar el exterior e incorporarlo al interior y el interior, al exterior. Según estas teorías, la organización se crea a través de pautas de interacción, en la construcción del significado y de las propias estructuras, a raíz de interacciones y comunicaciones, por las que lo exterior pasa a ser interior y lo interior, exterior, mediante procesos de asimilación y de flexibilización, adaptación al entorno.

Desde el enfoque descrito y en referencia a la función de las Relaciones Públicas⁷¹, se estudia el rol de la comunicación en la cultura organizacional⁷², en el contexto de la gestión estratégica. Según la Teoría de la Convergencia Simbólica, la dinámica y el flujo simultáneo de la actuación y las claves de los significados del evento construyen las improvisaciones en la interacción. Por esto dicha teoría se encuentra enraizada en la teoría dramaturgica, que se basa en historietas, análisis de contenido de narraciones, para estudiar los motivos, intereses, inquietudes, etc.

Basada en la teoría y técnica dramaturgica, se encuentra la denominada “cafetería virtual”, como técnica de investigación del clima organizativo en las instituciones, en la que los empleados interactúan y cuentan historias de las que se extraen las temáticas que más preocupan, las inquietudes de cara al futuro... Otra técnica de aplicación en las Relaciones Públicas es el empleo de publisreportajes a modo de narración sobre la corporación y cuyo fin es contribuir a construir la imagen corporativa.

Como afirma Blas de Aritio

En el macronivel de análisis, las organizaciones se comportan también como contadores de historietas. Sus imágenes e identidades emergen, en parte, de las narraciones que ellas construyen con diferentes públicos (Alvesson, 1990): muchas narraciones afloran a la superficie, disociándose de sus originales significados, y rivalizan en el espacio representacional. Las imágenes representan un mundo de imágenes que aparecen y desaparecen sobre otras imágenes, haciendo difícil distinguir entre los eventos reales y los pseudoeventos. Contar historietas sobre organizaciones implica una pluralidad de narrativas con múltiples voces e interpretaciones.⁷³

⁷¹ SPROULE, J.M.: *Propaganda and democracy: the american experience of media and mass persuasion*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.

⁷² BANTZ, A.A.C.: *Social conflict and television news*, Newbury Park, Sage, 1990.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

3.4.3. RELACIONES COMUNICATIVAS (ÁMBITO ORGANIZACIONAL) Y COMUNICACIÓN RELACIONANTE (COMUNICACIÓN EXTERNA). DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA PARA LA IMAGEN (PROYECTADA) A LA IMAGEN (REAL, DERIVADA DE FACTORES ORGANIZATIVOS) PARA LA COMUNICACIÓN

Las Relaciones Públicas conjugan, en definitiva, dos niveles o ámbitos entrelazados y se constituyen como forma de interacción social basada en la comunicación (comunicación externa) y como forma de comunicación basada en la interacción simbólica (ámbito interno). El carácter de relación o relacionístico se pone de manifiesto en ambos ámbitos, de interacción y comunicativo.

La coordinación entre los dos aspectos, comunicación y relación, pone de manifiesto la necesaria coordinación y superposición o yuxtaposición necesaria adecuación de las dos caras de las Relaciones Públicas, que conforma un mismo aspecto observado desde ángulos distintos, diversas facetas que la comunicación de Relaciones Públicas asume, la comunicación relacionante (interacción simbólica), imagen proyectada a través de la comunicación externa (basada en narraciones o historietas en publisreportajes...) y las relaciones internas significativas o comunicantes (interacción social), construcción de la estructura organizativa y pautas de acción y relación, a través y para la comunicación, lo cual informa o persuade en muchas ocasiones en mayor medida que la propia comunicación intencional y confeccionada con fines explícitos y concretos de imagen.

Encontramos entonces la doble paradoja, circularidad que cierra la función de Relaciones Públicas como una función dinámica y global, de relación para la comunicación (imagen extraída o conformada por los patrones de interacción, estructuras y dinámicas organizativas establecidas) y de comunicación para la relación (comunicación de identidad, que integra y cohesionan).

Las máximas a las que atiende la función: “Comunicación para la imagen” (comunicación externa); “imagen para la comunicación” (identidad corporativa); “interacción para la imagen” (adecuación a los patrones de conducta y de la cultura corporativa en el interior y adecuación a la norma de cultura en el exterior); “imagen para la interacción”, que conforma la conducta interna futura; “imagen para la comunicación” apelaciones futuras a la audiencia, la comunicación conformada en el

⁷³ ASÍS DE BLAS, F.: op. cit.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

tiempo, enfocada en un futuro y los nuevos patrones organizativos que requieren las innovaciones y que los campos representacionales imprimen en las nuevas demandas hacia las empresas (respeto del medio ambiente...).

La imagen proviene entonces de una confluencia dinámica entre ambas perspectivas, relación comunicativa y comunicación relacionante. La interacción social y simbólica deben revelarse entonces como una acción en colaboración, parte de la función de relaciones. Por un lado, la adecuación de la organización a la comunicación e imágenes que se van conformando sobre la institución a través de la comunicación pública, debe responder a una adecuación de los patrones de interacción social a la imagen formada. Por otro lado, la imagen proyectada y comunicación externa efectuada deben ser acordes a la dinámica organizativa interna. La interacción social y simbólica aparecen entonces como dinámicas, interconectadas, reflexivas y simultáneas.

Las organizaciones emergen o se configuran como “acciones, comunicaciones y relaciones coordinadas” y por eso, la interacción social se configura al mismo tiempo en el proceso y el producto, en donde la creación de imagen o el proceso al que atiende (el gerundio creándose) es el final y el principio.

Efectivamente, el momento final de las relaciones públicas es la consecución de imagen tan sólo artificialmente, ya que la imagen la llevan los públicos en mente en todo momento y no tras la finalización de una campaña concreta. Encontramos aquí (en la organización basada en pautas de interacción y relación cotidianas) la incidencia de la máxima “interacción para la imagen”. La perspectiva interactiva de la comunicación organizativa conduce a una producción conjunta de imagen a través de acción y comunicación.

3.4.4. LA IMAGEN (RELACIONES PÚBLICAS), DESDE UN PUNTO DE VISTA GLOBAL Y ESTRATÉGICO: FINALIDAD ORGANIZATIVA, INSTITUCIONAL. LA COMUNICACIÓN DETERMINA LA IMAGEN Y VICEVERSA.

Se hace patente que las “marcas” de las “marcas blancas” o huella que el prestigio de la institución en general tiene, imagen conferida de prestigio y calidad a través del tiempo, condiciona la percepción de la marca del producto (*El Corte Inglés* confiere a las marcas blancas un prestigio institucional, reflejado en el precio, que las tiendas de descuento *DIA* por ejemplo, no pueden establecer). La imagen es del

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

distribuidor y no del fabricante, de la institución como tal y no de la marca. La imagen antecede a la comunicación de publicidad o de Relaciones Públicas (visión comunicativa parcial), y denominada de creación de imagen y la condiciona.

Observamos, entonces, el sesgo de la visión parcial así conferida. No sólo es la comunicación la que crea imagen, sino la imagen (institución de prestigio como El Corte Inglés) la que crea comunicación.

Se proyectan y antepone las Relaciones Públicas al marketing y por ende también a la propia organización. Efectivamente, en ocasiones, la imagen no sigue a la organización sino que la propia organización y sus estrategias vienen conformadas en función de la imagen proyectada, como sucede con los productos con un cortísimo ciclo de vida, que se sabe perecerán muy pronto y que son lanzados, sin embargo, para seguir manteniendo la imagen de empresa innovadora, sin más, conociendo incluso que algunos de ellos no son rentables.

Así, la imagen de innovación frente a la competencia precede incluso a los fines de innovar por lo que se crean y lanzan productos que solo sobreviven a muy corto plazo. Podemos inferir así que las Relaciones Públicas son el alma de la organización por la interacción dinámica que imprimen a la estructura y también porque sus fines (imagen) se constituyen en los de la propia institución

Efectivamente, de una línea comunicativa se deriva la esencia o alma de la organización, y por ende su adaptación o desadaptación al entorno turbulento, a través de un hilo conductual que parte de la filosofía que la empresa establece, pero de modo secundario o subsidiario a la consecución de imagen.

Las empresas no necesitan sobrevivir primero, y luego crecer y tener imagen como antaño se pensara sino que la comunicación y la imagen son esenciales ya para sobrevivir y arrastran la dinámica empresarial hasta tal punto que la imagen antecede y es primordial a la producción y venta. Se lanzan nuevos productos para mantener una imagen de innovación en relación a la competencia, aunque se sepa que el ciclo de vida de dichos productos es muy corto e incluso que van a generar ciertas pérdidas, para favorecer la imagen de la gama, globalmente.

Las Relaciones Públicas preceden a la comunicación publicitaria proveniente del marketing. Observamos entonces que la manera en que la organización y aun el país en que se encuentra construyen su imagen a través de las Relaciones Públicas, como fenómeno interactivo, organizativo y en último término, simbólico y relacional,

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

condiciona la publicidad y la comunicación instrumental de Relaciones Públicas, que más tarde se establece. En último término, observemos además que la imagen remite a términos de percepción global y no de difusividad (“Think global and act local” es el lema del marketing internacional).

La interpretación desde la imagen de marca se realiza a través de la producción de símbolos, por lo que la comunicación se convierte en un proceso de representación. La interacción simbólica sirve así a la organización, a la interacción social. Los símbolos son algo más que manifestaciones de la cultura de una organización; son también medios a través de los cuales se consigue organizarse.

El anonimato en el correo electrónico y los buzones de sugerencias sirven para explicitar que se presta atención a las voces, con carácter interno, no para demostrar que existen, de ello da fe la existencia de la institución como bien colectivo. Las culturas organizacionales, significados compartidos, trascienden las intenciones a la hora de comunicar; las organizaciones se constituyen entonces no en portavoces, sino en un coro de voces.

Las Relaciones Públicas, desde una perspectiva sistémica, amplia y globalizada, indican que deben considerarse simultáneamente tanto los procesos como la estructura, dinámica organizativa y la acción colectiva, como realización conjunta consciente e inconsciente, premeditada e improvisada, y que considera la influencia de las características de los contextos y los micro y macro procesos.

La comunicación es multifacética y está situada en primer y último término, mediada por los filtros de la interacción, en la dinámica organizativa cotidiana. La comunicación adquiere entonces una doble vertiente de estructura y de proceso, refleja la intencionalidad o las funciones de lo que se dice, pero el significado reside esencialmente en las estructuras que sustentan las comunicaciones y su reflejo dinámico, organizativo, interactivo.

Las pautas del discurso no discurren por la semántica de la imagen sino, en primer término, por las pautas de interacción de las organizaciones. Dentro de las mismas, a su vez, el significado se fragmenta en función del contexto de discursos localizados y situados que los crean⁷⁴

⁷⁴ SIMON, H. A.: “La comunicación”, en *Administrative behavior*, New York, Mc Millan Company, 1947. Tomado de los apuntes proporcionados por el Depto. de Psicología Social de la U.C.M. para la asignatura de “Psicología de las Organizaciones”, e impartida por el Profesor ASÍS DE BLAS ARITIO, F., curso 98-99.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

Podemos entender entonces que la comunicación con los públicos internos no sólo mejora el nivel de satisfacción de los empleados, creando un buen clima social y repercutiendo en su rendimiento (más calidad, menos absentismo), sino que también propone la utilización de los públicos internos como micromedios para comunicar al exterior influjos positivos.

Como afirma el Profesor López Lita, el sistema de comunicación interna constituye el centro y eje vertebrador de la empresa y permite afirmar que la empresa existe para y por la comunicación⁷⁵.

⁷⁵ LOPEZ LITA, R.: *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*, Madrid. Ediciones de las Ciencias Sociales. 1999.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

- BIBLIOGRAFÍA

“Del capital intelectual al talento” en *Expansión & empleo*, 26 y 27 de mayo de 2001.

ABEGGLEN, J.C. y STALK, G.: *Kaisha. La Corporación Japonesa*. Barcelona, ed. Plaza y Janés, 1990.

ACKOFF, R.L.: *A concept of Corporate Planning*, John Wiley and Sons, New York, 1980.

ARCEO, J.L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

ARGYRIS, CH.: *On organizational learning*, Blackwell Business, 2ª edición, Massachusetts, USA, 1999.

ARMSTRONG, M.: *Human Resource Management. Strategy & action*. ed. Kogan Page Londres, 1992.

Artículo publicado en el *País*, domingo 14 de diciembre de 1999: “Las emociones aumentan la eficacia. Capacidades intangibles como la motivación o el liderazgo pueden medirse y relacionarse con una mejor dirección”

BANTZ, A.A.C.: *Social conflict and television news*, Newbury Park, Sage, 1990.

BARON et al.: *Group processes*, Buckingham, Open University Press. 1992.

BARRANCO, F. J.: *Planificación estratégica de Recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*, Madrid, Pirámide. 1993.

BECKHARD, R.: *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*, Madrid, Addison Wesley Iberoamericana. 1973.

BESSEYRE DES HORTS, C.H.: *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao, Ed. Deusto. 1989.

BOJE, M.: *Postmodern management and organization theory*, Sage, Thousand Oaks, 1996.

BROWN, R.: “Relaciones intergrupales”, en HEWSTONE, M., STROEBE, W., CODOL, J. P. y STEPHENSON, G. M.: *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona, Ariel. 1990.

CABADA DEL RÍO, M.: “La gestión de las Relaciones Públicas y los Recursos Humanos en el marco de la planificación estratégica empresarial”. Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas *Forum XXI*, Nº 1, 1999.

COSTA, M. y LOPEZ, E.: *Los secretos de la dirección*, Madrid, Pirámide. 1996.

COVEY, S.: *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Madrid, Pirámide, 1993.

DAVIS, D. Y NEWSTROM, J.: *El comportamiento humano en el trabajo*, Madrid, McGrawhill. 1971.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

FERNANDEZ, J.: “La empresa necesita jefes druida”, *Expansión y empleo*, 26 y 27 de mayo de 2001.

FIEDLER, F. E.: “El juego del liderazgo: adaptar el hombre a la situación”, en “The Leadership Game: Matching the Men to the Situation”, *Organizational Dynamics*, invierno 1976, tomado de *Lecturas de Teoría de la organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, vol. I, pp. 641-653.

GASALLA, J. M.: *La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo*, 5ª edición, Madrid, Pirámide, 2000.

GENNAOUI, T.: “Directivos de alto rendimiento”, en *Expansión & empleo*, 27 de mayo 2001, pág. 2.

GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J.M. y DONNELLY, J.H.: *Las organizaciones*, Buenos Aires, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.

GIL, F y SAIZ, M. G.: “Los procesos de influencia social en el grupo”, en AYESTARÁN, S., *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural, 1996.

GRUNIG, J.E., y HUNT, T.: *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston. 1984.

HANDY, CH.: *El espíritu hambriento. Mas allá del Capitalismo*, Apóstrofe, Barcelona, 1998.

Información proporcionada por Paradigma Consultores, recogida en los apuntes sobre “Estilos de Dirección” proporcionados por la Dirección del *Master en Dirección de empresas y recursos humanos* de la U.C.M. Curso 00-01.

Informe CRANFIELD-ESADE, *Gestión estratégica de Recursos Humanos*, 99-2000.

ISENBERG, D. J.: “Group polarization: a critical review and meta-analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1986, 307- 312.

KAPLAN, M. F.: “The influencing process in group decision making”, en C. Hendrick (ed.), *Group processes*, Newbury Park, Sage Publications, 1987.

KEEGAN: *Fundamentos de mercadotecnia internacional*, Prentice Hall, México, 1998.

KUBR. M.: “La consultoría de empresas”, Ginebra, OIT, 2ª edición 1994, en apuntes de *Psicología de las organizaciones* proporcionados por el departamento de Psicología Social de la facultad de Psicología de la U.C.M.

LIKERT, R.: *Un nuevo método de gestión y dirección*, Deusto, Bilbao, 1975.

LOPEZ LITA, R.: *Comunicación de las empresas - las nuevas obligaciones*, Madrid. Ediciones de las Ciencias Sociales. 1999.

McGRATH.: cfrd en apuntes de *Psicología de los grupos I*, impartida en la facultad de Psicología de la U.C.M. Curso 97-98.

MINTZBERG, H.: *La estructuración de las Organizaciones*. Barcelona, ed. Ariel. 1984.

MINTZBERG, H.: *La naturaleza del trabajo directivo*”, Barcelona, Ariel. 1988.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

PAICHELER, G.: *The psychology of Social Influence*, Cambridge, Cambridge UP. 1988.

PEIRÓ, J.M.: *Psicología de la organización*. Madrid, UNED. Vol. I y II. 1986.

PEIRÓ, J.M.: *Psicología de las organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas*. Barcelona PPU. 1990.

PEREDA, S.: Apuntes de la asignatura “Recursos Humanos”, de la rama de Psicología del trabajo, y configurada como optativa para la especialidad de Psicología Social, impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M. curso 98/99.

PEREDA, S.: *Planificación estratégica de Recursos Humanos I*. Madrid. Cepade.1993.

PEREDA, S.: *Planificación estratégica de Recursos Humanos II*. Madrid. Cepade.1994.

PORRAS: recogido en apuntes de “Psicología de las organizaciones”, proporcionados por el Departamento de Psicología Social de la facultad de Psicología de la U.C.M. ¹
ARCEO, J.L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

PUTNAM, L. L., PHILLIPS, N y CHAPMAN, P.: “Metaphors of communication and Organization”, 1996, en Clegg, S. R., Hardy, C. y Nord, W. R. (eds.): *Handbook of organization studies*, Sage Publications, London, 1996.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, J. L. y MEDRANO BASANTA, G.: *La formación en las organizaciones*, Madrid, Eudema, 1993.

SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing comunicación*, Editorial Ciencia 3, Madrid, 1989.

SCHEIN, E.H.: *Psicología de la organización*, Madrid, Prentice-Hall, 1980.

SIMON, H. A.: “La comunicación”, en *Administrative behavior*, New York, Mc Millan Company, 1947, tomado de los apuntes proporcionados por el Depto. de Psicología Social de la U.C.M. para la asignatura de “Psicología de las Organizaciones”, e impartida por el Profesor ASÍS DE BLAS ARITIO, F., curso 98-99.

SMITH, E. R. y MACKIE, D. M.: *Psicología Social*. Madrid: Panamericana. Capítulo XIII: “Interacción e interdependencia”, 1997.

SMITH, E. R. y MACKIE, D. M.: “Interacción e interdependencia”, en *Psicología Social*, Madrid, Panamericana, 1997.

SPROULE, J.M.: *Propaganda and democracy: the american experience of media and mass persuasion*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.

STEIN, G.: “Cómo se ve al director de Recursos Humanos”, en *Expansión & empleo*, 9 y 10 de junio de 2000.

TAJFEL, H.: *Human groups and social Categories: studies in social psychology*, Cambridge University Press. 1981

TREGOE, K.Ch.: *El nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma de decisiones*, Mc Graw Hill, México, 1983.

TRICE, H.M.: *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, N.J. 1993.

III. B. 3. Las R.R.P.P. en el marco de la planificación estratégica y de la gestión comunicativa

TURNER J.C. y GILES, H. (eds.): *Intergroup behaviour*, Oxford, Basil Blackwell, 1981.

TURNER, J.C.: *Social influence*, Buckingham, Open University Press, 1991.

VIDAL CARMONA, G.: *El directivo y las relaciones laborales*, colección el Dirigente 2000, CDN Ciencias de la Dirección, S.A. Madrid, 1989.

YUKL, G. y VAN FLEET, D. D.: "Theory and research on Leadership in Organizations", en DUNNETE, M.V. y HOUGH, L. M. *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, vol. 3., Capítulo 3, 1992.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

III. B. 4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL ESTRUCTURAL. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL MARCO DEL “MANAGEMENT” PARTICIPATIVO Y EFICIENTE. COORDINACIÓN DE LOS MODERNOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Introducción

Telefónica pierde 98.000 millones de pts, *El Corte Inglés* 68.000 e *Iberia* 96.000. Muchas de las pérdidas se deben a la denominada “fábrica fantasma” que se deriva de los errores en la coordinación de las tareas y la falta de integración, que se traduce en la realización de trabajos que no sirven a nadie, que no añaden valor al producto, como son los trabajos “por si acaso”, las órdenes ambiguas, las reuniones en las que se habla de todo menos del problema... su importancia trasciende a un 20% del valor de las ventas y sólo se combate con una comunicación adecuada.

En terminología empleada actualmente en las empresas se denomina “proveedor interno” a aquel del que recibimos el producto del trabajo y con el que nos comunicamos para decirle lo que queremos y como lo queremos. Paralelamente, el “cliente interno” es aquel que recibe el producto de nuestro trabajo y con el que nos comunicamos para saber exactamente que quiere de nuestro trabajo y como lo quiere.

La figura del relacionista como coordinador e integrador, para combatir “la fábrica fantasma” y coordinar el trabajo es fundamental. No necesitamos a la competencia para hundirnos, los departamentos se regodean cuando los otros fracasan, no hay conciencia de unidad y de equipo, sino de pandillas y de ganancia a costa de los otros.

El relacionista imprime en la actividad y en el proceso la teoría del “vago inteligente”, aquel que negocia con el cliente la actividad para hacer desaparecer las actividades y trabajos “por si acaso” Al comunicar continuamente en base al proceso el cliente informa sobre que actividades son necesarias o innecesarias y cuales le importan más...

La herramienta de gestión de calidad, modelo europeo *EFQM* conforma un análisis sistemático y regular que se basa en la satisfacción de los empleados, examen global de todos los aspectos (relaciones, clima laboral...) cuya originalidad radica en la importancia que se otorga al proceso, tanta como a los resultados, a las actividades tanto

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

como a los logros, haciendo hincapié en los procesos y su importancia, en relación directa con factores humanísticos como liderazgo...

4.1. LA NUEVA ESTRUCTURACIÓN DISGREGADORA DE LAS ORGANIZACIONES Y LOS ESFUERZOS DE INTEGRACIÓN

En las organizaciones con una estructura simple, orgánica (Pimes) las Relaciones Públicas como mecanismo básico de coordinación cobra una gran importancia. La comunicación informal resulta ser no sólo conveniente y efectiva sino absolutamente necesaria. En este tipo de estructura, efectivamente, la comunicación de cohesión y una cierta coordinación de tareas basada en parámetros socioafectivos son fundamentales.

En las *burocracias maquinales*¹, caracterizadas por tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, existe un alto grado de normalización de los procesos de trabajo y de la coordinación, a través de la “tecnoestructura”, como parte central de la estructura. Los analistas son los protagonistas dado que el trabajo de operarios está fuertemente normalizado. Las marcadas divisiones de trabajo, horizontales y verticales, la fuerte diferenciación entre departamentos, la rígida distinción entre línea y staff y los problemas de motivación debido al trabajo rutinario, son algunos de sus problemas.

Para solucionar estos problemas el poder debe residir en los directivos estratégicos y entre ellos cobra gran importancia el relacionista o director de Comunicación puesto que a su poder formal (como directivo) se suma su poder informal y se configura además como analista de la “tecnoestructura” o de las demandas del entorno en relación a la imagen y a los planes de comunicación. La comunicación para implicar, que fomenta la participación de operarios, analistas, línea media... es imprescindible. Las barreras estructurales para la comunicación informal provocan la necesidad de enfocar los esfuerzos a la coordinación efectiva de los imperios privados, reino de Taifas que se va formando.

En la *burocracia profesional*, basada en la normalización de las habilidades (universidades, hospitales generales, empresas de contabilidad pública...) el profesional trabaja en relativa independencia de sus colegas y en estrecha relación con los clientes.

¹ MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1984, cfrd. en apuntes de ASÍS DE BLAS, F de la asignatura “Psicología de las organizaciones” (tema de La estructura de las organizaciones), facultad de Psicología de la U.C.M.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

La autoridad reside en el poder de experto. Es una estructura sumamente descentralizada, y el profesional se identifica más con su profesión que con la organización donde trabaja.

La figura del profesional de Relaciones Públicas se instituye aquí como “administrador profesional”. En la estructura de “burocracia profesional simple” se identifica la función con un líder fuerte (decanos de universidades, jefes de hospitales), debiendo rendir cuentas a las instancias de fuera, y protegiendo por otro lado a los profesionales de las presiones externas. La comunicación de implicación con la institución resulta ser fundamental.

La amplia autonomía y el hecho de ser una estructura democrática implican un cierto desorden y confusión y requiere de una enorme coordinación, sobre todo para evitar o contrarrestar las enormes luchas políticas que se forman.

Los entornos estables hacen que dichas estructuras sean reticentes a cambiar sus costumbres bien establecidas, por lo que el profesional de Relaciones Públicas debe procurar que el cambio se instaure lentamente, que la burbuja se abra a los nuevos requerimientos sociales y del entorno y que se propicie la transparencia a fin de evitar las intrigas políticas y las astutas maniobras de los que están “en el ajo”.

En la forma divisional (típica del sector privado, “divisiones de negocio”) el mecanismo de coordinación principal es la normalización de resultados y suele instaurarse una descentralización vertical limitada. Más que una organización integrada, constituye una serie de entidades semiautónomas ensambladas mediante una estructura administrativa central, constituyendo estructuras superpuestas, en las que cada división dispone de una estructura propia. La sede central elabora la estrategia general y cada división posee el poder preciso para gestionar su propia unidad.

Desde la sede central, el profesional de relaciones públicas debe efectuar un control monitor del comportamiento divisional y asegurarse de que las ramificaciones (divisiones) continúan siendo meras prolongaciones del tronco común que constituye la sede central. Debe por tanto procurar la coordinación y comunicación necesarias, con el fin de unificar criterios y operaciones, integrándolos con la estrategia general y los planes de comunicación e imagen. La diversificación o divisionalización incrementa efectivamente la capacidad de reacción estratégica pero también el desorden y la descoordinación.

La *adhocracia* presenta como principal mecanismo de coordinación la adaptación mutua, por lo que la función de Relaciones Públicas adquiere especial

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

relieve, constituyéndose normalmente como staff de apoyo. Se crean dispositivos de enlace en esta estructura orgánica, que presenta descentralización selectiva, especialización horizontal del puesto (equipos de trabajo) y agrupaciones en función de la función y el mercado, en un entorno complejo y dinámico.

Este tipo de configuración responde en mayor medida a la “solución de problemas” y la innovación que al “rendimiento” y dado que innovar supone una ruptura con las pautas establecidas, no puede contar con ninguna forma de normalización para su coordinación. Esta estructuración resulta ser entonces sumamente orgánica, con escasa formalización del comportamiento y una elevada especialización horizontal del puesto basada en la preparación formal, con tendencia a formar equipos de proyectos en función del mercado, estableciendo dispositivos de enlace para fomentar la adaptación mutua y una descentralización selectiva, constituyendo distintas combinaciones de directivos de línea y expertos de staff y de operaciones.

La *adhocracia* responde a la forma organizativa que mayormente se enfoca a la innovación para responder a los complejos cambios y demandas del entorno. No respeta los principios clásicos de gestión e instaura la función de Relaciones Públicas como función de coordinación por excelencia, ya que la misma no puede realizarse en base a las habilidades normalizadas de los expertos que constituyen los equipos, sino que existen continuas puestas en común, reuniones e intercambios de información para encontrar soluciones, de ahí que el profesional de Relaciones Públicas se integre en dichos equipos altamente cualificados y se constituya en directivo integrador.

La función aquí no es tanto implicadora y constructora de una cultura sino coordinadora esencialmente, ya que incluso suele contratarse el núcleo de operaciones a otras organizaciones por lo que dedicándose las mismas al cambio y la innovación, la coordinación e información, integración de los directivos de línea resulta fundamental, así como la de los expertos, staff de apoyo fundamental.

Existe entonces un conjunto orgánico de directivos de línea y expertos de staff, que trabajan conjuntamente en relaciones de cambio constante, en base a proyectos “ad hoc”. Las estrategias, su formulación, no se sitúan definitivamente en un lugar concreto por lo que la articulación e integración de las diversas visiones resulta ser de todo punto fundamental, ya que cualquier proceso que separe la conceptualización de la acción, la formulación de la aplicación obstaculiza la flexibilidad de la organización para reaccionar ante el entorno incierto.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

El relacionista se dedica al control y coordinación de proyectos, en conexión con las relaciones establecidas con el entorno, en un marco dinámico y complejo, que estimula la descentralización selectiva de la organización hacia las distintas constelaciones de trabajo pero que debe también integrar (a través de las Relaciones Públicas), todos los esfuerzos.

Las organizaciones son así sumamente competitivas, en la línea del Darwinismo social. El conflicto y la agresividad se conciben como necesarios y el profesional de Relaciones Públicas deberá encauzarlos hacia fines productivos. Por otro lado, el alto grado de comunicación informal en estas organizaciones hace que la función de unificación de criterios que la función de Relaciones Públicas ostenta se vuelva fundamental.

4.1.1. DISPOSITIVO COORDINADOR DE ENLACE Y ESFUERZO DE UNIFICACIÓN EN LAS NUEVAS AGRUPACIONES, ESTRUCTURAS COMPLEJAS, MATRICIALES

La coordinación suele realizarse mediante agrupación. Esta constituye un sistema de supervisión común entre puestos y unidades, por lo que las Relaciones Públicas, como mecanismo de coordinación derivado de la misma terminan por incorporarse a la estructura. La habilidad de coordinación, demanda de las acciones de Relaciones Públicas, es mayor en las agrupaciones por clientes, zona geográfica, “según el mercado”... que “funcional”, ya que las relaciones establecidas entre los miembros en las primeras adolecen de una mayor artificialidad, mientras que en la agrupación por habilidades y conocimientos las afinidades presentadas en los miembros contribuyen a la cooperación.

En las primeras, por tanto, el caos es mucho mayor y cada unidad de negocio proyecta una micro o incluso macroempresa que debe ser cohesionada y coordinada con las otras, concibiendo un sentido de pertenencia desde fuera de la organización global, que se reproduce en las mismas ya que éstas no adquieren carácter sumativo sino multiplicativo, progresivo. Cada unidad concibe, en definitiva, que de cada raíz se deriva una nueva planta u organismo. Por el contrario, en el caso de las unidades de la organización divididas por equipos o proyectos, la agrupación tiene carácter sumativo y no multiplicativo por lo que la coordinación entre las diversas unidades constituye la cohesión de la propia organización.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

La agrupación funcional (conocimientos y habilidades, funciones o procesos) refleja una gran preocupación por las interdependencias de los procesos, y requiere de una coordinación hábil, dado que las estrechas especializaciones suelen llevar consigo una disminución de la visión global, holística de negocio y mercado.

Las agrupaciones por mercados señalan, como decíamos, unidades independientes entre sí, por lo que la coordinación de las mismas resulta fundamental, con vistas sobre todo a la unidad de negocio y de criterios a la hora de establecer las políticas y directrices de imagen. En función de éstas los mecanismos de coordinación deben conducir al desarrollo de un mayor o menor tamaño de las unidades. Por lo general estas disminuyen con la necesidad de una estricta observación directa y de adaptación mutua o establecimiento de comunicaciones interpersonales directas, mientras que aumenta con la necesidad de reducir la distorsión en el flujo de información ascendente en la jerarquía. Cuando se necesita un esfuerzo considerable para coordinar el trabajo de dos unidades puede establecerse un puesto de “enlace” y cuando el tamaño de las unidades es grande la reunión facilita la comunicación y coordinación. En cualquier caso, la labor del relacionista o relacionistas es fundamental.

Cuando se necesita más coordinación por adaptación mutua de la que pueden proporcionar los puestos de enlace, los grupos de trabajo y los comités permanentes, la organización puede nombrar un directivo integrador, creando un puesto de enlace dotado de autoridad formal. El poder del directivo integrador siempre comprende algunos aspectos de los procesos de decisión que corresponden a distintos departamentos, pero nunca se extiende a la autoridad formal sobre el personal de cada departamento.²

Parece que la estructuración mediante el dispositivo de enlace de la “estructura matricial” es la más compleja de todas las posibles dado que aúna tanto la funcional como la de mercado. Otorga el mismo poder formal a los directores de producto que a los funcionales. Las dobles dependencias y los solapamientos generan conflictos que deben resolverse con tacto y diplomacia, por lo que deben reconciliarse las diferencias que puedan ir surgiendo, mediante comunicación interpersonal directa y negociación informal, estableciendo mediante la comunicación un equilibrio de poderes.

Por otro lado, si la estructura matricial permanente requiere ya de una gran coordinación, por la existencia de complejas interdependencias múltiples, la realizada de forma variable o temporal, por procesos y orientada al trabajo por proyectos requiere de

² MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*. En apuntes redactados y proporcionados por el Departamento de Psicología Social de la Facultad de Psicología de la U.C.M. para la asignatura de “Psicología de las organizaciones”.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

una coordinación sumamente estudiada y de la concesión de una enorme importancia o peso a la variable de globalidad, que debe conducir a la conformación de una unidad coordinadora como predictora de celeridad, rápida reacción, eficiencia ya que las interdependencias, las unidades de mercado y las personas cambian de situación con frecuencia y provocan desunión, falta de cohesión y de integración de los objetivos, lo que contribuye a hacer difusa no solo la visión de negocio sino los derroteros por los que discurre la imagen de la institución, que se escurre en el desagüe de la incertidumbre.

Pero no sólo la estructura (agrupaciones complejas), sino también el diseño del sistema decisor afecta profundamente a la coordinación que las Relaciones Públicas establecen. La descentralización vertical conlleva esfuerzos grandes de coordinación de acciones y de “visiones” por medio de la comunicación (unidades de mercado) y la horizontal un gran esfuerzo de cooperación ya que la descentralización paralela corresponde a una dispersión de poder de muchos tipos de decisiones distintas en un mismo punto (las decisiones financieras, de marketing y de producción son tomadas por jefes de división situados en la línea media).

La normalización en base a la unión “abajo” y la especialización “arriba”, son mecanismos de coordinación de las tareas que resultan insuficientes ya que se refieren solo a las tareas y no a aspectos socioafectivos (importantes “abajo” de cara a la cohesión e implicación en los objetivos). Por otro lado, se requiere de mecanismos de coordinación flexibles y dinámicos “arriba” para integrar las diversas unidades en un camino o meta único, en las diversas unidades de negocio, por lo que y en contra de lo que se suele pensar, los mecanismos que dan origen a la normalización y la especialización, en correspondencia con los cambios y demandas del entorno, requieren en mayor grado que nunca y conllevan inevitablemente la comunicación de Relaciones Públicas, ya que son éstas las que mayormente coadyuvan a una correspondencia entre entorno y estructura.

Si el esfuerzo de las Relaciones Públicas residía antes, cuando las organizaciones comenzaban su andadura, en la implicación de los empleados y la cohesión, al correr los tiempos y con las nuevas estructuras complejas, matriciales, grupos temporales, por proyectos y en función de la nueva estructuración y dinámica de las organizaciones por procesos el esfuerzo se centró en la coordinación ya que a medida que debido la especialización, aumentaba la homogeneidad del trabajo dentro de cada unidad, aumentaba también la diversidad entre unidades distintas lo que requería de una voz

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

única, unificadora de criterios respecto a los fines y metas planteados, en función de una única visión de negocio y en consonancia con la imagen global, unitaria que la organización podía pretender dar de si misma.

La especialización aumentaba el tamaño de la unidad y la diferenciación de unidades (agrupación de mercado) pero aumentaba también el esfuerzo para coordinar unidades distintas. Los dispositivos de enlace, como los denomina Mintzberg, no son sino variantes introducidas en la estructura, cristalizadas y estandarizadas, de la función de relaciones públicas original, diversificada y hasta especializada (grupos “ad hoc”, resolución de conflictos...).

Dichos grupos compartimentan no solo la acción sino también la comunicación, requiriendo de nuevo una persona que integre las tareas y comunicaciones parciales. La especialización en la propia comunicación conduce igualmente a la dispersión de criterios y a la falta de visión global, única, integradora y efectiva.

La normalización del trabajo de la estructura burocrática de las organizaciones que sucedió a la empresarial y a la artesanal, era incapaz de atender a las demandas de coordinación de un trabajo cada vez más especializado. La estructura divisional magnificó de manera alarmante los problemas de coordinación entre unidades distintas. En la estructura matricial, ultimo eslabón de la cadena evolutiva de las organizaciones, las Relaciones Públicas realizadas a la antigua usanza (comunicación informal) se hicieron imprescindibles.

Efectivamente, la estructura de cuadrícula (matricial) multiplica la confusión y el solapamiento de funciones, que solo puede resolverse con la comunicación interpersonal integradora, por su adaptabilidad y flexibilidad, bajo criterios de adecuación a las nuevas situaciones, en permanente cambio. La necesaria coordinación se realiza por tanto a través de la comunicación y la negociación informal que establecen ya que la organización vuelve en su complejidad de nuevo a su forma orgánica primitiva.

Recapitulando, podemos afirmar que cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica es la estructura, y más requiere de las Relaciones Públicas para coordinar actividades y funciones, ya que la complejidad también deriva en una mayor descentralización. La organización no puede acudir entonces a la normalización para su coordinación sino que la estructura debe flexibilizarse (patrones de comunicación informales se superponen a los formales). Por otro lado, cuanto más diversificados estén los mercados de la organización, mayor divisionalización se encuentra y mayores

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

esfuerzos de coordinación requiere. Cuando el entorno se presenta como extremadamente hostil, mientras la complejidad requiere de una enorme descentralización, a la par se exige la rapidez (visión global de negocio que propician las Relaciones Públicas) y la coordinación, en una reacción centralizada.

El profesional de Relaciones Públicas se constituye en catalizador de los cambios del entorno y en representante máximo de la empresa, en situaciones de crisis, la comunicación se centraliza en la descentralización. Los dispositivos de reacción se ponen en marcha, la comunicación basada en la tarea se normaliza abajo o se coordina arriba y la comunicación socioafectiva se concreta en una única persona con visión de negocio, estratégica, que es la figura del profesional de Relaciones Públicas o relacionista. Las constelaciones de trabajo que tienen lugar en la organización, divisiones de trabajo, equipos... deben coordinarse. La mayor complejidad del entorno entonces y la inestabilidad, conducen a la descentralización del poder y a la centralización de la comunicación.

4.1.2. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PLANIFICADO, ESTRUCTURAL, NO ESTRATÉGICO PERO BASADO EN LAS ESTRATEGIAS: MODERNOS GRUPOS

Los comités temporales o grupos “ad hoc” implican una segunda tarea para sus miembros que se superpone a sus obligaciones habituales dentro de la organización. Estos equipos suelen establecerse cuando la dirección se enfrenta ante problemas nuevos que no pueden ser abordados ni resueltos adecuadamente por los departamentos existentes ni por los comités ya creados. Entre estos problemas suelen incluirse los cambios bruscos en el entorno, las innovaciones tecnológicas, las innovaciones de productos por los competidores, los cambios en las condiciones de los mercados, las apariciones de nuevas leyes reguladoras en la actividad organizacional, las alteraciones importantes en el contexto económico, etc. . También cabe incluir aspectos internos de organización como la renovación de los sistemas de funcionamiento o la reestructuración de la propia organización.

Peiró y Prieto

Como ya señalábamos, lo único permanente en las organizaciones es el cambio. Según Bill Gates, los cambios en cinco años serán mayores que en los últimos cien. Los cambios organizacionales son absolutamente revolucionarios (no planificados y de segundo orden)³ Los cambios no planificados se refieren a aquellos cuya existencia se origina fuera de la organización y constituyen una respuesta adaptativa, típicamente centrada en la alteración de segmentos de la organización definidos con claridad. De

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

segundo orden indica que suponen un cambio organizacional multidimensional, cualitativo, discontinuo y radical, que incluye un cambio paradigmático del conjunto de la organización, que incide en la descentralización de las tareas, centralización de la comunicación, nuevas fórmulas comunicativas y prácticas de Relaciones Públicas basadas en la coordinación más que en la implicación, en continua relación con el cliente y mercado, involucración en los objetivos...

La necesidad de las Relaciones Públicas actual es desbordante, obedece a cambios no planificados que han puesto de manifiesto la importancia de la comunicación interna. Asistimos en los últimos años a enormes procesos de fusión y adquisición que fracasan no tanto por factores técnicos como humanos, debido fundamentalmente al choque de culturas, como también asistimos a nuevas formas de organización (centrada en la formación de equipos de proyectos, “ad hoc” o temporales, organización en torno a procesos en lugar de estructuras... lo que requiere de una dinámica coordinadora y efectiva.

Y French y Bell (1984),

Es un esfuerzo de envergadura, apoyado por la dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, particularmente mediante un diagnóstico más eficaz y colaborador y mediante la gestión de la cultura de la organización- con especial énfasis en los equipos de trabajo formales, los equipos temporales y la cultura intergrupala- con asistencia de un consultor facilitador y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluida la investigación – acción.

La adaptación que persigue el desarrollo organizacional se refiere a la modificación de la organización o de sus partes para adaptarla al entorno. “Adaptable”, como afirman Goodman y Burke, recalca los cambios organizativos inducidos externamente.⁴ Como afirman estos autores, los cambios planificados en una organización pueden aumentar la adaptabilidad y la adaptabilidad puede propiciar a su vez cambios planificados.

Los cambios planificados en la organización se centran principalmente en el cambio dentro de la organización, mientras que los estudios sobre adaptación se centran principalmente en las relaciones organización entorno y en cambios dentro de la organización impuestos por el entorno.

³ PORRAS, J.I. y ROBERTSON, P.J.: “Organizational Development: Theory, Practice and Research”, en Dunnette M.D. y Hough, L.M., eds.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol 3, Consulting Psychologists Press, Inc, Palo Alto, California, 1992.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Parece que los cambios planificados han obedecido en mayor medida a factores estructurales y de proceso, que interactivos o sociales, que obedecen a la adaptación paulatina, no planificada, propiciada “en el momento” por los relacionistas.

Esto no parece contradecir el hecho, no obstante, de que dichos cambios planificados, enfocados en la estructura, no puedan tener origen en nuevas demandas de patrones de interrelación para propiciar la adaptación al entorno, de forma más versátil y flexible. La estructuración seguiría por tanto los patrones de interacción inducidos por los cambios del entorno.

El desarrollo organizacional planificado destaca el establecimiento de grupos de trabajo autónomos, equipos de trabajo, organización en torno a procesos, intervenciones múltiples a gran escala sobre el sistema (calidad de vida laboral).

El director de comunicación o de Relaciones Públicas influye fuertemente sobre la forma en que las organizaciones se adaptan al entorno. Desde la perspectiva de la Ecología de la Población, Hannan y Freeman (1977) alegan que las subunidades de la organización, normalmente directores o coaliciones dominantes, buscan en el entorno relevante las oportunidades y amenazas, formulan respuestas estratégicas y ajustan la estructura de la organización consecuentemente”... “Enfrentadas a entornos inestables, las organizaciones deben desarrollar una estructura generalista que no se adapta de forma única a ninguna configuración óptima del entorno, pero es óptima para todo el conjunto de configuraciones.

Se estudia entonces cómo se relacionan las organizaciones con su entorno en función de las decisiones tomadas por los directivos en relación con el mismo, poniendo de manifiesto cómo la estrategia y la estructura, conformadas o promovidas por el “feedback” de las demandas del entorno que realiza el relacionista, afectan a la adaptación, a través de la innovación en la estructura (formas planificadas de nueva estructuración por proyectos, organización en torno a procesos, formación de equipos temporales, grupos “ad hoc” y “T. Groups”).

⁴ GOODMAN, P.S. y BURKE, L.B.: “Estudios sobre el cambio en las organizaciones” (en P.S. GOODMAN: *Change in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1982), tomado de *Lecturas de Teoría de la organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, vol. II, pp.,441-472.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

4.1.2.1. LAS ESTRUCTURAS SE TORNAN ORGÁNICAS POR LAS R.R.P.P.: DINÁMICA ORGANIZATIVA

La organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho cara a cara unas con otras y dedicadas a un complejo de labores, se relacionan unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en los que todos han convenido.

Pfiffner y Sherwood

Puede decirse que los fines convenidos por una organización determinada pueden lograrse mediante la cooperación entre los miembros, a través de mecanismos impuestos de remuneración o coerción o puede lograrse voluntariamente y casi de forma natural, a través de relaciones y comunicaciones que aseguren la cohesión para el buen funcionamiento grupal y la obtención eficiente de los objetivos.

Puede afirmarse entonces, desde un plano teórico, que toda cooperación que no se logra por coerción o remuneración obedece a las Relaciones Públicas o articulación dinámica, coordinación, mecanismos de interacción que imprimen en el esqueleto estructural, formalmente establecido, la comunicación informal, huella dinámica de la vida en el trabajo, para paliar la huella innegable del trabajo en la vida.

Solo existe pues “dirección de personas” identificada con la función de Dirección de Personal o de Recursos Humanos cuando estas “viven para trabajar” e integran su funcionamiento vital en el de la empresa, dado que el objetivo fundamental de las organizaciones no son las personas sino las actividades (o parte profesional de las personas), pues la inclusión de las personas en la organización es solo parcial, como señala Allport.

Las Relaciones Públicas amplían en cierto modo dichos planteamientos generando pautas de comunicación e interacción informal que asemejan el trabajo a la vida y viceversa (Hawthorne). Los objetivos del grupo explícitos, racionales, son eclipsados entonces por los individuales en términos “de vida” por encima del trabajo, de relación e interacción por encima de acción, más emocionales, que responden a la inclusión de lo subjetivo en lo objetivo, de los deseos en la razón, confiriendo un motor para el desarrollo organizacional a través de la cohesión que las Relaciones Públicas procuran.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

En España, Peiró primero y Quijano⁵ posteriormente, han estudiado el concepto de organización. La organización requiere de una estructuración informal, conformada a partir de parámetros de relación e interacción y del dinamismo que incorporan dichos patrones para alcanzar los objetivos tanto institucionales como grupales (desarrollo y cohesión) por lo que podemos concluir que la organización superpone los patrones de relación e interacción (Relaciones Públicas) a la estructura formalmente establecida para conformar lo que se ha venido en llamar organización.

La institución es por tanto sinónimo de organización cuando se consideran las pautas de relación implícitas de la misma a través del establecimiento de las Relaciones Públicas. Las Relaciones Públicas supondrían desde este punto de vista, organización a través de la interacción y la comunicación y no de la diferenciación de roles o tareas. Parece que organizarse es establecer una red compleja (telaraña de intercambios) de relaciones y comunicaciones, componente dinámico que se superpone al concepto estático de la estructura formal.

Según Barnard (1939), una “organización se refiere a algo más que el armazón del edificio”. Efectivamente, parece que el concepto de organización se refiere al dinamismo que superponen las Relaciones Públicas a la estructura. Mooney (1947) asume que la organización es como la circulación y el aire y se refiere a la coordinación como elemento esencial. Mayntz (1972), habla de totalidades articuladas. March y Simon (1961) asemejan el término a un sistema coordinador central y Porter y Lawer (1975) inciden en la existencia de unas funciones diferenciadas que se procura estén coordinadas y dirigidas.

La dirección efectivamente, corresponde a los directivos, la coordinación, al mecanismo relacional por excelencia de la cohesión organizacional, a las Relaciones Públicas. Estas deben coordinar funciones y niveles, mediante una función transversal adecuada al binomio organización - entorno. Katz y Kahn asumen, en consonancia con este planteamiento, que las organizaciones son sistemas orgánicos, ya que se integran mediante actividades interdependientes o complementarias que requieren de transacciones entre grupos diversos en el interior de la organización.

Como señala Peiró, lo que caracteriza a las organizaciones como sinónimo de instituciones específicamente, en relación a otras organizaciones sociales, es que se crean de modo consciente para conseguir unos determinados fines (económicos y sociales).

⁵ PEIRÓ, J.M.: *Psicología de las organizaciones*, Madrid, UNED. 1983; QUIJANO, S.: *La psicología social en*

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Los fines se alcanzan a través de la diferenciación de funciones, que deben ser coordinadas, tanto en sentido horizontal como vertical, e incluso puede hablarse de diferenciación departamental...

Así como la diferenciación de funciones tanto horizontales como verticales determina en gran medida la estructura de la organización, la diferenciación que se establece en la comunicación y mecanismos de interacción horizontal y vertical determina en gran medida la organización. La coordinación racional de las funciones tiene también su paralelismo en la coordinación de la comunicación para las mismas, a través de las Relaciones Públicas.

La continuidad de las organizaciones depende por otro lado, en gran medida, de la continuidad de las comunicaciones e interacciones que establece con el entorno, lo cual imprime un ritmo que afecta no solo al número de las mismas, sino a parámetros cualitativos, relacionado con la competitividad y el marcado carácter de innovación permanente que las empresas exigen para sobrevivir.

Lo cierto es que las organizaciones configuran sistemas abiertos al entorno, incluido el comunicativo, por lo que a raíz de los influjos recibidos y a tenor de la interacción continua se vuelven dinámicas y cambiantes y por ende más basadas en la dinámica organizativa que en la estructuración inicial, mas basadas en su carácter orgánico que funcional y más centradas en lo informal y en las personas que en lo formal y la tarea, en la imagen y en la comunicación que en la innovación y en la producción, en la interrelación que en la gestión.. Puede afirmarse que los estudios del entorno (estudios de mercado, de tendencias sociales...) y la comunicación derivada de los mismos que se realiza hacia el entorno va modificando la organización y también los patrones de relación en el interior de la organización, configurando un bucle participativo a través de la modificación de la organización, y por ende de la comunicación, en un ciclo repetitivo de acción-reacción.

Según Mintzberg, toda actividad humana organizada plantea dos requisitos, fundamentales y opuestos, la división del trabajo y la coordinación (cada vez más importante por el establecimiento de pequeños grupos y equipos).

La estructura inicial de la organización define la diversidad de las tareas, pero las formas de interacción social van superponiendo la función dinámica de coordinación de las mismas (Relaciones Públicas), que transforma la mera estructura formal en un ente

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

organizativo y organizado. Las Relaciones Públicas se constituyen entonces en la esencia de la organización, que concierne a la coordinación de tareas.

La adaptación mutua es el concepto que Mintzberg utiliza para referirse a la coordinación mediante la simple comunicación informal de Relaciones Públicas. Según Mintzberg, este mecanismo de coordinación fundamental se da tanto en las organizaciones pequeñas como en las muy grandes, ya que es el único mecanismo que funciona bajo circunstancias extremadamente adversas o difíciles. La coordinación a través de la normalización (de proceso, resultados o tareas) cuando se incrementa la complejidad de la organización, no parece eclipsar la importancia que se atribuye a la comunicación continuada de Relaciones Públicas, basada en la adaptación mutua y en la supervisión directa.

Las Relaciones Públicas añaden a la función directiva las relaciones con el entorno y las relaciones con mandos intermedios, a fin de que estos proporcionen información sobre sus respectivas unidades. La tecnoestructura analiza la adaptación y cambio de la organización en función de la evolución del entorno (analistas de relaciones con el entorno) por lo que el papel de las Relaciones Públicas es fundamental aquí, al incidir en las repercusiones de las demandas en la imagen que la empresa debe proyectar... por lo que deberá relacionarse y comunicarse con dichos analistas constantemente.

La organización se estructura entonces, como vemos, en un sistema de constelaciones de trabajo. Los dispositivos de enlace que las Relaciones Públicas establecen se refieren a los propios mecanismos de especialización horizontal y vertical, basados en la coordinación lineal y horizontal (las tareas y especialización) y la vertical o basada en el control, cuyo correlato comunicativo o de liderazgo se encuentra en la influencia normativa y en la implicación y la cohesión en base a factores socioafectivos, para la consecución de los objetivos, en función de una estructura orgánica que se basa en relaciones de trabajo abiertas e informales basada en la adaptación mutua (relaciones públicas) y la resolución de los problemas a medida que surgen las necesidades, ya que la normalización es cristalizada y estática y no puede responder a las diferentes demandas que las variaciones del entorno van produciendo. Las Relaciones Públicas responden así a las demandas de las estructuras orgánicas que surgen de las nuevas condiciones del entorno y que demandan relaciones “vivas” y no normalización, para conseguir la adaptación.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

4.2. ORGANIZACIÓN “EN TORNO A PROCESOS” Y *MANAGEMENT* “PARTICIPADO Y PARTICIPATIVO”. LA FUNCIÓN COORDINADORA

Dentro de la empresa, los cambios demandados por la necesaria consecución de flexibilidad y consiguiente adaptación, demandan una organización en torno a procesos y no en torno a estructuras, lo que determina la creación de los equipos de trabajo autónomos, y la superposición de la comunicación e interacción informal sobre la formal, que obedece a patrones nuevos de interacción que se proyectan sobre la estructura. La coordinación de intereses y de grupos en la organización y la involucración (no tanto la implicación) son los objetivos clave de los nuevos patrones de relaciones e interacciones.

La comunicación bidireccional establecida sitúa a las Relaciones Públicas a un nivel estratégico, no sólo para conformar estrategias comunicativas acordes con las estrategias formuladas, sino principalmente para su participación activa en el establecimiento de las mismas.

Evidentemente, el desarrollo organizacional conlleva un nuevo liderazgo, más basado en una cultura orientada a los procesos, sistemas, políticas, que a la acción y a los resultados. La motivación y la implicación dejan paso a la coordinación y a la involucración. Se configura un sistema basado en las interdependencias múltiples. La cultura sería así concebida como los propósitos interrelacionados expresados en el comportamiento organizativo y la gestión, el modo de manejar las interdependencias.

De acuerdo al liderazgo asumido, “subsistemas” del management serían la “autorancia”, la “teleología”... La “autorancia” se refiere a las posibilidades de una persona de propiciar que los demás hagan algo, compuesta por diversos subsistemas, como la estructura de autoridad, de poder, de influencia y la combinación de poder autorizado, poder indirecto, autoridad de influencia; por el subsistema teleológico, el sujeto se guía y guía a los demás por la misión de la organización, los clientes, el entorno cambiante, las metas, y sus principales subsistemas vienen referidos a las relaciones con clientes y factores humanos.⁶

La misión de la organización debe estar orientada hacia el exterior y configurarse hacia el futuro a largo plazo, en consonancia con los planes de comunicación e imagen, y debe ser creíble. Por estas razones, el relacionista debe participar en su configuración y formulación. Más tarde, deberá conseguir que todos los

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

miembros de la organización la conozcan, la asuman como propia y conozcan también como pueden contribuir a hacerla posible. Esta es la parte de liderazgo, además de la de gestor, que el relacionista debe realizar. Según Hermel, la función de liderazgo desvincula al relacionista del status formal y de su capacidad de gestor y le confiere un poder natural en la organización.

El “management” se define como las técnicas de organización y de gestión de una empresa. El “management” influye, a su vez, en la estrategia, en función del liderazgo que el relacionista ostenta. El excesivo optimismo e idealismo puede ser matizado por el realismo que los hechos y relaciones internas imprimen en la concepción de objetivos... el “management” participativo no se refiere sólo a la realización o ejecución sino esencialmente a la concepción de misiones, políticas... por lo que debe incluir procedimientos de coordinación, conversaciones de negociación, actos de activación y motivación, seguimiento de indicadores de calidad...⁷

Desde el “management” participativo de Hermel, el relacionista se incluye en los cuadros directivos, en la autoridad jerárquica más alta de la empresa y se integra en una óptica pluridisciplinaria de transformación, con tareas de dirección (fijación de objetivos), organización, animación (la cual precisa de dispositivos de comunicación), fomentando interés por el trabajo.

Según Hermel, el “management” como enfoque global implica que dicha función influye en la elaboración de la estrategia de la empresa y de sus particularidades al tiempo que dicha estrategia influye también en el “management” (participativo, que se refiere sobre todo al proceso), en un movimiento dialéctico. El “management” transversal es el que ostenta el relacionista y el concepto de participación viene fundamentalmente referido al funcionamiento de la organización, al proceso (organización en torno a los procesos) y no tanto a los medios o a los resultados.

La participación sin “management”, supone la falta de coordinación en el proceso (resultados contradictorios) respecto a la imagen que el relacionista incorpora, la falta de metodología (pérdidas de tiempo y vacilación), falta de análisis de lo que está en juego (radicalización de las posturas personales), ausencia de objetivos y de orientaciones generales (incoherencia en el proceso), ausencia de puesta en marcha y de dirección (ineficiencia).

⁶ ADIZES, I.: *Ciclos de vida de la organización*, Madrid, ed. Díaz de Santos. 1994.

⁷ HERMEL, Ph.: *Management participativo*, Barcelona, ed. Gestión 2000 S.A., 1990.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Deming informa de un estilo de gestión, desde la perspectiva del “management”, cercano al que nosotros aplicamos al relacionista, que indica la creencia de que la mayoría de los defectos se originan en el sistema y no en los trabajadores y que el personal debe sentirse seguro en su puesto, así como que es necesario cooperar con los proveedores en lugar de enfrentarlos, y ayudarles a mejorar calidad y costes en lugar de cambiar frecuentemente los mismos.

Entre las propuestas de transformación del estilo de gestión, incorpora el desarrollo del liderazgo y la comunicación⁸. El relacionista es, desde este punto de vista, un gestor que además es un líder, de cara a la comunicación interna. Los gestores son personas preocupadas en cómo se hacen las cosas, mientras que los líderes se preocupan al mismo tiempo por el significado que tales acciones poseen para las personas. Los líderes impulsan el compromiso, mientras que los gestores desarrollan responsabilidades y ejercen la autoridad (Bennis y Namus, 1985).

La característica más relevante es la polivalencia, que señala que el relacionista no es un gestor perfecto, ya que la exigencia de responsabilidades y la autoridad le restarían capacidad de atracción y creatividad, liderazgo natural y empatía; tampoco es un líder natural perfecto, pues su entorno es la organización y no el grupo al que pertenece, por eso un líder natural perfecto es un líder sindical y no un relacionista. Cuando se pasa del simple gestor al relacionista, se incorporan aspectos de reconocimiento y recompensas contingentes, de establecimiento de igualdad, de conductas clarificadoras y modélicas, de planificación eficaz pero relacionada más con la informalidad y la flexibilidad que con la rigidez y la formalidad, el fomento del compromiso con las tareas, la creación de redes y articulación de las relaciones en la organización y el fomento del grado de implicación.

El “management” participativo es en definitiva un proceso gerencial global que se caracteriza por la potenciación de la autonomía formal de los subordinados en un marco coherente de fines e intereses globales y específicos, lo que implica una gestión global y multidimensional, una fuerte articulación entre individuos y grupos, la búsqueda de sinergia y la complementariedad entre el funcionamiento cotidiano y prospectivo⁹

⁸ AGUAYO, R: *El Método Deming*, Buenos Aires, Vergara, 1993.

⁹ Al respecto leer la obra de PALOM IZQUIERDO, F.J. y TORT RAVENTOS, LL.: *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Madrid, Espasa-Calpe, 1991.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

La función coordinadora

Ayestarán ha insistido en que uno de los grandes cambios teóricos que se producen durante la década de los ochenta; consistió en la ubicación de los grupos en los contextos de las organizaciones.¹⁰

Los grupos de trabajo que se configuran en la actualidad o que han ido diseñándose en los últimos tiempos en las organizaciones, responden a cambios en la estructuración y organización en el seno de las corporaciones. La cohesión se define en términos de solidaridad, atracción, moral, clima o sentido de comunidad, y conforma un marco interactivo útil, más como afirma Peiró,

Los efectos de la cohesión sobre el funcionamiento del grupo se centran en que ésta influye en el mantenimiento del grupo e incrementa la conformidad a la mayoría, que puede ser perjudicial para determinadas tareas intelectivas y cognitivas, en donde es más eficiente la innovación.¹¹

El diseño de estos grupos responde a nuevos patrones de interacción que están sujetos a múltiples criterios además de la eficacia en las tareas. Organización y estructuración responden a la interacción y viceversa, proceso y estructura van modificándose en una relación dialéctica. Los grupos de trabajo se conceptualizan entonces como unidades colectivas en las que las personas realizan la mayor parte de sus actividades incluyendo entre ellas el trabajo, y son también las unidades a través de las cuales se estructura el trabajo en las organizaciones.

La globalización y las exigencias de adaptación, flexibilidad, versatilidad y polivalencia han conducido a la formación de grupos heterogéneos, multifacéticos, que requieren de nuevas pautas de interacción, basadas en la coordinación más que en la cohesión, que constituyen o se encardinan en los modernos equipos de trabajo o grupos “ad hoc” que se forman (círculos de calidad, grupos autónomos, equipos directivos...). Como afirman Peiró y Prieto:

Las líneas actuales de investigación sobre grupos destacan el estudio de las relaciones intergrupales y la teoría de la identidad social, el proceso de influencia social en grupos pequeños... Por su parte, el estudio de la influencia social aborda la explicación de la “influencia minoritaria o innovación.¹²

¹⁰ Cfrd. en PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: “Grupos de Trabajo” en Tratado de Psicología del trabajo. Vol. II: Aspectos Psicosociales del trabajo. Madrid, Síntesis, 1996, pág. 101.

¹¹ PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: op.cit. pág. 119.

¹² PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: “Grupos de trabajo” en *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol.II: Aspectos Psicosociales del trabajo. Madrid, Síntesis, 1996, pp. 102-103.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Desde una perspectiva de estudio enfocada a la cohesión, el grupo es único y compone la unidad organizacional, mientras que desde la perspectiva de la coordinación e integración, el grupo unitario psicológicamente bajo criterios de cohesión se fragmenta racionalmente. Desde este último punto de vista, los grupos adquieren el carácter de grupos interactivos. Peters y Waterman señalan que los “pequeños grupos son las unidades de construcción organizacional básica en las buenas empresas”¹³, o como afirma Peiró, desde esta perspectiva, los grupos son: “unidades colectivas orientadas a la tarea, compuestas por un pequeño número de miembros organizados y que interactúan entre sí y con su ambiente para conseguir determinadas metas grupales”.¹⁴

Sus características son, como vemos, que se orientan a la tarea y no a aspectos socioemocionales, que se constituyen como grupos funcionales o productivos, se organizan e interactúan entre sí y forman sistemas sociales abiertos, influidos por el entorno organizacional y otros grupos de trabajo.

Se distinguen, en primer lugar, los grupos “formales”: creados por designación, que constituyen unidades de la estructura organizacional y son establecidos por la propia organización para alcanzar sus objetivos, y los “informales”: producto de la casualidad o resultado de preferencias personales, producto, en definitiva, de las relaciones espontáneas entre los miembros. Los modernos grupos en las organizaciones son designados por la propia organización, por lo que constituyen grupos formales.

Los grupos secundarios se caracterizan por tener un mayor volumen que los primarios y el contacto entre sus miembros es más indirecto, indeterminado y menos estable o predecible en el tiempo. Ejemplos de estos son los grupos heterogéneos formados para un proyecto determinado, las reuniones o comités en las que participan los diversos directivos...

Con el paso del tiempo, encontramos la discontinuidad entre lo individual y lo grupal, donde vuelve a adquirir peso o importancia lo individual. Se establecen entonces relaciones entre grupos diversos que deben ser coordinadas por las Relaciones Públicas y lo grupal es entendido objetivamente en función de las contribuciones específicas de cada uno de los miembros o equipos de trabajo.

La heterogeneidad vuelve a ser una característica relevante, pero no problemática, al asumir la nueva concepción objetivizada de lo grupal. Se produce la

¹³ PETERS y WATERMAN: *Expert systems techniques, tools and applications*, Addison Wesley, Massachusetts, 1986, pág.126.

¹⁴ PEIRÓ, J.M.: op cit , pág. 104.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

ruptura del grupo inicial homogéneo, formado ideológicamente y bajo parámetros afectivos más que racionales y los individuos comienzan a conformar patrones individualizados de percepciones y juicios interpersonales en función de los grupos concretos en que se enmarcan, que constituyen unidades individualizadas, en las que los individuos se van insertando, por lo que se forman los prejuicios sobre bases más racionales y enfocadas a la tarea y al conocimiento de la propia institución, “los de marketing nos van a hundir, sólo quieren ganar dinero...”.

Los individuos se insertan ya en clases diferenciadas, heterogéneas y la homogeneidad emocional propia de los inicios y de la implicación con la empresa da lugar con el tiempo a la heterogeneidad racional basada en lo específico más que en lo general y en lo particular más que en lo común o igual, en lo propio más que en lo ajeno, en lo individual más que en lo colectivo, en la exclusión más que en la inclusión, en lo competitivo más que en lo cooperativo.

El esfuerzo por recordar que “diferentes, pero iguales, al ir en el mismo barco” no se hace ya mediante la creación de identidad corporativa o parámetros afectivos de inclusión, sino con un esfuerzo de coordinación que favorezca la armonía y la vuelta a un sentido de comunidad de intereses, que posibilite de nuevo la inclusión por criterios racionales, afrontando la exclusión.

El amor analizado desde la teorización hegeliana conduce a la pérdida del yo al enamorarse, asunción de los objetivos y forma de ver la vida desde el otro, pérdida de la voluntad, para volver más tarde al yo de nuevo, en la síntesis, con recuperación del criterio y la libertad, pero asumiendo el punto de vista del otro.

La noción clave entonces, volviendo a nuestra argumentación es la de compromiso, el individuo no quiere ya la unión incondicional basada en criterios emocionales o de afecto (cohesión), pero se le compromete racionalmente. La identificación y la implicación dejan paso a la coordinación, al consenso (mayor aceptación de los objetivos y valores institucionales y grupales) cooperación, colaboración (laborar o trabajar con).

El compromiso va a conducir a un esfuerzo deliberado de cada individuo y cada grupo a cumplir con la tarea y las expectativas de logros que tiene asignadas por el grupo de trabajo en el que se inserta y por la institución. Los grandes parámetros del compromiso en esta etapa última o actual del desarrollo organizacional se basan, como decíamos, en criterios más racionales (“consenso” y “control”) que emocionales,

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

centrados en aumentar los esfuerzos para estar a la altura o satisfacer las expectativas del grupo.

La interacción, como sinónimo de coordinación, resulta ser un concepto fundamental. En las grandes multinacionales, donde los niveles son excesivos, el contacto cara a cara entre todos los miembros se dificulta, la interdependencia personal se desdibuja y adquiere importancia la interdependencia interdepartamental; el grupo como unidad psicológica afectiva sigue existiendo idealmente o en la mente de los individuos, pero se van conformando numerosos subgrupos que puedan hacer frente y satisfacer las demandas individuales o particulares de los departamentos y de sus integrantes.

Los roles grupales configuran entonces una interacción especializada, nueva, basada en las relaciones interdepartamentales o de individuos cuyo rol social dentro de la organización se enmarca en divisiones o departamentos distintos, que interaccionan buscando en la coordinación la mayor efectividad de sus acciones y los ahorros de tiempo.

La coordinación se configura entonces como un patrón de interacciones que salvaguarda la eficiencia, más que la efectividad, dado que ahorra tiempos al propiciar la consecución de tareas y objetivos en el menor tiempo posible, de acuerdo a las premisas del “coste de oportunidad” y del lema de “el tiempo es dinero”.

Se configuran entonces líderes múltiples, polivalentes, en base a la eficacia de la comunicación, rompiendo con la idea tradicional de líder como persona carismática capaz de generar afecto. Los nuevos líderes manejan información (directivos) y se configuran en portavoces de sus respectivos grupos. Se constituyen ellos mismos, sin elección formal, por la dinámica interactiva que establecen. No se relacionan porque son líderes sino que son líderes porque se relacionan, porque manejan información (líderes informacionales) y porque en el transcurso de las interacciones han puesto de manifiesto una gran capacidad, voluntad y empeño en resolver las actividades que al grupo en particular le interesan, tengan o no una valoración positiva del líder e independientemente de la valoración que realizan sobre sus motivos (neurosis, ambición de poder, intereses individualistas...).

Parece entonces que mayor importancia que la distinción entre grupos formales e informales hoy día es la distinción entre grupos permanentes (que forman parte de la estructura organizacional y están básicamente dirigidos a la realización de tareas

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

habituales y los grupos temporales, creados especialmente para la realización de actividades centradas en el desarrollo y la innovación de la propia organización (Peiró, 1983-4).

La organización en sí puede concebirse básicamente en un nivel global o superficial y tradicional como un grupo permanente, y también es cierto que desde un enfoque de cohesión, socioafectivo y de cooperación, el grupo se constituye como una unidad cooperativa que señala la necesaria implicación de todos en el trabajo genéricamente, requiriendo la identificación general con los valores de la compañía...

Sin embargo, desde un enfoque moderno, más centrado en la tarea y en los niveles más altos de la organización, en la heterogeneidad que en la homogeneidad, se crean en las instituciones grupos de trabajo “ad hoc” o temporales, equipos de trabajo que requieren de la coordinación (criterio temporal) más que de la cooperación o de la cohesión (concepto estático).

La estructuración de la organización, desde este punto de vista, no radica entonces en los departamentos sino en los procesos que inician y mantienen la formación de grupos, la organización cobra vida en torno a procesos y no en torno a estructuras, lo cual confiere dinamismo y flexibilidad, adaptación rápida a los cambios y adopción de medidas con gran velocidad.

El valor organizativo por excelencia de hoy día radica en la velocidad, el pez más grande ya no se come al pequeño; el pez más veloz se come al más lento. Según estas premisas, una figura transversal que se superpone a la estructura organizativa debe conocer todo el proceso que da lugar a la creación de un grupo o equipo de trabajo y dinamizar el mismo estableciendo interdependencias múltiples, aprovechando las sinergias... El relacionista puede muy bien constituir esa función transversal, de labor coordinadora, ya que debe establecer la correspondencia y adecuación entre las tareas realizadas, tiempos de ejecución y demandas externas de realización, en función de la competencia y los planes de imagen, requerimientos del entorno... Por eso, y a pesar de que en España y ante el asombro de muchos, se sigue creyendo que las Relaciones Públicas configuran una función baladí, las Relaciones Públicas se sitúan a nivel de vicepresidencia en Estados Unidos.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

4.2.1. R.R.P.P: COORDINACIÓN TEMPORAL DE ACUERDO A LA SINCRONIZACIÓN CON LAS DEMANDAS EXTERNAS Y DEL TRABAJO EN FUNCIÓN DE UN CRITERIO UNITARIO DE “IMAGEN”

La organización en torno a departamentos y estructuras obedece a nivel grupal a un error conceptual de la talla de considerar únicamente a nivel interpersonal las relaciones formales en una empresa. Los grupos temporales o basados en la organización por procesos que establecen la constitución de múltiples equipos de trabajo, ocupan un papel de importancia creciente hoy día.

Encontramos entonces que es la estructuración (por procesos) la que sigue las pautas de la interacción (saltando formalidades y afinidades personales) y es la propia organización en torno a equipos de trabajo multidisciplinarios y heterogéneos, temporales, la que sigue las pautas que las Relaciones Públicas establecen como forma nueva de interacción en las organizaciones, basada en una función transversal, que salva formalidades y une a través de criterios comunicativos y de coordinación, en función de criterios temporales y de armonización de intereses y no por la estructuración inicial basada en departamentos o en afinidades socioafectivas.

Las Relaciones Públicas, establecidas para dinamizar la actuación, en base a patrones comunicativos nuevos informales en lo formal y eliminadores de diferencias, se organizan en torno a los procesos que las mismas promueven, lo cual hubiera sido impensable en organizaciones rígidas, burocratizadas, de normalización en enorme grado, fuertemente vertebradas en torno a criterios estructurales y de jerarquía (denota inseguridad).

La nueva conceptualización señala una mayor seguridad que inicia ya la vertebración en torno a la comunicación coordinadora y en torno a los procesos, como corresponde a la función de Relaciones Públicas, en lugar de hacerlo en torno a la estructura.

La comunicación concebida hacia el exterior da paso a una nueva función de las Relaciones Públicas, dinámica implícita en las nuevas formas organizativas, en términos de coordinación en torno a procesos sobre una base temporal, no lineal, continua, o tradicional, lo que las configura desde nuevos parámetros interactivos en un primer plano, sirviéndose de la estructuración (secundaria) y no al contrario.

La estructuración sigue entonces las pautas de la interacción y la organización cobra entidad a través de las Relaciones Públicas desde un criterio temporal coordinador,

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

facilitador, en función de la comunicación transversal que superpone lo informal a lo formal, interactivo.

Se constata que la organización ya no puede seguir a la estructuración formal en torno a departamentos y a pautas de interacción formal por la adaptación rápida que se requiere y la insuficiencia de los modelos lineales de conducta organizativa, linealidad de la jerarquía y linealidad en un mismo nivel, horizontal, que comprometen el dinamismo por la falta de coordinación, no sólo por la carencia de los propios departamentos de un gestor que observe el proceso globalmente y adecue los esfuerzos, los coordine y aproveche las sinergias sino por que fundamentalmente las acciones deben estar “sacadas” fuera del ámbito en que se insertan para ser coordinadas con los requerimientos externos desde un criterio temporal, externo, que informe de los plazos y tiempos en función de los planes de comunicación y de imagen a largo plazo. Tal y como afirma Peiró

*Los grupos para el estudio de proyectos son de duración relativamente larga pero limitada, de carácter multidisciplinar, formados por un número pequeño de profesionales que no necesitan una dedicación a tiempo completo y que, por lo general, compaginan las tareas del proyecto con otras del departamento al que pertenecen.*¹⁵

No podemos olvidar que la creación de estos grupos obedece a patrones de relación en último término y por tanto, a la función de Relaciones Públicas como función coordinadora, ya que de los dos parámetros básicos de los grupos de trabajo, composición y estructura, éste último hace referencia a la nueva cristalización de las relaciones, patrón de interacciones entre los miembros.

Así, en las tareas cognitivas, la heterogeneidad y la constitución de pequeños grupos o núcleos de trabajo (equipos) mejoran la efectividad y disminuyen el “efecto Ringelman”, descubierto por este investigador a finales del siglo XIX, que informa sobre la relación inversa entre el número de personas del grupo y el rendimiento individual.

Prueba de que es la estructuración y la organización las que por ende siguen los patrones de interacción e interrelación es que, como afirma Peiró,

*la estructura del grupo no se refiere necesariamente a la formalizada (las relaciones funcionales entre los miembros están prescritas). Desde la psicología social, la estructura del grupo es considerada como el patrón de relaciones que emerge entre los miembros del grupo.*¹⁶

¹⁵ PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: “Grupos de trabajo”, en *Tratado de Psicología del trabajo*. Vol II: Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid, Síntesis. 1996, pág. 108.

¹⁶ PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: op cit, pág.116.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Los equipos de trabajo se diferencian de los grupos de trabajo en que estos últimos poseen un carácter de menor permanencia y por tanto requieren mayormente de la coordinación basada en patrones de improvisación por la escasa repetición de metas que se produce (patrones interactivos propiciados por las Relaciones Públicas). Ambos grupos se denominan (Argote y Mc Grath) “grupos actuantes”, cuya tarea y finalidad primordial radica en su propia dinámica, que se concreta en la realización de actividades interdependientes.

Los grupos de proyecto/desarrollo están altamente diferenciados y poseen un enorme grado de especialización y autonomía en relación con los otros grupos de la institución, por lo que su integración con los objetivos generales y el resto de grupos es baja requiriendo entonces de una gran dosis de comunicación y coordinación. Los grupos de trabajo así formados cristalizan las relaciones de interdependencia respecto a la tarea que determinados individuos debían establecer para la consecución de objetivos en el proceso establecido, para una rápida adaptación al entorno, y aúnan la mejor respuesta a la complejidad de las tareas con la mayor participación demandada, por lo que requieren de patrones de relaciones informales que coordinen (con criterios de temporalidad) y establezcan una función transversal que adecue además los patrones a las demandas externas o de la organización.

El grupo se constituye así como un subsistema funcional básico de la organización, que integra un sistema autónomo, autosuficiente, aislado, y la apertura del mismo al sistema organizativo o formal se debe a la labor de las Relaciones Públicas que, además de a un criterio de efectividad y eficacia (coordinación temporal), obedece a criterios sociales bajo parámetros de adecuación entre sistemas organizativo formal y orgánico social.

En otro orden de cosas, y respecto a los contactos externos efectuados por el relacionista y otros miembros para agilizar los procesos, encontramos que la persona que en una determinada organización, grupo al que se adscribe y pertenece, discrepa en la forma de ver las cosas, actitudes y comportamientos habituales básicos, está en el grupo de manera presencial pero no psicológica, ya que las normas que impone su grupo de referencia son las que verdaderamente están guiando su conducta.

Los grupos de pertenencia y de referencia no tienen por qué ser excluyentes en principio, y pueden coincidir, pero cabe pensar que los grupos de referencia ajenos e incluso contrapuestos en actitudes y comportamientos a los de pertenencia son buscados

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

como válvula de escape psicológica a la adscripción a determinados grupos con los que el individuo no se identifica y con los que no sintoniza.

La formación de grupos de referencia y las relaciones externas que se establecen en una organización de carácter informal sirven a una orientación a necesidades personales y suelen dar lugar a una normativa informal basada en acuerdos personales, supliendo las carencias de la organización y satisfaciendo al mismo tiempo intereses instrumentales. Los grupos que en un principio fueron secundarios y con los que raramente y muy esporádicamente se establecían contactos (proveedores, accionistas...), han derivado finalmente en la constitución de grupos primarios a través de las Relaciones Públicas, al adquirir las características de relación “cara a cara”, número reducido de miembros, relación duradera o relativamente estable, que propicia incluso la relación íntima, sirviendo a la conexión de los miembros con la sociedad.

La importancia de los grupos en la comunicación se deriva de su configuración y de las relaciones que se establecen entre sus miembros, así como de las normas e intereses comunes que son determinantes de pautas de comportamiento asumidas por todos los miembros del grupo. El profesional de Relaciones Públicas o portavoz de la empresa en el exterior debe ostentar un alto cargo en la jerarquía dentro de la organización, en base a la trascendencia de esto, como afirma Peiró, “La evidencia empírica señala que el estatus de un miembro siempre afecta a sus relaciones con los otros, siendo los de alto estatus los que tienen más contacto con los demás y por tanto mayor posibilidad de ejercer influencia social”.¹⁷

4.2.1.1. ACTIVIDADES DISPARES. ESTABLECIMIENTO DE SINERGIAS E INTEGRACIÓN COOPERATIVA.

Desde un enfoque moderno, centrado en la tarea y en los niveles más altos de la organización, en la heterogeneidad que en la homogeneidad, se crean en las instituciones grupos de trabajo “ad hoc” o temporales, equipos de trabajo que requieren de la coordinación (criterio temporal), en mayor medida que de la cooperación o de la cohesión (concepto estático). La estructuración de la organización, desde este punto de vista, no radica entonces en los departamentos, sino en los procesos que inician y mantienen la formación de grupos, por lo que la organización lo es en torno a procesos y

¹⁷ PEIRÓ, J.M.: op cit, pág. 117.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

no en torno a estructuras, lo cual confiere dinamismo y flexibilidad, adaptación rápida a los cambios y adopción de respuestas con gran velocidad. El valor organizativo de hoy día parece radicar en la velocidad, lo que implica que el pez más grande ya no se come al pequeño sino que “el pez más veloz se come al más lento”. La coordinación responde a un criterio temporal.

Según estas premisas, una figura transversal que se superpone a la estructura organizativa debe conocer todo el proceso que da lugar a la creación de un grupo o equipo de trabajo y dinamizar el mismo, estableciendo interdependencias múltiples, aprovechando las sinergias. El relacionista puede muy bien constituir esa función transversal de labor coordinadora, ya que debe establecer la correspondencia y adecuación entre las tareas realizadas, tiempos de ejecución y demandas externas de realización, en función de la competencia y los planes de imagen, requerimientos del entorno... Como señalan Peiró y Prieto,

El trabajo en grupo es la actividad colectiva que llevan a cabo los pequeños grupos interactivos. Esta actividad implica algún nivel de coordinación, cooperación e interacción entre los miembros del grupo para la consecución de la meta o misión que tiene encomendada... el trabajo grupal se puede definir como la actividad colectiva orientada a la consecución de unos objetivos mediante el proceso de producción, cuya naturaleza es interactiva (cooperativa y coordinada) y que ofrece un resultado colectivo o grupal.¹⁸

En los grupos interactivos, la tarea es el fin que se persigue, prescrita, explícita, mientras que la actividad es un criterio más difuso que se aplica al funcionamiento general, sinónimo de desempeño global, no explicitado.

Se pone aquí de manifiesto la relación entre las tareas y las actividades de los otros, la naturaleza interactiva, cooperativa y coordinada de la actividad y del funcionamiento en una organización.

La cooperación señala, respecto a los grupos interactivos, el requerimiento de la coordinación propiciada por las Relaciones Públicas y no de la cohesión, ya que esta se produce a través de aspectos socioemocionales y no centrados en la tarea, y hace referencia a algo que atañe a los miembros y no a las tareas o actividades. La cooperación requiere de una acción integrada de los miembros, no de la compenetración de los mismos. Los términos, con sus diferencias y connotaciones, son fundamentales a la hora de establecer matices sobre la forma y modo en que la comunicación de relaciones Públicas se establece.

¹⁸ PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: op.cit., pág. 137.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Respecto al ambiente social, el área de trabajo más popular son las relaciones intergrupales en contextos organizacionales fundamentalmente (Levine y Moreland, 1990). Se asume que los grupos no existen en un “vacío social” sino que otros grupos y otras personas influyen en su funcionamiento y su efectividad. En concreto, las relaciones intergrupales son un buen ejemplo de ello. Estas se dan cuando dos o más grupos compiten entre sí para conseguir su meta grupal, o cuando cooperan para alcanzar determinadas metas (...) los grupos de trabajadores, con el tiempo, son más reacios a solicitar información “fuera” del endogrupo (p.ej. a la organización) y ello puede limitar el desempeño, fundamentalmente en tareas más complejas o nuevas¹⁹

Hoy día, los miembros nuevos en las organizaciones pueden integrarse en poco tiempo en equipos de trabajo multidisciplinarios y responsables; el contrato psicológico con dichos miembros es fundamental, la implicación no se realiza ya para que el individuo rinda, sino para que se mantenga en la empresa, en un esfuerzo de involucrarle (implicarle tiene un matiz de pasividad) en las políticas y el devenir de la institución.

Encontramos por tanto, en el seno de la institución: relaciones sincrónicas estáticas, basadas en aspectos afectivos y en un entorno cerrado, para implicar, y relaciones diacrónicas, basadas en aspectos de la tarea y del proceso, dinámicas, en un sistema abierto, para involucrar.

Mc Grath (1984) y Argote y Mc Grath (1993) señalan que las tareas cuyo fin o meta es la ejecución pueden llevar tanto a la cooperación como a la competición y requieren por tanto coordinación temporal entre los miembros o sincronización intra e interindividuos. Como señala Peiró, “Al ser una entidad colectiva, las actividades individuales no pueden ser ejecutadas independientemente, sino que son interdependientes a otras y por ello, la actividad es cooperativa y debe ser coordinada”.²⁰

Parece que de mayor importancia que la distinción entre grupos formales e informales hoy día es la distinción entre grupos permanentes (que forman parte de la estructura organizacional y están básicamente dirigidos a la realización de tareas habituales) y los grupos temporales, creados especialmente para la realización de actividades centradas en el desarrollo y la innovación de la propia organización (Peiró, 1983-4).

Los grupos pequeños interactivos que se forman en las organizaciones constituyen un esfuerzo de asimilación de lo grupal (amplio) a lo individual, a través de la constitución de pequeñas unidades, orientadas a la tarea o a los objetivos y que requieren de cooperación y de coordinación entre los pequeños subgrupos, más que de

¹⁹ PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: op cit, pp. 123, 124.

²⁰ PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: op cit, pág. 144.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

cohesión, en un esfuerzo de contrarrestar la vagancia social, fenómeno que aparece cuando el grupo es grande y la responsabilidad y efectividad individuales se difuminan.

Las Relaciones Públicas deben contribuir, como labor coordinadora, a aumentar las sinergias que puedan incidir en la previsión de la comunicación o de creación de imagen, y conformar patrones de interacción complejos, adecuados a los planes de creación de imagen.

La actividad social encuentra su máximo exponente o contexto en las esferas organizativas, en las que el hombre debe relacionarse y cooperar para satisfacer determinadas metas. Las Relaciones Públicas no sólo estudian las relaciones complejas y las interacciones sociales que se producen, en su natural devenir o desenvolvimiento, sino que las procuran y propician, al igual que ocurre con las pautas comunicativas. Establecen y promueven relaciones e interacciones además de comunicaciones, para conseguir la cooperación entre los miembros de la institución, entre grupos.

Peiró cita a Marx y su definición de cooperación y afirma que su esencia radica en

*múltiples individuos trabajando juntos de una manera planificada en el mismo proceso de producción o en procesos diferentes, pero “relacionados” de algún modo.*²¹

La cooperación integrativa, a la que alude Peiró, se refiere

*Al proceso de especialización, que lleva implícita muchas veces, la diferenciación del trabajo. Esta diferenciación requiere la cooperación de múltiples trabajadores que representan distintas especialidades. Esto es, la diferenciación del trabajo requiere una cooperación integrativa y cuanto más alto es el grado de diferenciación, mayor es la necesidad de construir redes de cooperación integrativa (p.ej., grupo de proyecto para introducir nuevas tecnologías en una organización.*²²

Como señalan Argote y Mc Grath (1993), mientras que en tareas cognitivas se procura el consenso informativo para conseguir una representación social unitaria, las tareas motoras requieren sincronización intra y entre miembros en relación con los tiempos de ejecución, por lo que se constituye en una coordinación temporal.

Las Relaciones Públicas confían su labor coordinadora en el ámbito operativo más a lo primero que a lo segundo, dado que lo segundo pueden ejercerlo capataces, mandos intermedios... y se circunscribe al ámbito de los Recursos Humanos. Pero, la comunicación, “llevar la información”, también se constituye en una tarea motora (consultas al cliente).

²¹ PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: op. cit, pág. 146.

²² PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: op. cit, pág. 146.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Con la interacción, la actividad grupal se rutiniza, como síntoma de la automatización. La comunicación también se rutiniza y adquiere una naturaleza de interacción orientada a la tarea, (llevada a cabo por cualquier directivo) que sólo puede agilizar o dinamizar el relacionista, propiciando el aumento de la interacción social (fomentar consultas, comentarios, reuniones, comités, “focus group”, para estudiar opiniones y relaciones sociales, estudios de clima laboral, de D.O. o de calidad integral). La Calidad total hace referencia a la mejora en los procesos productivos, desde un enfoque mecanicista, y se encuentra enfocada a los resultados, mientras que la calidad integral incluye los patrones de interacción y de relación, respecto a los procesos.

4.2.1.2. LOS RITMOS DE “SINCRONIZACIÓN” EN FUNCIÓN DE LOS PLANES DE IMAGEN

Es, sobre todo, en el esfuerzo de coordinación respecto a la representación cognitiva de la tarea o de sus fines donde inciden las Relaciones Públicas, adecuando los esfuerzos, planteamientos diversos, a los planes de imagen y concretando los mismos en el clima laboral que se proyecta a su vez en la cultura corporativa, integrando por tanto acciones y representaciones.

El relacionista debe coordinar y consensuar, por consiguiente, las distintas representaciones de la meta que tienen los miembros del grupo y de los distintos grupos del grupo global o institucional. Sus acciones y comunicaciones inciden por ello en la creación de un referente socio cognitivo común, mediante la coordinación de la meta y de las operaciones para obtenerla, en relación a los planes de imagen y de comunicación.

Realiza además una coordinación más basada en la adecuación de las acciones a los fines globales o a los planes que inciden en la imagen que en la adecuación de tareas (los directivos expertos ejercen esta función), por lo que la dimensión temporal de la coordinación adquiere un matiz y carácter muy relevantes.

Mac Grath y Argote (1993) habían acuñado el término de “entrainment” para referirse a la coordinación y sincronización temporal de dos o más procesos. Los ritmos endógenos no son tan importantes entonces como los ritmos exógenos o conferidos por las demandas del entorno, planes de imagen que guían la ejecución y que se concretan en “plazos”...

Como demuestran Kelly y Mc Grath (1985), los patrones de comunicación e interacción entre los miembros también son coordinados temporalmente. En períodos

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

cortos de tiempo para la ejecución, la comunicación se enfoca a la tarea, mientras que en períodos largos, como suele suceder en una planificación minuciosa, la conducta está orientada a las personas, y podríamos decir que materializada en la función de Relaciones Públicas.

Estas adecuan además la ejecución a la comunicación y no sólo la comunicación a la ejecución, cuando por el efecto de los plazos se crean distintos patrones de actividad en conexión con las relaciones con el entorno, estrategias de imagen...

Los resultados alcanzados por los diversos grupos se superponen al desempeño general, como también se superponen la comunicación enfocada a los objetivos y la comunicación enfocada a los aspectos socioafectivos. La efectividad tiene que ver sólo con lo primero, mientras que el desempeño afecta a lo segundo, desde un enfoque más global e integrador. La labor coordinadora de los directivos (de la tarea) y la coordinación propiciada por el relacionista (que incluye aspectos temporales y socioafectivos) se armonizan y adecuan. Como afirma Peiró,

*Un buen resultado puede depender tanto de la ejecución del grupo como de la adecuación de las variables de su entorno de forma que faciliten esa ejecución. La efectividad del resultado nos dice si el grupo tiene éxito en su trabajo, pero no nos informa de por qué esto es así.*²³

Los patrones de comunicación en la tarea, orientados a metas de Relaciones Públicas, así como la comunicación de aspectos socioafectivos en este ámbito resulta ser fundamental. La efectividad grupal hace referencia tanto al desempeño como a los resultados alcanzados por el grupo. Las Relaciones Públicas establecen entonces la diferencia entre grupos que “co-actúan”, que pueden conducir a la facilitación social²⁴ (mejora en la efectividad por la simple presencia de otros), respecto a la tarea, pero no a la innovación en los patrones de ejecución de la misma, sobre todo en tareas complejas y no familiares, y grupos que “inter-actúan”, señalando las características de alta interdependencia e interacción y la adecuación de la ejecución de la tarea o de la “organización” respecto a la imagen o políticas comunicativas, considerando las influencias del entorno y los plazos marcados por el mismo, por la consecución de objetivos estratégicos en términos de imagen...

²³ PEIRÓ, op.cit, pág. 150.

²⁴ MORALES et al, 1994.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Como afirma Gasalla, la organización es un sistema abierto de naturaleza psicosociotécnica, en equilibrio dinámico, y nos encontramos en un “todo complejo, interconectado y globalizado”:

Otro de los aspectos claves del modelo es la consideración del entorno (social, económico, mercado...), como cada vez más intimo, es decir, más inmerso en la empresa. No podemos actuar sobre el entorno pensando que representa factores exógenos a tener en cuenta una vez decidido como actuar. Son ímputs de primer grado cuya interrelación con los factores endógenos es cada vez mayor... Al mismo tiempo, su naturaleza “pura” se difumina, en el sentido de que un proveedor ya no es solamente proveedor, sino que puede constituirse además en un informador, colaborador, cliente y/o socio. Lo mismo sucede con los consumidores, que pueden ser además clientes (vinculación), prescriptores, analistas de la empresa, etc... Existe una auténtica difuminación en cuanto a los límites del sistema, y resulta muy difícil diferenciar taxativamente lo que es externo y lo que es interno, ya que las organizaciones son cada vez más uno con el medio en que coexisten. Hasta tal punto lo interactivo domina por todas partes, que ha llegado a constituir la esencia de la nueva complejidad organizacional²⁵

Por eso concluimos que el enfoque debe ser sistémico e interactivo. Hoy día, ya no puede seguirse el enfoque de la comunicación unidireccional y conformadora de identidad en el interior y de imagen en el exterior de antaño, dada la globalidad y la difusión de los límites de los entornos y de las nociones anteriormente construidas. El conocimiento sobre psicología de las organizaciones antecede al estudio *de las técnicas comunicativas*. El comportamiento humano organizativo yuxtapone relaciones y comunicaciones y éstas pertenecen al feudo de las Relaciones Públicas.

La organización se constituye entonces como un sistema relacional que debe su esencia, inherente a su propia denominación (organización), a la yuxtaposición de las relaciones y la comunicación como parámetros interactivos inherentes a la propia estructura “organizativa” y no a un sistema que basa sus relaciones en su propia naturaleza de sistema. La configuración del mismo se realiza a través de las Relaciones Públicas, lo que hace de éste un sistema relacional, en la que las relaciones e interdependencias no se sitúan solamente en su interior, sino en relación al macrosistema global constituido por múltiples capas y que demanda relaciones intersistémicas, entre organización y entorno, en entornos diversos y en planos diversos (social y económico) y desde un punto de vista psicosocial: comunicación interindividual, la comunicación a grupos, la comunicación a masas...

La necesaria concordancia y adecuación de patrones de acción, interacción, comunicación y relación es la máxima que persiguen cumplir las acciones de Relaciones

²⁵ GASALLA, J.M.: *La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo*, Pirámide, Madrid, 2000, pp. 38-39 y 40.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Públicas, en un sistema de comunicación bidireccional, como diría Grunig, integrando el “intorno” con el entorno y el entorno con el “intorno”, como afirma nuevamente Gasalla,

Una de las claves del equilibrio organizativo reside en la congruencia entre la identidad proyectada hacia el exterior de la empresa y la identidad ‘vivida y sentida’ por las personas que componen y trabajan en la misma. El clima laboral influye en la proyección de la identidad al exterior, y aunque siempre exista un deseo de defensa de lo propio, un nivel de esquizofrenia elevado, al final, ‘rompe’ el sistema. No es fácil trabajar equilibradamente cuando de cara al exterior queremos aparecer como los ‘líderes’, ‘los inigualables’... y ‘dentro de casa’ nos estamos deslizando por una pendiente que parece no tiene fin y cada vez tiene mayor inclinación²⁶.

4.3. MODERNOS GRUPOS: NUEVOS PARÁMETROS ESTRATÉGICOS DE RELACIÓN.

La comunicación es el fenómeno más estudiado en las investigaciones sobre la estructura, procesos y funcionamiento de las organizaciones. Los teóricos contemporáneos consideran la misma, desde un enfoque relacionista, como redes sociales (Rogers y Kincaid 1981), coordinación (Hage, 1974), etc. Lo cierto es que los grupos tienen una composición y estructura y que ésta es, en último término, el conjunto de relaciones que se establecen. Como afirman Gil y García Sáiz,

Hace poco más de cincuenta años, se consideraba que las organizaciones estaban compuestas, sin más, por personas, sin precisar otras cuestiones, como las relaciones sociales que entre ellas se establecen o su integración en grupos... el trabajo en grupo y la colaboración de los grupos no ocurre de forma accidental, sino que debe planificarse y promoverse, para lo cual resulta fundamental tener un buen conocimiento de los procesos grupales y poseer las habilidades de dirección necesarias, con el fin de conseguir equipos de trabajo lo más eficientes posible... Los influjos que existen sobre los grupos indican los que tienen origen en las relaciones del grupo con el ambiente externo. Buena parte de la influencia que la organización ejerce sobre sus miembros se produce a través de esos grupos.²⁷

La imagen de innovación proyectada y el requerimiento de adaptación rápida al entorno fomentan la configuración de equipos de trabajo y también la competitividad a favor de la innovación, todo lo cual se proyecta en la imagen. Por tanto, puede afirmarse que la organización produce comunicación y a la inversa, que comunicar es organizar y organizar es comunicar, constituyendo procesos isomórficos (Smith, 1993 y Taylor, 1995).

Efectivamente, desde la tradición modernista propia de los años 70, la comunicación se identificaba con las relaciones humanas, Recursos Humanos, variables

²⁶ GASALLA, J.M.: pág. 41.

²⁷ GIL RODRÍGUEZ, F. y GARCÍA SAIZ, M.: op.cit, pág. 17.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

que influían en la motivación individual, la implicación, la cohesión grupal, para alcanzar de manera más eficaz los objetivos. La comunicación era, por tanto, concebida desde un sesgo utilitarista e instrumental, desde un enfoque que se retoma en la actualidad, cuando se ciñe la comunicación de Relaciones Públicas a la comunicación externa, unidireccional, a través de los *mass media*, en lugar de conceptualizarla como el alma de la organización, el motor invisible de la misma, factor de organización y reestructuración constante.

Desde un sesgo utilitarista, propio del enfoque clásico de la gestión de Recursos Humanos y de la comunicación interna de Relaciones Públicas, la práctica de las mismas se focalizaba al establecimiento de redes sociales, influencia para la motivación, identificación e implicación de los individuos en la cultura corporativa y a una mejora del clima laboral para disminuir el absentismo y conseguir cohesión... la comunicación servía para motivar, producir y poder sobrevivir. Hoy día, también se emplea un sesgo utilitarista que concibe a las Relaciones Públicas como fabricantes de imagen a través de la comunicación predominantemente externa y la organización de eventos, de una manera instrumentalizada, parcelada, concreta y adscrita a la praxis.

Puede afirmarse que, en la actualidad y desde planteamientos más amplios, teóricos, que inciden en la interacción, la organización es en esencia un tejido de patrones de interacción y aun sirve a la finalidad última de las Relaciones Públicas, de creación de imagen, ya que la propia organización y los Recursos Humanos (a través de políticas retributivas estratégicas) contribuyen, mediante factores organizativos (retribución), a las políticas de comunicación en términos de imagen. Las diferencias salariales vienen marcadas entonces, en función de la contribución específica a la expansión de la empresa en términos de imagen.

Si antaño las políticas de la compañía se realizaban o alcanzaban a través de la comunicación, hoy día se evidencia que la propia organización es la que contribuye a las políticas de comunicación de Relaciones Públicas. Es entonces la comunicación la que configura el contexto organizacional y no al contrario, y son entonces las pautas y políticas de comunicación las que determinan la coordinación relacionada con las tareas. La imagen de innovación y adaptación rápida al entorno que se configura fomenta en el interior la formación de equipos de trabajo y fomenta también la competitividad a favor de la innovación, todo lo cual se proyecta en la imagen. La comunicación configura entonces el propio contexto organizacional.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

4.3.1. TIPOS Y CARACTERIZACIÓN DE MODERNOS GRUPOS

Existen dos planteamientos al abordar el estudio de los modernos grupos de trabajo:

1. Los grupos como reflejo de la nueva estructuración, basada no en roles, estatus o tareas, sino en patrones de comunicación e interrelación necesaria e informal, de cara a la consecución de las tareas, relacionado con la democratización de los estilos de liderazgo²⁸ (ya expuesto)

2. Caracterización y relaciones que se establecen en dichos grupos, una vez que estos son formados.

En relación al segundo planteamiento, por lo que aquí concierne, podemos iniciar nuestra exposición recordando que los nuevos grupos temporales o “ad hoc” obedecen a una estructuración dinámica en torno a procesos, basada en la coordinación (en contraposición a los grupos permanentes) y

*realizan tareas de carácter transitorio, centradas fundamentalmente en actividades de desarrollo e innovación. El grupo tiene una duración limitada, disolviéndose una vez concluida su función. A este tipo de grupos se les otorga cada vez más importancia y son considerados clave para el futuro, ya que en las organizaciones deben imponerse cada vez más estructuras dinámicas y adaptativas (configuradas por grupos como estos), dadas las condiciones de permanente cambio ambiental y tecnológico en que se desenvuelven.*²⁹

Por su finalidad, los grupos pueden constituir equipos de trabajo, departamentos y unidades en la organización.

Las relaciones informales han recibido una gran consideración desde los descubrimientos realizados en los años 20, desde la planta Hawthorne de la Western Electric Corporation, que demostraban que la productividad en las empresas dependía en mayor medida de las relaciones informales establecidas y los grupos informales que se formaban, que de la remuneración, condiciones ambientales... Se entendió entonces la inconveniencia de que bajo los parámetros de la estructura formal se formaran grupos de personas sin considerar sus afinidades personales o preferencias.³⁰ Como afirman Gil y Sáiz,

²⁸ AYESTARÁN y CERRATO, 1996. op cit. pág. 239.

²⁹ GIL y SAIZ, op cit, pág. 18.

³⁰ GIL y SAIZ, op. cit, pág 97.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

*Bajo la superficie de la estructura formal, y como contraste a la misma, se extiende un enmarañado sistema de relaciones interpersonales colaterales, establecidas de forma espontánea entre los sujetos y que configura la estructura informal.*³¹

Los factores que determinan las relaciones informales en las nuevas tendencias organizativas basadas en los procesos, son la proximidad formal y estructural o propiciada por la formación de equipos de trabajo, con personas heterogéneas, lo que contribuye, por criterios de proximidad espacial, a su vez, a la creación de nuevos grupos que atienden a patrones de una nueva formalidad, arraigados en la informalidad y que propician necesidades e intereses comunes, experiencias comunes...

Como afirman Gil y Saiz, los grupos “constituyen la expresión real y efectiva de las condiciones en que operan las estructuras de trabajo, comunicación y poder en la organización”³².

Los grupos, en el ámbito más formalizado de la empresa, enfocado a las tareas, basan su estructura informal en la proximidad artificialmente creada, lo que induce a expectativas de afinidad en relación a unos intereses comunes, pero siguen manteniendo la estructura formal, ya que su objetivo es la resolución de problemas, aspectos de la tarea y el grupo adopta la forma de grupo secundario.

Por el contrario, los grupos informales espontáneos que se forman en la organización no obedecen a una planificación racional, sino a una interacción espontánea, no siendo la pertenencia a un departamento o grupo lo que propicia las relaciones, sino la simple proximidad aleatoria. La adhesión personal no es racional y de acuerdo a reglas, sino sentimental y espontánea (simpatía) y la motivación personal a pertenecer a los mismos no obedece a la resolución de problemas u objetivos racionales, sino a la cohesión (con su correlato psicológico personal de inclusión), conformando un grupo primario³³.

Las relaciones informales que las Relaciones Públicas pueden propiciar promueven las relaciones cooperativas y armoniosas entre departamentos y conforman un canal útil de comunicación que permite la sintonía, sinergia y adaptación mutua de intereses, si bien pueden promover también rumores indeseables y conformar en ocasiones actitudes negativas. Como afirman Gil y Sáiz, “es fundamental analizar las relaciones que se establecen entre los grupos informales de la organización”.

³¹ GIL y SAIZ, op.cit, pág 21.

³² GIL y SAIZ.: pág 92.

³³ GUKENBIEHL, L.L.: “Los grupos formales e informales como formas básicas de la estructura social” en B. SCHAFERS: *Introducción a la Sociología de grupos*, Barcelona, Herder, 1984.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Los grupos formales se encuentran centrados en la solución de problemas y guardan paralelismo con los temporales o “ad hoc” y con la organización por procesos, informal o adaptativa, están centrados en problemas particulares de la propia organización, como los grupos para el estudio de proyectos. La diferenciación horizontal, por su parte, informa sobre grupos que proporcionan servicios especializados y sobre comités temporales.

Como afirman Gil y Sáiz,

*en la configuración de los grupos de trabajo, pueden primar criterios basados en el reconocimiento y potenciación de los valores grupales y el “empowerment” o de valores individuales, resultando en este último caso los grupos como meros vehículos para el desarrollo de planteamientos individuales y jerárquicos, orientados a la adaptación de la persona a la tarea.*³⁴

El profesional de Relaciones Públicas debe funcionar como un coordinador que ostenta el cargo de vicepresidente o de director “staff”, ya que de esta forma su posición jerárquica le permite el acceso tanto a los subordinados como a miembros del mismo nivel en las organizaciones, lo cual le permite una información actualizada y completa, fundamental de cara a la toma de decisiones respecto a las estrategias adoptadas, respecto a los planes de imagen, acelerando los procesos y facilitando la comunicación entre las diversas partes, en sentido horizontal y vertical, centrípeto y centrífugo.

Según Greenwood y Jenkins, existe un modelo político de funcionamiento en las organizaciones³⁵, según el cual los distintos grupos funcionales que conforman una organización tienen distintos objetivos, lo que establece variaciones en el grado de interdependencia de los distintos grupos de la organización y la lucha por la disponibilidad de recursos.

El relacionista, como gestor de la comunicación interna en una organización, se encuentra asumiendo un conflicto de rol o de roles clarísimo, ya que debe conjugar sus diversas facetas y las implicaciones de su actividad en diversos ámbitos. Como directivo, a nivel estratégico, debe conjugar su actuación conformada de cara a la planificación a largo plazo y su rol de involucrador, con su faceta como coordinador, en sentido horizontal, y como “compadre” o igual, en sentido vertical jerárquico y al mismo tiempo, líder informacional en la asimilación de un rol de mando intermedio o de línea, de supervisores informales, de cara a los trabajadores.

³⁴ GIL y SAIZ.: op.cit, pág. 21.

³⁵ GREENWOOD, R y JENKINS, W.I.: “Policy- making groups”, en R. PAYNE y C.L. COOPER: *Groups at work*, Chichester, John Wiley & sons (versión en español): Mexico, Limusa, 1986.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

4.3.1.1. LOS EQUIPOS DE TRABAJO Y LOS COMITÉS

Como sostienen Ayestarán y Cerrato,

*Los equipos de trabajo se construyen en torno a un objetivo. El análisis de las interacciones sociales está en función de la realización de unas tareas planificadas en función del objetivo propuesto. Esto vale tanto para los equipos permanentes como para los equipos temporales. Por lo mismo, en los equipos de trabajo, la definición del objetivo y el análisis de las tareas a ejecutar es prioritario con respecto al análisis socioemocional.*³⁶

Respecto a las tareas, puede decirse que las tareas complejas y universales requieren de coordinación por la necesaria descentralización, mientras que las tareas poco complejas y limitadas se centralizan y el esfuerzo de las Relaciones Públicas revierte en la cohesión o cooperación y no tanto en la coordinación.

La introducción de equipos de trabajo responde a una cultura más democrática, de carácter relacional y participativa. La labor comunicativa de Relaciones Públicas se centra entonces en esta doble vertiente, en la tarea y las personas, formal e informal, asumiendo una labor de coordinación y una labor de cohesión e implicación, referida a los grupos de “arriba” o “elitistas” o al grupo genéricamente constituido, a los equipos como grupos o microgrupos o a la organización como grupo cohesionado o macrogrupo ideológico, a lo real y tangible de la tarea o a los factores intangibles que redundan en clima laboral y cultura corporativa (aspectos sociafectivos, simbólicos...), conjugando un enfoque a medio-corto plazo (equipos) o enfocado al largo plazo...

Como sostienen Gil y Saiz, se debe “conseguir una adecuada combinación en la que el sistema formal se oriente de forma fundamental a la consecución de los objetivos, y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo”.³⁷

Según Tjstvold, el equipo constituye la unidad fundamental de la Organización, resultando común para todos los niveles y todo tipo de organizaciones.³⁸

Y de acuerdo con Gil y Saiz,

*El concepto de equipo (equipo operativo o de trabajo) corresponde más bien a grupos pequeños compuestos por sujetos que están en contacto directo, colaboran entre sí y están comprometidos en una acción coordinada... constituyen unidades, permanentes o temporales, relativamente independientes o autónomas, aunque mantienen una dependencia de otros sistemas, a nivel de departamento o sección*³⁹

³⁶ AYESTARÁN, S y CERRATO, J.: “La creación de equipos en las organizaciones”, en *El grupo como construcción social*, Plural, Barcelona, 1996, pág. 242.

³⁷ GIL y SAIZ.: op.cit, pág. 98.

³⁸ TJSVOLD, D.: *Team Organization. An enduring competitive advantage*, Chichester, John Wiley & Sons. 1992.

³⁹ GIL y SAIZ.: op cit, pág. 39.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

En el ámbito de la realización de tareas, tras la formación de los equipos de trabajo, el profesional de Relaciones Públicas, en su labor de coordinación, debe resolver no sólo los conflictos de interés, ataques y luchas derivadas de la competición y rivalidad entre equipos por el reparto de recursos escasos (asignaciones presupuestarias), sino que debe también resolver los conflictos cognitivos, de puntos de vista o maneras de encauzar las tareas distintas, y otros conflictos de intereses que responden a motivos mixtos⁴⁰.

La formación de los equipos requiere ciertamente de habilidades de coordinación, ya que la composición de los mismos es heterogénea y los miembros representan a todas las secciones y departamentos implicados en la organización, por lo que pueden existir o tener lugar conflictos interdepartamentales.

Dichos equipos no se ven tan influidos por la presión normativa como por la informativa (“¿como van las tareas del resto de los equipos?”), decisiones que puedan afectarles en su actuación, variaciones del entorno... Su poder dentro de los mismos se basa en cuestiones racionales y centradas en la tarea, que hacen referencia al empleo de poder de experto, y en el liderazgo informacional (demandas del cliente...).

El profesional de Relaciones Públicas debe fomentar con la coordinación la necesaria competitividad, para que cada equipo se cohesione (en relación al antagonismo con el exogrupo) y rinda lo más posible, pero al mismo tiempo debe también mantener la cooperación entre equipos diversos, lo cual realiza a través de la comunicación que propicia entre unos y otros, estableciendo el lazo o nexo de unión que procura el puente que salvaguarda la cooperación en un contexto de competición necesario para el logro de los objetivos.

Como afirman Gil y Saiz, se deben

*integrar de forma inmediata las decisiones que tome el equipo en aquellas que tomen las unidades a las que aquel representa, con el objeto de que resulten compatibles con las acciones y decisiones de dichos departamentos y puedan aplicarse de forma oportuna*⁴¹.

Las investigaciones señalan, que si el líder de un equipo de trabajo tiene un mínimo interés, tanto por la producción como por las personas, va a asumir un estilo relacional de autoprotección, individualismo y escasa aceptación de riesgos, mientras

⁴⁰ MCGRATH, J. E.: *Interacción and performance*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall, Inc, 1984, pág. 61.

⁴¹ GIL y SAIZ.: op.cit, pág. 46.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

que, si sucede al contrario, el sujeto se va a orientar por los objetivos y el logro de resultados, implicación y compromiso de todos.⁴²

Los comités son grupos formales que tienen intereses diversos y que se reúnen para tomar decisiones sobre los asuntos que les afectan. Todos los miembros tienen un papel similar en el mismo, independientemente del nivel jerárquico.

El profesional de Relaciones Públicas deberá coordinar los comités y establecer redes de contactos adecuados, así como conseguir la adecuada reputación o imagen de los mismos en el resto de empleados, para que se puedan adoptar las decisiones sin ningún tipo de problema, pudiendo llevarlas a la práctica.

Las reuniones suelen durar en exceso, los miembros tienen en ocasiones objetivos ocultos (impresionar a los demás, desacreditar a los oponentes, mostrar superioridad o promocionarse). Tienen los defectos de que puede producirse pensamiento grupal, polarización y difuminación de la responsabilidad, por lo que en ocasiones es necesario aconsejar que las decisiones que requieran rapidez y que sean decisivas se tomen de manera individual.

4.3.1.2. LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad son grupos enfocados a la tarea, que suelen estar orientados tecnológicamente en contextos de trabajadores de alto nivel de formación, por lo general. Se denominan también “grupos de mejora” o “grupos de progreso” y fueron importados de las organizaciones japonesas en los años 70.

Estos grupos asumen una filosofía de perfeccionamiento continuo. No se refieren sólo a los procesos de producción de productos, sino también a numerosos detalles en la gestión, la calidad de los servicios. Son un instrumento de la denominada “gestión de la calidad total” que, como decíamos, debe ser sustituida por la “gestión de la calidad integral”, dado que ésta abarca también los parámetros cualitativos, de gestión de personas, relaciones y parámetros organizativos y no sólo la calidad en los aspectos productivos.

Podríamos afirmar que dichos grupos cristalizan el establecimiento de unas relaciones informales esporádicas y voluntarias entre miembros de la empresa heterogéneos, con el fin de discutir y plantear los aspectos de mejora.

⁴² BLAKE, R.R. et al.: *El trabajo en equipo Qué es y como se hace*, Bilbao, Deusto, 1991.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Evidentemente, el profesional de Relaciones Públicas puede formar parte de dichos comités para tratar los aspectos de comunicación defectuosos o mejorables en la empresa, dado que es éste uno de los aspectos que en mayor medida contribuyen al perfeccionamiento de un servicio y en definitiva, de una gestión eficaz. Efectivamente, lo que distingue un servicio de otro hoy día viene conformado por patrones de cortesía, amabilidad, comunicación y trato adecuados, y lo que distingue una gestión “inmejorable” de una “eficiente” reside en parámetros también de esta índole (trato con el cliente, atención continua a sus demandas...).

Pero el profesional de Relaciones Públicas debe actuar también y al margen de su inclusión en estos grupos, como “vendedor” de la idea al resto de miembros en la organización (sobre todo, respecto a los mandos intermedios, que suelen ser reacios), consiguiendo su colaboración e implicándolos en el establecimiento de estos grupos, por lo que asume el papel de coordinador o facilitador de los CC. El profesional de Relaciones Públicas posee las habilidades requeridas, que se predicen de la correcta supervisión y dirección de equipos y personas, por su capacidad de liderazgo, de comunicación y exposición en grupo, de capacidad para hablar en público, de persuasión...

Como afirman Gil y Saiz, el coordinador es

*Seleccionado por el comité de CC tanto por sus conocimientos y preparación técnica como por sus habilidades de comunicación, dirección y persuasión. Ejerce de enlace entre los líderes moderadores de los CC y el comité correspondiente. En grandes organizaciones, puede haber un coordinador que actúe de enlace, supervisando el trabajo de los facilitadores, pero en las de mediano y pequeño tamaño, lo más normal es que estos actúen a su vez de coordinadores.*⁴³

Lo más relevante de los círculos de calidad no es su cometido específico, sino los fines integrativos, sociales, que procuran, gracias a la labor del relacionista, respecto a la implicación de todos los miembros de la organización en su funcionamiento, lo cual fomenta la participación, creando una atmósfera más democrática y participativa, integrando a todos los miembros organizacionales en la tarea común del control de calidad⁴⁴ y conduciendo a involucrar a toda la organización en los objetivos no explícitos, pero sí deseables de promover, que redundan en la consecución de la perfección en los detalles y en el trabajo.

⁴³ GIL y SAIZ, op.cit, pág. 70.

⁴⁴ PEIRÓ, J.M. y GONZÁLEZ ROMÁ, V.: : “Los círculos de calidad desde dos perspectivas: el control total de la calidad y la participación en el trabajo”, en *Círculos de calidad*. Madrid, Eudema, 1993, pp.133-170.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

La tradicional dirección de personal, afincada en la denominada democracia industrial, pasa a ser entonces una verdadera dirección participativa, en la que los círculos de calidad modifican profundamente tanto las relaciones nuevas que se establecen como las estructuras, promoviendo lo que podría conceptualizarse como la cristalización de la filosofía de las Relaciones Públicas en el interior de las instituciones, o participación, a través del establecimiento de dichos grupos.

De hecho, parece que dichos grupos responden en mayor medida a cuestiones sociales y de implicación, cohesión de los miembros y asunción de objetivos no especificados, que a la mejora en las tareas concretas que en dichos grupos se exponen y explicitan.

Como afirman Peiró y Romá,

El único cambio sustancial que se puede apreciar es un cambio en la forma en que los superiores dirigen, tratan, se relacionan con sus subordinado, con la finalidad última de aprovechar en la medida de lo posible los recursos humanos existentes, a fin de lograr los objetivos organizacionales⁴⁵.

Los círculos de calidad suponen, por tanto, no sólo una modificación en los procesos de toma de decisiones (se vuelven más participativos), sino también una modificación radical en las estructuras o relaciones en la toma de decisiones. La organización apuesta por las relaciones, comunicación informal o transversal en la toma de decisiones, por las Relaciones Públicas, por la interacción y la coordinación, en definitiva, para conseguir eficacia.

El grupo de calidad constituye entonces un revulsivo, pues impulsa cambios desde un ámbito microsocia, del ámbito macrosocia u organizativo, en función de las interacciones y relaciones que establece, de carácter informal (saltándose roles y status), en el proceso lineal de la toma de decisiones, constituyéndose en un instrumento de democratización estructural.

El papel del relacionista en el seguimiento de la satisfacción y clima laboral, como premisa básica de la calidad total, indica sus habilidades de liderazgo en contacto con los trabajadores, así como su capacidad de persuasión y hábil manejo de las expectativas de mandos intermedios.

Los Círculos de calidad representan entonces la institucionalización del diálogo interno corporativo, esto es, de las Relaciones Públicas, referidas a cuestiones del trabajo, principalmente.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

Los círculos de calidad para los americanos, en contrapartida a los japoneses, son la materialización, que se explicita en la formación de grupos, de la labor de las Relaciones Públicas como promotoras de la participación, que tratan de mejorar los procesos humanos en el trabajo, el cambio de actitudes de los trabajadores.

Podemos afirmar que, al igual que desconocemos si es la cohesión social la que propicia la imagen de las instituciones o es la consecución de imagen la que propicia la cohesión, del mismo modo no sabemos si los círculos de calidad son causa de la satisfacción y cohesión interna o producto de ésta.⁴⁶

4.3.1.3. GRUPOS AUTONOMOS

Responden también a parámetros de relación, de cercanía informal dentro de lo formal, de estructuración de las relaciones para la consecución de los objetivos, rompiendo la linealidad, para configurar grupos que asumen la responsabilidad de gestionar todo el proceso laboral correspondiente a un producto determinado, realizando un conjunto completo de tareas interdependientes y que son especialmente usuales en los países escandinavos.

La coordinación necesaria requerida por estos grupos señala como prioridades la conexión y la interdependencia, por encima de criterios de dependencia y jerarquía, lo que requiere de la adecuación de las acciones a las necesidades de clientes externos y personal interno y la tarea de facilitar el entendimiento uniforme entre los diferentes equipos de las políticas a seguir... El profesional de Relaciones Públicas actúa aquí como líder “externo”, como afirman Gil y Saiz,

Los sujetos que llevan a cabo este papel suelen ser miembros de la Dirección; sin embargo, y a diferencia de los líderes tradicionales, que se encargan de planificar, tomar decisiones, aplicar disciplina, evaluar, etc., se convierten en asesores, formadores y, en cierto modo, estrategas, del grupo en transición hacia la autonomía. Fomentan la interdependencia dentro del grupo, para que no tenga que depender de una figura externa, y se encargan de asegurar el apoyo activo de la organización al desarrollo del equipo... habilidades propias de su nuevo rol (habilidades de comunicación, de supervisión, de exposición en grupo, de negociación, de persuasión, de dirección de reuniones, conocimientos de técnicas grupales...⁴⁷

⁴⁵ PEIRÓ y ROMA.: pág. 158.

⁴⁶AYESTARÁN, S.: *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural. 1996.Capitulo 11 de S. AYESTARÁN Y J. CERRATO: *La creación de equipos en las organizaciones*, pág. 235.

⁴⁷GIL y SAIZ.: op. cit, pág. 82.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

4.3.1.4. EQUIPOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Responden a la concepción elitista de los equipos de trabajo y son grupos que se forman para aumentar la productividad de las empresas y su capacidad de respuesta a los cambios del entorno social, económico y político. Cristalizan el nexo de unión, función que las Relaciones Públicas establecen de conexión con el exterior, en función de las demandas y cambios del entorno. Configuran equipos especializados de servicios y gestión de la empresa y pueden ser temporales, para un proyecto o programa, o permanentes, configurados en la estructura matricial de las organizaciones, en la que una estructura de proyecto y de expertos se solapa con una funcional.

Según Ayestaran y Cerrato,

Las investigaciones realizadas sobre los equipos de Investigación y desarrollo se han centrado fundamentalmente en el tema de la comunicación: comunicación interna entre los miembros del equipo y comunicación externa de cada equipo con su entorno- considerando como “entorno” tanto otros grupos de la organización como los grupos externos de la organización.⁴⁸

Como afirman Cannon- Bowers, Oser y Flanagan:

Los equipos que tienen que realizar tareas complejas, como pueden ser las tareas de investigación, funcionan mejor con una estructura y una toma de decisiones de carácter descentralizado, con una responsabilidad más bien difusa y compartida por todos en cuanto a las comunicaciones con el entorno y un alto grado de comunicación interna entre los miembros del equipo... “los equipos que tienen que realizar tareas menos complejas, como pueden ser las tareas orientadas a los servicios técnicos locales, funcionan mejor con una estructura y toma de decisiones de carácter centralizado, con una definición clara de los límites del grupo y la asignación a uno o dos miembros del grupo de la facultad para las comunicaciones con el exterior. En conclusión podemos observar como la más plausible la siguiente hipótesis: el sistema de comunicación tanto interno como externo, es un factor determinante para el buen funcionamiento de los equipos I D. No existe, sin embargo, un único sistema de comunicación que sea válido para todas las situaciones.⁴⁹

4.3.2. GRUPOS DE DESARROLLO O “T-GROUPS” Y DESARROLLO INTERGRUPAL

La aplicación del desarrollo organizacional se realiza⁵⁰ mediante la formación de equipos, por lo que se constituyen grupos, preferentemente naturales, en los que se promueve que los sujetos evalúen la forma en que trabajan juntos y desarrollen comunicaciones abiertas y basadas en una confianza mutua.

⁴⁸ AYESTARÁN y CERRATO.: op. cit, pág. 241.

⁴⁹ CANNON- BOWERS, J.A., OSER, R. y FLANAGAN, D.L.: “Work Teams in Industry: Aselected review and Proposed Framework”, en R.W. Swezey y E. Salas (eds), *Teams: their Training and Performance*, Norwood, N.J., Ablex Publishing Corporation, 1992, pág. 368.

⁵⁰ GIL, F. y SAIZ, M.: op. cit, pág. 105.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

El desarrollo intergrupar se realiza a raíz de formar grupos grandes que comprenden los equipos naturales, y pequeños inicialmente formados o varios equipos.

El desarrollo organizacional utiliza, por tanto, como principal palanca o mecanismo, las Relaciones Públicas o el establecimiento de relaciones informales, basadas en afinidades personales, para obtener provecho de los patrones de relación formados y aprovechar las comunicaciones informales establecidas, para que los sujetos induzcan procedimientos persuasivos basados en la propia comunicación o interacción comunicativa (puesta en común), a fin de que “logren un conocimiento más real de sí mismos y de los demás, basado en la comparación de las percepciones propias y ajenas, modifiquen sus actitudes y comportamiento y adquieran un conjunto de habilidades que les permitan relacionarse de forma más adecuada con los demás”⁵¹

La puesta en común, los procedimientos aplicados, se realiza a través de grupos de formación o “T groups” (“Training groups”), orientados al proceso y a la autoobservación sobre los propios sentimientos, los grupos expresivos, que ponen énfasis en la expresión de sentimientos, y el entrenamiento en habilidades sociales

El desarrollo de equipos es una de las herramientas básicas del desarrollo organizacional. La función de las Relaciones Públicas, identificada con los preceptos básicos del desarrollo organizacional, se fundamenta en la coordinación o en lo que Gil y Sáiz denominan *desarrollo intergrupar*:

*Dado el carácter sistémico del DO, centrado en la relación entre sus diferentes unidades, resulta fundamental, aparte de analizar las relaciones interpersonales y los procesos que tienen lugar en los grupos, abordar las relaciones entre estos, fundamentalmente aquellas que dan lugar a conflictos disfuncionales entre los grupos. Los principales objetivos de las técnicas que se aplican son la identificación y el análisis de estereotipos (en base a listados de adjetivos), la solución de problemas y la resolución de conflictos.*⁵²

Lo que se efectúa, en definitiva es un procedimiento que integra el análisis de autoestereotipos (características que mejor definen al endogrupo) y de heteroestereotipos (características que se perciben de los otros). Más tarde, los grupos se comunican los contenidos de los listados de adjetivos efectuados e identifican las divergencias. Por último, se propicia el desarrollo de relaciones intergrupales, formando subgrupos pertenecientes a diversos grupos, a fin de buscar conjuntamente soluciones que mejoren las relaciones intergrupales existentes, “promoviendo cambios de estereotipos y actitudes

⁵¹ GIL, F. y SAIZ, M.: op.cit, pág. 106.

⁵² GIL, F. y SAIZ, M.: op.cit, pág. 108.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

y estableciendo pautas adecuadas de relación de los grupos”. Los efectos, como afirman Gil y Saiz, son por supuesto a largo plazo.

4.3.2.1. INVESTIGACIÓN SOBRE EL ESTILO RELACIONAL DE LOS GRUPOS. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN MULTINIVEL Y OBSERVACIÓN PARTICIPANTE

En los estudios sobre la interacción grupal, destaca el realizado por Bales sobre el estilo relacional de los grupos⁵³. El sistema que elabora, denominado *SYMLOG* (“system for multiple level observation”), supone un intento comprensivo de combinar las distintas concepciones y enfoques teóricos aplicados a la interacción grupal.

Bales realiza experimentos de laboratorio, utilizando la técnica de la observación sistemática (sistema *IPA*) a través de preguntas y respuestas sobre la realización de tareas en relación con el sistema socioemotivo (reacciones positivas y negativas), suscitando la discusión de grupo, mediante la presentación de contenidos chocantes y provocativos.

Cada intervención va asignada a un grupo de categoría y se sigue una ruta por la que las preguntas van precediendo a las respuestas, por lo que se va pidiendo y dando información, opiniones e instrucciones (señalan que no son convenientes las opiniones suscitadas sin información precisa, al no contribuir al estudio).

Las reacciones positivas, según Bales, dan consentimiento, relajan el ambiente o muestran solidaridad, mientras que las negativas no asienten, muestran tirantez o antagonismo. El estilo relacional del grupo viene representado entonces por una figura geométrica (cubo) en el que se plasman el estatus del grupo, que puede ser dominante, neutral o sumiso, el rol instrumental neutral o emocional y el patrón de orientación interpersonal de amistad, neutral... Al experimento de laboratorio, le sucede una investigación de campo y el estudio de casos concretos (grupos en las organizaciones), bajo los criterios de análisis de “generalización”, “realismo”, “precisión” y “control” (alto, bajo...).

En el estudio de la interacción grupal, además de sistemas complejos multinivel es necesario emplear la observación, sobre todo la participante. La observación simple es la inspección y estudio realizado por el investigador (datos recogidos directamente), en fenómenos no provocados, mediante el empleo de sus propios sentidos, especialmente de

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

la vista, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas y hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente, en el tiempo que acaecen. Se señala aquí la dificultad de captar las relaciones sociales⁵⁴. La observación se constituye en una técnica laboriosa, lenta, constructiva, de largo aprendizaje. Se aprende primero a observar a través de indicios e intuiciones claves y posteriormente, a realizar inferencias y asociaciones entre lo observado, conformando una mirada aguda o crítica...

El líder informacional de los grupos no es el que más sabe de un tema y es elegido por todos para interactuar, sino el que hace saber a los demás que sabe de un tema o de muchos, por el patrón de interacciones que él mismo establece. Evidentemente, la observación que el profesional de Relaciones Públicas realiza constantemente en un grupo, más que una técnica es una disposición o actitud, una conceptualización que intuye que los elementos sociales, patrones de interacción, son elementos de interés y determinan la predicción de problemas, tiempos muertos...

La observación participante que el profesional de Relaciones Públicas realiza, evidentemente no es científica, sino basada en criterios antropológicos. El profesional de Relaciones Públicas se constituye en un investigador permanente de la interacción grupal, al insertarse en el grupo como un miembro más, lo cual confiere naturalidad y apariencia informal a la investigación sobre los grupos más reveladora, la del día a día, además de prevenir posibles reacciones defensivas propias de los estudios de laboratorio y de la creación de condiciones de estudio “artificiales”.

Parece que dicha observación requiere de una gran dosis de intuición y sentido común, conocimiento de la institución y de la cultura corporativa, ya que observa para determinar el clima laboral intergrupal y cómo éste se va modificando. Requiere también perspicacia para reconocer lo latente, encubierto, oculto o no manifiesto, tras las manifestaciones observables, y de astucia o un conocimiento sobre la naturaleza humana que le permita inferir consecuencias de las tendencias observadas a corto, medio y largo plazo, los cambios posibles, configurando la observación como un “análisis secuencial” de unidades continuas en el tiempo⁵⁵...

El profesional de Relaciones públicas se constituye entonces en un lector de emociones, analista de tendencias relacionales y actitudes internas, catalizador de

⁵³ BALES, R.F.: “Symlog: A practical approach to the study of groups”. En H.H. Blumberg y otros (eds): *Small groups and social interaction*, vol 2. Chichester, John Wiley and Sons, pp. 499-523.

⁵⁴ SIERRA BRAVO, S.: *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios* (5ª edic), Madrid, Paraninfo, 1988.

⁵⁵ BAKEMAN, R. y GOTTMAN, J.M.: *Observación de la interacción. Introducción al análisis secuencial*. Madrid, Morata, 1989.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

frustraciones y quejas, informador... Para tal fin, su inserción en los grupos debe ser natural y debe gozar de la aceptación y el aprecio de los restantes miembros, en aras de evitar las suspicacias. El profesional de Relaciones Públicas debe configurarse como un miembro más y tener un tacto exquisito a la hora de adoptar políticas o decisiones que puedan afectar a su caracterización como hombre comprensivo, empático e igualitario o por el contrario, partidista. Tal y como afirman Clemente y Gil,

La modalidad de observación participante, en la que el observador se introduce en el seno del grupo (formando generalmente parte del mismo y comportándose como un miembro más), resulta ser un procedimiento de incuestionable utilidad para obtener información de los grupos... A través de este procedimiento, la observación resulta ser mucho más versátil que si el observador adopta una posición externa al grupo... al tiempo que se obtiene información significativa y detallada de lo que acontece en el seno del grupo. Esta técnica, desarrollada en estrecha relación con la investigación antropológica, presenta múltiples modalidades, basadas- entre otros criterios- en el conocimiento de la identidad del observador por parte de los sujetos observados, y la procedencia del mismo (externo al grupo vs. perteneciente al mismo; siendo los observadores, en este último caso, bien miembros leales o desertores del grupo)⁵⁶

Evidentemente, el Profesional de Relaciones Públicas se implica inevitablemente en los problemas de los directivos, por la cercanía a los mismos, frecuencia de contactos e identificación necesaria, para que estos generen confianza hacia su persona y poder asumir el rol de confidente o intermediario. La empatía (capacidad para ponerse en lugar del otro y entender su punto de vista, sin asumir los problemas como propios emocionalmente) debe ir aparejada a la serenidad y objetividad, a la hora de establecer juicios y opiniones, con tacto y diplomacia y sobre todo, consistencia.

La identificación con un grupo deriva en lazos afectivos que se establecen. La subjetividad necesaria asumida por el profesional de Relaciones Públicas para inducir la confianza y la cercanía no debe trasladarse a los juicios e informaciones que éste debe dar sobre la conducta grupal que observa.

Efectivamente, la inevitable asunción de intereses yuxtapuestos (sociedad, organización, cúpula, trabajadores, intereses departamentales...) puede poner a prueba su integridad y generar disonancia cognitiva. A este respecto, los hallazgos de Festinger y colaboradores, no sólo sobre la observación participante sino también sobre el fenómeno de la disonancia cognitiva, han sido enormemente útiles a la hora de caracterizar los

⁵⁶ CLEMENTE, M. y GIL, F.: “Métodos y técnicas de investigación en los grupos” en HUICI, C.: *Estructura y procesos de grupo*. Madrid, UNED, 1985, pág.153.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

efectos psicológicos de la asunción de roles diferentes, incompatibles o incluso antagónicos.⁵⁷

4.3.3. COMUNICACIÓN A GRUPOS

4.3.3.1. PRESENTACIONES

El relacionista debe reunir a los integrantes de los modernos grupos de trabajo y realizar exposiciones de “puesta en común” de criterios, tareas... Sus dotes de comunicación se revelan aquí en gran medida.

El contacto visual crea un sentimiento de confianza en el auditorio, da credibilidad y refuerza el mensaje. En el desarrollo de la presentación es muy útil exponer los contenidos argumentándolos, si es posible e ilustrándolos con ejemplos. La seguridad y la vehemencia se consiguen por una preparación sólida y una practica continuada de comunicación.

Los errores en la comunicación apuntan a una voz monótona, hablar demasiado deprisa, entre dientes (farfuleo) o bajo. La colocación de la voz es muy importante, debe ser potente y armónica sin estridencias. Los errores en la actitud suelen achacarse al hecho de ser demasiado serio o nervioso, actuar como si se conociese todo, arrogancia...

Conectar con el grupo es sumamente importante, debe establecerse una sintonía y un lenguaje adecuado. Para conseguir la atención es preciso actuar profesionalmente, con conocimiento y preparación, adoptar posiciones erguidas, realizar una buena introducción, utilizar la voz con autoridad, ser dinámico y conseguir credibilidad, proyectando la voz con firmeza.

Existen diversos roles en el grupo al que se realiza una exposición, que el relacionista debe conocer. En el grupo suele existir casi siempre, por ejemplo, un “opositor” que se opone sistemáticamente a lo que se dice. El “líder” arrastra al grupo aún sin proponerselo y el “preguntón” se decide a preguntar aquello que todos piensan, el “hablador”, el “tímido”, el “indiferente” o el “individualista” son otros posibles roles.

⁵⁷ Festinger, I y Katz, D (eds.): *Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales*, Buenos Aires, Paidós, 1972; FESTINGER, I et al: *When prophecy fails. A social and Psychological study of a modern group that predicted the destruction of the World*. Nueva York, Harper and Row Pub, 1964.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

4.3.3.2. EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA COMUNICACIÓN A GRUPOS

El uso de las nuevas tecnologías incluye la microelectrónica, la informática, la automatización y las telecomunicaciones. Dicho uso permite la comunicación simultánea e instantánea, sin límites de fronteras geográficas, evitando la pérdida de información o los errores de la comunicación interpersonal verbal.

Las nuevas tecnologías sirven a los patrones de interacción y no al contrario, contribuyen, en definitiva, a las Relaciones Públicas. La gente no ha dejado de “hablar” por la facilidad y la rapidez de la comunicación, sino que, muy al contrario, utilizan las innovaciones técnicas, móviles y correo electrónico, para la difusión de mensajes personales en horas de oficina, lo que incrementa la velocidad de la comunicación, pero no aminora el tiempo dedicado a la comunicación informal, antes bien, la posibilita y fomenta, acrecentándola al servicio de intereses relativos a la tarea sólo en un pequeño grado. Las nuevas tecnologías se ponen al servicio de los patrones clásicos de interacción y de comunicación informal.

Como afirman Gil y Saiz:

*El impacto de estas tecnologías en los grupos puede abarcar, desde la modificación de las relaciones informales que tienen lugar en aquellos, a cambios en su funcionamiento y estructura, y puede afectar a las funciones de coordinación y supervisión, o incluso al grupo entero, dando lugar a la reestructuración o desintegración del mismo y a la creación de equipos nuevos.*⁵⁸

Existen ya programas informáticos que desentrañan la morfología, estructura y procesos de la interacción social y que analizan con sumo detalle procesos de interacción de gran importancia, como la influencia, el liderazgo... dichos resultados sirven al profesional de Relaciones Públicas y facilitan su labor de comunicación.

Los desarrollos tecnológicos sirven a la eficacia de los procesos de comunicación e intercambio de información intergrupo y facilitan la interacción entre miembros del grupo separados física o funcionalmente, y pertenecientes a la misma o distintas organizaciones, facilitan el anonimato de diversos puntos de vista u opiniones facilitadas por los empleados (encuestas “on-line” que caminan hacia la resolución de los problemas de la falta de anonimato), etc. Como afirma Peiró,

⁵⁸ GIL,F. y SAIZ, M.: op. cit, pág. 112.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

La principal evidencia empírica relacionada con la comunicación electrónica o telemática (sistemas de comunicación informatizados) muestra que ésta influye en procesos de grupo como la reducción de comunicación, igualación de los niveles de participación por la eliminación de los sistemas de estatus, y producción de una mayor influencia informativa que normativa.⁵⁹

Para tareas cooperativas, la comunicación mediada hace que el grupo se oriente más a la tarea, mientras que para tareas que requieren de un mayor grado de innovación denuncia la falta de coordinación, conduce a la polarización prematura en casos de conflicto y negociación, apariencia de consenso...

Las audio y video conferencias posibilitan el contacto audiovisual simultáneo. Las aplicaciones informáticas son infinitas, las más relevantes para nuestro campo de estudio, recogidas por Stoloff y Couch⁶⁰, son aquellos programas que desvelan las características sobre la persuasión en los grupos y los programas que enseñan pautas de negociación.

Últimas reflexiones

El carácter de interdependencia que requiere la acción coordinada se muestra en el paradigma de los siete hábitos de Covey⁶¹, en el que la acción pública se circunscribe en la esfera de lo interdependiente (sinergias, comunicación para la aceptación...).

Lo cierto es que la evaluación de los derroteros que ha ido tomando en la actualidad la organización en relación con las relaciones internas y el factor humano ha traducido una serie de cambios que inciden en la planificación actual de las Relaciones Públicas de la década de los 90, como alternativa a la planificación de las relaciones internas desde la esfera clásica de los Recursos Humanos, que señala múltiples diferencias respecto a las etapas precedentes: la importancia de las marcas y de la calidad pasa a ser la importancia del cliente (comunicación) y del hombre (implicación), los ejecutivos pasan de creativos y formadores de equipo a comunicadores y humanistas (adquieren los aspectos de la función propia del relacionista), las herramientas, que antes eran los proyectos de investigación y desarrollo y la formación, pasan a ser el lenguaje, la comunicación y el discurso sobre ecología (factores de Relaciones Públicas). Los fines pasan del factor humano como motor de cambio (función de Recursos Humanos) a la

⁵⁹ PEIRÓ.: op.cit, pág. 121.

⁶⁰ STOLOFF, M.L.y COUCH, J.V.: *Computer use in Psychology. A directory of Software*, Washington, A.P.A., 1988.

⁶¹ COVEY, Stephen R.: *Los siete hábitos de la gente eficaz*, Madrid, Pirámide, 1993.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

importancia de la adaptación al entorno (RRPP). La cultura dominante de concertación pasa a ser la cultura de los valores y del diálogo social⁶².

En la comunicación interna, el factor humano se vuelve fundamental, pero no en relación al trabajo o tarea sino a factores de implicación e integración profundamente enraizados en las funciones básicas de las Relaciones Públicas, como son el liderazgo y la comunicación, la coordinación y la integración y un último concepto, nacido de la precariedad en el empleo, pero también de la polivalencia y la empleabilidad, la involucración. Lo que diferencia a una organización que tiene éxito de otra que no lo tiene son efectivamente las personas, eficacia debida a la implicación, dedicación a través del establecimiento de relaciones y de comunicación, ya que todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar.

La función de relaciones se torna tan importante en la actualidad que requiere que el profesional de Relaciones Públicas esté mucho más formado en Psicología Social y tenga una visión global, que incorpore aspectos de planificación estratégica... ya que se requiere para la función, de naturaleza esencialmente coordinada, de una visión holística, de negocio, que conozca y adecue el entorno organizativo y social, requerimientos de dentro y fuera de la organización.

Efectivamente, la función es tan importante en la actualidad y configura de tal modo el eje vertebrador de la organización de nuestros días, democráticamente concebida, participativa, que el resto de directivos ha incorporado la demanda de integrar en sus conocimientos habilidades sociales y actitudes de relación y comunicación que no se corresponden a su función, propias de la función de Relaciones Públicas, de la filosofía de entendimiento que las hizo nacer, de las bases psicosociológicas e interaccionales sobre las que se sustentan.

La coordinación, interacción social dentro y fuera de la organización, se vuelve de suma relevancia e indica la necesidad de que una sola persona con visión global, de forma unitaria y holística, integre dicha función, de cara a la coordinación y que todos los directivos se conformen y cooperen a dichas necesidades de establecer nuevas relaciones, bajo el asesoramiento del relacionista, patrones de interacción y coordinación, por lo que terminan asumiendo aspectos de la función de Relaciones Públicas de cara a la cohesión interna, implicación en los objetivos, como son las relaciones con el cliente, la resolución de situaciones de tensión que requieren tacto y

⁶² Tomado de *Norte Social* de José Ignacio VILLAMERIEL, recogido de los apuntes proporcionados por el M.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

diplomacia, la superación de actitudes adversas... La cooperación y comunicación que promueven se basa en la gestión coordinada con otros trabajos ordinarios que requieren relaciones mutuas, la capacidad de establecer contactos fuera de la unidad propia, la cooperación en la realización de proyectos, dando puntos de vista...⁶³

B.A. de la U.C.M. Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos. 00-01.

⁶³ La gestión de competencias indica que dos de los 4 factores que integran el perfil de competencias del directivo hoy día, que no son de pura gestión, entroncan con aspectos de comunicación y liderazgo en las relaciones: Factor 3: “CAPACIDAD PARA LAS RELACIONES PÚBLICAS Y EL TRATO CON LOS CLIENTES” y 4: “RELACIONES EN EL TRABAJO”. Recogido de “la gestión de competencias del directivo” en apuntes del M.B.A. Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos de la U.C.M. Curso 2000-2001.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

• BIBLIOGRAFÍA

ADIZES, I.: *Ciclos de vida de la organización*, Madrid, ed. Diaz de Santos. 1994.

AGUAYO, R.: *El Método Deming*, Buenos Aires, Vergara, 1993.

Apuntes del M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M. Curso 2000-2001. Tema: “la gestión de competencias del directivo”.

AYESTARÁN, S.: *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural. 1996. Capítulo 11 de S. AYESTARÁN y J. CERRATO: “La creación de equipos en las organizaciones”.

BAKEMAN, R. y GOTTMAN, J.M.: *Observación de la interacción. Introducción al análisis secuencial*. Madrid, Morata, 1989.

BALES, R.F.: “Symlog: A practical approach to the study of groups”. En H.H. Blumberg y otros (eds): *Small groups and social interaction*, vol 2. Chichester, John Wiley and Sons, pp. 499-523.

BLAKE, R.R. et al.: *El trabajo en equipo Qué es y como se hace*, Bilbao, Deusto, 1991.

CANNON- BOWERS, J.A., OSER, R. y FLANAGAN, D.L.: “Work Teams in Industry: A selected review and Proposed Framework”, en R.W. Swezey y E. Salas (eds), *Teams: their Training and Performance*, Norwood, N.J., Ablex Publishing Corporation, 1992.

CLEMENTE, M. y GIL, F.: “Métodos y técnicas de investigación en los grupos” en HUICI, C.: *Estructura y procesos de grupo*. Madrid, UNED, 1985.

COVEY, S.R.: *Los siete hábitos de la gente eficaz*, Madrid, Pirámide, 1993.

DUNETTE M.D. Y HOUGH, L.M., eds.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Consulting Psychologists Press, Inc, Palo Alto, California, 1992.

FESTINGER, I et al: *When prophecy fails. A social and Psychological study of a modern group that predicted the destruction of the World*. Nueva York, Harper and Row Pub, 1964.

FESTINGER, I y KATZ, D (eds.): *Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales*, Buenos Aires, Paidós, 1972.

GASALLA, J.M.: *La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo*, Pirámide, Madrid, 2000.

GOODMAN, P.S. y BURKE, L.B.: “Estudios sobre el cambio en las organizaciones” (en P.S. GOODMAN: *Change in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1982.), tomado de *Lecturas de Teoría de la organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, vol. II, pp.,441-472.

GREENWOOD, R y JENKINS, W.I.: “Policy- making groups”, en R. PAYNE y C.L. COOPER: *Groups at work*, Chichester, John Wiley & sons (versión en español): Mexico, Limusa, 1986.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

GUKENBIEHL, L.L.: “Los grupos formales e informales como formas básicas de la estructura social” en B. SCHAFERS: *Introducción a la Sociología de grupos*, Barcelona, Herder, 1984.

HERMEL, Ph.: “*Management participativo*”, Barcelona, Ed. Gestión 2000 S.A, 1990.

MCGRATH, J. E.: *Interaction and performance*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall, Inc, 1984.

MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1984, cfrd. en apuntes de ASÍS DE BLAS, F. de la asignatura “Psicología de las organizaciones” (tema de “La estructura de las organizaciones”), facultad de Psicología de la U.C.M.

MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*. En apuntes redactados y proporcionados por el Departamento de Psicología Social de la Facultad de Psicología de la U.C.M. para la asignatura de “Psicología de las organizaciones”.

MORALES, J.F. et al.: *Tratado de Psicología Social*, vol I, Síntesis, Madrid, 1994.

P.S. GOODMAN: *Change in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1982.

PALOM IZQUIERDO, F.J. y TORT RAVENTOS, LI.: *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Madrid, Espasa-Calpe, 1991.

PAYNE, R. y COOPER, C.L.: *Groups at work*, Chichester, John Wiley & sons (versión en español): México, Limusa, 1986.

PEIRÓ, J.M. y GONZÁLEZ ROMÁ, V.: “Los círculos de calidad desde dos perspectivas: el control total de la calidad y la participación en el trabajo”, en *Círculos de calidad*. Madrid, Eudema, 1993.

PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: “Grupos de trabajo” en *Tratado de Psicología del Trabajo*. Vol.II: Aspectos Psicosociales del trabajo. Madrid, Síntesis, 1996.

PEIRÓ, J.M.: *Psicología de las organizaciones*, Madrid, UNED. 1983.

PETERS y WATERMAN: *Expert systems techniques, tools and applications*, Addison Wesley, Massachusetts, 1986.

PORRAS, J.I. y ROBERTSON, P.J.: “Organizational Development: Theory, Practice and Research”, en Dunnette M.D. y Hough, L.M., eds.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Consulting Psychologists Press, Inc, Palo Alto, California, 1992.

QUIJANO, S.: *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*, Barcelona, PPU, 1992.

SCHAFERS, B.: *Introducción a la Sociología de grupos*, Barcelona, Herder, 1984.

SIERRA BRAVO, S.: *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios* (5ª edic), Madrid, Paraninfo, 1988.

STOLOFF, M.L. y COUCH, J.V.: *Computer use in Psychology. A directory of Software*, Washington, A.P.A, 1988.

III. B. 4. Las R.R.P.P. en el marco del “Management”. Coordinación de modernos grupos..

TJSVOLD, D.: *Team Organization. An enduring competitive advantage*, Chichester, John Wiley & Sons. 1992.

VILLAMERIEL, J.I.: Apuntes tomados de *Norte Social* proporcionados por el M. B.A. de la U.C.M. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos*. Curso 00-01.

PARTE IV: COMUNICACIÓN EN LA SOCIEDAD “DE MASAS”

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

IV. 1. COMUNICACIÓN PERSUASIVA, CULTURA DE MASAS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En el curso de su estudio no se encuentra ninguna referencia a la “cultura de masas” y a la “sociedad de masas”... Klapper ignora (o tal vez tácitamente rechaza) el nexo preciso que Kornhause establece entre “comunicaciones de masas”, “cultura de masas” y “sociedad de masas” Los estudios más recientes han demostrado el peso de muchas variables que tocan varios aspectos del contexto social en el que se halla el miembro del público.

Cesare Mannuci

Introducción

Es posible que la masa se despersonalice en la comunicación, pero esto funciona como tendencia inversa a la generalización de los efectos. Los medios de comunicación de masas tienen un importante papel en la formación de la opinión pública y en la construcción de la cultura y los valores sociales, por lo que entrañan una especial responsabilidad y exigen un conocimiento de la psicología que desvele, desde una perspectiva amplia y no sólo sociocognitiva, los efectos pretendidos y no pretendidos que los medios de comunicación de masas ejercen, y lo que es peor, el clima social que crean, los valores que transmiten, las actitudes que van gestando lentamente, en una visión a largo plazo, proactiva y globalizadora, holística y funcional.

La ética ya no reside en la censura de la retransmisión de contenidos violentos o no, o en la selección de contenidos, la verdadera ética reside en los modos y en las formas, en las vías (psicológicas) de acceso a la audiencia, en el conocimiento y asunción de responsabilidad que conlleva el hecho de conocer que los propios medios de comunicación de masas pueden configurar y dar vida, alimentar al “hombre masa”, a través no de los contenidos que transmiten, sino de la vía psicológica que emplean para llegar a la audiencia (sugestión o racionalidad, que es igual a coacción o libertad), empleando cualquier medio, para conseguir enganchar a esa audiencia (que es la nueva finalidad de las cadenas, con el lema, el fin justifica los medios), como son la pornografía moral, del alma, el “chachorro”, el canto a lo chabacano, la vulgaridad, el fomento del cotilleo y la superficialidad, la frivolidad y el vacío de contenidos...pues, al fin y al cabo las cadenas son entes que funcionan como empresas.

La función pública de las cadenas debe llevar a establecer ciertos límites, impuestos por el buen gusto y el fomento de un sentido crítico en la sociedad, buscando

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

la racionalidad y la crítica, la información y el entretenimiento y no el cotilleo o la vejación; en definitiva, el bien público y no el “beneficio” de la cadena en términos de audiencia y notoriedad. Si toda la vejación a la que pueden someter al público los demagogos y toda la psicosis colectiva que provocan los “reality shows” no sirve para comprar documentales y buenas películas, ¿a dónde va todo el sacrificio de la audiencia?

Como afirma Ortega,

los demagogos, empresarios de la alteración... hostigan a los hombres para que no reflexionen. Denigran el servicio a la verdad, y nos proponen en su lugar, mitos. Y con todo ello, logran que los hombres se apasionen y entre fervores y honores se pongan fuera de sí. Claro está, como el hombre es el animal que ha logrado meterse dentro de sí, cuando el hombre se pone fuera de sí es que aspira a descender, y recae en la animalidad¹

1.1. LA COMUNICACIÓN MASIVA

La comunicación de masas se ha definido como una forma de comunicación colectiva, la cual se caracteriza como “aquella producida simultáneamente entre un emisor y un número relativamente elevado de individuos, sin o mediante los mass media”.²

La comunicación colectiva de masas es una forma peculiar de comunicación mediante la cual el emisor puede dirigirse de manera simultánea a un gran número de receptores, utilizando los denominados mass media como soportes físicos de transmisión para transmitir un mensaje desde una minoría organizada a un público extenso, heterogéneo, anónimo³ y geográficamente disperso⁴.

Llama la atención, así planteados los términos, el hecho de observar las connotaciones peyorativas de la comunicación de masas, que se evidencian en el planteamiento, por dos razones:

- Por aludir a una población anónima, despersonalizada, que conecta con la idea de sociedad de masas.
- Por ser Impersonal, fría, calculada por el emisor.

¹ ORTEGA Y GASSET, J.: *El hombre y la gente*, Austral, Madrid, 1972, pág. 34.

² ARCEO, J. L.: *Fundamentos para la Teoría y técnica de las Relaciones Públicas*, ESRP-PPU, 1988, pág. 12.

³ WRIGHT. CH. R.: *Comunicación de masas*, Paidós, Buenos Aires, 1980, pág. 11.

⁴ WRIGHT, CH.R.: op.cit.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

1.1.1. EL RECEPTOR “MASA”

Freud señala en el inconsciente colectivo la degeneración del ser humano, la disolución de la persona básica en la masa. Aislado, el hombre es fecundo y pensante, pero su intelectualidad desaparece al integrarse en la masa y ya no es capaz ni de crear ni de pensar⁵.

Las aportaciones de Ortega y Gasset son esenciales, para definir el concepto cualitativo de masa: “aquel que no se valora a sí mismo -en bien o en mal- por razones especiales, sino que se siente ‘como todo el mundo’ y, sin embargo, no se angustia, se siente a sabor al sentirse idéntico a los demás”⁶.

Podríamos decir, entonces, desde un enfoque comunicativo, propio de la sociedad actual que “masa” es “aquel que no valora su tiempo o lo que ve, ni en bien ni en mal, sino que ve lo que todo el mundo, y sin embargo no se angustia, y se siente a su sabor al sentirse idéntico a los demás”.

Como afirma Ortega, la masa es anónima, es gente, es decir, el todos y nadie determinado, el individuo abstracto, vaciado de su única e inconfundible individualidad, el cualquiera, el individuo “desindividualizado”.

Desde el punto de vista comunicativo, la masa significa entonces la simultánea identidad de unas emociones sugeridas desde el exterior que dirigen las acciones hacia fines previamente regulados. Como afirma nuevamente Ortega,

*resulta que, si hacemos balance de las ideas u opiniones con las cuales y desde las cuales vivimos, hallamos con sorpresa que su mayor parte no ha sido pensado nunca por nosotros con plena y responsable evidencia, sino que las pensamos porque las hemos oído y las decimos porque se dicen.*⁷

Maletzke proporciona una definición de la comunicación de masas que nos da noticia de un nuevo dato relevante, la unilateralidad: “aquella forma de comunicación en la cual los mensajes son transmitidos públicamente por medios técnicos de comunicación y unilateralmente a un público disperso o colectividad”⁸

Efectivamente, se pone de manifiesto en la comunicación masiva el proceso unidireccional, con ausencia de adaptación inmediata de la comunicación al receptor, en ausencia de feedback inmediato, lo que impide la flexibilidad, la adecuación en el

⁵ FREUD, S.: *Psicología de las masas: más allá del principio de placer*, Alianza, Madrid, 1978.

⁶ ORTEGA Y GASSET, J.: *La rebelión de las masas*, Austral, Madrid, 1958, pág. 38.

⁷ ORTEGA Y GASSET, J.: op. cit, pág. 152.

⁸ MALETZKE: *Psicología de la comunicación*, Ciespal, 1969, pág. 33.

IV. 1.Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

tiempo, la especificidad a las características psicosociológicas del receptor, como efectivamente sí ocurre en la comunicación interpersonal y en la comunicación dirigida a grupos.

1.1.2. DESDE EL EMISOR

1.1.2.1. LA HETEROGENEIDAD DE LOS PÚBLICOS Y LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS MENSAJES.

Personas que viven en condiciones diferentes, en culturas muy variadas, que provienen de diversos estratos sociales, tienen distintas ocupaciones, intereses, modos de vida y grados de prestigio, poder e influencia⁹. Las diferencias sociodemográficas, no obstante, ceden terreno a las diferencias psicológicas, estilos cognitivos de procesamiento (central o periférico) y de orientación hacia los contenidos o vías de comunicación (racional, emocional...).

Hoy día, los jóvenes piensan igual que los mayores y los hombres igual que las mujeres, la distinción ya no es sociodemográfica, sino psicológica, se configuran distintas vías psicológicas de comunicación. Las emociones están igualmente repartidas, la gente no piensa igual pero siente igual. De esto se deriva la estandarización de los mensajes que emite la comunicación masiva, que realiza una cierta integración de los grupos sociales al poner en común una identidad de situaciones que aproximan a sus componentes realizando así una cierta homogeneización entre el público receptor, una combinación óptima entre las diversas individualidades y la homogeneidad colectiva.

La homogeneización de los públicos no puede hacerse ya, entonces, en función de características sociodemográficas sino fundamentalmente psicológicas (identidad de emociones y reacciones, el “pathos” aristotélico, igual en todos los seres humanos).

Independientemente de factores como edad, estatus... la constitución de la vía comunicativa-psicológica del “pathos” o emoción es el intento desesperado de los medios por unificar audiencias y contar con públicos masivos. La vía del “pathos” (emocional) es la única forma ya de unificar audiencias. Hoy día, como ya afirmábamos líneas atrás, la especificidad de los mensajes y de los destinatarios es tal que la fragmentación de las audiencias ya no puede seguir criterios sociodemográficos (resultan insuficientes). La perspectiva psicológica unifica criterios, y surte sus efectos al

⁹ WIRTH, L.: *Consensus and mass communication*, Paidós, Buenos Aires, 1972.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

producirse una normalización del consumo cultural, la pérdida de prestigio cultural por parte de clases sociales medio-altas y la homogeneidad de las aspiraciones. Ya no se piensa de manera diferente por ser hombre o mujer, joven o anciano, de alto estatus o bajo...

Las categorías son ahora ideológicas o mejor dicho, psicológicas y finalmente, comunicológicas (los que ven la dos o racionales, se separan de los que ven “Gran Hermano” o el fútbol, más emocionales). Las emociones, basadas en reacciones pasadas, frustraciones, relaciones sociales, son una clave aun sin descifrar y configuran el elemento más democráticamente repartido al influir y afectar a toda la población por igual.

La única característica que unifica criterios, por tanto, y al mismo tiempo individualiza al máximo, por tanto, es la psicología del receptor. El criterio de uniformidad es creado entonces por la propia comunicación, que determina y unifica su audiencia por medios psicológicos. La televisión (“Gran Hermano”) utiliza la vía de la sugestionabilidad, de los contextos dramáticos o emotivos, considerando, al menos de forma inconsciente, que respecto a emociones y tendencias, todos somos iguales y por tanto audiencia potencial. Efectivamente, jóvenes y mayores, personas de alto y bajo estatus, mujeres y hombres, han formado parte de la audiencia masiva de gran hermano¹⁰.

1.1.2.2. EL NUEVO POSICIONAMIENTO “POR VALORES”

Este concepto es ampliamente utilizado en la comunicación masiva. Se trata de poner en orden en una sociedad sobrecomunicada. No se trata de crear algo nuevo y diferente sino de manipular lo que ya está en la mente. Se necesitan entonces mensajes “sobre-simplificados”, concentrándose en la manera de percibir y no en la realidad del objeto. Las entidades son conscientes de que la penetración en la mente es difícil si no se es el primero en llegar y por tanto deben encontrar ventanas en el momento exacto y con circunstancias exactas.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

De la era de los productos: (años 50)



imagen “figurativa” (Publicidad y diseño gráfico, años 60)



posicionamiento “por valores”, a través de las R.R.P.P. (2000)

La posición tiene en cuenta:

1. Las fortalezas y debilidades del cliente.
2. La competencia.
3. Los valores e inquietudes sociales.

La nueva era señala que la estrategia y las Relaciones Públicas son protagonistas. Se requiere menos poesía y más eficacia, así como más responsabilidad y menos “solidaridad”. La imagen de la compañía se superpone y parasita la del producto (etiquetas “sociales”).

Quede aquí lo apuntado sintéticamente, pues incidiremos en este punto a lo largo de toda la exposición, en esta parte del estudio que integra “La comunicación en la sociedad de masas”.

1.2. LOS MODELOS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA: FACTORES PSICOSOCIALES (DEL RECEPTOR Y DEL CONTEXTO)

En los años 50, la Escuela de Yale: (Hovland) incluye en su modelo de comunicación persuasiva, factores referidos a variables independientes mediadoras, no observables, referidas a las actitudes de los individuos y a factores como personalidad, carácter... Incluye también factores de la situación (contexto social) y factores de predisposición a la persuasión (persuasibilidad)

En el nuevo modelo “aristotélico” de la comunicación persuasiva de masas, derivado de los planteamientos de Lasswell y recogido por Carrera Villar se incluye como elementos el receptor (¿a quién?), y la situación del mismo (¿en que situación?)¹¹. Carrera Villar entiende además que sólo la comunicación persuasiva posee unos

¹⁰ Nos remitimos aquí al capítulo de la primera parte de esta tesis denominado “Reconversión e integración psicosociológica del concepto de comunicación”

¹¹ Modelo de “las particularidades de la acción” en la *Ética Nicomaquea*.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

objetivos finales además de instrumentales, referidos al receptor o audiencia, en términos de cambio (creación, refuerzo, modificación) de:

- Notoriedad
- Cambio de imagen (creencias primeras o atributos básicos de categorización, no re-presentación en términos de reputación)
- Cambio de actitud
- intención
- Conducta
- Hábito de conducta

El modelo de Klapper incluye entre los factores de la audiencia la “persuasibilidad”¹² a la comunicación en relación al mensaje, la fuente, el canal y la situación. Incluye como factores de la situación el clima de opinión predominante, que estaría referido a la ideología de la sociedad capitalista, producto y productor, causante y resultado de numerosas imágenes y actitudes, código básico de interpretación de acciones y comunicaciones. La situación para nosotros, como para Klapper, es psicosocial, referida a la situación del individuo en particular, componente de un grupo (normas grupales), situación masiva y, dentro de ésta, la situación psicológico-comunicativa (sugestiva, racional...).

El modelo de Triandis es similar al de Klapper e incluye también factores de la situación, y entre los factores de la audiencia, la persuasibilidad general referida a la situación de comunicación y las características de personalidad.

Janis enuncia también factores de la situación de comunicación, referidos a las características del contexto, situación, y los factores de predisposición a la persuasión, referidos a la capacidad de sugestión ante recursos emocionales...¹³

Berelson (1949) denomina al receptor “ciertas clases de personas”, y a la situación “ciertas clases de condiciones” (en que se encuentran dichas personas); Newcomb (1953) habla del “receptor”, Bradock (1958) “en que circunstancias”, Prakke (1963) “a quién”.¹⁴

¹² KLAPPER, J.T.: *Efectos de las comunicaciones de masas*, Aguilar, Madrid, 1974.

¹³ JANIS, I.L.: “persuasión”, en Sills (Ed.), 1968, basado en Janis y Hovland, 1959.

¹⁴ ARCEO, J.L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Según McGuire, entre las variables del receptor se incluye la susceptibilidad a la persuasión, en función de factores de personalidad.¹⁵ Mas tarde, ampliando lo anterior citará entre las características permanentes del receptor, de Personalidad:

- Temperamento
- Aptitudes
- Motivación
- Estilo de vida

Y entre las temporales o momentáneas las creencias, actitudes, estado de ánimo...¹⁶

La reconstrucción que efectúan los profesores Carrera Villar y Arceo sobre el modelo de persuasión aristotélico indica que el acento puesto en el receptor del mensaje “a quién habla” (aspectos psicosociológicos que atañen al receptor o audiencia”), incluye la vía del “pathos” o emoción para suscitar las condiciones afectivas que provocadas propicien la aceptación de las pretensiones del emisor y se conecta con la situación o contexto.

La vía del emisor (“el que habla”) que hace hincapié en la fuente, características extrínsecas, que dirían Petty y Cacioppo (procesamiento periférico), ponen énfasis en la imagen de la fuente y se vuelven particularmente importantes en comunicación política y en las implicaciones del resultado de la persuasión en futuros intercambios (a través de la imagen formada o resultante).

Para estudiar la persuasión en Relaciones Públicas dicho modelo no tiene desperdicio. La vía del referente parece que hoy día juega un minúsculo papel en orden de importancia, relacionado con el procesamiento central del mensaje y la implicación en el mismo, características cada vez más inusuales, por las simples tendencias actuales de procesamiento de la información poco implicativa, en parte debido a la sobrecarga y saturación de información.

En una sociedad sobrecargada de información, el procesamiento central, de contenidos, se limita y deja paso al procesamiento periférico en el que juega un papel fundamental la imagen de la fuente, factores extrínsecos al mensaje, credibilidad, atractivo, por lo que el éxito de la persuasión en nuestros días redunda en el éxito de las

¹⁵McGuire, 1972; en McClintock, 1972, pág. 112, recogido de ARCEO, J.L.: Apuntes de la asignatura “Psicología Aplicada y Método de Investigación”, curso 94-95.

¹⁶MC GUIRE, (1981), recogido en los apuntes de ARCEO, J.L. op. cit. (curso 94-95).

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Relaciones Públicas, el presentador y su atractivo son más importantes que el programa, los contenidos no importan nada, los programas políticos pierden importancia y la gana el candidato, atractivo y credibilidad.

La notoriedad de las cadenas y su imagen se consigue a través de la creación de imagen de sus presentadores. Existen por tanto bases psicosociológicas de la comunicación y la interacción de Relaciones Públicas y bases relacionistas (en términos de creación de imagen, procesamiento periférico), de todo tipo de comunicación e interacción social actual (incluida la comunicación audiovisual, que era pretendidamente distractiva) y no olvide mos que una puesta en escena es una situación comunicativa de Relaciones Públicas¹⁷

1.3. PERSUASIÓN Y CAMBIO DE ACTITUDES

1.3.1. INTRODUCCIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES

En ocasiones, el cambio de actitud parece suponer mucho esfuerzo, porque la misma está débil o fuertemente correlacionada con otra, hasta tal punto que en alguna ocasión habría que cambiar todo el sistema de creencias para poder modificarla.

Intentar alterar las actitudes del individuo mediante intrusión directa implica que el individuo está equivocado, lo cual se interpreta, consciente o inconscientemente, como un ataque. Por el contrario, el grupo posee un gran poder para cambiar actitudes y uno de los procedimientos más eficaces utilizados en la actualidad para conseguir un cambio de actitud es la creación de un grupo en el cual se sientan integrados sus miembros, porque en estas circunstancias el individuo acepta el nuevo sistema de valores y creencias al aceptar su pertenencia al grupo (“Alcohólicos Anónimos”). Kurt Lewin demuestra que se pueden cambiar las actitudes cambiando el tipo de estructura social en la que funciona el individuo.

Murrow afirma que el propagandista puede retardar o acelerar una tendencia de la opinión pública, pero no puede invertirla. La personalidad nuclear, recordemos, depende de las diferencias de temperamento, actitudes inculcadas por los padres, etc. Además de la personalidad nuclear, el individuo posee la periférica; es aquí donde existe la posibilidad de inducir cambios mediante propaganda, publicidad o la educación. Lo cierto es que rasgos como la valentía, la honradez, la timidez y muchos otros que

¹⁷ PIÑUEL RAIGADA, J.L.: Apuntes de *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, curso 98-99, Facultad de Psicología.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

consideramos parte integrante del individuo, no son ni mucho menos rasgos unitarios, sino un aspecto de su rol en una determinada situación de grupo. La personalidad periférica o social es, por tanto, el área en la que se pueden producir cambios, siempre y cuando no sean totalmente incompatibles con la personalidad nuclear.

Es enormemente útil para nosotros distinguir entre opiniones, actitudes y rasgos del carácter. Se establece aquí una estructura jerárquica en función de la susceptibilidad a ser modificadas, que va desde las opiniones (fáciles de cambiar) a los rasgos del carácter (complicados de cambiar).

En una escala de lo fácil de cambiar a lo difícil o imposible de cambiar tendríamos:

- Opinión: muy fácil de cambiar porque suele ir en consonancia con lo que se espera que digamos, requerimientos sociales, deseabilidad social, relacionada con temas que no nos implican... La opinión es, según Kant, “un juicio insuficiente, tanto subjetiva como objetivamente”. Platón nos dice que la opinión es un conocimiento incompleto, poco madurado, prematuro. Tiene connotaciones de superficialidad y frivolidad.
- Actitud: creencias valoradas positiva o negativamente y que nos predisponen a la acción. A la creencia se añade el afecto, por lo que induce una mayor implicación.
- Carácter y temperamento: ambos están arraigados en lo biológico. El primero tiene un componente psicológico por lo que sería muy difícil de cambiar pero existe la posibilidad. El temperamento es imposible de cambiar.

En términos generales, “grosso modo”, parece que los dos factores externos más importantes a la hora de plantearse la modificación de actitudes son fuente y mensaje. En cuanto a la fuente se han investigado las dimensiones de credibilidad y atractivo y en cuanto al mensaje son diversas. Para la formación de actitudes resistentes la refutación o la exposición de argumentos opuestos es eficaz. También es conveniente distraer a la audiencia hostil para evitar la contraargumentación. Las teorías de la consistencia postulan que las actitudes cambian cuando se eleva la inconsciencia entre las cogniciones y creencias y la información que recibe. Otras teorías son las del equilibrio, disonancia y aprendizaje.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Durante la Segunda Guerra Mundial el centro de interés se desplazó hacia el estudio experimental de la persuasión, con el fin de maximizar los efectos de la comunicación persuasiva, fortalecer la moral de los soldados y mantener la unidad nacional. La figura fundamental fue Carl I. Hovland (1.912-1961), graduado en el *Yale's Intitute of Human Relations* (departamento interdisciplinario que incluía, entre otros, a Hull, Dollard, Doob, Miller).

Para Hovland, la comunicación persuasiva estaba constituida por tres componentes: el comunicador, la comunicación y la audiencia.

La efectividad de un comunicador depende de su “credibilidad”¹⁸, y ésta depende de la confianza que genera y de su experiencia. Un comunicador eficaz debe ser alguien reconocido y creíble. Ambos componentes suelen ir asociados, pero no siempre. Hovland y sus colaboradores comprobaron que un mismo mensaje atribuido a diferente fuentes producía diferentes niveles de credibilidad en los respectivos grupos de sujetos. Por ejemplo, la viabilidad de submarinos atómicos era más justificada si quien la formulaba era el físico Oppenheimer que si era el periódico comunista *Pravda*. En estos mismos experimentos, Hovland descubrió un aspecto sorprendente: los efectos de la credibilidad no perduran. Tras unas semanas volvió a presentarles el mensaje a los sujetos experimentales y comprobó que las diferencias sobre la credibilidad habían desaparecido. Este fenómeno fue denominado por Hovland “efecto adormecedor”, y lo explicó diferenciando el aprendizaje de la aceptación. La credibilidad afecta a la aceptación, pero no a la comprensión del mensaje. Si el mensaje no se asocia con la fuente de credibilidad, su aceptación se limita a la comprensión.

Hovland y sus colaboradores también descubrieron que la cantidad de cambio de actitud depende también del mensaje. Apelaciones con fuerte carga emocional resultan ser menos efectivas que mensajes emocionalmente más suaves, que se limiten a crear una cierta tensión y favorecer el cambio a través de recomendaciones tranquilizadoras. Por el contrario, los mensajes con fuerte carga de amenaza o miedo producen reacciones defensivas que tienden a ignorar o minimizar la amenaza.

También comprobaron que los mensajes resultan ser más eficaces si el comunicador sugiere conclusiones explícitas que si deja que los oyentes lleguen ellos mismos a conclusiones. En los últimos años, no obstante, los anuncios publicitarios finalizan de forma ambigüa, dando pie a la interpretación e incluso a la pluralidad de

¹⁸ HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. y KELLEY, H.H.: *Communication and persuasion*, Yale University Press, 1953.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

interpretaciones y versiones de los hechos. Es posible que dichos mensajes sean menos efectivos, sin embargo, parece que la tendencia actual es a transplantar casi literalmente los anuncios que provienen de Estados Unidos.

Finalmente, Hovland y colaboradores demostraron también que el cambio de actitud depende de la propia audiencia. Por ejemplo, observaron que los mensajes unidireccionales eran más efectivos en audiencias peor informadas o ya comprometidas con la posición del comunicador; mientras que los mensajes bidireccionales o más complejos resultaban más eficaces entre audiencias más informadas o que inicialmente estaban en una posición contraria al comunicador. Por otro lado, también descubrieron que resulta más difícil modificar las actitudes desarrolladas por miembros de un grupo de referencia: la conformidad en un grupo se basa en cómo una persona valora a sus miembros y por el estatus relativo. A los individuos de más alto estatus se les permitía más espacio para la desviación y por ello podían servir como personas estratégicas para la introducción de nuevas ideas (este fenómeno fue llamado por Hollander, en 1.958, “crédito idiosincrásico”, es decir, el derecho a ser diferente).

Al final de su vida Hovland contribuyó a desarrollar una nueva teoría del cambio de actitudes basada en el juicio social (Sherif y Hovland, 1961). La teoría del juicio social asume que la actitud de uno hacia una cuestión particular actúa como un poderoso anclaje en torno al cual se evalúan otras actitudes. Aquéllas similares a la propia caen en la latitud de aceptación, que forma un rango de creencias respecto a una cuestión particular que son rápidamente asimiladas. Las actitudes que son disimilares forman una latitud de rechazo; entre ambas latitudes hay una latitud de no compromiso en la que las actitudes ni son aceptadas ni resultan inaceptables; los que están altamente comprometidos tienen pequeñas latitudes de aceptación, amplias latitudes de rechazo y virtualmente no existen latitudes de no compromiso: esto es, toleran sólo posiciones que son muy similares a las propias y, por ello, son muy resistentes al cambio de actitudes.

La investigación sobre las actitudes ha evolucionado considerablemente desde la muerte de Hovland en 1961. Algunas cuestiones no investigadas previamente han recibido considerable atención. Sin embargo, la mayoría de estos estudios han utilizado técnicas descubiertas por Hovland y sus colaboradores y se centran en cuestiones ya planteadas por el programa de investigación de Yale. Los avances en la investigación sobre las actitudes se deben no tanto a la innovación metodológica, sino más bien a que

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

han sido conceptualizadas por nuevos marcos teóricos, tales como la consistencia cognitiva, las atribuciones y el análisis del discurso persuasivo.

Los cambios de actitudes son debidos, fundamentalmente, a procesos de influencia social y, concretamente, a la interacción específica que se produce en el seno de los grupos y a la comunicación persuasiva o fenómeno de la persuasión.

Respecto al proceso de persuasión, destacar aquí la labor de diversos psicólogos sociales:

a) El grupo de la universidad de Yale¹⁹: para estos investigadores resulta de vital importancia tener en cuenta el cambio de pensamientos o creencias del receptor del mensaje. El proceso de persuasión es concebido por este grupo como un conjunto de etapas:

- los estímulos de la comunicación: que incluyen la fuente del mensaje, su contenido, el canal comunicativo y el contexto.
- la predisposición del receptor: susceptibilidad ante la persuasión, edad, nivel educativo, creencias previas, autoestima,...
- efectos psicológicos en el receptor: atención, comprensión, aceptación y retención.
- respuestas observables: cambios de opinión, de percepción, de afecto y de acción.

b) Mc Guire ha especificado doce etapas o pasos en el proceso persuasivo: exposición, atención, interés, comprensión, generación de cogniciones relacionadas, adquisición de habilidades relevantes, aceptación, memorización, recuperación, toma de decisión, actuación y consolidación de la post-acción. El modelo de McGuire ha sido reducido a dos factores: recepción y aceptación (resulta bastante similar al planteamiento del grupo de Yale).

Deben destacarse de este modelo dos características: el carácter sucesivo dependiente de las etapas y que los efectos de la comunicación en las diferentes etapas puedan ser diferentes (por ejemplo, el nivel intelectual del receptor

¹⁹ HOVLAND, C.I., LUMBSDAINE, A.A. y SHEFFIELD, F. D.: *Experiments on mass communication*, Princetown University Press, 1949. HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. and KELLEY, H.H.: *Communication and Persuasion*. New Haven, Yale University Press, 1953. HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. and KELLEY, H.H.: *Personality and persuasibility*. New Haven: Yale University Press, 1959.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

incrementa la atención y la comprensión del mensaje, pero disminuye su aceptación).²⁰

c) La teoría de la respuesta cognitiva (Greenwald, 1968): según la cual todo receptor compara el mensaje recibido con sus conocimientos, sentimientos y actitudes previas respecto al tema en cuestión, generando de esta manera respuestas cognitivas²¹. Si éstas van en la dirección indicada por el mensaje, la persuasión tendrá lugar; si no, se puede dar el efecto contrario (Trenholm), es decir, el receptor reafirma su información previa en contraste con la dada por el mensaje.

d) El modelo heurístico (Eagly y Chaiken, 1984): para esta teoría, en muchas ocasiones no se produce un análisis y comprensión precisa del mensaje, sino que actuamos de acuerdo con ciertos indicios y patrones periféricos, no porque hayamos analizado concienzudamente los argumentos o el mensaje, sino porque seguimos determinadas reglas heurísticas de decisión (nos fiamos de características o señales superficiales del mensaje, como la fuente que lo emite o las reacciones de otras personas)²². Los principales heurísticos utilizados suelen ser la experiencia de la fuente, la semejanza, el consenso o el número y longitud de los argumentos.

e) El modelo de la probabilidad de elaboración (Petty y Cacioppo): intenta integrar el modelo de análisis racional y el modelo heurístico, al considerar que el receptor dispone de dos estrategias cuando recibe un mensaje²³:

- una, denominada “ruta central”, se produce cuando el receptor analiza los argumentos presentados, evalúa sus posibles consecuencias y los pone en relación con la información previa sobre el tema,
- la otra, denominada “ruta periférica”, se da cuando el receptor no tiene motivación y capacidad para realizar el análisis y evaluación del mensaje

²⁰ McGUIRE, W. J.: “The nature of attitudes and attitude change”, en *Handbook of social psychology*, vol 3, Reading, Mass, 1969.

²¹ GREENWALD, A.G.: *Attitude structure and function*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NY, 1989.

²² EAGLY, A.H. y cols.: *The Psychology of attitudes*, Forth Worth, H.B.J.C.P., 1993.

²³ PETTY, R.E. y CACIOPPO, J.T.: *Attitudes And Persuasion: classic and contemporary approaches*, Dubuque, I.A., W. Brown, 1981. También la obra de los mismos autores *Communication and Persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, Nueva York, Springer- Verlag, 1986.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

por lo que guía su percepción apoyándose en factores periféricos (fuente, reacciones de los demás...).

Las dos estrategias mencionadas constituyen los extremos de un continuo: el continuo de la probabilidad de elaboración. A mayor probabilidad de elaboración mayor implicación del sujeto y mayor utilización de la ruta central.

La probabilidad de elaboración depende de dos factores: la motivación y la capacidad. Las variables de tipo motivacional que más se han estudiado son la implicación del receptor (o relevancia del tema o mensaje para el sujeto), las fuentes y la necesidad de cognición (las personas diferimos en el grado en que nos implicamos y disfrutamos pensando). Las variables estudiadas en relación con la capacidad han sido la distracción y el conocimiento previo. Esta teoría ha generado predicciones, la mayoría de las cuales ha quedado confirmada por experimentos de Petty, Cacioppo y colaboradores... y posee significativas implicaciones en escenarios donde tiene lugar la influencia.

1.3.2. ELEMENTOS DEL PROCESO PERSUASIVO

1.3.2.1. LA FUENTE

Numerosos estudios empíricos han demostrado la influencia de la fuente en la aceptación y efectos persuasivos de los mensajes. Wiegman (1985) da cuenta de un experimento en el que los jefes de los bloques socialista y liberal del parlamento holandés sostuvieron posiciones idénticas, utilizando las mismas palabras: cada uno de ellos resultó ser el más eficaz para los miembros de su partido. Se plantea el interrogante ¿Por qué un comunicador resulta más persuasivo que otro? En concreto, se han identificado dos principales características asociadas a las fuentes con mayor poder persuasivo: la “credibilidad” y el “atractivo”, aunque no son las únicas; también el “poder” y la “ semejanza” intervienen en la influencia de la fuente.

Respecto a la “credibilidad”

Implica la consideración de que se transmite una información correcta, que no oculta elementos de la realidad ni transmite una visión parcial. Podemos inferir entonces que cuando las acciones altruistas que las empresas o instituciones promueven se conectan a las ventas, la credibilidad de estas se ve claramente mermada. La publicidad conecta siempre con una visión parcial, la de las ventajas del producto, que disminuye la

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

credibilidad, el político suele ser poco creíble, por su adscripción a un determinado partido...

Se han encontrado dos variables influyentes dentro de la credibilidad: la “competencia” (Bochern e Insko, 1966) o experiencia y prestigio (Olson y Colaboradores, 1984) y la “sinceridad” (McGuire, 1985). Ejemplo de “competencia”: creemos más a un jurista o abogado acerca de una recomendación sobre un aspecto legal, sea o no de esa especialidad, que a un doctorando en dicha materia. El prestigio se relaciona con la formación cultural, la edad, categoría, nivel socioeconómico, reconocimiento social o actividad profesional (“poder de experto”). Hatfield y Festinger han extraído algunas conclusiones acerca de la sinceridad²⁴.

Por otro lado, la eficacia de la credibilidad depende del grado de implicación que el receptor tenga en el contenido del mensaje, de manera que cuanto menor es la implicación mayor es la importancia de la credibilidad. Esto se muestra especialmente relevante cuando la posición que se defiende es distinta de la asumida por la audiencia.

El estilo del habla (Hemsley y Doob, 1978) parece que también interviene en la credibilidad: las personas que no utilizan circunloquios para expresarse y miran directamente a los ojos del interlocutor producen mayor credibilidad; Miller y sus colaboradores observaron también que la credibilidad aumenta si se habla rápido²⁵.

La credibilidad también aumenta si el público cree que el comunicador no pretende persuadirlo. En relación a esto se ha comprobado también que la credibilidad crece cuando alguien argumenta en contra de su propio interés: tendemos a creer más a un político conservador partidario de gastos sociales y del desarme nuclear que a un político progresista manteniendo esas mismas posturas. Se relaciona con el grado de discrepancia y con la valoración sobre la condición de experto del emisor o fuente²⁶.

Respecto al “atractivo”

A pesar de lo que supone la practica totalidad de la gente (“las apariencias no importan”), está más que confirmado empíricamente que el atractivo desempeña un papel decisivo en la persuasión.

El atractivo puede ser físico (los experimentadores han descubierto que los argumentos, en especial los emotivos, suelen influir más si provienen de gente

²⁴ WALSTER, E. et al.: “On increasing the persuasiveness of a low prestige communicator”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 2. 1966.

²⁵ MILLER, N y cols.: *Selected papers*, Aldine, New York, 1971.

²⁶ EAGLY, A.H. y cols.: op. cit.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

“guapa”²⁷), o puede ser debido a la similitud (somos propensos a que nos gusten quienes son similares a nosotros). Dembrowski y sus colaboradores comprobaron que los efectos de una campaña sobre higiene bucal, entre la población negra, fue mucho más eficaz cuando en ella intervenía algún dentista negro que cuando sólo intervenían blancos.²⁸

El problema de la percepción de semejanza es que generalmente si la fuente se percibe como “experta”, es difícil que simultáneamente sea percibida como similar o semejante. En la transmisión de información juega un papel mayor el poder de experto (reportajes...), mientras que en la transmisión de valores influye en mayor medida la semejanza.

La simpatía (capacidad de transmitir sentimientos y emociones positivas) juega un papel fundamental (sobre todo en el campo político), pero nunca debe ser forzada o percibida como inusual o discrepante con la imagen general (político con imagen de seriedad que fuerza la sonrisa en campaña).

Por lo que aquí interesa, debemos señalar que los efectos del atractivo son más débiles que los de la credibilidad, de forma que cuando ambos están en conflicto prevalecen los de la credibilidad

Por otro lado, especialmente interesante en nuestro estudio resulta ser el efecto de letargo (Hovland) que predecía que una fuente valorada sin credibilidad, al pasar el tiempo se desligaba, dissociaba del mensaje, y éste ejercía un efecto en la persuasión, lo que indica que las características de la fuente influyen sólo a corto plazo.

Parece entonces que la variable fuente o imagen de la fuente (largo plazo) es el factor que menos influye en la comunicación persuasiva, lo cual constituye una prueba de que las Relaciones Públicas sirven a los principios de responsabilidad social corporativa y no a la persuasión y contradice a aquéllos que sostienen que las relaciones Públicas pretenden mejorar la imagen de instituciones y personas para poder persuadir con mayor eficacia.

1.3.2.2. EL MENSAJE

La relación entre el mensaje y la persuasión propiciada por este se ha estudiado analizando el contenido del mensaje y su estructura u organización.

²⁷ PALLAK, S.R.: “Salience of a communicator physical attractiveness, emotional versus rational appeals, and persuasion: A heuristic versus systematic processing interpretation”, *Social Cognition*, 2, 1983.

²⁸ DEMBROWSKI, T.M.; LASATER, T.M. y RAMIREZ, A.: “Communicator similarity, fear arousing communications and compliance with health care recommendations”, *Journal of Applied Psychology*, 8, 1978, 254-269.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

En relación con el contenido, los mensajes pueden ser emotivos o racionales, unilaterales o bilaterales, y de información estadística o basada en ejemplos. Algunos autores (Rothchild, 1987) creen que los mensajes racionales son más útiles cuando la información que contienen los argumentos es importante y la audiencia no está familiarizada con ellos. Cacioppo y sus colaboradores concluyen que depende del público: un público más ilustrado y racional prefiere mensajes razonados, mientras que el público menos racional y menos comprometido con la causa que se trate es mejor persuadido a través de mensajes emotivos²⁹.

Estudios de la década de los 90 muestran que la elección de un contenido emocional o racional depende de los receptores y la formación de las actitudes. Si la actitud objeto de modificación se ha formado a través de procesos cognitivos es más conveniente un mensaje emocional, mientras que si se formó a través de emociones y aspectos afectivos es más eficaz un contenido racional (“El fuego se combate con agua y no con fuego”).

Respecto a los lenguajes emotivos, McGuire ha destacado una relación lineal entre persuasión y mensajes emotivos cuando éstos son positivos³⁰. El temor, en cambio, puede ser eficaz en la fase de aceptación del mensaje, con el fin de que los sujetos sigan una recomendación. McGuire propuso una relación con forma de U invertida entre la intensidad emotiva de un mensaje y el cambio de actitud (se refería a mensajes emotivos negativos o apelaciones al miedo), es decir, que mensajes muy poco intensos o demasiado intensos son los menos eficaces³¹.

La posición más admitida en la actualidad (Boster y Mongeau, 1984) es que conforme aumenta la intensidad del miedo suscitado en el receptor aumenta la eficacia del mensaje persuasivo. Ya Leventhal y sus colaboradores (1970) señalaban que, por lo común, cuanto más miedo provoca una comunicación más poderosa es. Este descubrimiento se está utilizando en la actualidad en campañas contra el tabaquismo, la droga, los accidentes de circulación... Leventhal establece un modelo de *respuesta paralela*³², que explica dos tipos de reacciones básicas: una respuesta de control del peligro anunciado y una respuesta de control de la tensión o miedo. Las consecuencias

²⁹ PETTY, R.E. y CACIOPPO, J.T.: “Effects Of issue involvement on attitudes in an advertising context. Proceeding of the Division 23 Program”, 88th Annual American Psychological Association Meetings. 1980.

³⁰ MCGUIRE, W.J. et al.: “Anticipatory belief lowering following forewarning of a persuasive attack”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 2. 1965.

³¹ MCGUIRE, W.J.: “The Nature of attitudes and attitude change” en *Handbook of social psychology*, vol 3, Reading Mass, 1969.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

de una conducta observadas de forma clara e inequívoca, por un lado, activan psicológicamente a los individuos incrementando su predisposición a prevenir la acción y prestando atención a las alternativas de conducta mostradas, siguiendo las recomendaciones; al mismo tiempo, la sensación desagradable excesivamente emocional, del receptor, produce una reacción de huida, desconexión o evasión, ante lo que cree inevitable. Es por ello que las apelaciones a la autoconfianza del sujeto, a su capacidad de control de la situación y las referencias a las “conductas solución” del problema son importantísimas (últimas tendencias de los mensajes en las campañas de tráfico).

En relación a esto, un factor comprobado es que el mensaje asociado a la idea de “sentirse bien” suele tener más capacidad persuasiva. Galizio y Hendrick (1972) comprobaron que los estudiantes se convencían más del contenido de una letra de canción folklórica si ésta era presentada con agradable acompañamiento de guitarra que si sencillamente se recitaba. El humor genera tendencias positivas, si bien puede interferir también en el contenido de mensaje.

Volviendo a los mensajes emocionales negativos, Rogers (1983) habla de la importancia de resaltar la utilidad subjetiva del mensaje, el éxito de seguir una conducta recomendada (tal vez el fracaso de las campañas de tráfico se deba a la ausencia de un reforzamiento positivo), tal y como recalca Evans, que indica que la percepción de las consecuencias positivas de la conducta inducen a que la conducta se mantenga. La motivación parece incidir en mayor medida en la ilusión proactiva que en el miedo reactivo. Parece que mostrar las consecuencias negativas de la omisión o error de una conducta en lugar de resaltar las consecuencias positivas de la realización de la misma sólo es eficaz a corto plazo, para sensibilizar en determinados períodos críticos, lo que esclarecería el por qué de la realización de las campañas de tráfico exclusivamente en los momentos del año claves (períodos vacacionales), unido al intento de evitar la saciación, aprovechando al máximo los efectos. Parece que la repetición de los mensajes disminuye su capacidad persuasiva por la habituación, desapareciendo los factores emocionales, lo que indica el grave perjuicio que campañas como la de leche *RAM* o *Fortuna* realizadas reiteradamente pueden ocasionar a los valores y movimientos sociales.

Por otro lado, existe también una aceptación generalizada de que el impacto de la información basada en ejemplos es mucho mayor que la basada en porcentajes y

³² LEVENTHAL, H.: “Findings and theory in the study of fear communications”, en L. Berkowitz (ed), *Advances*

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

estadísticos. Se asume también, en relación con esto, que la información verbal de un hecho tiene un impacto débil comparado con el de las fotografías que procuran el “efecto de lo vivido” (Taylor y Thompson, 1982). Fiske y Taylor afirman que tenía mas efecto una foto de un niño angustiado en Vietnam que las noticias de miles de muertos (una imagen vale mas que mil palabras)³³.

De otro lado y en relación a la estructuración del discurso dirigido a las masas (comunicación política), en general, se admite que los mensajes bilaterales (los que incluyen los aspectos positivos y negativos de una posición, justificando y minimizando estos últimos) son más eficaces que los unilaterales. Los mensajes bilaterales parecen incrementar la implicación, la credibilidad, e indican las posibilidades de contraargumentación, concediendo un cierto grado de libertad a la audiencia. Como siempre, al parecer, esto depende del tipo de público: el público bien informado o al corriente de los argumentos en contra prefiere un discurso bilateral (es decir, en el que se presenten los argumentos a favor y en contra de un mensaje).

Otro factor que se ha investigado es el grado de discrepancia que debe tener el mensaje respecto a las opiniones del auditorio. Los experimentadores han concluido que la discrepancia y la credibilidad interactúan: si pretende ser persuasivo el mensaje, a mayor grado de credibilidad debe producirse mayor grado de discrepancia, y viceversa³⁴. En general niveles moderados de discrepancia producen un mayor cambio de opinión ya que en concordancia con los postulados de la teoría del juicio social (Sherif) los mensajes muy discrepantes generan efectos de contraste y son rechazados, mientras que los poco discrepantes generan efectos de asimilación y no provocan cambios de opinión.

En relación con la organización del mensaje, si bien existe una creencia generalizada de que es mejor presentar las conclusiones implícita que explícitamente (es decir, que el receptor extraiga por sí mismo las conclusiones), ello se produce cuando los receptores están suficientemente motivados y el mensaje es claramente comprensible. Por lo que algunos autores acaban señalando que el emisor tiene poco que ganar y mucho que perder si deja implícitas las conclusiones de su mensaje (O’Keefe, 1990).

in Experimental social Psychology, Nueva York, Academic Press, 1970.

³³ FISKE y TAYLOR, 1984.: cfrd. en apuntes de la asignatura *Psicología Social*, impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M. Curso 97-98.

³⁴ ARONSON, E., TURNER, J. y CARLSMITH, J.: “Communicator credibility and communication discrepancy as determinants of opinion change”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 31-36.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Finalmente, y en relación con el orden de los mensajes (efecto *primacía* o efecto *recencia*), los numerosos estudios realizados señalan que ello depende de numerosos factores: la existencia de pausas, qué credibilidad tienen los diferentes emisores, etc³⁵

Si bien las conclusiones no son demasiado definitivas, los investigadores han encontrado que en general el efecto de *primacía* tiene más potencia, (persuade más el primer mensaje) especialmente cuando los dos mensajes se suceden sin grandes intervalos (experimentos de Asch, 1946, de Jones y cols, 1968, de MacAndrew, 1981); mientras que el efecto de naturalidad o de *recencia* (persuade más el último mensaje por el efecto de “lo reciente”) es más eficaz sólo cuando media un tiempo suficiente entre ambos mensajes o cuando se pide al público que se pronuncie inmediatamente después del segundo mensaje³⁶.

Respecto a la naturaleza de los argumentos insertados en el mensaje, en general se recomienda un orden *climático* (de menor a mayor importancia de argumentos), pero el anticlimático puede ser más útil en las personas con escaso interés o motivación por el tema.

1.3.2.3. EL MEDIO

Los resultados de las investigaciones sobre la importancia de los medios y su relación efectiva con la persuasión no son demasiado concluyentes. Se ha comprobado que determinados mensajes publicitarios alcanzan importantes cotas de persuasión, mientras que otros resultan prácticamente ineficaces. Los miles de millones que se invierten en publicidad comercial revelan indiscutiblemente la eficacia de ésta y, sin embargo, también resulta evidente que la publicidad en las campañas electorales apenas tienen incidencia.

Otra cuestión investigada es la de la eficacia de la influencia de los medios en comparación con la influencia personal. Los experimentos de campo realizados (Eldersveld y Dodge, 1954, Farquhar y Maccoby, 1977) ponen de manifiesto la superior eficacia de la influencia personal. Eldersveld y Dodge dividieron a los ciudadanos de Ann Arbor (Michigan) que se proponían no votar la revisión de una reglamentación municipal en tres grupos: el primero quedó expuesto meramente a lo oído, leído o visto

³⁵ PETTY, R.E. CACIOPPO, J.T. y HEESACKER, M.: “The Use of rhetorical questions in persuasion: A cognitive response analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981.

³⁶ MILLER, N, Y CAMPBELL, D.T.: “Recency and primacy in persuasion as a function on the timing of speeches and measurement”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 1959.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

en los medios de comunicación, y de ellos sólo el 19% votó a favor de la revisión del reglamento. El segundo grupo recibió cuatro veces por correo material ilustrativo sobre la conveniencia de la reforma, y de ellos votaron el 45% a favor. Los miembros del tercer grupo fueron visitados personalmente y se les expusieron y razonaron los hechos cara a cara: el 75% votó a favor.

1.3.2.4. EL RECEPTOR

La relación entre las características del receptor y la susceptibilidad a la persuasión ha dado lugar a numerosos experimentos con resultados muchos de ellos contradictorios entre sí. El modelo de McGuire (doce etapas, simplificadas en dos procesos: la recepción del mensaje, que incluye atención, comprensión y retención, y la aceptación del mensaje) permite aclarar algunos de estos resultados contradictorios³⁷, al explicar que la inteligencia (curiosidad intelectual) o la autoestima pueden asociarse más con la recepción del mensaje que con la aceptación, mientras que ésta última se ve más influida por factores de dogmatismo o de tolerancia, y así producir resultados diferentes según sea el tipo de mensaje. Las personas fácilmente influenciables, sugestivas, conscientes de ello, pueden imponer una barrera a la comunicación, impidiendo su aceptación. Por otro lado y como ya destacábamos, la ansiedad o temor a niveles medios puede facilitar la aceptación

En los anteriores apartados se ha puesto de manifiesto que tanto la credibilidad del comunicador, como el contenido del mensaje, o el medio de su difusión, están relacionados con la eficacia de la persuasión en función del público o auditorio (de su nivel intelectual, de su compromiso con el asunto a tratar, de la relevancia que conceden a la cuestión objeto del mensaje, del carácter sorpresa del mensaje...).

En relación a esto, otra variable estudiada en los últimos años que participa de las características de fuente mensaje y medio ha sido el estado de ánimo inducido a través de la comunicación³⁸. Se comprueba que cuando intencionalmente se genera un estado de ánimo positivo en los receptores los sujetos no atienden al contenido del mensaje (ruta central de Petty y Cacioppo) sino a factores periféricos, relativos a la fuente... afectando a la motivación para procesar el mensaje, y no a la capacidad.

³⁷ EAGLY, A.H. y cols.: op.cit.

³⁸ BLESS et al.: *The message within: the role of subjective experience in social cognition and behavior*, Psychology Press, 2000.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Los programas de entretenimiento positivos propios de la nueva era (en comparación con los *reality shows* de antaño, propios de los ochenta), inducen a un estado de ánimo positivo y cobra entonces enorme importancia la imagen de la fuente (presentadores actuales de los programas de entretenimiento, verdaderos “representadores”) para provocar la apertura y facilitar la influencia.

Los contenidos, en este tipo de programas (que algunos califican de cotilleo, “marujeo”...) ya no existen, y son suplantados por la imagen del presentador, en relación al procesamiento periférico de la información y al papel de las Relaciones Públicas. Esta correlación entre humor, estado de ánimo y persuasión o influencia en base a la fuente o imagen del emisor se pone de manifiesto cuando observamos que los británicos son grandes cultivadores del estado de ánimo, a través del humor y las Relaciones Públicas cobran allí una importancia fundamental.

1.3.3. NUEVO MODELO DE CAMBIO DE ACTITUDES RELACIONADO CON LA CONDUCTA Y EJEMPLIFICACIÓN (CAMPAÑAS ACTUALES ANTI TABACO)

Miguel Santesmases Mestre³⁹, desde el campo del Marketing, analiza un modelo de cambio de actitudes que incide también en el cambio de conductas y que considera los hábitos y la realidad social de la conducta en relación a la actitud.

Según este modelo, cuando la actitud hacia el cambio es positiva y el comportamiento social deseable está siendo realizado, la estrategia comunicativa es de *reforzamiento* (comportamientos y actitudes)

Cuando la actitud hacia la conducta deseada, que está siendo realizada, es negativa, es necesario utilizar una estrategia de *racionalización* (cambiar actitudes). El ahorro de agua y el uso del cinturón de seguridad son conductas realizadas, de este tipo. Las personas maduras y los adolescentes que han dejado de fumar por modas o motivos económicos, no están convencidos de que fumar perjudique la salud y piensan que no está realmente demostrado que el tabaco sea malo.

Cuando el comportamiento social deseable no está siendo realizado pero la actitud hacia el mismo es positiva, es necesario utilizar una estrategia comunicativa de *inducción*, que cambie los comportamientos. Encontramos esto en el caso de jóvenes y adolescentes que rechazan el tabaco por modas pero siguen fumando por pura inercia o

³⁹ SANTESMASES MESTRE, M.: *Marketing: Conceptos y estrategias*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1994.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

de los mayores convencidos de que el tabaco perjudica la salud pero que están muy habituados.

Por último, cuando la actitud hacia el comportamiento social deseado es negativa y el comportamiento no está siendo además realizado, la estrategia comunicativa debe ser de *confrontación* de los comportamientos y actitudes con la visión de la realidad que se quiere dar, constatación de hechos, consecuencias reales... los jóvenes no saben que 20 años fumando una cajetilla diaria supone una pérdida de más de dos millones y medio de pesetas al llegar a los 35 años (habiendo fumado desde los 15), y que con ellas han perdido el coche soñado, la entrada al piso que tanto anhelan o numerosos viajes exóticos al extranjero. Los mayores que se resisten a creer las consecuencias del tabaco y se autoengañan deberían ver el color de un pulmón tras largos años de adicción al tabaco.

Al margen del modelo examinado y en relación al cambio de actitudes, algunas de las conclusiones experimentales que se derivan de los estudios sobre cambio de actitudes son las siguientes:

- a) Informante: debe ser percibido como fiable; en la medida que se conoce su intención de persuadir disminuye su efectividad.
- b) Tiempo: la fuerza de un mensaje desciende con el tiempo. Una información avalada por un presentador fiable puede producir temporalmente un cambio; con el tiempo la fuerza del prestigio del informante decrece y el cambio aminora. Si por el contrario existe una fuerte asociación con el contenido, es más duradero el cambio.
- c) Objeto de cambio: si se pretenden cambios muy distantes el efecto es pequeño y contraproducente. Es mejor perseguir cambios pequeños o parciales, inmediatos.
- d) Contenido del mensaje: el núcleo reside en presentar argumentos favorables o desfavorables. Se ha concluido que ante audiencia poco informada conviene presentar sólo argumentos a favor, así como los contrarios al efecto deseado; es la terminología “queremos... no queremos”.

Si la audiencia está formada conviene plantear ambas posturas. Mc Guire (1957) afirma que es ventajoso presentar primero los argumentos favorables y más tarde los desfavorables, aprovechando además la inducción del “miedo” en

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

grado moderado. El primer estudio de Janis y Feshbach (1953) y los siguientes concluyeron que cuanto mayor era el miedo infundido menos efectivo es el cambio de actitud logrado⁴⁰.

1.3.4. PRINCIPALES PALANCAS DE INFLUENCIA BASADAS EN UN MODELO DE PROCESAMIENTO A TRAVÉS DE HEURÍSTICOS

Ya apuntábamos que la persuasión es entendida desde un enfoque amplio, como influencia. Un agente de influencia (individuo, grupo o institución) emplea unas estrategias⁴¹ que procuran unos efectos (notoriedad, establecimiento o modificación de creencias, refuerzo o cambio de actitudes, hábitos...) en la población objetivo, que actúan a nivel psicológico a través de unos mecanismos perceptivos.

La influencia puede ser más o menos coercitiva (el marketing social o algunas campañas de orientación extensión pública llegan a establecer un tipo de influencia casi coactiva “si quieres sentirte solidario o que los niños del Tercer Mundo no se mueran, compra leche *RAM* o consume *Fortuna*”).

Desde este nivel coactivo podría asimilarse la influencia a la obediencia de los experimentos de Milgram. Según Yowett y O'Donnell el receptor, para que exista persuasión, debe asumir la aceptación voluntaria del mensaje. Habitualmente creemos que son nuestros los pensamientos de otros, la aceptación voluntaria no parece desdeñar la imposición, en este caso. Seguimos siendo los sujetos “heterodirigidos” que denominaba, Riesman ahora con argumentos morales vestidos de libertad, igualmente impositivos, pero mucho menos “coactivos”⁴²

De acuerdo a Yeerbyt y Corneille, la comunicación persuasiva integra un acto comunicativo con el fin de modificar el estado mental de un individuo en un contexto en el que cree conservar una cierta libertad, por lo que el emisor debe conocer a fondo la psicología del receptor, valores, creencias y tendencias, a fin de relacionar el cambio de actitudes o de conducta con los anclajes cognitivos básicos del público objetivo⁴³.

⁴⁰ JANIS, I. L. y FESHBACH, S.: “Effects of fear-arousing communication”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 1953.

⁴¹ ARCEO, A.: *Estrategias de las Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

⁴² RIESMAN, D.: *The lonely crowd*, Yale University Press. 1950.

⁴³ YEERBYT y CORNEILLE 1994. Cfrd. en apuntes de *Psicología Social*, op.cit.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Cialdini cita los principales elementos o principios persuasivos⁴⁴ que hacen referencia a esquemas y formación de estereotipos, heurísticos que se utilizan en el procesamiento por la enorme sobresaturación de información.

Por el principio de reciprocidad tendemos a aceptar las peticiones o apelaciones del marketing “con causa” (lacitos rojos del SIDA, campaña de *Fortuna*) a cambio de que parte de los beneficios se retribuyan a la sociedad. Los mensajes utilizan el principio de reciprocidad en el ejercicio de la influencia ya que condicionan a las ventas las posibles acciones altruistas.

Las Relaciones Públicas tienen también un principio de reciprocidad implícito en los mensajes, pero no explícito ni específico, de signo contrario, primando lo social.

El marketing “con causa” indica: “si nos compráis, hacemos el bien o retribuimos a la sociedad con parte de las ganancias”. El mensaje implícito de las Relaciones Públicas es: “porque nos compráis, nos habeis aceptado y somos fuertes y competitivos, por lo que gracias a vuestra confianza, podemos retribuir parte de los beneficios a la sociedad” (0,1 de *Pepsi*).

En el marketing “con causa” o por el marketing “con causa” se “da” solidaridad, satisfacción moral a cambio de consumo, desde el prisma de las Relaciones Públicas se confiere responsabilidad social a cambio de aceptación y notoriedad.

Desde una posición más filosófica, primigenia, las Relaciones Públicas parecen querer decir, existimos por un principio de reciprocidad por el que la sociedad deja actuar a la empresa y esta se compromete a informar y a respetar el medio ambiente y los valores sociales, y a contribuir a ellos mediante el establecimiento de la responsabilidad social corporativa.

Por el principio de consistencia, la implicación pública en una postura o conducta lleva a predecir una conducta acorde. Los movimientos sociales a favor de la Plataforma del 0,7 y las manifestaciones en las que muchos jóvenes participaron, prepararon el terreno para la influencia ejercida por la campaña de *Fortuna*.

Por el principio de comparación social, se emiten mensajes que proponen modelos de conducta motivo de comparación social por lo que se crean redes sociales, cadenas comunicativas, que hacen eco del mensaje, y multiplican la influencia en términos de notoriedad (*Gran Hermano*)

⁴⁴ CIALDINI, R.: *Influencia..Ciencia y práctica*. Barcelona, Servicio Universidad, 1990.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Por el principio de atracción las fuentes más atractivas de mejor imagen ejercerían una mayor influencia en la persuasión (campañas de Relaciones Públicas políticas, para promover al candidato, creación de imagen de presentadores...). Los jóvenes de *Gran Hermano* tienen gran simpatía y atractivo, los presentadores del audiovisual ejercen influencia por su atractivo, que aumenta al mostrar además preocupación por hechos sociales y por la audiencia.

El principio de autoridad se utilizaba en los mensajes de las campañas de tráfico y todavía se atisba en el mensaje “cumple las normas”, en forma de orden o mandato. Parece que ahora la autoridad se basa más en el poder de experto, ilustrado con casos reales, que en el simple ejercicio de la autoridad.

El principio de escasez determina que el sujeto busque en los mensajes el criterio de individualidad, lo inaccesible (ahora es ser solidario, antes ser rico, atractivo, famoso). Los mensajes sociales y los valores no pueden “consumirse y destruirse”, como ya decíamos. Volvemos a incidir aquí en el hecho de que los mensajes del marketing “con causa” son muy perniciosos a la larga ya que habitúan a los mismos... La información parecida va generando un proceso de asimilación mientras que lo diferente o la novedad genera un principio de contraste (Teoría del juicio social de Sherif & Sherif⁴⁵).

Los mensajes solidarios, de valores, van siendo asimilados por los sujetos, de forma que ya no generan el principio de contraste que daba lugar inicialmente a la sorpresa y la reacción.

1.4. LOS DEFICITS DEL COGNITIVISMO SOCIAL Y LA INCLUSIÓN DEL SIMBOLISMO Y LO PSICOSOCIAL EN LA COMPRENSIÓN DE LA COMUNICACIÓN “EN LA SOCIEDAD DE MASAS”

Como afirma Korhhauser, la sociedad de masas es una sociedad caracterizada no sólo por una estructura social, sino también por una cultura particular y un modo psicológico peculiar de sus miembros. La cultura particular de la sociedad de masas es la “cultura de masas” y al igual que aquellos procesos psicológicos que convierten a su componente en un hombre masa (procesamiento periférico, vías emocionales de captación de mensajes), también aplica normas o “cánones de masas”⁴⁶

⁴⁵ SHERIF, M. & SHERIF, C.: *An outline of Social Psychology*, Harper & Brothers, 1948.

⁴⁶ KORNHAUSER, W.: *The politics of Mass Society*, The free Press of Glencoe, 1959.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Las carencias del cognitivismo social a la hora de explicar y entender la construcción y formación de imágenes en la sociedad actual del siglo XXI ha sido ampliamente denunciada y manifestada. Nuestro enfoque no es estático, inmovilista, no contempla a la sociedad desde lejos, desde la plataforma de las intenciones del emisor y de los procesos psicológicos de procesamiento de la información (enfoque tradicional sociológico y conductista). La imagen proyectada no es la imagen, esta pertenece al receptor y en último término a la sociedad en que se inserta, ideología de base que modula y determina la percepción y la atribución de significado, la representación social en definitiva o reputación social de las instituciones.

Nuestro enfoque no es el enfoque sociológico tradicional de comunicación a las masas sino de comunicación “en la sociedad de masas”. Tratábamos de estudiar al receptor como individuo aislado, como componente de un grupo y como componente finalmente de la sociedad de masas y de la cultura de masas. Habíamos hecho hincapié en la importancia de los factores contextuales del receptor en la comunicación y de los aspectos psicosociales específicos y diferenciales que señalan las diferencias entre la comunicación interindividual, la comunicación a grupos y la comunicación a individuos y grupos en un plano macrosocial amplio, ideológico, que se adscribe a la cultura y sociedad de masas y a sus ideologías de fondo.

El enfoque de estudio desde la perspectiva conductista que pone énfasis en los medios y el emisor y sólo en el receptor desde un enfoque cognitivo (psicológico) de procesamiento de la información, estático, no es un enfoque psicosociológico propiamente dicho de la comunicación (por restringirse exclusivamente a los *mass media*), ni tan siquiera de la información, al no analizar la incidencia de la comunicación desde el contexto del receptor, que se encuentra inserto en la sociedad de masas y que participa y asume las ideologías que filtran y determinan en último término el procesamiento de la información, los factores psicosociales propiamente dichos. Desde esta perspectiva se restringe el estudio al enfoque cognitivo del procesamiento de información o enfoque puramente psicológico, bajo parámetros mecanicistas, asociacionistas, de conductismo social, no bajo parámetros psicosociales.

Cesare Mannucci aduce que un ejemplo de posición empírica que prescinde totalmente del concepto de “sociedad de masas” en el estudio de la comunicación masiva es la de Klapper, lo cual considera una ceguera que equivoca el camino, pues constata que

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

En el curso de su estudio no se encuentra ninguna referencia a la “cultura de masas” y a la “sociedad de masas”... Klapper ignora (o tal vez tácitamente rechaza) el nexo preciso que Kornhause establece entre “comunicaciones de masas”, “cultura de masas” y “sociedad de masas” Los estudios más recientes han demostrado el peso de muchas variables que tocan varios aspectos del contexto social en el que se halla el miembro del público.⁴⁷

El propio Klapper afirmaba y reconocía (en las “razones para el pesimismo”) que quedaba aún un enorme camino por recorrer y que: ,“casi todos los aspectos de la vida de cada uno de los miembros del público y casi todos los de la cultura en que se produce la comunicación parecen susceptibles de relación con los efectos de esta”.⁴⁸

Parece que la mayor parte de los estudiosos de la persuasión que han apostado por el enfoque cognitivo, han preferido también no recordar las “razones para la esperanza”, en las que Klapper aduce, no sin cierta razón que

para que la investigación suministre respuestas socialmente significativas a preguntas concernientes a tales efectos, debe informarse acerca del predominio relativo de las distintas condiciones bajo las cuales las comunicaciones de masas originan efectos diferentes... Las comunicaciones de masas no constituyen, normalmente, causa necesaria y suficiente de los efectos que producen sobre el público, sino que actúan dentro y a través de un conjunto de otros factores e influencias...(naturaleza de la fuente y del medio, opinión pública existente...) Los factores intermediarios son tales que convierten típicamente las comunicaciones de masas en agente cooperador, pero no en causa única⁴⁹

En la sociedad de consumo que es la nuestra, de masas, los medios de comunicación masivos y sus mensajes se ven constreñidos y determinados por la propia ideología imperante, y deben ir en consonancia con los nuevos requerimientos sociales, por lo que considerando que para la opinión pública la imagen es fundamental a la hora de prever los efectos, el estudio del marco de ideologías imperante, las representaciones sociales y el clima psicosocial es imprescindible.

Klapper afirma que

El argumento, tal como lo presentaron, p.ej., Siepman (1948), Lazarsfeld y Merton (1948), Klapper (1948 y 1949), Seldes (1950) y varios otros, destacaba que los medios de comunicación de masas comercialmente competitivos, en una sociedad de empresa libre, dependían de forma vital de la atracción y conservación de un público amplio y muy variado.⁵⁰

Nuestra postura se acerca a la de Morín, que asume que efectivamente la cultura de masas es transportada por las comunicaciones de masas, y que indica que dicha óptica errada de la comunicación masiva cuando no de comunicación “a las masas”, impide captar lo puramente psicosocial de la comunicación masiva, los condicionantes

⁴⁷ MANNUCCI, C.: “Los estudios sobre las comunicaciones de masas y el concepto de sociedad de masas”, en *La sociedad de masas*, Corregidor, Buenos Aires, 1971, pp. 12-13.

⁴⁸ KLAPPER, J. T.: *Efectos de las comunicaciones de masas*, Aguilar, Madrid, .pág. 6. 1974.

⁴⁹ KLAPPER, J. T.: op.cit, pp. 8-9, 10.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

que la cultura y la sociedad de masas establecen a la comunicación y por ende a la imagen pública de las instituciones sociales, condicionantes contextuales, que desde el estudio amplio del receptor (psicosocial y no puramente psicológico cognitivo) la determinan. Según Morín, las categorías utilizadas en los estudios sobre las comunicaciones de masas, “típica rama de la Sociología norteamericana”, quiebran la unidad cultural implícita en las comunicaciones de masas, eliminando los datos contextuales, temporales, que son los puramente psicosociales⁵¹.

El estudio de la incidencia de las técnicas de comunicación, basadas en postulados cognitivos, gestálticos, perceptivos pero no representacionales ni constructivos indica la enorme carencia, el nexo de unión perdido entre lo puramente comunicativo y psicológico (enfoque de procesamiento de la información, cognitivo), y lo relativo a la construcción del significado, lo representacional, en donde se encardina el campo de la imagen, como representación social y no como reproducción anclada en el fetiche de lo visual. Incluso el propio Mac Luhan, confirmando que el punto de atención se ponía en los procesos perceptivos figurativos, alegaba que

*Las nuevas técnicas no hacen sentir sus efectos en el plano de las opiniones y de los conceptos. Modifican los modos de percepción sin encontrar resistencias.*⁵²

1.4.1. TENDENCIAS ACTITUDINALES ESPAÑOLAS

Desde la muerte de Franco se habla de una tendencia de culto al cuerpo, inquietud individual y subjetiva⁵³. Los padres ya no preguntan en sus charlas con amigos cuántos hijos se tiene sino cuántos hijos se tiene ya colocados. En el trabajo se habla de polivalencia y de tener paciencia, de “empleabilidad” y de globalización de la economía, de la “tercerización”, de la “asiatización”...

El estado de bienestar se asume en los nuevos valores postmaterialistas y en el consumo para la solidaridad, la preocupación por la ecología. La cultura se vuelve esencialmente femenina, pero no en cuanto a los valores femeninos tradicionales (suavidad, ternura y maternidad), sino por la infravaloración de los valores típicamente masculinos, fuertemente marcados en el hombre (autoritarismo...). La mujer se endurece, asume papeles masculinos que le otorgan una mayor libertad e independencia, el hombre

⁵⁰ KLAPPER, J. T.: op.cit. pág. 37.

⁵¹ MORÍN, E.: *El espíritu del tiempo*, Madrid, Taurus, 1966.

⁵² P. RIESMAN, N. KATTAN et al.: *Análisis de Marshall Mc Luhan*, Edit. Tiempo contemporáneo, Buenos Aires, pág. 15, 1972.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

suaviza sus posturas y se vuelve más tolerante. Cobra importancia la belleza y la estética masculinas y decaen las femeninas, aumentando la comodidad.

En el mercado de trabajo se habla de la nueva ley de “conciliación de la vida laboral y familiar”, pero las mujeres tienen cada vez menos hijos. El ritmo de vida se acelera, dinamiza, los españoles duermen menos que los centroeuropeos; con las oportunidades de trabajo en ascenso, el español trabaja más que nunca pero también valora intensamente la satisfacción que le proporciona el tiempo libre.

Actitudes de contenido individual⁵⁴

1. Incorporar belleza a lo que rodea.

Abundan las revistas de decoración y estilo. Se decora el jardín, el coche... El diseño cobra importancia. La estética lo inunda todo y la presentación de los productos es más importante incluso que el producto (perfumes, alimentación...)

2. Misticismo e introspección.

La sociedad es considerada consumista y materialista. Surgen intereses alternativos (astrología, ciencias ocultas...). Proliferan los gimnasios orientales, librerías exóticas. Intento de arreglar los problemas a los que el Estado no da respuesta de forma individual. Prolifera el voluntariado en las O.N.G'S.

3. Religión individualizada.

Rechazo de los jóvenes a la institución de la Iglesia católica. Aparecen clanes y sectas que pretenden solucionar todos los fracasos personales. Proliferan las publicaciones propagandísticas que inciden en jubilados y amas de casa, blanco fácil para las sectas porque poseen más dinero. Las personas mayores siguen prefiriendo poner la cruz en la partida presupuestaria destinada a la Iglesia, en la declaración del I.R.P.F, celosas de la actuación de las organizaciones no gubernamentales.

4. Se acorta la jornada y días de la semana.

El paro era endémico en la década de los noventa y el reparto era de trabajo y no de riqueza. Esto parece solucionarse en el nuevo siglo con los “trabajos basura”, acortando las jornadas y dando mayores oportunidades a los jóvenes. Los ejecutivos empiezan a valorar el mayor tiempo libre y el menor trabajo, para dedicarse a la familia, al deporte...

⁵³ DEL CAMPO, S.: *Tendencias sociales en España 1960-1990*. Bilbao, BBV, 1993.

⁵⁴ DE MIGUEL, A.: *La sociedad española*. Madrid, Editorial Complutense. 1992.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

5. Vivir “al día”.

No sólo consumir sino endeudarse, debido a la inflación. La situación económica tiene unas expectativas de caos. Las familias se endeudan con el dinero de plástico muy por encima de sus posibilidades y en muchos casos sobreviene la crisis y pérdida del trabajo. El piso propio sigue siendo la principal preferencia de los españoles a la hora de invertir.

6. Formación integral y autorrealización.

Formación más específica, demanda de educación y cursillos.

Interpretación:

- Jóvenes sin techo, sin empleo y con cursillo (pasar el tiempo).
- Se demanda mayor formación, y se exige cada vez más profesionales cualificados.

7. Individualismo

Significación en el trabajo, triunfo personal. Se encuentra sentido a la vida en el éxito, realización como persona íntegra. Trabajo y vida se funden y confunden, la gente empieza a cuestionarse si trabajan para vivir o viven para trabajar.

8. Calidad de vida

Mucha gente deja de fumar, consciente de los peligros del tabaco, proliferan las clases de aeróbic, hacer pesas, la visita constante a gimnasios. La salud es uno de las principales preocupaciones de los españoles, que observan sus niveles de colesterol, hacen chequeos periódicos, “footing” los fines de semana y al salir del trabajo. Los alimentos precocinados inciden en elementos de salud.

Tendencias de proyección externa.

1. Rechazo de lo establecido y tendencia al pasotismo.

Los jóvenes no votan. No hay inquietudes ni planteamiento existencial. Sólo hay preocupación de encontrar un trabajo, hueco en la sociedad debido al paro masivo. El rechazo a la sociedad es aparente, los jóvenes siguen viviendo en sus casas hasta muy tarde y se visten de “hippies”, pero en *El Corte Inglés*, su protesta se refleja en un cierto masoquismo racionalizado (“piercing”), que refleja los dictados de la moda.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

2. Consumismo ilimitado

Hasta hace pocos años, en los concursos de televisión montaban toda una parafernalia para regalar al final un coche o un piso en Alicante. En el siglo XXI se extienden cheques de muchísimos millones, sin obtener apenas notoriedad. En la economía española el dinero comienza a fluir como el agua. Existe un consumo masivo de casas, coches, pisos, electrodomésticos. El consumo es de calidad, signo de distinción y status, productos de prestigio. Proliferan los juegos (bingo, casinos, máquinas tragaperras...) y los centros educativos privados para los hijos, viajes a USA y Gran Bretaña. El español valora los viajes al extranjero en su tiempo de ocio, pero también se preocupa por el futuro, contratando planes de pensiones privados.

3. Nuevas expresiones sociales y culturales.

- Ecologismo.
- solidaridad con los países del tercer mundo
- tolerancia con los inmigrantes

Según la opinión mayoritaria, el estado debe intervenir para contrarrestar los efectos nocivos de las nuevas tecnologías, limitar las acciones de las empresas. Se imponen nuevas directivas provenientes de Europa (Eco labels o “etiquetas ecológicas” impuestas a los productos, etiquetas “sociales”).

Tendencias liberal-progresistas. Mentalidades más abiertas que viven otras culturas y se abren a éstas. Conductas liberales frente al sexo, visión del cuerpo, defensa del amor libre. Los jóvenes muestran actitudes personales liberales y de igualdad.

El atuendo deja de ser signo de distinción y el mismo viene representado ahora por el estilo de vida (viajes, tiempo libre, lugar de trabajo...).

Por otro lado, los anuncios publicitarios incorporan reclamos de solidaridad con el Tercer Mundo y se inician multitud de programas sociales para atender a la inserción e integración de inmigrantes.

1.4.2. LA IDEOLOGÍA EN LA SOCIEDAD DE MASAS. EL NUEVO “CONSUMO SOCIOLÓGICO” QUE SE TRADUCE EN EL MARKETING “CON CAUSA”

El discurso sociológico que se inserta en los nuevos mensajes publicitarios ha conferido un giro espectacular a los mismos, un cambio de enfoque en el estudio de éstos, que ya no son abordados sólo desde un enfoque semiológico sino principalmente,

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

psicosociológico, ya que lo de menos es el discurso publicitario, sino el social. No se introducen valores sociales en los mensajes publicitarios sino apelaciones publicitarias en los mensajes sociales. No es una cuestión de creatividad sino de cambio de mentalidad, de adaptación de las acciones y comunicaciones a lo que la sociedad demanda o a lo que le inquieta.

En el consumo también pueden instrumentalizarse las acciones e incluso en una opción tan materialista y prosaica como es la compra pueden introducirse valores sociales. Benneton había inaugurado hace años la nueva tendencia en la comunicación que traducía la ideología dominante de la nueva era en el Estado de Bienestar, el “consumo sociológico”. Se consumen los productos y a través de ellos, (fagocitación del objeto, que diría Freud, consumo simbólico) valores sociales como solidaridad, generosidad... que se introyectan, se poseen y se destruyen. En definitiva es a la sociedad a la que se consume y la que también “se consume” por el desgaste que los mensajes sociales sufren, y la desvalorización que sufren los valores sociales, puestos al servicio del ánimo de lucro. Las preocupaciones sobre el SIDA o el hambre en la Tierra son utilizados como reclamo publicitario (leche *Ram* e imágenes de Ruanda).

Los sistemas de representaciones que configuran las marcas, conjuntos de signos, imágenes, símbolos, conducen hasta un amplio proceso de socialización y de formación de identidad. El consumo comunicativo como práctica social global representa y constituye la identidad de los sujetos y reproduce la realidad de la atmósfera y subsuelo social. Max Weber hablaba de la racionalidad instrumental para referirse a la búsqueda del beneficio con el coste mínimo (que en la sociedad de masas representa la culpabilidad o la mala conciencia), sólo que el principio aplicado a la sociedad de consumo y no a los individuos, debilita a la misma y los valores de los que se sirven, a largo plazo, desgastando no sólo la imagen de la sociedad que hace uso de los valores sociales para fines lucrativos, sino incluso de dichos valores, que dejan de tener notoriedad y apaciguan las conciencias, pero sólo “simbólicamente”.

Ya no hay que sentirse mal por fumar o creer que nos estamos perjudicando, ya que debemos sacrificarnos por los demás y ayudar al tercer mundo, aminoramos el coste mínimo hasta tal grado que pasamos de creer que no debíamos hacer algo a creer firmemente que realmente debemos hacerlo. La coartada psicológica es intachable, ya nos decían de pequeñitos que a veces hay que sacrificarse por los demás y nos daban besos cuando nos veían compartir o dar, pero parece que nosotros no nos beneficiamos

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

ni tampoco el tercer mundo dado que la ayuda no es significativa (en caso de que llegue alguna vez) aunque se anuncie a bombo y platillo (0,7 de *Fortuna*).

La marca podía “comerse al producto” y la “marca comunicativa” se come las instituciones, devora su imagen y pide más pero ya no hay nada que darle “a falta de pan nos pusimos a predicar para pasar el tiempo pero ya no queda ni eso”. El consumo de la cultura es insaciable pero agotable, como en el caso de los recursos naturales, el depredador del siglo XXI ha agotado sus recursos culturales. La comunicación no podía ir tan lejos, la sociedad lo pagará muy caro.

La mala imagen comenzó en las empresas con ánimo de lucro, pero éstas espabilaron a través de las Relaciones Públicas; una fundación aquí para desviar fondos y evadir impuestos (la fundación *Ramón Areces* pertenece a *El Corte Ingles* y en la fundación *ONCE* “se ponen ciegos a ganar dinero”), y ya hemos quedado mal, nuestra imagen por los suelos, hasta que hemos espabilado.

A través de las Relaciones Públicas, separamos nuestra responsabilidad social del ámbito económico y anunciamos donaciones y acciones para contribuir y colaborar a causas sociales sin coaccionar al consumidor, dirigiéndonos a este como ciudadano y no como comprador, al mismo tiempo que intentamos quedar bien, crear notoriedad (con independencia de las ventas, aunque sabemos que influirá en éstas a largo plazo) y hacernos perdonar.

La esfera de lo lucrativo va presentando su cara amable a la sociedad. Al mismo tiempo los entes sociales no lucrativos como las organizaciones no gubernamentales pero mayoritariamente financiadas con fondos públicos, se dedican a vender sus ideas y captar adeptos y fondos (en beneficio de causas sociales), con las más puras técnicas de marketing, y consiguen proliferar como hongos en una sociedad sedienta de valores, como “chiringuitos de autoempleo” que pasan el cazo para financiar todos sus programas (y viajes al extranjero), y que cualquier día cierran el tenderete y se van (por eso la nueva ley del PP obligó a que acreditaran su solvencia y a que se registraran).

El 0,1 de *Pepsi* donado al Tercer Mundo sin condicionarlo a las ventas (responsabilidad social corporativa a cargo de las Relaciones Públicas) era todo un lujo de regalo comparado con el 0,7 % de *Fortuna*, pero ésta quedó mejor, haciendo suya la famosa causa de la Plataforma del 0,7. Pero el porcentaje aludido por la empresa no se refería al P.I.B. (demandas de la Plataforma del 0,7) sino a sus ventas insignificantes.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Mientras, *Pepsi*, sin apenas alcanzar notoriedad donaba un 0,1 % de sus ventas mundiales (cifra considerable).

Fortuna donaba un 0,7% de su insignificante cifra de ventas y conseguía aumentar las partidas sociales públicas futuras para hospitales que cuidaran de los jóvenes tranquilos e ingenuos que fumaban y fumaban, con una coartada psicológica intachable, pues el valor de sentirse solidario hoy día ya no tiene precio, ni monetario ni psicológico, guiados además por el más extendido principio de vagancia cognitiva típico de nuestros tiempos, producto del estado de Bienestar: “si puedo pagar para que necesito pensar”, o reflexionar, que también dirían algunos pacientes que frecuentan las consultas de psicólogos y psiquiatras buscando solucionar sus problemas personales.

Así es la ideología de la sociedad de masas actual, de consumo sociológico. El calificativo de conspicuo, aplicado al consumo es sinónimo de ostentatorio pero el valor social del momento que es la solidaridad, no parecía casar demasiado con esto. Los jóvenes de clases altas que hacen gala de los nuevos valores postmaterialistas se visten de hippies, pero en *El Corte Inglés*, y forman comunas como en el *Gran Hermano*. “Lo que se lleva” dejaba de ser más importante que lo que gusta, hasta que se inauguró lo que se lleva para algo o para alguien (lacitos del SIDA o emblemas de “de quién eres”, de *Fanta*).

La burguesía ascendente proclamaba los nuevos valores, relacionados con el trabajo bien hecho y el ahorro, hasta que tuvieron que elegir entre este último o la solidaridad y el ecologismo, el decoro y lo presentable o pertinente socialmente no les permitía rechazar las acciones solidarias (lazos solidarios, encender velas o comprar imágenes en las iglesias...).

Como afirma Veblen,

*La exigencia de conformidad a este patrón convencional superior se convierte en imperativa. La pauta del decoro es más elevada, clase por clase, y hay que hacer frente a esta exigencia de una apariencia decorosa so pena de perder casta.*⁵⁵

En la cultura de consumo el peor mal es la exclusión, como en la cultura de la información el peor mal es ser ignorado. Las marcas debían obtener notoriedad y la clase social ascendente sentirse en su salsa. El valor de cambio de los objetos⁵⁶ residía en su valor social (sentirse solidario). Los objetos se situaban entonces dentro de un sistema de

⁵⁵ VEBLÉN, T.: *Teoría de la clase ociosa*, 1899. Versión castellana de Vicente Herrero, Fondo de Cultura Económica, pág. 75. 1963.

⁵⁶ BAUDRILLARD: *El sistema de los objetos*, edit. Siglo XXI, Méjico, 1990.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

objetos relacionados con las instituciones que los promueven y ofrecen, que pone entonces al ciudadano en conexión con la integración social. Los productos se tornan en fetiches, las adquisiciones en rituales solidarios y las marcas en simulacros. La metamarca o imagen de marca tiene su correlato sociológico en el nuevo estilo de compra, segmentación infalible, bipolar, los solidarios y los no solidarios. Como afirma Marx

*El valor, en consecuencia, no lleva escrito en la frente lo que es. Por el contrario, transforma a todo producto del trabajo en un jeroglífico social. Más adelante los hombres procuran descifrar el sentido del jeroglífico, desentrañar el misterio de su propio producto social, ya que la determinación de los objetos para el uso como valores es producto social suyo a igual título que el lenguaje.*⁵⁷

Jesús Ibáñez recuerda a Marx (valor de uso y de cambio) y también a Freud (“Totem y Tabú”), sociólogo, antropólogo, pensador crítico, de una sensibilidad e intuición exquisitas cuando analiza la sociedad de masas y los valores imperantes. “El estado gaseoso de las personas y las cosas es su valor de cambio semántico: las cosas y las personas valen lo que dan que decir, los productos comerciales son desplazados por sus anuncios, los políticos son desplazados por sus imágenes”.⁵⁸

En nuestro entorno dinámico de obsolescencia, la innovación se realiza para mantener una imagen en el mercado de no caducidad, los productos se lanzan sabiendo que perecerán en un corto periodo de tiempo (“o te mueves o caducas”). De las 16.000 referencias de marcas en los hipermercados, menos de la mitad seguirán allí a las dos semanas. Esto se ha trasladado a la comunicación. El “merchandising” suplanta a la publicidad en el punto de venta y las referencias sociales en mensajes referidas a la institución con motivos sociales se suman o solapan a los mensajes publicitarios (marea de los mensajes solidarios, referidos a valores de moda). Hoy ser solidario está de moda como lo está el ecologismo y, en los años 60, lo estaba el pacifismo y los valores fraternales de las comunas. Como afirma Simmel,

El predominio que la moda adquiere en la cultura actual penetrando en territorios hasta ahora intactos, y en los ya poseídos intensificándose, es decir intensificando el tempo de su variación es puramente concreción de un rasgo psicológico... Nuestra rítmica interna exige que el cambio de las impresiones se verifique en períodos cada vez más cortos. O dicho de otro modo: el acento de cada estímulo o placer se transfiere de su centro sustancial a su comienzo o su término... Es específico de la vida moderna un tempo impaciente, el cual indica, no sólo el ansia de rápida mutación en los contenidos cualitativos de la vida (y de los medios)... el atractivo de un comienzo y un

⁵⁷ MARX, K.: “El carácter fetichista de la mercancía y su secreto”. *El Capital. Crítica de la economía política*. Ed. De Pedro Scaron. Siglo XXI, Vol I, pág. 87.

⁵⁸ IBAÑEZ, J.: *Por una sociología de la vida cotidiana*, Siglo XXI de España Editores S.A. Madrid, 1994, pág. 50.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

*fin simultáneos, de la novedad y, al mismo tiempo, de la caducidad... nos proporciona durante su vigencia una sensación de actualidad más fuerte que casi todas las demás cosas*⁵⁹.

Efectivamente, remitirse a valores sociales como el ecologismo o la solidaridad con los países del tercer mundo (que no con los parados o las víctimas del terrorismo) está de moda, pero el consumo simbólico de valores y la saciación, sentimiento de caducidad de los significados, es, sociológicamente hablando y en el terreno axiológico, irreversible.

Cuando la moda sustituye las convicciones, los movimientos sociales buscan el eco en los medios de comunicación (*Greenpeace*), a sabiendas de que su falta de notoriedad y de incidencia en la opinión pública es su muerte, pues “lo que no se conoce no existe”.

Los objetos comunicativos desaparecen y aparecen otros nuevos reclamos, para el marketing con causa lo importante es estar al día para vender. Para las Relaciones Públicas, la adaptación social de las instituciones y su pervivencia y adecuación a los valores sociales a largo plazo resulta ser fundamental. Las ventas ingentes a corto plazo acarrear un desgaste social tremendo, la muerte de los valores por su caducidad a manos de las empresas, significa, en último término, la preponderancia o aclamación del valor proclamado ilegítimamente por las empresas más pequeñas y débiles de la sociedad capitalista al imperialismo del ánimo de lucro, al todo vale, que hizo saltar a la opinión pública en los tiempos de Ivy Lee, por las grandes fusiones y adquisiciones y que hoy trata de hacer lo mismo (crecer), pero con medios ni la mitad de legítimos que antaño, fusionando, o mejor, fundiendo, los valores sociales con las ventas, en unas miras puestas en el corto plazo, que antepone el lucro y lo económico a los valores sociales, de los que se sirve indiscriminadamente, con fines económicos. Esto significa la muerte del sistema ideológicamente hablando, la dilapidación de la imagen del sector de la economía empresarial, por actuar sin conciencia ni exigencia de responsabilidad sobre los efectos de dichas acciones en el sistema ideológico que filtra las imágenes que las respectivas instituciones obtienen en el complejo entramado socioeconómico.

El espacio público se convierte en el escenario del consumo y de la catarsis o suma mitificación del mismo (para la realización de valores) por el “marketing con causa”, los valores se convierten en espectáculo como en el audiovisual, se desnudan los

⁵⁹ SIMMEL, “Filosofía de la moda”, en *Cultura femenina y otros ensayos*, ed. Austral, 1938.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

sentimientos y se descubre la pornografía social de la vulgaridad y lo inconfesable de las intimidades humanas.

Walter Benjamin alegaba que, “La publicidad es la astucia que logra que el sueño se superponga a la industria”.⁶⁰

Podría decirse, realizando un paralelismo, que “Las Relaciones Públicas son la astucia que logra que la responsabilidad social corporativa se superponga a la industria (ánimo de lucro).”

En los nuevos productos comunicativos, el valor de uso lo constituye el propio producto y el valor de cambio la atribución solidaria (“Valor que se exhibe como signo de la propia capacidad, del propio mérito y el propio rango”⁶¹). En el marketing social, se exhibe lo social como parte intrínseca del proceso de consumo (si no se compra el producto, no hay solidaridad), mientras que en los mensajes de Relaciones Públicas, el producto y la entidad a la que representa se presentan como promotores de la acción social y se exhibe lo económico para alcanzar notoriedad, pero el mensaje es esencialmente social.

Weber, Simmel y Veblen utilizan la palabra “estilo” para designar la influencia que las clases sociales poseen para automodelar la vida y no ser un mero receptor cultural pasivo. Los sujetos sociales van elaborando un estilo, capacidad de autorrepresentarse y de identificarse. En el siglo XXI los hombres piensan igual que las mujeres (y que los niños) y los ancianos igual que los jóvenes, los ricos igual que los pobres. La segmentación de audiencias en función de clase, género y edad, que aludía a una integración sistémica, va desapareciendo. El estilo “solidario” o “insolidario” de afrontar la vida hace referencia a una integración cultural en relación a los nuevos valores postmaterialistas (ecologismo y solidaridad con el tercer mundo) y adquieren aquí importancia los grupos de referencia y no los de pertenencia, la moda, actualidad y la afinidad con los patrones culturales vigentes.

En el Antiguo Régimen, la identidad estaba basada en el linaje, sexo, edad, estamento, hábitat o etnia, categorías fijas y estables en relación a la pertenencia; cuando se produjo el ascenso de las clases medias y la expansión de la ideología burguesa basada en la ideología del protestantismo puritano, la identidad pasó al trabajo y la gente se identificaba con los roles de logro, con el fetichismo de la mercancía, con la

⁶⁰ BENJAMIN, W.: *El libro de los Pasajes. París, capital del siglo XIX*.

⁶¹ SANCHEZ FERLOSIO, R.: “La mano invisible”, *El País*, sección de opinión, lunes, 26 de octubre de 1992.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

conciencia de precio de hombres y de objetos⁶², calculo racional, disciplina, la pertenencia era mucho más difusa y generalizada, por la pertenencia a clases sociales con éxito o sin éxito (con independencia de la cuna); en la cultura de consumo actual, la identidad se basa en el estilo y en la afinidad a los valores postmaterialistas imperantes (solidaridad y ecologismo), el consumo es ostentoso, pero de valores, que efectivamente se van consumiendo, la cultura femenina se expande, se inicia el mestizaje de los sexos, de las ideologías, la pérdida de adscripción a partidos políticos conduce a la búsqueda de referentes en el propio consumo (Gran Hermano, “tú de quién eres”).

Los medios de comunicación se convierten en espacios de aventura, de encuentro de ideas (debates y charlas televisadas), los públicos son tumultuosos (Sorpresa, sorpresa), como antaño la plaza del pueblo era el lugar de encuentro.

En el mercado se pasa de la “tercerización” a la “globalización”, “asiatización” y por último a la “legitimación” (papel de las Relaciones Públicas). Habermas nos habla de la legitimación en el capitalismo tardío; la política y la esfera de lo económico, a través de la comunicación y el consumo, proporcionan coartadas de legitimación de la vida diaria (consumo para la solidaridad); lo sociocultural o esfera de lo privado irrumpe en la esfera de lo público (lo económico y político).

Según Therborn, la ideología, aquel “mundo de quimeras” napoleónico (de la sociedad de masas), consiste en una modelización de la forma en que los seres humanos viven sus vidas como actores conscientes y reflexivos en un mundo estructurado y significativo, que busca objetos (productos comunicativos) que proporcionen “ego ideales” mediante la construcción de lo que existe, “lo que es bueno” y lo que es posible e imposible⁶³.

Los valores sociales irrumpen en el ámbito de lo económico y son utilizados por éste para alcanzar los objetivos; en la televisión, la finalidad de atraer a la audiencia provoca desnudos del alma y se “cosifican” las personas y sus sentimientos, se exhiben como mercancías. Lo privado que era lo específicamente humano y los valores sociales (individuales) pasan al espectáculo público. Lo íntimo se construye y recrea en el escenario de lo público (*Gran Hermano, Lo que necesitas es amor*, peleas conyugales de Paco Porrás y Tamara). Desde la ideología que da pie al “marketing con causa”, el ciudadano es igual que el consumidor y ambos conceptos se superponen (como el de

⁶² THERBORN, G.: *La ideología del poder y el poder de la ideología*. Siglo XXI de España Editores, S.A., Madrid, 1987. pp. 47-49.

⁶³ THERBORN, G.: op.cit.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

productor/vendedor e institución); para las Relaciones Públicas, ciudadano corporativo y ciudadano en la calle son términos muy precisos y muy diferenciados y se separan nítidamente de los de consumidor o productor de bienes y servicios⁶⁴.

La solidaridad y el altruismo han sido siempre valores individuales, conectados con la ética, indelegables, intransferibles, pero la sociedad de masas opulenta⁶⁵ ha construido el simulacro del orden de la metáfora “esto es como”, acciones supuestamente éticas (como fumar) realizadas a través del consumo de la marca. El mercado se ha apropiado de los mismos en la comunicación del marketing “con causa”.

Al mundo de las marcas accedemos ya a través del sistema de metamarcas conectadas con los estilos, cognitivos en el caso de los productos comunicativos (emocional o racional), conectados con valores en el caso de las marcas (solidario, ecologista...). La metamarca, roza ya por su proximidad a la institución y su imagen pública. De la marca se pasa a la metamarca (estilos de pensamiento y de consumo, valores) y de ahí a la institución.

Los mensajes publicitarios puros han ido dejando paso a mensajes híbridos, con dos partes diferenciadas (*Pepsi*) en los que se anuncia el producto y se informa sobre acciones sociales independientes para crear notoriedad e imagen a la institución. El nuevo discurso publicitario incorpora o deja paso al de las Relaciones Públicas. El cambio no viene referido a la semiótica o la estética sino a una modificación estructural, revolucionaria de la comunicación comercial tradicional que incluye valores sociales para conseguir notoriedad.

Barthés diría aquí que el mensaje contextual, de valores y referido a la institución sirve de anclaje al mensaje textual y este a su vez al icónico (fotográfico).⁶⁶ Lo cierto es que la marca conduce a la metamarca y esta a la institución, los mensajes publicitarios referidos a productos incorporan mensajes referidos a la institución y no al producto.

También es significativo el hecho de que la creación de imagen de personajes se superponga a la creación de imagen de la cadena a la que representan, el signo fetiche es ahora el personaje de *Gran hermano* o el presentador, percibidos por un procesamiento periférico y fuertemente asociados a la cadena mediante un proceso de objetivización en lo subjetivo, para alcanzar notoriedad. La imagen de marca e institucional (cadena) de

⁶⁴ GARCÍA CANCLINI, N.: *Las culturas populares en el Capitalismo*, Nueva Imagen, Méjico, 1982.

⁶⁵ GALBRAITH, J. K.: *La sociedad opulenta*, Ariel. 1987.

⁶⁶ BARTHES, R.: *La aventura semiótica*, Paidós. Consultar también la obra de ECO, U. *La estructura ausente*, Lumen, y la obra también de Barthes “Sociología y socio-lógica, en *Estructuralismo y Sociología*, edit. Nueva Visión, 1992.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

los productos televisivos es su presentador, al que se crea imagen y notoriedad para que represente a la cadena, corporación.

El valor del producto comunicativo es relacional, los programas y sus presentadores son ampliamente intercambiables, los contenidos no importan nada, importa la notoriedad en función de un procesamiento periférico (superficial) de características atribuidas a personajes o presentadores y asociados a las cadenas (instituciones) para crear notoriedad. La marca es un sustituto del producto y el presentador un sustituto de los contenidos del programa, por eso proliferan los programas basados únicamente en la notoriedad de los propios presentadores, (“A prueba de estrellas, Macumba te ve”). Pero el fin es crear notoriedad e imagen a la cadena por lo que nos encontramos bajo la sombrilla de las Relaciones Públicas.

La marca es un simulacro, distorsión y sustitución de la realidad porque construye un signo que se superpone; el presentador también es un simulacro y distorsiona, o mejor, sustituye los contenidos del programa, por lo que los contenidos desaparecen, constituyéndose entonces como intermediario para acceder a la imagen de la cadena. La marca comunicativa (marketing “con causa”) también sustituye los valores y crea un simulacro (“si fumas es como si dieras dinero al Tercer Mundo”)

En los programas distractivos de la nueva era los presentadores objetivizan y representan a la cadena y sus características, y la creación de imagen de los mismos, asociado además al procesamiento periférico de la información, se asocia a la notoriedad de la misma.

La notoriedad no es lo mismo que el éxito de audiencia, pretendido por todas las cadenas, aunque tenga por finalidad última la misma, al igual que las empresas que realizan acciones de Relaciones Públicas también tratan de vender más subsidiariamente, a largo plazo. Si la semejanza entre notoriedad y audiencia fuera verdadera, las cadenas tratarían de exhibir los jugadores de fútbol y asociarlos a la cadena, pero éstos no son productos suyos. Las cotas de audiencia en la retransmisión de partidos de fútbol es inigualable, pero no crean notoriedad a la cadena, a diferencia de los presentadores y personajes que si pueden asociarse a la misma, pues los jugadores no son productos suyos ni pueden intercambiarse fácilmente y representar siempre a la cadena.

Lo cierto es que la notoriedad e imagen de las cadenas se objetiviza en lo subjetivo, hoy día y más que nunca. Los grandes efectos especiales en los anuncios y en las películas dejan paso a individuos y grupos, que haciendo contraste con la tecnología,

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

muestran la grandeza de lo humano y la tremenda complejidad y fascinación por la psicología. La creación de imagen o atribución de características a personajes públicos son Relaciones Públicas. De la era tecnológica pasamos a la era humanista en el siglo XXI y a la era de la interconectividad (de las relaciones). Nunca han visto las Relaciones Públicas un auge mayor que ahora.

No nos encontramos en la sociedad de consumo, entendido como consumo material, pero sí en la sociedad en la que todo, hasta lo subjetivo y los valores se consumen en todos los sentidos (introyección, posesión, destrucción). Como afirma Baudrillard,

Para volverse objeto de consumo es preciso que el objeto se vuelva signo, es decir, exterior, de alguna manera, a una relación que no hace más que significar. Por consiguiente, arbitrario y no coherente con esta relación concreta, pero que cobra su coherencia, y por tanto su sentido, en una relación abstracta y sistemática con todos los demás objetos signo. Entonces se “personaliza”, forma parte de la serie... Esta conversión del objeto hacia un estatus sistemático de signos implica una modificación simultánea de la relación humana, que se convierte en relación de consumo, es decir, que tiende a consumirse en la doble acepción del término: a “consumarse” y a “aniquilarse” a través de los objetos que se convierten en la mediación obligada y, muy rápidamente, en el signo sustitutivo, en el pretexto... Vemos que lo que es consumido nunca son los objetos sino la relación misma (significada y ausente, incluida y excluida a la vez); es la idea de la relación la que se consume en la serie de objetos que la exhibe. La relación ya no es vivida: se abstrae y se aniquila en un objeto-signo en el que se consume.. hoy en día , todos los deseos, los proyectos ,las exigencias, todas las pasiones y todas las relaciones se abstraen (o se materializan) en signos y en objetos para ser comprados y consumidos⁶⁷

Los mensajes que acompañan, los valores que acompañan a los productos también se consumen, sobre todo por las acciones del Marketing “con causa”. Como afirma Baudrillard, “El objeto de consumo es de tal manera, muy precisamente, *aquello en lo cual el proyecto se resigna*”. Cuando el consumo se realiza, la inquietud desaparece.

El objeto, en este caso presentador de un programa, es signo de una relación que ocupa el lugar del contenido del programa y que se asocia a la cadena, para crear notoriedad de la misma. Los signos son ahora las personas y los valores, tal vez porque se ha agotado lo que era agotable y se busca lo inagotable, lo que no indica que no produzca saciación y rechazo, pasado un tiempo. La lógica de la magia, omnipotencia del pensamiento (descrita por Freud como típica de las sociedades primitivas pre-lógicas) es la lógica de la sugestión, de la mitificación, del encantamiento ejercido en la

⁶⁷ BAUDRILLARD, J.: “Hacia una definición de consumo” en *El sistema de los objetos*, SXXI. 1969., pp. 223-225.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

sociedad de masas a través de anuncios, “spots” y programas televisivos, y que es estudiado ahora por antropólogos y folkloristas.

Como afirma Tierno Galván, hemos pasado en los audiovisuales del espectáculo a la trivialización o, más bien, al espectáculo de lo aparentemente trivial racionalmente, pero del desnudo íntegro del alma. Como afirma Baudrillard,

lo que rige el consumo es un pensamiento mágico...creencia de la omnipotencia de los pensamientos: en este caso es la creencia de la omnipotencia de los signos. En efecto, la opulencia, la “abundancia” no es más que la acumulación de los signos de la felicidad... el reflejo anticipado de la gran satisfacción virtual...el milagro de la TV es realizado perpetuamente sin dejar de ser un milagro, y esto gracias a la técnica que borra, en la conciencia del consumidor, el principio mismo de la realidad social, el largo proceso social de producción que ha llevado al consumo de las imágenes. De tal modo que el telespectador, al igual que el indígena, vive la apropiación como una captación según un modo de eficacia milagrosa.⁶⁸

Podemos deducir que la responsabilidad social corporativa no coacciona a los sujetos (anuncia acciones con independencia de las ventas y sin supeditar la realización de las acciones al consumo), y se basa en la racionalidad y en la independencia del pensamiento, anclado en la libertad y en un cierto elemento de comparación social (nosotros realizamos acciones buenas y otros no) y de reciprocidad, en términos de notoriedad (no hace falta que compres porque lo vamos a hacer igual, solo tenlo en cuenta), principios psicosociales, racionales.

El marketing “con causa” sin embargo supedita los valores a las ventas ejerciendo la coacción, coartando la libertad, subyugando los principios sociales a los económicos, lo que descalifica la acción de las instituciones en la sociedad capitalista y se basa en un pensamiento mágico, de omnipotencia del deseo, en un simulacro villano basado en el consumo de ideas que se asocian a los objetos y destruye tras consumirlos, los valores, en las mentes de los consumidores. Como afirma Baudrillard,

Vivido a este nivel, el consumo hace de la exclusión máxima del mundo (real, social, histórico) el índice máximo de seguridad. Aspira a esa felicidad por defecto que es la solución de las tensiones. Pero se enfrenta con una contradicción: la que existe entre la pasividad que implica este nuevo sistema de valores y las normas de una moral social que, en lo esencial, sigue siendo la del voluntarismo, de la acción, de la eficacia y del sacrificio. De ahí el intenso sentimiento de culpabilidad que acompaña a ese nuevo estilo de conducta hedonista, y la urgencia, claramente definida por los “estrategas del deseo”, de desculpabilizar la pasividad.⁶⁹

⁶⁸ BAUDRILLARD, J.: “El estatuto milagroso del consumo”, en *La sociedad de consumo*, Plaza y Janés, pág. 24. 1970.

⁶⁹ BAUDRILLARD, J.: op.cit. pág. 28.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

1.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA MASIVA

Las Relaciones Públicas constituyen la esencia de la armonización entre la libertad y la igualdad, tercera vía entre el liberalismo y el comunismo, es decir, la libertad de mercado limitada por directrices sociales, propia del Estado de bienestar.

En un sistema de derecho, democrático, las Relaciones Públicas se encardinan en el liberalismo con cierto grado de control social, en el capitalismo moderado y que actúa con moderación, que emplea la comunicación y las acciones sociales pertinentes para corregir las desigualdades.

Entre la libertad (empresa) y la igualdad (sociedad), las Relaciones Públicas integran una forma comunicativa y una práctica organizativa mixta o híbrida de lo social y lo económico, dando primacía y prioridad a lo social en la acción y la comunicación, combatiendo los planteamientos abusivos de la comunicación establecida por el marketing con causa, acorde a la norma de cultura, y respetando los valores sociales, contribuyendo a los mismos y no vendiéndolos.

El concepto de participación social en el ámbito económico es un concepto del Estado de bienestar. La empresa cumple con el fin socioeconómico que tiene asignado y se justifica a la sociedad por sus acciones económicas.

Desde el punto de vista liberal, los fines sociales y los valores pueden ponerse al servicio de lo económico. Supone una regresión y el estancamiento del proceso de justificación del sistema capitalista a su sociedad y entorno, la dilapidación del capitalismo.

Los grandes abusos no son ahora económicos sino culturales, en época de Ivy Lee los grandes trusts, fusiones y adquisiciones hacían peligrar el sistema democrático y la estabilidad social, hoy día son los grandes alardes comunicativos y el desprecio implícito hacia la sociedad de algunas acciones comunicativas el gran monstruo que se gesta en contra del sistema y de su imagen, que filtra y determina las crisis empresariales a través de prejuicios y estereotipos formados a raíz de la ideología.

Los mensajes de contenidos sociales producen sensibilización pero también habituación, y sobre todo la ilusión, la utopía de la eficacia del consumo en la resolución de los problemas sociales.

El ser humano tiene hoy mas que nunca, mala conciencia, mientras gasta y gasta, millones de personas se mueren de hambre y la curiosa paradoja es que deben gastar más

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

y más para paliar esto. Al fin y al cabo, existe el lema en sociedad, cada vez más extendido de “si puedo pagar, ¿para qué necesito pensar?”.

Lo único que no tiene el ciudadano del siglo XXI es tiempo para ser voluntario, para ayudar o para hacer su trabajo bien hecho, pero consumiendo se matan dos pájaros de un tiro.

Los medios de comunicación y los mensajes con causas sociales procuran la alienación del individuo, le evitan afrontar los hechos y las responsabilidades y le dotan de enormes recursos psicológicos para proveerse de coartadas. De esta forma la conformidad se perpetua y cronifica.

En las relaciones sociedad- ser humano se deja patente, que no es la institución la que se adapta a la sociedad sino ésta la que se adapta a la institución y sus objetivos (0,7% de *Fortuna*); en definitiva, volvemos al enfoque del liberalismo puro, radical, la sociedad se adapta al individuo y satisface sus necesidades, procurándole la máxima libertad y sin establecer control alguno sobre su conducta.

La alienación económica redunda en el valor de cambio, que hoy día parece ser la solidaridad, la distanciaci3n de lo p3blico y lo privado y la invasi3n de lo uno por lo otro es la t3nica, unida a la burocratizaci3n.

Parece que la ausencia de regulaci3n de la acci3n de las empresas obedece a la asociaci3n producci3n-seguridad, si bien hoy d3a dicha asociaci3n ya no tiene sentido, dado que se tiene una alta posesi3n de productos y sin embargo escasean las materias primas. La confianza en la tecnolog3a para solucionar los problemas humanos se ha terminado, mas bien los acrecienta. Los nuevos movimientos sociales y la calidad de vida consolidan el Estado de Bienestar.

Algunos piensan que deber3a regularse menos la actuaci3n econ3mica de las empresas y m3s su actuaci3n social; surgida de su inserci3n en el Estado de bienestar, no son las fusiones las que deben regularse, pues llevan al progreso, sino las comunicaciones y acciones con fines aparentemente sociales como las fundaciones o el marketing “con causa” que impiden el desarrollo social

Efectivamente las fundaciones desv3an importantes fondos de empresas y entes lucrativos con el fin de evadir impuestos (la *Fundaci3n Ram3n Areces* pertenece a *El Corte Ingl3s*, y la *Fundaci3n ONCE* maneja enormes sumas de dinero), el marketing “con causa” adem3s canibaliza los valores.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

El Estado de bienestar es criticado por las tendencias liberales, ya que pone trabas a la actuación económica, provocando inflación, paro, estancamiento, deuda pública, despilfarro, disminución de la inversión. La respuesta a todos los males parece ser un intervencionismo positivo y moderado, a través de las Relaciones Públicas.

El Estado de bienestar instauro los nuevos valores, la solidaridad social, compromiso activo, institucional, colectivo, y la justicia social, que disminuya las desigualdades.

1.5.1. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS COMO FILOSOFÍA GERENCIAL COMUNICATIVA

1.5.1.1. LAS RELACIONES PÚBLICAS TRASCIENDEN EL MARKETING, LAS PERSPECTIVAS DEL MARKETING INTERNACIONAL Y DEL MARKETING “GLOBAL” SON RELACIONES PÚBLICAS

Desde una terminología marketiniana, se habla de la “marca país” o “marca paraguas”, por las que el prestigio o imagen del país es asociado a la marca del producto. Las marcas italianas tienen connotaciones o imagen de “diseño” y la marca *Nokia* utiliza las connotaciones de la denominación para parecer japonesa, sin serlo. Las multinacionales muy grandes establecen connotaciones y construyen una imagen que puede superar incluso a la del país de origen, a través de la comunicación que establecen. *Nike* está en Indonesia, pero efectivamente parece americana. Las multinacionales muy poderosas pueden efectivamente romper con la imagen “a priori”, condicionante de la comunicación y condicionar la propia imagen a la comunicación, difuminando la procedencia o ubicación de la empresa o producto (como decíamos, *Nike* es una marca que comercializa en Indonesia y todo su ciclo productivo se encuentra allí y sin embargo, todo el mundo la asocia a una marca americana).

La máxima “imagen para la comunicación” y no sólo de “comunicación para la imagen”, se plasma en la construcción de imagen de marca y de los aspectos que contempla el denominado “marketing global”⁷⁰ o marketing integral, por los que la imagen corporativa condiciona la comunicación posterior. De la imagen de la institución por la comunicación pasamos a la imagen que condiciona la comunicación (país de origen de producto e institución). Las “marcas país” o marcas paraguas no vienen

⁷⁰ KEEGAN, W.J.: *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, Méjico, 1998.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

conformadas por la comunicación sino por el origen del producto o institución y esto va a condicionar toda la comunicación posterior, que denominan “de creación de imagen”.

Las Relaciones Públicas se aplican al marketing, lo condicionan y no a la inversa. Se lanzan nuevos productos sólo por la imagen de innovación necesaria para poder competir, aun cuando se sabe que dichos productos van a perecer en breve, la notoriedad se antepone a la venta, como estrategia de imagen a largo plazo.

Las etiquetas de los productos realizan ahora referencias a la legitimidad de la procedencia de la mano de obra utilizada en los procesos productivos (“etiquetas sociales”). Nuevamente, las exigencias sociales y los requisitos de imagen y responsabilidad social corporativa se anteponen a las ventas. Las Relaciones Públicas no sirven al producto sino que es éste el que sirve a las Relaciones Públicas (la institución se justifica a través del mismo).

Por otro lado, las “marcas” de las marcas blancas (prestigio o imagen de la institución asociada a los productos “sin marca” que distribuye o comercializa) proyectan la imagen de la institución sobre el producto, a través de las Relaciones Públicas. La imagen de *El Corte Ingles* como marca blanca, de distribuidor, que se proyecta sobre los productos, la ensalza frente a *DIA* (tiendas de descuento), en base a la imagen conferida a la institución de calidad, precio. Las Relaciones Públicas se aplican así al marketing e imagen de marca.

Encontramos entonces que no es sólo la comunicación puntual y esporádica (relaciones externas) la que crea imagen, sino que la imagen viene conferida a la institución, en base a múltiples parámetros de actuación, de decisión y de políticas estratégicas, además de comunicación. Parece que no se crea o se renueva la imagen a través de la comunicación externa que crea atributos nuevos, artificiales, al margen de la gestión o management, sino que se aprovechan los ya creados, posicionados en la mente del ciudadano, connotaciones e imagen que la institución tiene, en base a su actuación.

La imagen, por tanto, antecede a todas las comunicaciones posteriores, la organización es la protagonista en la creación de imagen y ésta se superpone a la de los productos, para bien (*El Corte Ingles*, con sus políticas de precios asociadas a calidad) o para mal (*Nike* proyecta en sus productos la lacra social de niños explotados del Tercer Mundo). El nuevo lema en marketing internacional es “think global” y “act local”, lo cual incorpora ya aspectos de planificación de imagen de marca (“think global”) que corresponden a Relaciones Públicas.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

1.5.1.2. MARKETING DE SERVICIOS, DE INSTITUCIONES NO LUCRATIVAS, MARKETING “SOCIAL” Y MARKETING “CON CAUSA”

Las Relaciones Públicas responden a un planteamiento gerencial de “calidad total” y de excelencia, enfocado al largo plazo, a la gestión planificada y al comportamiento proactivo en relación a la imagen, más que en el beneficio a corto plazo, rápido, reactivo.

Los planteamientos del marketing social aplicados al marketing con causa (entes con ánimo de lucro) para vender ideas hacen revertir o utilizan lo social con fines económicos (0,7 de *Fortuna*, leche *RAM* y Tercer Mundo, *Tele 5*: “Doce meses doce causas”). Lo social es utilizado entonces para vender más, atribuyendo cualidades de solidaridad al consumidor del mismo, beneficio añadido.

Por el contrario, las Relaciones Públicas implican una filosofía que indica que los parámetros sociales deben ir primero y pueden servir a las ventas, pero solo a modo de reconocimiento, de forma subsidiaria y no primordial o prioritaria (parece normal que compremos productos al comerciante que nos agrada con su actitud y comportamiento, por qué no comprar también los productos de las empresas cuya actuación social es adecuada y conforme a los valores existentes en sociedad).

Las Relaciones Públicas persiguen una filosofía que indica a largo plazo que lo social es prioritario, cuando en entes con ánimo de lucro pero que no necesitan vender con argumentos sociales si señalan que han realizado o contribuido a causas sociales (0,1% de *Pepsi*) y que han revertido buena parte de sus beneficios a la sociedad. El mensaje en este caso no es: “si nos compras seremos solidarios y podrás sentirte solidario” (*Fortuna*) sino: “hemos obtenido todos estos beneficios en nuestras ventas (por nuestra buena gestión), queremos ahora revertir parte de los mismos a causas sociales, tenlo en cuenta”.

Nosotros entendemos que la responsabilidad social de las empresas no consiste en establecer fundaciones, estrategia empresarial comúnmente utilizada para desviar fondos y eludir pagos a Hacienda y para formar “chiringuitos de autoempleo” que como las ONG’s en general (a excepción de entidades serias como *Greenpeace* o *Cruz Roja*), no se autogestionan, sino que venden sus ideas mediante marketing social para captar adeptos y fondos con los que parasitar la sociedad y perpetuarse, en muchas ocasiones.

Se elude aquí la filosofía última de las Relaciones Públicas, por la que lo económico (entes con ánimo de lucro) se pone al servicio de lo social, y no a la inversa

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

(entes sociales utilizan técnicas de mercado y publicitarias como las propias del “marketing con causa” para lucrarse o conseguir adeptos).

El marketing social, de ideas etc. que realizan entes sin ánimo de lucro resulta ser realmente nocivo, paradójicamente, cuando comparamos dichas acciones con las de Relaciones Públicas (acciones comunicativas en entidades lucrativas), ya que conciben lo social al servicio de lo económico y no lo económico al servicio de lo social. Así, las campañas sobre colesterol, medicamentos, etc, de organizaciones sin ánimo de lucro, suelen ir seguidas del lanzamiento de productos “en el momento justo”. Por otro lado, las ONG’S que no se autofinancian están a expensas del que las paga y las campañas que las mismas realizan, aunque sin ánimo de lucro en su fin, por la naturaleza de la institución que las realiza, si persiguen un ánimo de lucro final, ya que la comunicación que realizan incide tanto en la captación de adeptos como de fondos, y sus socios suelen gozar de múltiples “comodidades”.

El marketing argumenta que se puede vender todo, al igual que se vende un producto (desde una persona, hasta la universidad, colegios profesionales...), pero eso es como decir que lo social también “necesita venderse” por lo que deja de ser social (aspectos positivos intrínsecos que no requieren de un discurso persuasivo), para presumir otra intención no tan independiente y autosuficiente, ya que los entes sociales, que no deberían precisar de asociaciones marketinianas y acciones de marketing para su aceptación y sin embargo las realizan, indican o sugieren una actitud de desconfianza por parte del público que debe venir propiciada por algún hecho relevante.

No ocurre lo mismo con los entes con ánimo de lucro que deben justificarse y rendir cuentas a la sociedad, por tener fines lucrativos que pueden interferir con los intereses sociales que les han dado autonomía y libertad, cuyas acciones comunicativas sirven para paliar o contrarrestar las corrientes de actitud negativas, generadas por los excesos en el ámbito del ánimo de lucro (amenaza del medio ambiente, riesgos que afectan al desarrollo sostenible) y para la rendición perpetua de cuentas que lo económico, y aun específicamente el sistema capitalista, debe al ámbito de lo social (democracia), en todas las sociedades mundiales.

El denominado “marketing de servicios” nace a mediados de los 60/70 y amplía la filosofía del marketing a los servicios, incluso a las ideas (se refiere al “marketing aplicado a la publicidad”), a todo en lo que exista, en definitiva, un intercambio. La suposición, que nosotros encontramos acertada, de este planteamiento, es que las

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

campañas publicitarias no se hacen solas sino que requieren de un estudio de mercado profundo y matizado, segmentación del mismo que permita planificar y elaborar estrategias.

En cuanto a la aparición del marketing de servicios, parece que con la incorporación de la mujer al trabajo las guarderías son muy demandadas, y con el aumento de la calidad de vida y el tiempo libre, también los psicólogos, viajes... son servicios cada día más demandados. Efectivamente, hace unos años era todo un reto ir a pedir un préstamo y dicha acción tenía connotaciones de vergüenza e incertidumbre, mientras que hoy día los bancos “buscan” activamente posibles deudores. La gente, entonces, se vuelve exigente y compara ventajas, en definitiva, el cliente es el rey y manda en el mercado. La industrialización de servicios se transforma en asesoramiento y perfecta adecuación individual “los préstamos se realizan como trajes a medida”.

Ciertamente, una cuestión es hacer marketing de servicios y realizar campañas o publicidad para crear imagen y vender un servicio (escuelas privadas) y otra cosa muy distinta es desarrollar la imagen corporativa, con posible trascendencia en las ventas, pero indirecta, no inmediata. *Iberia* desarrolla ahora su imagen corporativa, tras una crisis, y pretende “nacer” de nuevo en las mentes de consumidores, “empezar desde 0”, como su nueva gestión. La imagen que se da, va pareja o en consonancia con los objetivos de la compañía. El Metro también realiza campañas de notoriedad e imagen informando de sus ampliaciones (“cada día avanzamos más”).

El marketing “con causa”, empresarial utiliza las causas sociales para la venta y da primacía al corto plazo, al “mercado” en lugar de a la sociedad, y subyuga la imagen a las ventas y no al contrario, sin una filosofía de permanencia o de responsabilidad.

Es cierto que tras un planteamiento inicial basado en el largo plazo, en la filosofía de que todo se termina sabiendo, de que la importancia máxima radica en la permanencia y no la venta, que pretende casar intereses económicos y sociales, la cohesión social generada a largo plazo puede generar más beneficios, pero siempre de manera indirecta, mientras que en el marketing social la causa social es “añadida” y adscrita directamente al producto o al consumidor a corto plazo (“eres más solidario si consumes *Fortuna*”).

Desde la filosofía de las Relaciones Públicas, la imagen es consecuencia de una conducta socialmente responsable y no a la inversa. Por supuesto que la imagen contribuye a las ventas a largo plazo, pero no es utilizada para las ventas en último

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

término, mediante el empleo de argumentos morales que condicionan y coaccionan incluso psicológicamente al consumidor, para vender más productos.

Algo muy distinto es que se requieran estudios y segmentación de audiencias de un modo riguroso, como realiza la investigación y comercialización de mercados y que la segmentación de audiencias e incluso las técnicas comunicativas no puedan ser, en ocasiones, similares. La “venta de una idea” es un cambio de actitud que corresponde a la publicidad en las campañas de orientación-extensión pública, como afirma el Profesor Arceo, que nada tiene que ver con el Marketing⁷¹. Es cierto que también las instituciones públicas requieren de imagen y “vender” sus fines e ideas, pero la concienciación viene de campañas de Relaciones Públicas y orientación extensión pública mientras que la imposición de un precio para que los usuarios creen que el servicio es más valioso porque pagan, obedece a técnicas e marketing gratuitas, innecesarias, perjudiciales, en las que la filosofía comercial se antepone y condiciona la social en estas acciones, lo cual resulta muy perjudicial.

Las Relaciones Públicas argumentan sobre la utilidad de la venta pasada para contribuir a causas sociales (*Pepsi* y 0,1%) mientras que el marketing “con causa” utiliza las causas sociales (Plataforma del 0,7) para la venta (0,7% de *Fortuna*). La diferencia fundamental encuentra sentido en la comparación de los mensajes que realizan: “porque vendemos mucho queremos ser solidarios y dar dinero al tercer mundo, tenlo en cuenta” en el otro caso “si quieres que seamos solidarios y sentirte solidario tu mismo compra *Fortuna*”.

Lo cierto es que resulta ser menos lucrativo (lucro que persigue la comunicación realizada), paradójicamente, que un organismo lucrativo (empresa) se sirva de las Relaciones Públicas, desde la filosofía de la misma que incide en la responsabilidad social corporativa, para obtener notoriedad, que organismos sin apariencia de ánimo de lucro por sus fines sociales explícitos, pretendan lucrarse directamente por medio de la comunicación (caso de fundaciones u otros organismos, que utilizan técnicas de “marketing social” para obtener donaciones, subvenciones...).

Dichos organismos suelen alegar que la venta es sólo de ideas y que la imposición de un precio sirve únicamente para cambiar las actitudes. El precio que la sociedad debe pagar en nuestra cultura de consumo es la pretendida venta de ideas, sobre cuestiones sociales que “no se venden” o si se quiere “se venden solas”. Algunos afirman

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

que el fin justifica los medios, pero ésto no puede aplicarse de ninguna forma aquí, al constatar que estos son ilícitos, un insulto a los valores (0,7% de *Fortuna*), y mucho menos cuando el pretendido fin aparentemente aséptico apunta a un lucro velado (caso de muchas ONG's). El fin no justifica aquí, de ninguna forma, los medios, ya que ambos, fines y medios, están no en su planteamiento, pero si en su realidad, sesgados.

Parece que no acabamos de asumir los postulados de Hobbes y el Psicoanálisis sobre la naturaleza egoísta del hombre, aun después del estruendoso fracaso del Comunismo en el panorama mundial. Nosotros entendemos que es más nefasto pretender ingenuamente que sean “buenas” las instituciones “prosociales” que se constata que realizan campañas marketinianas de venta de ideas que que “dejen de ser malas” las explícitamente malas, montadas en la ideología del progreso y no del bienestar social (entes con ánimo de lucro que se disculpan de sus acciones a través de la responsabilidad social corporativa y las Relaciones Públicas).

Como afirma Azucena Penelas “No tiene nada que ver responsabilidad social corporativa con marketing social”⁷². Los americanos llaman a las Relaciones Públicas “relaciones sociales”, El *Corte Inglés* denomina la función de comunicación “relaciones externas”.

Recapitulando, parece ser entonces, ciertamente diferente y claramente más nocivo el marketing “social” que se realiza para entes cuya responsabilidad declarada e implícita no pretende venderse (ONG's, la universidad), que la actuación de Relaciones Públicas de los entes lucrativos responsables, cuya responsabilidad es un añadido social, plus a su actuación económica, responsabilidad de una gestión adecuada y un respeto al medio ambiente, ya que lo prioritario es su finalidad económica. En estos casos al no unirse explícitamente en la comunicación, ni en una constatación real de las ventas, a corto plazo en el tiempo, sus pretensiones, no se presume una actuación social enfocada a la venta sino de manera subsidiaria, en consonancia con los enfoques de calidad total y las exigencias de información de la sociedad hacia las empresas, la denominada “gestión hacia el exterior” realizada por los japoneses. No se utilizan por tanto las causas sociales⁷³ para obtener beneficios y para la venta (*Fortuna* y marketing “con causa”) sino la venta para causas sociales (*Pepsi*, a través de las Relaciones Públicas).

⁷¹ ARCEO, J.L.: “Las Relaciones Públicas y su conexión con el Marketing, la Publicidad, la Orientación Pública y la Propaganda”, en *Revista de AELCI*, nº 1, 1987, pp. 75-84.

⁷² Apuntes del M.B.A.: *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos* sobre “Marketing de servicios” y “marketing social”. Curso 2000-2001.

⁷³ SANTESMASES MESTRE, M: *Marketing: Conceptos y estrategias*, ediciones Pirámide, Madrid, 1994.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Es enteramente cierto que la gente no puede evitar la identificación del 0,7% de las ventas que *Fortuna* (empresa española) ha alegado querer donar en su reclamo publicitario, con el 0,7% que la famosa *Plataforma del 0,7* pretendió que el Estado español concediera de su Producto Interior Bruto (miles de millones de pts.), al Tercer Mundo.

Por supuesto que, en este caso, se atienden efectivamente las demandas sociales de información, el “hacerlo saber”, y la conducta pretende pasar por las exigencias de la filosofía de la denominada “gerencia socialmente responsable” que implica la asunción de compromisos para con la sociedad, pero este tipo de comunicación sólo aprovecha la notoriedad de un movimiento social, una estadística vacía (se ha dicho que “hay grandes mentiras, pequeñas mentiras y estadísticas”), y la desinformación de la sociedad, con el fin (simulando una aparente adhesión a dicho movimiento), de vender más.

Podemos plantearnos: ¿No causará más perjuicio para el público que las empresas aboguen por causas sociales cuando se advierte que, como en el caso del susodicho funcionario, no cumplen siquiera con su obligación y con la excusa de ser caritativos y considerados con el público, maquillan o encubren las carencias y defectos de su propia gestión, causando confusión? ¿No será éste el caso de la marca *Fortuna*, que aboga por causas sociales (*plataforma del 0,7*) y mantiene una conducta socialmente irresponsable, porque realizando simplemente una conducta con marcados objetivos económicos, utiliza lo social, la opinión pública sobre temas de gran trascendencia, y aun lo distorsiona y tergiversa?.

Pone en definitiva la esfera de lo social al servicio de lo económico y aun de lo puntual, restringido burdamente a los beneficios de una sola empresa de ámbito español, alegando en su publicidad una confusión que lleva a identificar el 0,7 % del PIB español con el 0,7 % de la venta, probablemente de un mes, de uno solo de sus productos.

¿Pueden servir inócuamente las causas y planteamientos sociales de señuelo o excusa para que la empresa que desea medrar y sin hacer corresponder los mensajes a la realidad, a través de la comunicación, alcance más imagen y en definitiva más beneficios?. ¿Puede primar la demostración sobre la acción en lugar de la acción como requisito imprescindible para la demostración?.

La marca *Fortuna*, que parece querer confundir a la sociedad con el juego de palabras “0,7% de las ventas a los países del Tercer Mundo”, ¿es que puede compararse el 0,7% del P.I.B. español con el 0,7% de las ventas de una sola empresa española?.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

Volviendo a la argumentación anterior, ¿no está infringiendo mas daño que beneficio esta confusión, tergiversación o medias verdades, en la esfera social y de las actitudes?.

La PRSA (*Public Relations Society of América*), ha elaborado un código profesional para la práctica de las Relaciones Públicas y entre sus preceptos o normas básicas, se encuentran:

“1. A member shall conduct his or her professional life in accord with the *public interest*.

4. A member shall adhere to the highest standards of *accuracy and truth*, avoiding extravagant claims or unfair comparisons and giving credit for ideas and words borrowed from others

5. A member shall not knowingly disseminate *false or misleading information* and shall act promptly to correct erroneous communications for which he or she is responsible”⁷⁴

Entendemos entonces que la sociedad, ingenua y al margen de los agujonazos de la supuesta buena voluntad de múltiples empresas, está siendo engañada o al menos confundida por algunas de ellas, cuya finalidad es tan solo económica y puntual (conseguir aumentar las ventas), aprovechando los movimientos sociales imperantes y ejerciendo acciones y comunicaciones que resultan ser contraproducentes.

En definitiva, cabe plantearse, tras analizar las campañas de varias marcas, si no se estará repartiendo un “trozo de tarta” de responsabilidad social a quien no sólo no le corresponde sino que es posible que se atragante con ella.

Aunque no es lo general, en algunas ocasiones (sobre todo en el caso español), la eficacia de las empresas y la responsabilidad social pueden estar reñidas, cuando la primera va en claro detrimento de la segunda y la segunda, mal asumida, en detrimento a su vez de la primera, lo que ocurre cuando la sociedad advierte que está siendo engañada o confundida. En Estados Unidos, la campaña de desprestigio de Clinton en base a su relación con Mónica Lewinsky tuvo escaso éxito, al percibir el público que los periodistas (para impactar) y los republicanos (por no tener cuestiones de hecho que alegar) pretendían asimilar la eficacia o ineficacia de su mandato con su actuación en el terreno personal.

⁷⁴ Cfrd. en DENNIS L. WILCOX: *Public Relations*, 5th edition, Longman, NY. 1997, pág. 56.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

La empresa de la marca *Fortuna* está consiguiendo más ventas y aumentando su eficacia tal vez a corto plazo, pero acrecienta con esto, y prospectivamente, la mala imagen de las empresas españolas en general, disminuyendo por tanto su eficacia global y ejerciendo consecuentemente flaco favor al sistema.

Volvemos con este ejemplo al planteamiento simplista y erróneo que múltiples pequeñas y medianas empresas asumen e incluso ámbitos académicos por extensión de la praxis. Efectivamente, en la Teoría se describe la disciplina (Relaciones Públicas) desde la praxis (nada más ajeno del concepto real de Relaciones Públicas), y se insiste en perpetuar el inmenso error de verlas y concebirlas como meras técnicas al servicio del marketing y no como una filosofía gerencial de dirección autónoma, que abogue por el buen hacer y la eficacia, preocupándose al mismo tiempo y prospectivamente de la imagen de la empresa y de las empresas en general, de la permanencia en el mercado y de los valores de la sociedad y no de las ventas puntuales e inmediatas (marketing).

Por supuesto que el marketing tiene también un afán prospectivo de permanencia en el mercado, pero un producto que fracasa es sustituido por uno nuevo, y el anterior producto, desgastado o muerto (ciclo de vida), es olvidado y raras veces permanece en el recuerdo para juzgarlo de nuevo.

La función de Relaciones Públicas, promotora y responsable de la comunicación que la institución efectúa, debe recordar a los gestores de la misma que no deben cubrirse “nichos de mercado comunicacionales” para vender más, dado que las cuestiones sociales por las que abogan dichas comunicaciones no pueden sufrir el desgaste de su utilización por las empresas. Son cuestiones que en definitiva permanecen en el recuerdo siempre y definitivamente, al influir en las actitudes, lo que no ocurre en el caso de los productos pertenecientes al marketing. Estamos tratando ya, como vemos, las repercusiones e implicaciones psicosociales de la comunicación social.

Las empresas pequeñas y medianas que no tienen su permanencia futura asegurada en el sistema y que luchan por sobrevivir y mantenerse “a flote” en el corto y medio plazo, junto a la natural falta de planificación, de prospectiva y de exacerbado individualismo (carácter español) que se predica de las mismas, llevan a plantear la comunicación sobre temas sociales al servicio de las ventas como si de productos nuevos se tratase, y conducen a que dichas cuestiones se agoten y trivialicen. Como consecuencia de estas acciones se resiente la imagen general de las empresas, del sistema y de la ideología de progreso sobre la que se sustentan y sobre todo la imagen de

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

aquellas empresas (por el efecto de la generalización) con una larga tradición y establecimiento en el mercado y que por tanto y afortunadamente no necesitan hacer depender su supervivencia del desgaste comunicativo de cuestiones sociales.

Recapitulando, podemos concluir que las empresas no deben entonces aprovechar movimientos sociales para mejorar su imagen y para la consecución del fin económico que les es propio, invadiendo parcelas que no le corresponden y utilizando la comunicación para manipular la opinión pública sobre temas candentes que la sociedad debe satisfacer por sí sola, provocando el falseamiento de la realidad que implica la adhesión sólo aparente a las grandes causas sociales, pasando sólo ficticiamente y de modo subrepticio de lo económico a lo social. A la larga, los beneficios residuales que se utilizan (que suelen ser muy escasos aunque se anuncien “a bombo y platillo”) para poner “parches” en la sociedad, son más perjudiciales que beneficiosos para el sistema.

Por otro lado, los relacionistas o profesionales de Relaciones Públicas deben recordar a los gestores en el ámbito de las organizaciones que tienen la obligación y la responsabilidad social de informar a la sociedad sobre sus fines y conducta, dado que, en última instancia, están a su servicio. La información que se dé sobre dicha conducta y fines reportará a la sociedad indicios de cómo se van repartiendo y canalizando unos recursos que la propia sociedad ha puesto en juego y por los que debe pedir cuentas para garantizar la estabilidad social.

Los relacionistas deben recordar también a los gestores de las instituciones para las que trabajan que desde el prisma de la construcción de imagen corporativa, de otra parte, las necesidades sociales son identificadas en algunas ocasiones con las necesidades de moda de pequeños grupos que encuentran un enorme eco en los medios de comunicación o de mayor aceptación en un momento determinado (*Plataforma del 0,7*); las empresas no son analistas sociales ni entendidos en macroeconomía y políticas sociales y suelen adherirse a causas fáciles, ampliamente propagadas por los medios, efectuando campañas y acciones de las que muchos analistas sociales dudarían en cuanto a eficacia y utilidad.

Desde un punto de vista “pragmático”, entonces, puede hablarse en determinadas ocasiones de una incongruencia entre la responsabilidad social verdadera y la eficacia de las empresas en la búsqueda de beneficios (entendida esta última no desde la teoría y el idealismo sino desde una visión realista y proveniente del análisis de las acciones realizadas en la praxis habitual de las Relaciones Públicas, sobre todo en España, en

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

relación a campañas comunicativas que pretenden la adhesión a causas y movimientos sociales.

1.5.2. COMO PRÁCTICA COMUNICATIVA PROMOVIDA POR LA FUNCIÓN Y COMO FORMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

1.5.2.1. COMO PRÁCTICA COMUNICATIVA, RESPECTO A LAS TÉCNICAS Y VÍAS DE COMUNICACIÓN PERSUASIVA EMPLEADAS

Revisemos nuevamente los términos que componen el concepto de responsabilidad social, resaltando en esta ocasión las características directamente aplicables al ámbito enunciado:

“Responsabilidad”: capacidad de conocer y aceptar las consecuencias derivadas de los propios actos. La mayor responsabilidad exigible a las Relaciones Públicas desde esta óptica radica en el terreno de la teoría y los fundamentos, en la búsqueda de explicaciones científicas y un conocimiento riguroso psicológico y psicosociológico para conocer y aceptar las consecuencias psicológicas y psicosociológicas de sus acciones y comunicaciones.

“Social”: Por la que se aplica a las Relaciones Públicas la exigencia de responsabilidad, respecto a la sociedad, sobre las acciones y comunicaciones que efectúa y pueden afectarla y de manera equivalente o similar a la responsabilidad exigible a cualquier medio, técnica o modo de comunicación social.

Benito⁷⁵ concibe a los medios como “amplificadores del diálogo social”; desde ellos es posible actuar racionalmente-razonablemente-, sobre la conciencia interpretante, sobre el sujeto receptor, para conseguir una opinión pública más sana, más crítica, más racional. Es aquí donde reside parcialmente la responsabilidad social que puede predicarse de las Relaciones Públicas, como práctica comunicativa, en la construcción de una sociedad intelectualmente activa y crítica hacia los mensajes emitidos.

Popper afirma que el grave problema moral e intelectual de nuestro tiempo viene constituido por la dialéctica racionalismo e irracionalismo. Podemos definir el racionalismo como una actitud sosegada y serena que apela a una forma de pensamiento clara y distinta, guiada por el razonamiento y la reflexión y nunca por el universo de las emociones y pasiones, instintos o tendencias (lo que Lersch denomina “fondo

⁷⁵ BENITO, A.: *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

endotímico”⁷⁶ de la vida anímica). Para Popper⁷⁷, la actitud razonable o racionalista la adquirimos gracias a la comunicación, a la interacción con los demás.

Cabe plantearse, ¿cualquier tipo de comunicación, está guiada por una actitud racionalista, induce a la misma o es siempre beneficiosa para la sociedad?. Está claro que la respuesta es un rotundo no, la comunicación, que tiene una responsabilidad pública, puede no llevar a cabo la misión que señala Popper y constituir una conducta irresponsable y dañina para la sociedad. La racionalidad, en el marco de la comunicación social, implica la construcción de mensajes dirigidos a la razón o a la emoción, pero racionalmente, y no mediante la utilización de subterfugios, dobleces y apelaciones irracionales dirigidas a la emoción, al “pathos”.

La aceptación de la empresa deberá partir de una actuación responsable de la misma a través de las acciones de Relaciones Públicas. La responsabilidad de las Relaciones Públicas como promotoras de las formas de comunicación corporativa, conjunto de técnicas, medio o puente para llegar a la sociedad, radicará en que las acciones empleadas sean legítimas, y esto considerando no solo las técnicas empleadas desde un punto de vista tecnológico sino principalmente la psicología del receptor y los modos legítimos o ilegítimos de informar o convencer al mismo (a través de la emoción o la razón).

Tal y como afirma Del Rey Morató:

*una actitud racionalista, desde los medios de comunicación, podrá partir del reconocimiento de aquellos estratos, y de su influencia en la personalidad del sujeto receptor de los mensajes, pero podrá sobre todo, apuntar con sus mensajes a los estratos más cualificados, a la razón, con el objeto de contrarrestar o de conjurar el peligro del irracionalismo en la vida social*⁷⁸.

La persuasión, así planteada, no es entonces “buena” o “mala” en sí misma. Las Relaciones Públicas como forma de comunicación social, en su esfera persuasiva, tampoco son buenas o malas en sí mismas por la persecución de unos fines determinados, pero sí es ciertamente negativo e irresponsable la utilización de medios ilegítimos en la búsqueda de dichos fines, ilegitimidad que pasa por los parámetros de inadecuación a la realidad, exageración, tergiversación o la utilización de la vía emocional para ensalzar o resaltar aspectos o verdades tan nimios o irrelevantes que la

⁷⁶ LERSCH, PH.: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona, 1979.

⁷⁷ POPPER, KARL. R.: *La sociedad abierta y sus enemigos*, vol II, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1967, pág. 314.

⁷⁸ DEL REY MORATO, J.: *La comunicación política*, Eudema, Madrid, 1989.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

razón nunca hubiera podido considerar. Como afirma Eco⁷⁹, nos acostumbramos a pensar los hechos, la realidad, del modo y manera como quedan configurados los enunciados.

Desde un punto de vista más teórico (menos basado en la praxis comunicativa), la responsabilidad de las Relaciones Públicas como filosofía gerencial, con carácter previo a la emisión de mensajes y como telón de fondo de todas las acciones y comunicaciones, radica en la creencia de que es necesario que se dé acuerdo social sobre los hechos sociales, mediante el diálogo y la aceptación por la razón, mediante el entendimiento y el mutuo “contar con” que postulaba Ortega, entre todos los entes sociales y entre estos y la sociedad en general o determinados públicos o sectores, en particular, solidariamente, considerando a la sociedad un inmenso sistema, tela de araña de dependencias y relaciones múltiples, inmenso organismo en el que la afección de un órgano repercute en el funcionamiento general y lo que es más importante, en su estado de ánimo. Si esto es así, cuando algún suceso o comunicación (marketing con causa) propicia una crisis institucional o un malestar social a raíz de la colisión entre intereses y objetivos diversos las Relaciones Públicas deben conformar a través de la comunicación una solución mediadora.

Según Del Rey Morató (ibídem), vivimos en sociedades que apuestan por el consenso en el disenso y de disenso en el consenso, en una concepción del conflicto dinámica y realista. En este tipo de sociedades democráticas las soluciones a los conflictos se intentan negociar, más que imponer: “es el punto de partida para su solución, a condición de que se acepte una premisa, sin la cual no es posible la convivencia en pluralismo y libertad: que se opte por el diálogo, como medio de arbitrar una solución, solución que se intenta negociar, más que imponer”. Podemos afirmar que cuando existe una colisión entre valores propiciada por la comunicación del “Marketing con causa” y se genera un marco ideológico de confusión, las Relaciones Públicas vuelven a negociar la posición y status de los valores, dando primacía a los sociales, constituyéndose en la solución mediadora o “institucionalización del diálogo social” como afirma el Profesor Solano, solución pactada que procura el equilibrio y adecuación entre los valores económicos referidos al progreso y los valores sociales referidos al Estado de bienestar.

⁷⁹ ECO, U.: *El signo*, Editorial Labor, Barcelona, 1980.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

El consenso supone entonces un acuerdo general sobre los valores, del cual se deriva un determinado repertorio de comportamientos. En la actualidad, como afirma Bell⁸⁰ después de que la historia humana pusiera énfasis primero en la naturaleza y más tarde en la técnica, en la actualidad la realidad viene constituída fundamentalmente por el mundo social, mediado por símbolos. Cassirer⁸¹, por otro lado, nos dice que el ser humano vive instalado en los símbolos mejor que en las cosas, y que el símbolo admite manipulación, lo que conduce a la clausura psicológica y a una trampa o encerrona para el pensamiento, condicionado por el lenguaje.

Evidentemente, las Relaciones Públicas deben imponer ciertos límites a la comunicación que las instituciones crean para mantener informado o para persuadir al público, y dichos límites deben provenir de un convencimiento ético y moral derivado del sentido de responsabilidad social y de la íntima convicción de que incluso algunos mensajes y formas de comunicación fuertemente aceptadas e incluso demandadas por la sociedad, pueden resultar al mismo tiempo perjudiciales para la misma.

Del conocimiento psicosociológico profundo, obligado para el comunicador responsable, se deriva el análisis de los efectos de esta índole de acciones y comunicaciones y su elección y constricción en múltiples ocasiones, para poder garantizar la competencia y una actuación que pueda ser calificada de “socialmente responsable”. Es necesario considerar que no se presupone en el público un conocimiento riguroso de las consecuencias psicosociológicas de la comunicación, pero sí del profesional de Relaciones Públicas, que toma la iniciativa en la comunicación y la interacción, considerando además la mera acepción de responsabilidad: capacidad para conocer y aceptar las consecuencias derivadas de los propios actos.

Tal y como sostiene Steiner:

Al igual que la comida, cuando la gente prefiere la comida basura a una alternativa nutricionista y en el caso de las caricias, cuando se juegan juegos nocivos en lugar de obtener caricias positivas, la gente acepta y busca información mala o incompleta –comida basura- y puede llegar a preferirla a una alternativa válida, fiable y verdadera. En cada uno de estos casos existe un hambre permanente que lleva a la gente a aceptar y eventualmente buscar una sustitución tóxica en lugar de las cosas reales

Y más adelante,

La información alimenta la vida mental; sin ella la muerte cerebral es inevitable. La información basura (la mala y deficiente información) es la versión tóxica de la información y (como

⁸⁰ BELL, D.: *El advenimiento de la sociedad posindustrial*, Alianza editorial, Madrid, 1976, pág. 562

⁸¹ CASSIRER, E.: *Filosofía de las formas simbólicas*, F.C.E, Méjico, 1974.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

en el caso de las mentiras) mientras calma el hambre y evita la muerte del cerebro desintegra y desorganiza la vida mental y emocional

Para concluir, líneas más abajo,

Desgraciadamente, de forma muy parecida a la degradación de nuestro ambiente, en el que el alimento, el aire y el agua que nos envuelven se hallan cada vez más contaminados, la información que favorecemos, permitimos, buscamos y consumimos es, en gran medida, igualmente desinformación tóxica, mala información o información basura⁸²

1.5.2.2. COMO MODALIDAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL CRÍTICA, RESPECTO A LOS CONTENIDOS DE LOS MENSAJES, TÓPICOS Y TEMAS ADOPTADOS POR LOS MISMOS, EN RELACIÓN A SU COMPROMISO AXIOLÓGICO.

La degradación física que sufre nuestro medio ambiente puede achacarse, directamente en ocasiones y en otras sólo indirectamente, a la actuación de las empresas en nuestro entorno y por tanto a la responsabilidad social corporativa y solo indirectamente a las Relaciones Públicas.

Sin embargo, sí puede achacarse directamente a la irresponsabilidad social de las Relaciones Públicas, como forma de comunicación social, la degradación del medio ambiente “social”, que la información sea mala o deficiente, que se realice una comunicación “degradada” (como afirma Steiner), que dicha información aproveche movimientos sociales para hacerlos suyos (aparentando abogar por causas que sólo utilizan para mejorar las ventas o la notoriedad), que maquille o disfrace la realidad (simulando realizar acciones sociales que únicamente constituyen una mera sustitución y no una adición legítima, a la verdadera responsabilidad de la empresa en el ámbito del “hacerlo bien”).

Por tanto y desde una visión crítica, los niveles 2º y 3º de Grunig, que son concebidos como los más sofisticados y comprometidos con la sociedad, compromiso con los públicos fuera de la organización y con sectores sociales, quedan en no pocas ocasiones enmarcados en el “hacerlo saber” exclusivamente. Reviste mayor gravedad lo afirmado si consideramos que, en múltiples ocasiones, en las empresas existe la creencia de que lo que no se conoce no existe, por lo que se asume la responsabilidad social

⁸² STEINER, C.M.: “El análisis transaccional en la era de la información”, *Revista de psicoterapia*, IX, 33, 29-43 (Este artículo apareció en inglés en *Transactional Analysis Journal*, 27,1, 1997, 15-23.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

únicamente desde los *rituales*⁸³ que imprimen las propias acciones comunicativas y los medios que utilizan, dejando entonces en manos de estos el grueso de la misma, y se antepone el “hacerlo saber” al “hacerlo bien” al conceptualizar además desde esta perspectiva como postura antagónica o excluyente el primer nivel, ya que corresponde al ámbito exclusivo del “hacerlo bien” y las esferas a las que concierne no son ritualizables ni por tanto comunicables.

Martín Serrano, afirma que:

las mediaciones comunicativas que caracterizan a los M.C.M., se explican en el marco de los procesos globales de mediación. Dichos procesos globales, se inician cuando un acontecer adquiere carácter público, y concluye para cada Actor cuando interpreta en qué le afecta lo que está sucediendo en el entorno social

Y más adelante,

El conflicto entre la apertura del medium al acontecer imprevisto, y su cerramiento en una forma comunicativa, pide una mediación estructural. La mediación estructural está destinada a conseguir que aquello que irrumpe, sirva para realimentar las modalidades comunicativas que cada medio produce” (...) “En los medios de comunicación, la mediación cognitiva produce mitos, y la mediación funcional, rituales” (...) “La ritualización, opera técnicamente en los medios de masas manejando la dimensión relevancia/irrelevancia en la presentación de los datos de referencia”⁸⁴

Por otro lado, desde el marco de actuación comunicativa de las instituciones, como ya apuntábamos, las necesidades sociales son identificadas en algunas ocasiones con las necesidades de moda, de pequeños grupos que encuentran un enorme eco en los medios de comunicación, o instrumentan movimientos sociales de enorme relevancia en un momento determinado (*Plataforma del 0,7*); las empresas no son analistas sociales ni entendidos en macroeconomía y políticas sociales, y suelen adherirse a causas fáciles, ampliamente propagadas por los medios, efectuando campañas y acciones que actúan en detrimento de la efectiva notoriedad que debe corresponder a ciertas tendencias y de las que muchos analistas sociales dudarían en cuanto a eficacia y utilidad.

Desde un punto de vista “pragmático”, entonces, puede hablarse en determinadas ocasiones de una incongruencia entre la verdadera responsabilidad social y la eficacia de las empresas en la búsqueda de “beneficios” sociales (entendida esta última no desde la teoría y el idealismo sino desde una visión realista y proveniente del análisis de las acciones realizadas en la praxis habitual de las Relaciones Públicas, sobre todo en

⁸³ MARTÍN SERRANO, M.: *Los usos de la comunicación social*, edit. del CIS, Madrid, 1982.

⁸⁴ MARTÍN SERRANO, M.: op.cit. Apuntes preparados por el mismo, curso 90-91.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

España, en relación a campañas comunicativas que pretenden la adhesión a causas y movimientos sociales).

Las empresas como decíamos no deben entonces aprovechar movimientos sociales para mejorar su cuota de mercado o participación en el mismo, invadiendo parcelas que no le corresponden y utilizando la comunicación para manipular la opinión pública sobre temas candentes que la sociedad debe satisfacer por si sola, falseando la realidad al manifestar una adhesión solo aparente a las grandes causas sociales, pasando subrepticamente de lo económico a lo social.

A la larga, los beneficios residuales que se exhiben (que suelen ser muy escasos aunque se anuncien “a bombo y platillo”) para poner “parches” en la sociedad resultan ser más nocivos que beneficiosos para el sistema considerando el desgaste y que dichos valores y movimientos sociales sufren, al ser instrumentalizados por los medios, pues la notoriedad no contrarresta la irrelevancia de los mismos causada por la saciación.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

- BIBLIOGRAFÍA

Apuntes del M.B.A.: *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos* sobre “Marketing de servicios” y “marketing social”. Curso 2000-2001.

ARCEO, A.: *Estrategias de las Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

ARCEO, J. L.: *Fundamentos para la teoría y técnica de las Relaciones Públicas*, ESRP-PPU. Barcelona, 1988.

ARCEO, J.L.: “Las Relaciones Públicas y su conexión con el Marketing, la Publicidad, la Orientación Pública y la Propaganda”, en *Revista de AELCI*, nº 1, 1987, pp. 75-84.

ARCEO, J.L.: Apuntes de la asignatura “Psicología Aplicada y Método de Investigación”, curso 94-95.

ARCEO, J.L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

ARISTÓTELES *Etica Nicomaquea*. Edit. By Bywater, Oxford University Press, 1984.

ARONSON, E., TURNER, J. y CARLSMITH, J.: “Communicator credibility and communication discrepancy as determinants of opinion change”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 31-36.

BARTHES, R.: *La aventura semiótica*, Piados, Barcelona, 1990.

BARTHES, R.: “Sociología y socio-lógica, en *Estructuralismo y Sociología*, edit. Nueva Visión, 1992.

BAUDRILLARD, J.: “Hacia una definición de consumo” en *El sistema de los objetos*, SXXI. 1969.

BAUDRILLARD, J.: *El sistema de los objetos*, edit. Siglo XXI. Méjico, 1969.

BELL, D.: *El advenimiento de la sociedad posindustrial*, Alianza editorial, Madrid, 1976.

BENITO, A.: “Comunicación y persuasión”, en *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994.

BENITO, A.: *Fundamentos de Teoría General de la Información*, Madrid, 1982.

BENITO, A.: *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994.

BENJAMIN, W.: *El libro de los Pasajes*. París, capital del siglo XIX.

BETTINGHAUS, E.P.: *Persuasive Communication*, 2nd edition. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1st ed. 1968.

BLESS et al.: *The message within: the role of subjective experience in social cognition and behavior*, Psychology Press, 2000.

CASSIRER, E.: *Filosofía de las formas simbólicas*, F.C.E., Méjico, 1972.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

CIALDINI, R.: *Influencia. Ciencia y práctica*. Barcelona, Servicio Universidad, 1990.

DE MIGUEL, A.: *La sociedad española*. Madrid, Editorial Complutense. 1992.

DEL CAMPO, S.: *Tendencias sociales en España 1960-1990*. Bilbao, BBV, 1993.

DEL REY MORATO, J.: *La comunicación política*, Eudema, Madrid, 1989.

DEMBROWSKI, T.M.; LASATER, T.M. y RAMIREZ, A.: “Communicator similarity, fear arousing communications and compliance with health care recommendations”, *Journal of Applied Psychology*, 8, 1978, 254-269.

DENNIS L. WILCOX: *Public Relations*, 5th edition, Longman, NY. 1997.

EAGLY, A.H. y cols.: *The psychology of attitudes*, Forth Worth, H.B.J.C.P., 1993.

ECO, U. *La estructura ausente*, Lumen, Barcelona, 1974.

ECO, U.: *El signo*, Editorial Labor, Barcelona, 1980

FREUD, S.: *Psicología de las masas: más allá del principio de placer*, Madrid, Alianza, 1978.

GALBRAITH, J. K.: *La sociedad opulenta*, Ariel, Madrid, 1987.

GARCÍA CANCLINI, N.: *Las culturas populares en el capitalismo*, Nueva Imagen, Méjico, 1982.

GREENWALD, A. G.: *Attitude structure and function*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1989.

HOVLAND, C.I, JANIS, I.L. and KELLEY, H.H.: *Personality and persuasibility*. New Haven: Yale University Press, 1959.

HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. y KELLEY, H.H.: *Communication and persuasion*, Yale University Press, 1953.

HOVLAND, C.I., JANIS, I.L. and KELLEY, H.H.: *Communication and Persuasion*. New Haven, Yale University Press, 1953.

HOVLAND, C.I., LUMBSDAINE, A.A. y SHEFFIELD, F. D.: *Experiments on mass communication*, Princetown University Press, 1949.

IBAÑEZ, J.: *Por una sociología de la vida cotidiana*, Siglo XXI de España Editores S.A. Madrid, 1994.

JANIS, I. L. y FESHACH, S.: “Effects of fear-arousing communication”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 1953.

KEEGAN, *Fundamentos de Mercadotecnia internacional*, Prentice Hall, Méjico, 1998.

KLAPPER, J. T.: *Efectos de las comunicaciones de masas*, Aguilar, Madrid. 1974.

KORNHAUSER, W.: *The politics of Mass Society*, The free Press of Glencoe, 1959.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

LARSON, CH. U.: *Persuasion: Reception and responsibility*, 7th edition. Belmont, CA: Wadsworth, 1995.

LERSCH, Ph.: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona, 1979.

LEVENTHAL, H.: "Findings and theory in the study of fear communications", en L.Berkowitz (ed), *Advances in Experimental social Psychology*, Nueva York, Academic Press, 1970.

MALETZKE: *Psicología de la comunicación*, Ciespal, 1969.

MANNUCCI, C.: "Los estudios sobre las comunicaciones de masas y el concepto de sociedad de masas", en *La sociedad de masas*, Corregidor, Buenos Aires, 1971.

MARTÍN SERRANO, M.: *Los usos de la comunicación social*, edit del CIS, Madrid, 1982. Apuntes preparados por el mismo, curso 90-91.

MARTÍN SERRANO, M.: *Los usos de la comunicación social*, edit. del CIS, Madrid, 1982.

MARX, K.: "El carácter fetichista de la mercancía y su secreto" en *El Capital. Crítica de la economía política*. Ed. De Pedro Scaron. Siglo XXI, Vol I.

McGUIRE, W. J.: "The nature of attitudes and attitude change", en *Handbook of social psychology*, vol 3, Reading, Mass, 1969.

MCGUIRE, W.J. et al.: "Anticipatory belief lowering following forewarning of a persuasive attack", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2. 1965.

MILLER, N y cols.: *Selected papers*, Aldine, New York, 1971.

MILLER, N, y CAMPBELL, D.T.: "Recency and primacy in persuasion as a function on the timing of speeches and measurement", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 1959.

MORÍN, E.: *El espíritu del tiempo*, Madrid, Taurus, 1966.

ORTEGA Y GASSET, J.: *El hombre y la gente*, Austral, Madrid, 1972.

ORTEGA Y GASSET, J.: *La rebelión de las masas*, Austral, Madrid, 1958.

P. RIESMAN, N. KATTAN et al.: *Análisis de Marshall Mc Luhan*, Edit. Tiempo contemporaneo, Buenos Aires, 1972.

PALLAK, S.R.: "Salience of a communicator physical attractiveness, emotional versus rational appeals, and persuasion: A heuristic versus systematic processing interpretation", *Social Cognition*, 2. 1983.

PETTY, R.E. CACIOPPO, J.T. y HEESACKER, M.: "The use of rhetorical questions in persuasion: A cognitive response analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*. 1981.

PETTY, R.E. y CACIOPPO, J.T.: "Effects Of issue involvement on attitudes in an advertising context. Proceeding of the Division 23 Program", 88th *Annual American Psychological Association Meetings*. 1980.

IV. 1. Comunicación persuasiva, cultura de masas y responsabilidad social corporativa

PETTY, R.E. y CACIOPPO, J.T.: *Attitudes And Persuasion: classic and contemporary approaches*, Dubuque, I.A., W. Brown, 1981.

PETTY, R.E. y CACIOPPO, J.T.: *Communication and Persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, Nueva York, Springer- Verlag, 1986.

PIÑUEL RAIGADA, J.L.: *Apuntes de Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, curso 98-99, Facultad de Psicología.

POPPER, KARL. R.: *La sociedad abierta y sus enemigos*, vol II, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1967.

POTTER y WETHERELL, M.: *Discourse and Social Psychology: beyond attitude*, London, Sage, 1987.

PRILLELTENSKY: *Critical Psychology*, London, Sage, 1997.

RIESMAN, D.: *The lonely crowd*, Yale University Press. 1950.

SANCHEZ FERLOSIO, R.: "La mano invisible", *El País*, sección de opinión, lunes, 26 de octubre de 1992.

SANTESMASES MESTRE, M.: *Marketing: Conceptos y estrategias*, ediciones Pirámide, Madrid, 1994.

SHERIF, M. & SHERIF, C.: *An outline of social psychology*, Harper and Brothers, 1948.

SIMMEL, "Filosofía de la moda", en *Cultura femenina y otros ensayos*, ed. Austral, 1938.

STEINER, C.M.: "El análisis transaccional en la era de la información", *Revista de psicoterapia*, IX, 33, 29-43 (Este artículo apareció en inglés en *Transactional Analysis Journal*, 27,1, 1997, 15-23).

THERBORN, G.: *La ideología del poder y el poder de la ideología*. Siglo XXI de España Editores, S.A., Madrid, 1987.

VEBLEN, T.: *Teoría de la clase ociosa*, 1899. Versión castellana de Vicente Herrero, Fondo de Cultura Económica, 1963.

WALSTER, E. et al.: "On increasing the persuasiveness of a low prestige communicator", *Journal of Experimental Social Psychology*, 2. 1966.

WIRTH, L.: *Consensus and mass communication*, Paidós, Buenos Aires, 1972.

WRIGHT. CH. R.: *Comunicación de masas*, Paidós, Buenos Aires, 1980.

YZERBYT y CORNEILLE, O.: *La persuasión*, Delachaux et niestlé, Lausanne, 1994.

IV. 2. IMAGEN CORPORATIVA: “CONSTRUCCIÓN SOCIAL” O “REPUTACIÓN”

DELIMITACIÓN EN RELACIÓN A LA ACTITUD Y A LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

2.1. DIFERENCIAS ENTRE IMAGEN CORPORATIVA (“RE-PUTACIÓN”) Y ACTITUD (TIEMPOS DE CRISIS)

2.1.1. EN TORNO A LA ACTITUD

La actitud constituye uno de los conceptos claves de la Psicología Social y es frecuentemente tratada en el campo de la comunicación social, ya que ésta tiene por objetivo generalmente el establecimiento de actitudes, el cambio de actitudes, el refuerzo de actitudes preexistentes, etc.

Para Fishbein y Ajzen las actitudes son “predisposiciones aprendidas a responder de un modo consistente favorable o desfavorable a un objeto, persona o acontecimiento dado”¹. Efectivamente, la actitud se refiere a “disposiciones” elementales de conducta en potencia, sintetizadas por los sujetos en base a sus predisposiciones innatas, y muy especialmente al contenido de sus experiencias socio-culturales².

Por otro lado, el constructo actitud surge inevitablemente al tratar las ideologías. Se asume que la ideología (redes actitudinales sedimentadas o cristalizadas) moviliza el comportamiento actual y las actitudes presentes (determinantes de las crisis).

Las empresas van conformando actitudes hacia ellas mismas y hacia el entorno económico en el que se insertan, pero no, y como se suele creer, en función exclusivamente de las acciones y comunicaciones que establecen intencionadamente a través de los medios de comunicación de masas. Dichas acciones comunicativas “de responsabilidad social corporativa” encardinadas en el ámbito de las Relaciones Públicas, compiten con otras acciones comunicativas de la misma institución u otras, que van conformando una imagen negativa del sistema y de la esfera del ánimo de lucro (marketing “con causa”), y la suma o síntesis de dichas fuerzas y otros factores psicosociales van tejiendo una ideología de fondo, que filtra y determina las actitudes hacia los diversos entes, a la vez que las pequeñas modificaciones que los medios

¹ FISHBEIN, M. y AJZEN, I.: *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research*, Addison- Wesley, Reading, Mass, 1975.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

consiguen, en el ámbito de las Relaciones Públicas, van matizando o atenuando la ideología, más o menos negativa, de fondo.

Las acciones comunicativas intencionales dirigidas al cambio de actitudes, como son las acciones y comunicaciones con componentes sociales que la empresa realiza para contrarrestar la imagen de lucro desmedido, explícitamente conformadas, parece que entran a formar parte de un complejo entramado de vectores de fuerzas contrapuestas, que conforma la ideología dominante hacia el sistema capitalista, que va a constituir el código básico para descifrar las distintas imágenes y actitudes que se conforman hacia las diversas instituciones.

El ecologismo está de moda, igual que la solidaridad, pero parece que el mensaje implícito de las empresas al entorno es siempre “no somos tan malas, nos hacemos perdonar, mira lo que hacemos por la sociedad” (*Pepsi, Tele5, Caja Madrid...*). Dichas instituciones cargan, quieran o no, y a pesar de las muchas acciones y comunicaciones positivas que puedan realizar para cambiar actitudes hacia las mismas, con el lastre impuesto por otras empresas que confirman con sus acciones y comunicaciones que lo social se pone al servicio de lo económico, los valores al servicio del ánimo de lucro (*Fortuna* y reclamo del 0,7 para el Tercer Mundo) y suman entonces argumentos negativos, constituyendo posos negros en la inmensa red que filtra todas las comunicaciones.

Sería conveniente entonces, a fin de examinar las múltiples matizaciones que el constructo posee, recoger aquí algunas de las definiciones de las que pueden extraerse los rasgos o componentes básicos caracterizadores del concepto “actitud”.

Para Myers (1.987), la actitud es una reacción evaluadora, favorable o desfavorable, hacia alguien o hacia algo, que expresamos mediante creencias, sentimientos o una conducta que estimamos adecuada. Toda actitud, pues, tiene una dimensión afectiva (sentimientos), otra cognitiva (creencia o pensamiento) y otra conductual.

Krech, Crutchfield y Ballachey (1.962) las definen como “sistemas duraderos de evaluaciones positivas o negativas, sentimientos y técnicas de acción pro y contra respecto a objetivos sociales”.

Para Weber (1.992) las actitudes se forman para sintetizar la experiencia y simplificar las elecciones conductuales.

² CUESTA, U.: Apuntes de la asignatura de 2º curso de la Licenciatura en Ciencias de la Información (Publicidad)

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

Para Lippa (1.990), una actitud es una respuesta evaluativa aprendida, dirigida a objetos específicos, que es relativamente duradera e influye en la conducta de una forma generalmente motivadora. Presenta las siguientes características:

- Es “evaluativa”, es decir, implica agrado o desagrado, toda persona que manifiesta una actitud expresa algún tipo de respuesta valorativa, emocional.
- Se dirige siempre a algo o a alguien, tiene un objeto, en esto se distingue del estado de ánimo, humor o emoción.
- Es relativamente duradera.
- Influye en la conducta, o al menos actúa como respuesta mediadora de conducta.

Podemos convenir, tras el examen de estas definiciones, que las actitudes tienen tres componentes básicos: cognitivo (que traduce la información o creencias que se posee y que pueden ser verdaderas o falsas), afectivo (que incluye sentimientos y valoraciones tanto positivos como negativos) y por último, conductual (que señala una cierta disposición a actuar de manera coherente con el contenido y signo de la actitud).

Es conveniente señalar también las diferencias que la actitud presenta con el concepto de opinión o juicio y de intención, que podemos sintetizar en el esquema:

- Opinión o imagen primera→ conjunto de creencias³ “asepticas” o imparciales, sobre un objeto psicológico cualquiera. Puede ser verdadera o falsa.
- Actitud → Creencias (imagen) + componente afectivo. Puede ser positiva o negativa.
- Intención → creencias + afecto + predisposición a la acción

Las actitudes pueden definirse entonces como las respuestas evaluadoras o valoradoras (cognitivas y afectivas) de tipo reactivo, puntual, ante un estímulo, respecto a individuos, objetos y hechos, que predisponen a actuar de manera acorde al signo de la valoración o reacción efectuada pero que no llegan a determinar la conducta.

Dicha conceptualización se encuentra en consonancia con la definición de Krech:

“Es un sistema positivo-negativo de valoraciones positivas/negativas, de estados emotivos y de tendencias a actuar en pro/contra de un objeto social”⁴

y Relaciones Públicas): “Psicología General y Diferencial” (curso 91-92).

³ FISHBEIN, M. y AJZEN, I.: op. cit

⁴ KRECH, D. et al: *Psicología Social*, Madrid, B. Nueva, 1965.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

La actitud por tanto se conforma como un factor predictor de conducta en términos de probabilidad pero no en términos de causalidad. Según Penner (1986), la palabra actitud proviene del latín “aptus” que significa “dispuesto a”.

La razón por la cual la actitud no es una variable predictora de conducta infalible, radica en que en la misma no sólo las variables psicológicas de disposición a actuar o de coherencia con lo asumido psicológicamente son determinantes, sino también otros factores sociales o contextuales, u otras disposiciones más fuertes que se contradicen con la primera (si acudimos a votar con un amigo contrario a nuestras ideas, pero que valoramos más que nuestra opción de voto, seguramente la conducta de voto no se manifestará coherente con la postura, actitud asumida). En consonancia con los postulados de Fishbein y Ajzen (*Modelo del valor de la expectativa*⁵), las intenciones conductuales no dependen sólo de las actitudes sino mayoritariamente de “la norma subjetiva” (percepción de la presión social).

2.1.1.1. ANÁLISIS FUNCIONAL, FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ACTITUDES

Las principales teorías de este enfoque, denominado “análisis funcional de las actitudes” son Smith, Bruner y White y Katz⁶. Smith, Bruner y White (1.956) consideran que las actitudes sirven a tres funciones fundamentales:

- Evaluación o valoración del objeto: de esta forma orientan y guían nuestras conductas en relación con el ambiente.
- Adaptación social: la expresión de actitudes favorece las relaciones sociales y la afiliación y cohesión con los grupos, así como la identificación social.
- Exteriorización de problemas internos o autodefensa: a través de la actitud se expresan y canalizan conflictos internos hacia el exterior.

Según Katz, las actitudes pueden desempeñar las siguientes funciones⁷:

- función instrumental, ayudándonos a conseguir recompensas y evitar castigos.
- función defensiva del yo, ayudándonos a evitar conflictos de personalidad y ansiedad.

⁵ FISHBEIN, M. y AJZEN, I.: op. cit.

⁶ KATZ, E.: “The functional approach to the study of Attitude”. *Public Opinion Quarterly*, 1960, 24, pp. 163-204.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

- función cognitiva o de procesamiento de la información, ayudándonos a ordenar y asimilar la información compleja que recibimos, construyendo marcos de referencia para desenvolvernó en el entorno social. Las actitudes positivas o negativas asumidas en torno a los valores (de solidaridad, pacifismo) funcionan entonces como anclajes cognitivos, y como rudimentos para juzgar la conducta de los demás, lo cual conecta con:
- función expresiva de valores, al permitirnos reflejar valores e ideales profundos, presentarnos ante los demás y asumir las actitudes del entorno como marco de referencia (los nuevos anuncios expresan una actitud positiva hacia el valor de la solidaridad y las personas se adhieren al mismo).

Sintetizando las teorías expuestas, a modo de recapitulación, podríamos decir que:

- a) Ayudan a ajustarnos a nuestro propio ambiente dando una cierta capacidad de predicción de nuestra conducta y de la de los demás.
- b) Externalizan los problemas interiores.

Todas las actitudes surgen de una u otra (por lo menos) de las siguientes formas o tienen su origen en estas fuentes:

1. En las experiencias del niño durante sus primeros cinco o seis años de vida con respecto a las relaciones con sus padres.
2. En la asociación entre individuos o el encuentro de grupos formales o informales en un momento posterior de la vida (sobre todo en la adolescencia)
3. En experiencias únicas y aisladas (relacionado con los momentos de crisis por las que pasan las instituciones debido a sucesos o hechos imprevistos) o experiencias similares repetidas a lo largo de la vida.

El desarrollo de las actitudes según la teoría del aprendizaje se produce de acuerdo a tres procesos:

- La asociación: se asocian experiencias en tiempo y lugar. Si, por ejemplo, asociamos el calor a la iglesia acabaremos conformando una actitud negativa hacia la iglesia por condicionamiento clásico. Según Zajonc, no obstante, la exposición repetida a un objeto conduce generalmente a sentimientos positivos hacia el mismo (explica tal vez el conformismo en la pareja o la simpatía por los jóvenes de *Gran Hermano*).

⁷ KATZ, E.: op.cit.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

- El refuerzo: Los agentes principales son la familia y el grupo de referencia.
- El aprendizaje social:
 - Aprendizaje vicario: observamos las consecuencias de la conducta de otros e inferimos su actitud.
 - Aprendizaje modelado: aprendemos a imitar la conducta (actitudes) de otros⁸.

Es evidente que las actitudes en sí no son conformadas, aunque sí lo es el signo predominante de las mismas. El yo real o personalidad “nuclear” del individuo depende de las diferencias de temperamento heredadas, de las actitudes individuales de los padres y de si el niño se resiste o coopera con los esfuerzos para instruirle. Dichos aspectos inciden efectivamente en el signo mayoritariamente positivo o negativo de las actitudes y en la canalización de las mismas. La ansiedad y la culpa, emociones con las que juegan constantemente los propagandistas, se generan según Klein en los primeros meses de la vida del niño y no podemos dejar de considerar que la necesidad de amor del niño se torna en necesidad de status del adulto. Las actitudes polarizadas, extremas o sistemáticamente negativas correlacionan con la neurosis y finalmente con el rechazo social a las instituciones.

2.1.1.2. LOS COMPONENTES DE LA ACTITUD AFECTIVO Y COMPORTAMENTAL

- **Componente afectivo**

Hace referencia al nivel emocional y varía en intensidad en función de la importancia del objeto para el sujeto. Cualitativamente implica siempre agrado o desagrado, emparentado con el gusto y disgusto del niño, sujeto a patrones instintivos, egocéntricos (“esa institución no me gusta, no me han tratado bien, no me gusta las cosas que hace”).

La actitud casi siempre viene determinada por necesidades emocionales y lo cognitivo solamente la estructura y articula. El componente afectivo de la actitud no emerge con emociones intensas pero es muy sostenido, estable en el tiempo y de difícil extinción. Las actitudes son estables y duraderas precisamente por su componente

⁸ BANDURA, A.: “The influence of rewarding and punishing consequences to the model on the acquisition and performance of imitative responses” en *Relationship or family patterns to child behavior disorders*, tesis inédita, 1962.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

afectivo (nacido frecuentemente de una implicación por aspectos o situaciones negativas), ya que éste se encuentra enraizado en las emociones y éstas son muy duraderas.

Podemos afirmar entonces que de las instituciones, la imagen creada sobre las mismas reproduce una actitud residual, neutral, inespecífica, por la baja implicación emocional de los sujetos con el objeto de la actitud.

Sin embargo, en épocas de crisis y cuando ciertas acciones se vinculan con valores fuertemente internalizados por los sujetos, el componente afectivo surge y cobra importancia, en términos de acción-reacción, sesgando cognitivamente la descripción, elección de atributos para caracterizar el objeto, sujeto o institución, conduciendo incluso a la acción (manifestaciones y protestas...). Ciertamente, las actitudes decantadas y polarizadas hacia lo negativo en un momento determinado en el tiempo, pueden ejercer un enorme daño a la imagen o representación de una institución.

- **Componente comportamental**

Hace alusión a la potencialidad de la conducta, posibilidad de que ocurra y no a la conducta en sí. Refleja una reacción estable, coherente, adaptativa y adaptada respecto al contenido emocional. Refleja, en definitiva, la inclinación o predisposición a actuar de un modo coherente a la naturaleza afectiva de la actitud. Podemos concluir entonces que las actitudes son motivadoras de conducta pero no la determinan.

Además de los componentes afectivo y conductual, existe también un contenido cognitivo mínimo que se refiere a las creencias acerca de un objeto cualquiera y que pueden ser verdaderas o falsas. Existen datos experimentales que confirman la hipótesis de que existe una armonía interna entre los componentes de una actitud, de forma que las creencias de un tipo u otro estarían correlacionadas con el signo positivo o negativo de la actitud y con una tendencia comportamental acorde. Rosemberg afirma que la naturaleza de la intensidad de un sentimiento hacia un objeto de actitud está correlacionada con la variable cognitiva del mismo objeto de actitud⁹. A fin de cuentas, parece que examinando los componentes cognitivo, afectivo y comportamental, la disección del constructo en partes resulta ser meramente pedagógica, analítica.

Conforme a estas premisas la atribución de características como innovadora, pionera... a una entidad, podría predecir el signo con el cual las creencias son evaluadas.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

Cabe plantearse entonces: ¿hay características intrínsecamente positivas o negativas, independientes de su evaluación, inherentes a las categorías cognitivas o aparejadas y asumidas fuertemente por convención?. Todos estos aspectos resultan de vital importancia a la hora de predecir o evaluar el signo positivo o negativo de la imagen de una institución en función de los adjetivos calificativos, atributos que se asignan a la misma

2.1.1.2.1. CONEXIÓN CON LA ACCIÓN

2.1.1.2.1.1. DETERMINACIÓN DE LA ACTITUD SOBRE LA CONDUCTA

A partir de los años 70 se empezó a dudar de la validez de la actitud para predecir conductas. Esto es hasta cierto punto lógico, dado que de otra forma la persuasión tendría un éxito rotundo. Según Triandis, la conducta humana parece estar condicionada por un número de variables complejas y no sólo la actitud¹⁰. Se clasifican en tres grandes tipos:

- 1.- circunstanciales, contextuales, económicas.
- 2.- Socio-culturales (líderes, grupo social, amigos, familia).
- 3.- Básicas de la persona: motivaciones, necesidad, rasgos de la personalidad.

Fishbein y Ajzen afirman que la actitud es en el fondo un constructo y que existen diversas razones para inferir su escasa fiabilidad en la predicción de conductas, en base al instrumento de medida empleado. Razones:

- 1.- El instrumento (escala para medir actitudes) no está bien diseñado.
- 2.- Apela a rasgos íntimos y disfraza las respuestas (efecto de la deseabilidad social).
- 3.- Remiten a aspectos difícilmente objetivables (aborto).

Weigel y Newman sostienen que cuando se cuidan estos aspectos la correlación entre actitud y conducta aumentan notablemente.

Una razón que se aduce cuando la actitud no predice bien la conducta radica en la especificidad de la actitud respecto al objeto de la misma, que normalmente es una acción. Cuanto mayor sea ésta, mayor es la predicción y más alta es la correlación, lo que indica que uno de los errores más comunes es el intento de predecir conductas muy

⁹ ROSEMBERG, M. J. & C. I.: HOVLAND.: *Cognitive, affective and behavioral components of attitudes*, en M..J. Rosenberg et al (ed.): *Attitude organization and change*. N. Haven, Yale University Press, 1960.

¹⁰ TRIANDIS, H. L.: *Actitudes y Cambio de actitudes*, Barcelona, Toray, 1982.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

concretas a partir de actitudes muy generales¹¹ (la relación entre la actitud ante el aeróbico y su práctica es más estrecha que la actitud general hacia la salud y una dieta). Esto conecta con el “principio de compatibilidad” de Fishbein y Ajzen.

Otro aspecto importante es el tiempo de medición de la conducta, que no debe estar alejado temporalmente del tiempo de medición de la actitud (se evidencia en los sondeos y los resultados electorales).

Por otro lado, Aquellas actitudes que se adquieren a través de la experiencia directa son más difíciles de cambiar, muestran mayor solidez y predicen en mayor medida la conducta que las adquiridas de manera indirecta (mano que sale del coche, en el anuncio que muestra la actitud positiva a conducir, aprendida por la experiencia).

Se puede afirmar, sin embargo, que hay una relativa acción directa de la actitud sobre la conducta: cuando se neutralizan o disminuyen las otras influencias en relación sobre todo a factores de deseabilidad, comparación social, y referidas a la “expresión pública de la actitud” (Jones y Sigall, 1971); cuando se toma conciencia expresa de las actitudes, ya sea porque se nos recuerdan o porque se han hecho firmes y duraderas (Fazio y Zanna, 1981).

2.1.1.2.1.2. DETERMINACIÓN DE LA CONDUCTA SOBRE LA ACTITUD

Existe una enorme cantidad de evidencia empírica que demuestra que nuestras actitudes son, en muchas ocasiones, consecuencia de nuestra conducta, parece que acabamos asumiendo e internalizando lo que hacemos.

Evidencias al respecto:

- a) El desempeño de “roles”: baste citar el conocido experimento de Lieberman (1.956) en el que dos obreros ascendidos a capataz y delegado sindical, respectivamente, desarrollaron actitudes nuevas, favorables a la empresa en un caso, y, favorables a los sindicatos, en el otro.
- b) Fenómeno conocido como “pie-metido-en-la-puerta”¹²: muestra la tendencia de las personas que han sido requeridas para un pequeño compromiso, a acceder a un compromiso mayor. Los pequeños compromisos graduales parece que facilitan el acceso a compromisos mayores.

¹¹ OLSON, J.M. y ZANNA, M.P.: *The Psychology of values*, The Notario Symposium, 1996.

¹² CIALDINI, R.B. y ASCANI: *Influencia: ciencia y práctica*, Barcelona, Servicio Universidad, 1990.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

- c) Técnica comercial de la “bola baja”: similar al fenómeno anterior. Según esta técnica, quienes acaban de aceptar un compromiso inicial (pero todavía no lo han cumplido) son más propensos a aceptar y cumplir, cuando el compromiso es más costoso, que aquellas personas puestas directamente frente al compromiso más difícil.
- d) Asunción de responsabilidades públicas: cuando la gente se compromete a fondo con conductas de índole pública y percibe que realiza tales actos porque quiere, cree cada vez con más fervor en lo que está haciendo (políticos).

La determinación de la conducta sobre la actitud indica que el nexo de unión cogniciones-acción en el que media un aspecto afectivo es muy débil.

Examinemos como se forman las actitudes a partir de la conducta en nuestro campo de estudio, de acuerdo a estos postulados: en una crisis, los sujetos y las audiencias no examinan su actitud y juicios, creencias, sino su reacción intuitiva (las emociones no se entienden, se sienten) y polarizan la acción en base a estas, conformadas en el momento que comparan sus creencias acerca del suceso detonante, desencadenante del pronunciamiento o toma de postura, con sus valores.

Más tarde, los sujetos asumen y se reiteran en la actitud conformada, coherente a su toma de postura, racionalizando la misma¹³.

Finalmente, la persona acaba expresando actitudes que tienen que ver con su modo de reaccionar u obrar a fin de no parecer incoherente ni ante los demás ni ante sí mismo¹⁴. Esto se encuentra relacionado con los postulados de James-Lang sobre las emociones¹⁵ (no lloramos porque estamos tristes sino que estamos tristes porque lloramos). Explica que una actitud asumida como negativa tras un acontecimiento desencadenante sea muy resistente al cambio, aun con la introducción paulatina de nueva información.

2.1.2. DIFERENCIACIÓN ESPECÍFICA ENTRE IMAGEN Y ACTITUD

En un principio, tradicionalmente, se ha creído que la imagen, asemejada o asimilada al concepto de opinión, se refería a un proceso cognitivo inferencial

¹³ FESTIGER, 1957, op.cit.

¹⁴ BEM, D.: “Self perception theory”. En L. Berkowitz (ed.): *Advances in experimental social psychology*, Academic, Nueva York, 1972.

¹⁵ JAMES-LANG: en apuntes de “Psicología de la emoción”, Facultad de Psicología, U.C.M., curso 96-97.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

prematureo, relacionado con el proceso de percepción, previa al afecto o juicio evaluativo, superficial, que obedecía tan sólo a los aspectos cognitivos de la actitud, mientras que ésta (actitud) era más completa que la imagen así entendida, pues añadía valoraciones o juicios y mostraba una mayor cercanía y conexión con la acción¹⁶.

Sin embargo, la actitud puede registrarse y vivenciarse sin apenas información por lo que se encuentra poco matizada, al tiempo que se constata que numerosos inputs de información pueden no dar lugar a respuestas evaluativas claramente decantadas en un signo positivo o negativo más que de forma muy tardía en el tiempo. Parece que todo depende del momento en que se produce o desencadena, se fuerza el juicio evaluativo en cuestión (en épocas de crisis el juicio es inmediato y presenta características de fijación y endurecimiento).

La imagen que se analiza en Relaciones Públicas no es el juicio u opinión primera sobre elementos concretos y referidos al objeto, sino el resultado sintético y abarcador, mezcla compleja, “re-presentación” matizada e integrada de valoraciones (actitudes), juicios, percepciones, informaciones y convenciones. Dicha integración compleja, sedimentada tras un largo proceso cognitivo, da lugar a la formación de la imagen, polivalente y totalizadora, y al mismo tiempo holística, especificadora de múltiples atributos y matices, conjeturas (“es así pero”...).

La imagen así concebida, como representación resultante de un largo proceso de maduración de las creencias previas, es cercana al concepto de reputación (volver a pensar, lo que la gente vuelve a pensar, lo que la gente piensa de, de “puto”, pensar). El pensamiento se conecta con la inducción, y con el olvido de diferencias y matices, con la generalización.

Del proceso de formación de imagen, que deriva en el establecimiento de una actitud hacia el objeto (ya que antes de concluido el proceso el sujeto no se siente ni implicado ni dispuesto a emitir un juicio), se deriva una actitud menos polarizada, más neutral, mientras que de un proceso prematuro de enjuiciamiento, que no contempla las excepciones ni la información nueva, surgen actitudes polarizadas, claramente decantadas, que tienen anclaje en elementos categóricos, seleccionados (que se establecen como heurístico de disponibilidad). Efectivamente, la abundancia de información, parece que conduce a una relativización y a una implicación afectiva en los juicios poco marcada.

¹⁶ Escuela de Yale (Hovland, Janis, Triandis...).

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

Podemos inferir entonces que si el momento de enjuiciar el objeto coincide con una atribución muy negativa de características y una gran implicación emocional hacia las consecuencias, por la asociación positiva o negativa con valores fuertemente asumidos (situaciones de crisis), el enjuiciamiento puede decantarse por el signo de la categorización efectuada, impidiendo la entrada de nueva información que desmienta o module lo anterior, ya que esto podría desmentir el juicio formulado y la seguridad del sujeto en el establecimiento de sus juicios¹⁷.

La desconfirmación de creencias por hechos concretos, objetivizados y realistas (contaminación por parte de las empresas...) conduce en los sujetos a un mayor compromiso con los valores asumidos (creencias fuertemente arraigadas) y el rechazo de las instituciones afectadas y asociadas a dichos hechos negativos, con las que se sienten poco implicados, lo que conduce a categorizaciones peligrosas y al fenómeno de la polarización grupal. A esto se añade además la socialización del sentimiento, que se plasma en el deseo de querer presentarse ante los demás como una persona consistente, una vez producido el rechazo (Tedeschi, 1981).

De lo afirmado se aduce que es altamente peligroso en las épocas de crisis que los sujetos establezcan heurísticos de disponibilidad¹⁸ en referencia al objeto, que conecten con actitudes claramente negativas y valores incuestionables, ya que esto provocaría el rechazo inmediato del objeto implicado y una fuerte resistencia a desmentir las creencias y conceptos, que se consideran anclados en los hechos.

Parece que las dos funciones: cognitiva y de expresión de valores, de las actitudes, parecen estar en consonancia con los postulados de la teoría del juicio social¹⁹. Ante una crisis, información sobre un acontecimiento que afecta a una empresa o institución, el sujeto contrasta la información recibida con la que ya tenía sobre la institución, pero al sentirse menos comprometido con ésta que con sus anclajes cognitivos, marcos de referencia y valores básicos, modifica la actitud hacia la institución en consonancia con la teoría del equilibrio de Heider²⁰ y las teorías de la disonancia. La cuerda se rompe por la parte más débil²¹, elemento de la tríada

¹⁷ OSGOOD, S.E. y TANNENBAUM, P: “The principle of Congruity in the Prediction of Attitude change”, *Psychological review*, 62.1955.

¹⁸ FESTINGER: *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Row Peterson, 1957 (edic. esp. de 1975. Instituto de estudios políticos). Ver también los estudios de PETTY, R. E. y CACIOPPO, J.T.: *Attitudes and persuasion: classic and contemporary approaches*, Dubuque, I.A., W.C. Brown, 1981.

¹⁹ SHERIF, M. & SHERIF, C.: *An outline of social psychology*, Harper and Brothers, 1948.

²⁰ HEIDER, “Attitudes and cognitive information”, *Journal of Psychology*, 21, 1946.

²¹ OSGOOD, S.E. y TANNENBAUM, P: op.cit.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

comunicador, mensaje, receptor, con el que se tiene una menor vinculación (comunicador).

Esto se ve reforzado además por la tendencia denominada “error fundamental de atribución”²², que explica que la conducta ajena se atribuye a disposiciones o rasgos estables (“tiene una conducta, reputación, imagen, actitud deplorable”) en lugar de atribuirla a aspectos situacionales, lo que lleva a culpabilizar a la entidad de manera absoluta, sin relativizar los sucesos por las circunstancias o variables externas.

La imagen es un heurístico de disponibilidad, al igual que los prejuicios y estereotipos, y se accede a la misma de igual forma. De ahí que el enorme esfuerzo de las empresas por mantener su imagen sea también realizado a modo de prevención de posibles crisis que puedan sufrir, ya que al reforzar su imagen e implicar al individuo, es más plausible que el sujeto se resista a cambiar su actitud positiva por una negativa ante acontecimientos imprevistos.

El modelo *A.C.E.* de Reardon puede emparentarse con estos planteamientos, y explica la formación o cambio de la actitud (en situaciones de crisis), en función de la consistencia del mensaje o información recibida sobre la entidad, en relación a lo correcto, esperado o “apropiado” en la esfera social, y en relación al sistema de creencias propias o de las personas significativas²³

Sintéticamente podemos aducir que las diferencias imagen/actitud son las siguientes (el primer término del binomio se refiere a la imagen y el segundo a la actitud):

- Re-presentación/reacción.
- Matizada y sopesada / apresurada e inmadura.
- Proceso cognitivo elaborado/resultado afectivo intuitivo.
- De la imagen conformada se deriva una actitud positiva o negativa pero perfeccionada; de la actitud prematura se deriva una imagen sesgada.
- Proceso inferencial y referencial / proceso deductivo a partir de premisas tomadas como válidas.

²² KELLY, H.H.: “The process of causal attribution”, *American Psychologist*, 28, 1973, 107-128.

²³ REARDON, K. K.: *La Persuasión en la comunicación*, Barcelona, Paidós.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

- Integradora de cogniciones y emociones, juicios y opiniones / integradora de evaluaciones, reacciones.
- Ofrece todos los contenidos / selecciona contenidos, sesga.
- Abierta a la experiencia / cerrada a la experiencia.
- Relativa/categorica.
- Conecta con la ideología (agrupación de actitudes que guardan relación) y se constituye en agente y paciente de la misma/conecta con el clima social y la acción social (grupos de acción temporal).
- Puede ser más genérica (referida a la sociedad de masas, capitalista...)/ absolutamente específica (referida a personajes, instituciones concretas, acciones...).
- Producto social más que individual, filtrado por informaciones y convenciones/producto subjetivo, filtrado por emociones y reacciones.
- Continuo / fotografía en el tiempo, puntual, instantánea, inmediata.
- Vivenciada de forma externa/interna, subjetiva.
- Se plasma en opiniones convencionales/ en juicios subjetivos.
- Corte racional / corte afectivo.
- Subjetivación o rememoración de la convención, de la representación social. /Objetivación subjetiva de la relación con el objeto.
- Percepción de opiniones / percepción de vivencias en relación con el objeto.
- Relacionada con aprendizaje vicario / relacionada con el condicionamiento operante.
- De la externalización a la internalización / de la internalización a la subjetividad en la externalización.
- Gran implicación cognitiva, de procesamiento pero poca afectación / poca implicación cognitiva pero mucha afectación.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

- Poco tendente a categorizar, acude a la pluralidad de atributos/ tendente a categorizar y concluir en relación a heurísticos de disponibilidad (épocas de crisis).
- Relativamente aséptica / parcial.
- Mas conectada con la reflexión / mas conectada con la intuición – conclusión.
- Más cercana a la predisposición / más cercana a la acción.

La actitud es la reacción puntual, absolutamente subjetiva, fotografía en el tiempo presente y referida a un estímulo concreto del largo continuo de percepciones y juicios que va conformando el proceso de la imagen, que se plasma en una respuesta evaluadora, reactiva, de corte afectivo mas que racional, espontáneo, inmediato. No es objetiva ni se contrasta ni cuestiona, sino que se manifiesta de modo intuitivo con características valorativas y conectadas con categorías adjudicadas, tajantes, que siguen los dictados de la percepción intuitiva y emocional de la relación del sujeto con el objeto, en función de cómo se vivencia el mismo psicológicamente. Supone una implicación grande del sujeto en épocas de crisis, en las que los juicios son anclados en categorías relacionadas con hechos negativos (heurísticos de disponibilidad).

La actitud designa las disposiciones cognitivas-afectivas adquiridas por las personas en relación a los entes u objetos sociales. Dichas disposiciones parecen actuar condicionando la relación que los individuos establecen y al mismo tiempo son fruto entre otras cosas de las mismas, orientan las conductas, y van moldeando o configurando la imagen respecto a éstas.

La actitud se sitúa en el polo de las respuestas (evaluativas, que predisponen a la acción) e implica la existencia del ente social ante el cual se reacciona, dependiendo de la disposición interna conformada en relación al mismo.

La imagen social por el contrario se sitúa entre los dos polos y entrelaza la respuesta con el estímulo de manera indisociable. El ente forma el estímulo que conduce a la respuesta evaluativa, pero dicho estímulo viene conformado en base a las respuestas que se pueden realizar. La actitud por tanto orienta la respuesta y determina la predisposición a la acción en último lugar, pero la imagen constituye el estímulo y determina la respuesta que se realiza.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

Podemos concluir entonces que la imagen es una representación más matizada y sopesada que la actitud, que va sedimentándose a lo largo del tiempo, añadiendo nuevos conceptos y matizaciones, que puede ser más genérica (imagen del sistema capitalista), que presenta una mayor integración de aspectos cognitivos y afectivos. Puede ser buena o mala, acorde o no a la realidad. Se vive subjetivamente y se plasma en opiniones y juicios pero también objetivamente (noticias en los medios, medidas coactivas del Estado como puede ser el cierre de una empresa...) por lo que presenta medios de contrastabilidad, de coherencia con los hechos, conformando un discurso social de comparación social. Se asume por tanto más como juicio social, compartido, que como juicio propio.

2.2. COMO “REPRESENTACIÓN SOCIAL”, EN RELACIÓN A LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

2.2.1. LAS REPRESENTACIONES SOCIALES

Tal y como señala Ibáñez²⁴, las representaciones sociales son fenómenos psicosociales que señalan de forma indiscutible las diferentes formas de percibir la realidad social por diferentes personas, en diferentes momentos temporales...

Cómo se representan la realidad social o realidades sociales las personas o colectivos resulta ser fascinante, y el estudio de las representaciones señala que ciertas representaciones o imágenes de las realidades sociales (empresas) hoy, puede ser muy distinto a las de dentro de 20 años. Como afirma Ibáñez, no es que los jóvenes o los padres de ayer parezcan distintos a los de hoy, sino que de hecho lo son, ya que en efecto ni las cosas ni los ojos que las miran son los mismos. No es sólo que las imágenes cambien respecto a contenidos (de innovadoras a humanistas...), sino que el mismo contenido puede no conceptualizarse ya de la misma manera.

Tampoco la imagen es la misma para un colectivo que para otro sino que pueden coexistir diversas imágenes formadas por o para los diversos públicos (internos y externos). Desde una orientación sociocognitiva, la realidad objetiva es reconstruida incompleta y sesgadamente por los individuos en función de sus intereses, expectativas, posiciones y experiencias particulares. Los partidarios de la teoría de la representación social sostienen que la “objetividad” de la realidad no es parte externa al sujeto

²⁴ IBAÑEZ, T.: *Ideologías de la vida cotidiana*, edit. Sendai, Barcelona. 1988.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

(postulados del empirismo inglés de Berkeley), es decir, a su capacidad subjetiva de constituir y construirla.

Desde este punto de vista la imagen de la institución no es un fiel o deficiente reflejo de la misma sino que es, en esencia, la misma desde la realidad social, cuya esencia es la construcción social. Preguntarse qué es la institución, conduce a averiguar qué es para la sociedad o los diversos públicos que la juzgan y perciben consciente o inconscientemente. No importa lo que es, ya que no existe realmente como ente objetivo, sino como realidad social o constructo imaginario, más o menos acertado, respecto a la imagen proyectada o deseada (no la realidad), por lo que la opinión pública tiene la llave de la puerta a la realidad social. Con independencia de que lo percibamos o no, lo admitamos o no, las instituciones son constructos contruidos en base a la percepción y a la definición síntesis o suma, mixtura que realiza la opinión pública.

Lo que ocasiona una crisis por la percepción de un grupo pasa desapercibido para otros, la imagen es caleidoscópica, polivalente como las representaciones sociales de los diversos grupos (para el accionista es innovadora, para el público vecino, contaminante y temeraria). Los entes sociales deben su existencia social o existencia real a las percepciones e interpretaciones subjetivas que se materializan en opiniones, actitudes e imágenes. El antagonismo hacia las empresas o hacia el Capitalismo es un fenómeno construido socialmente por la reiteración de percepciones negativas o contrarias a la existencia o funcionamiento de las mismas, lo que configura distintas formas de “pensamiento ordinario”, que se plasma en las reacciones diferentes con que los individuos perciben las mismas en su realidad cotidiana.

El estudio del estereotipo más común de las empresas que “sólo persiguen el ánimo de lucro”, muestra cómo las ideas preconcebidas y los prejuicios inciden en las reacciones ante realidades que están estructuradas precisamente por esas ideas y prejuicios. La percepción social muestra la extensa relación entre los factores motivacionales, culturales, afectivos e incluso socioeconómicos. Desde parámetros psicosociales, más que estrictamente físico- perceptivos (*New look* de Bruner²⁵), se muestra que la “categorización” social asume también la tendencia de ir más allá de la información proporcionada por la realidad social (medio de comunicación, opiniones diversas...), también en el ámbito social, respecto a la percepción de instituciones.

²⁵ BRUNER, J. S.: “Social Psychology and perception”, en E. E. Maccoby et al. (eds.), *Readings in Social Psychology*, New York, Rinehart and Winston. 1958.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

Los fenómenos cognitivos no pueden ir separados de la dimensión social que los configura, ya no es suficiente tener en cuenta el impacto de los factores sociales sobre los procesos psicológicos (percepción, categorización...), sino que se vuelve imprescindible considerar la dimensión intrínsecamente social de dichos procesos. La identidad social viene definida, en definitiva, en términos de pertenencias grupales.

La teoría de la representación social asume que no basta con considerar el funcionamiento de los procesos psicológicos en el marco psicosocial inevitable en que se producen, ni analizar dichas condiciones bajo el prisma de las ineludibles dimensiones sociales, sino que es necesario considerar la propia construcción social de los procesos psicológicos, de la percepción, del pensamiento ordinario... Es aquí, en el origen social de la propia percepción social o atribución de imagen, donde el cognitivismo social hace aguas.

La imagen o su antecedente clarísimo o fundamento psicosocial, la representación social, tiene su predecesor epistemológico en las representaciones colectivas de Durkheim. Las instituciones, como diría Durkheim, son “hechos sociales”, externos, generales (instituciones del sistema capitalista) de los cuales irradia la “conciencia colectiva”, no son subjetivos, sino culturales, con existencia fuera del individuo. El discurso institucional en la sociedad capitalista actual configura un lenguaje, como antaño, una realidad externa que proporciona orientaciones o significados reales que condicionan las conductas sociales.

Las imágenes que las distintas instituciones poseen en la sociedad capitalista de consumo actual, y la imagen en general de dicha sociedad, son portadoras de nuevas costumbres y prácticas sociales y comunicativas (lo social como pretexto para las ventas que asume el marketing “con causa”, señala la primacía de lo económico sobre lo social en una determinada sociedad capitalista construida y configurada en base a estos planteamientos y perpetuada por los mismos), y configura la “conciencia colectiva” de la cultura del consumo, en la que se consumen no solo objetos y servicios sino personas, ideas, valores (solidaridad...).

Consumo es la palabra pertinente pues señala la irreversibilidad de la acción y la destrucción de los significados y atributos, que desaparecen, como desaparece la inquietud por ser solidario, al consumirlos. Como afirmaba Freud, la “fagocitación del objeto” suponía la introyección de las características del mismo para internalizarlas, poseerlas, asumirlas y destruirlas, lo cual realiza la publicidad, simbólicamente.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

Pero volviendo a Durkheim, efectivamente los individuos son “portadores” de la sociedad, desde múltiples perspectivas. Las imágenes de las instituciones son portadoras de la sociedad de consumo, y los trabajadores de una institución son portadores de la microsociedad formada en el interior de dichas instituciones. De otro lado, de forma oficial o institucionalizada, planificada, el relacionista es el portador por excelencia de dicha microsociedad y de cara al interior porta los valores y referentes externos asumidos, constituyéndose en modelo de referencia.

La imagen visual, identidad corporativa, en principio es una representación sensible, estética, pero el concepto construido y reconstruido de imagen (como reputación) configura una representación colectiva, síntesis de las representaciones formadas por los diversos colectivos, y produce el pensamiento individual y las representaciones individuales.

La imagen como construcción social es encontrada por los individuos, pero los sujetos sociales, institucionales, desean mediar e intervenir en dicha representación para que ésta se configure de manera significativa (notoriedad) y específica (desvinculada de las de las otras instituciones), en una atmósfera general de descontento y apatía en la sociedad de consumo, conscientes del proceso individual de construcción del concepto. Quieren constituirse entonces en protagonistas de las representaciones colectivas; por eso, Serge Moscovici²⁶ rescató el concepto de representación colectiva de Durkheim, dotándole de un significado adicional que asume que el sujeto la construye y constituye parcialmente (“representación social”).

El concepto de representación social es complejo, multifacético, como compleja y multifacética en función de los diversos públicos, intereses y conceptos es la imagen de una institución. La imagen proyectada o mejor dicho la identidad corporativa proyectada y la imagen pretendida poco tienen que ver en muchas ocasiones con la verdadera construcción social, perceptual, que los grupos sociales realizan y que designan la verdadera representación social o imagen.

Para Jodelet la representación social viene conformada por el saber de sentido común, espontáneo e ingenuo²⁷, (opiniones, actitudes, estereotipos e imágenes), en contraposición al conocimiento científico, socialmente elaborado y participado por experiencias, informaciones, perspectivas dadas por los medios de comunicación social...

²⁶ MOSCOVICI, S.: *La psychanalyse, son image et son public*, París, PUF, 1961.

²⁷ JODELET, D.: “Representation sociale: phénomènes, concept et théorie”. En MOSCOVICI, S.: *Psychologie Sociale*, Paris, P.U.F.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

designando una modalidad de pensamiento práctico enfocado a la categorización del ambiente social tanto material como ideal, para dominar nuestro ambiente, situarnos respecto a al objeto.

Toda representación social como toda imagen se define por un contenido (opiniones, actitudes, percepciones) que se relaciona con un objeto o sujeto (institución, acontecimiento económico, personaje público...), de un individuo, grupo o colectivo, relacionado y posicionado en la esfera social. La representación social es de algo o alguien, y de alguien, y es, en último término, el descriptor del proceso por el cual se establece la “relación”.

Representar efectivamente designa “estar en lugar de”, pero la representación social como la imagen no está sólo en lugar del objeto, sino que constituyen el objeto mismo desde un punto de vista psicosocial. Puede afirmarse que la representación social o imagen de dichas instituciones es lo que dichas instituciones “son” en la realidad social, bajo el lema de “así es si así se percibe”. Efectivamente los significados sociales, los constructos, no se perciben sólo cognitivamente sino con un anclaje afectivo u emocional; no son, pero valen, se ubican en el entramado conceptual categórico en torno a valores.

La imagen está en lugar del objeto o persona que representa, en la realidad social, y, como se sabe, mediada o configurada no sólo por los mecanismos perceptivos de los sujetos, sino por las modificaciones y selección de características que planificadamente se realiza, quiere designar semánticamente algo igual, fiel reflejo de aquello que representa, por lo que la representación social deja paso al término imagen, entendiendo que sólo puede referirse a algo conceptual, constructo teórico, ya que el símbolo, logotipo, no es un reflejo del objeto sino una reproducción, que supone una elaboración del mismo, desde una dimensión figurativa.

Toda imagen debe “re-presentar” como representación que es, desde un plano psicosocial. En la imagen corporativa, asimilada al diseño corporativo o identidad corporativa, nos desplazamos desde lo psicosocial a lo figurativo, estético, en el que interviene la creatividad tanto como la realidad y que no supone una representación fiel o imagen sino una re-producción figurativa, sintética. Desde esta visión, la imagen se torna en fetiche, que da vida a la metonimia, “la parte por el todo”, en la identidad corporativa y el logotipo descansa la esencia como si de una lámpara mágica se tratase.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

Lo representado viene mediatizado por numerosas informaciones, descripciones, informaciones que el receptor recibe, mientras que lo reproducido de carácter figurativo media la percepción inmediata, que se constituye como más psicológica que psicosocial y más cognitiva (procesamiento cognitivo) que social (procesamiento a través de redes comunicativas, sociales).

La imagen como identidad corporativa o identidad visual corporativa viene mediatizada por la creatividad y la imaginación, por la selección en la construcción y deconstrucción, donde confluyen lo sensible y la idea, percepto y concepto, mientras que la imagen como representación viene conformada fundamentalmente por la información, e implica una adscripción absolutamente conceptual que incluye la anterior, pero trasciende con numerosas informaciones e intercambios, conformando una totalidad menos constructiva y simbólica y más significativa, totalizante (relación de numerosas representaciones), que señala la íntima conexión entre los aspectos psicológicos y los factores socioestructurales. Así, Doise señala que

*las representaciones sociales constituyen principios generativos de tomas de postura que están ligadas a inserciones específicas en un conjunto de relaciones sociales y que organizan los procesos simbólicos implicados en esas relaciones*²⁸

2.2.2. PROCESO COGNITIVO DE OBJETIVACIÓN

La imagen se presenta cognitivamente como una estructura integradora, unidad psicológica funcional fuertemente organizada.

Moscovici ha propuesto la intervención de tres ejes en el proceso de estructuración y constitución de las representaciones sociales: las actitudes, la información y el campo de representación.

Las actitudes expresan la orientación “evaluativa” que tiene el sujeto respecto al objeto. Los componentes afectivos que integran la representación o imagen actúan con un carácter dinámico.

La información presentada sobre los objetos referenciados es percibida de diferente forma en los diferentes núcleos y colectivos sociales según su ubicación y posición respecto a la institución, cuya representación selectiva y sesgada va configurando, a través de los rumores e intercambios personales, nuevos y diferentes sesgos y matices.

²⁸ DOISE, W.: *L'explicationen psychologie sociale*, PUF, París, 1984.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

El “campo de representación”, finalmente, se constituye en el eje vertebrador de la imagen y hace referencia a la ordenación final y a la jerarquización de los elementos que configuran su contenido tanto referencial y cognitivo como afectivo.

La constitución del “núcleo figurativo” se realiza a través de los procesos de “objetivación” y de “anclaje”, que designan, a diferencia de los enfoques puramente cognitivos, la actividad socio-cognitiva que permite la construcción del conocimiento social compartido por los grupos sociales sobre una institución en particular.

El proceso de “objetivización” consiste en el proceso de transformación de la información conceptual asociada a un objeto en “imagen figurativa”. A través de la imagen se sustituyen o cambian las dimensiones conceptuales más complejas por elementos más accesibles al pensamiento: logotipo o identidad corporativa, presentador como imagen de marca de determinados productos comunicativos o programas que representan en último término a la institución comunicativa o cadena... (puede objetivizarse en la subjetividad, como vemos).

La objetivación no es entonces sino la materialización en “imágenes”, objetos, diseños o personas concretas, que funcionan a modo de anclaje de lo que es puramente conceptual (imagen en términos psicosociológicos, relacionísticos), proyección reificante en elementos figurativos que son más accesibles al pensamiento concreto. La materialización subjetiva de lo objetivo, predicación de características a través de personas y no de productos, en el que los contenidos no importan sino las características atribuidas, son Relaciones Públicas.

La objetivización es el mecanismo que permite entonces la concretización (aunque sea en lo subjetivo, como es el caso de los presentadores en el audiovisual) de lo abstracto, como afirman algunos teóricos de la sociología del conocimiento.²⁹

Para Moscovici, la objetivación presenta tres fases diferenciadas: la *construcción selectiva*³⁰, similar a la “asimilación” piagetiana, por la que el sujeto se apropia de determinados aspectos informativos de un objeto determinado mediante un proceso inconsciente e inevitable de selección, dado que la imagen o representación sólo puede recurrir a unos pocos elementos accesibles (innovadora, pionera...). La *esquemización estructurante*, que indica la organización de la información “apropiada” (en una imagen del objeto representado suficientemente coherente y fácilmente

²⁹ BERGER, P. y LUCKMANN, T.: *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu editores, 1979. (1ª Edic. en Español de 1968).

³⁰ MOSCOVICI, S.: *Psychologie Sociale*, Paris, P.U.F. 1984.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

expresable), que constituye lo que Moscovici designa como “núcleo figurativo” o imagen nuclear concentrada, gráfica y coherente, que capta o captura la esencia del concepto, teoría o idea que se trate de objetivar. Por último, se produce la *naturalización* mediante la cual el esquema figurativo (diseño, logotipo, persona...) adquiere un status ontológico, al sustituir los conceptos abstractos por “imágenes”.

El anclaje (acomodación piagetiana) configura ya un mecanismo híbrido sociocognitivo a través del cual integramos la información asociada a un objeto (institución o personaje público), a partir de las categorías ya adquiridas (lucro, falta de credibilidad de los políticos en general...). Vemos lo nuevo a través de nuestras viejas lentes, tanto tiempo usadas y a las que estamos acostumbrados... Los esquemas preestablecidos deforman la recepción de los nuevos datos inevitablemente, pero dichos nuevos datos también sirven para modificar los viejos esquemas. Puede constituir una verdadera pugna cognitiva.

2.2.3. LA IDENTIDAD CORPORATIVA O IMAGEN COMO REPRODUCCIÓN FIGURATIVA (PERCEPCIÓN), FRENTE A LA IMAGEN COMO REPRESENTACIÓN SOCIAL

Hay autores (Di Giacomo, 1987) que insisten en el carácter estructurado de las representaciones sociales (“todo conjunto de opiniones no constituye una representación social... el primer criterio para diferenciar una representación social es que esté estructurada”), por lo que el carácter molar, integrador de diversos componentes de forma sistémica es fundamental para hablar de representación social y por ende de imagen.

Por su parte, Fischer (1990) afirma que la representación social designa un proceso “transformativo” de una realidad social a un constructo mental, que refleja siempre una distorsión y selección de la realidad, en función de la ubicación social del perceptor y de las relaciones que mantiene con el resto de actores sociales, lo cual viene mediado también por la comunicación. Es también un proceso relacional, que se produce en función de la posición social y relacional de las partes, ubicando al mismo tiempo a las mismas en dicha relación (posicionamiento en la mente del ciudadano). Supone también un proceso de “remodelación” en tanto que recrea la realidad presentándose como una nueva captación e interiorización de modelos culturales, ideologías dominantes... y, finalmente, es un proceso de “naturalización” de la realidad social, en

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

cuanto interpreta los elementos sociales, convirtiéndolos en parte de la evidencia perceptiva de la realidad, con lo que elimina las ambigüedades y la sensación de descontrol respecto a los entes que se representan.

Según Ibañez, es necesario insistir en que, desde un punto de vista psicosocial, las representaciones sociales o imágenes no son un producto sino un proceso constitutivo de la propia realidad social. La imagen no es entonces el reflejo interior y generalizado socialmente en un grupo particular de una realidad exterior, sino que es un factor constitutivo de dicha realidad social (en la misma, “así es si así se percibe”). Efectivamente, una piedra es ontológicamente independiente de la representación social que se realice, pero un ente social no es ontológicamente independiente de la representación social que se realiza.

Según esto, las imágenes forman parte de la realidad social y contribuyen a configurarla, ya que ejercen sobre la propia realidad social efectos específicos, y dotan a la sociedad de materiales socioculturales que se van sedimentando en el campo social a través de actividades simbólicas (comunicación). Las propias actividades simbólicas son el producto y la causa, objeto construido y permanentemente reconstruido. Las representaciones sociales, las imágenes, no son entonces, en esencia, cognitivas (salvo en su proceso de objetivación y anclaje), sino simbólicas y, en su propia esencia, relacionantes.

Como señala Moscovici

...el término cognitivo no es acertado cuando se aplica a los fenómenos sociales. Sería más apropiado recurrir al término simbólico, lo cual es muy distinto. Es por lo tanto una equivocación afirmar que las representaciones sociales son representaciones cognitivas. Los psicólogos sociales tienden a confundir lo cognitivo y lo simbólico. Si bien es cierto que la revolución cognitiva queda detrás de ellos, su revolución simbólica queda aún por hacer³¹.

El término reputación designa por su etimología (*puto*) pensar, lo que la gente (connotación psicosociológica, en contraposición a la meramente cognitiva, psicológica) piensa de alguien o de algo (institución).

Pensar de o representarse son términos sinónimos, pero el término reputación difiere del de imagen por sus connotaciones psicosociológicas y no meramente cognitivas y aun visuales (identificado con la identidad visual corporativa).

Tradicionalmente, se ha considerado a la imagen no como reflejo conceptual de la realidad del ente social sino como “reproducción” mental de un objeto exterior,

³¹ MOSCOVICI, S.: *Psychologie Sociale*, PUF, París.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

basado en la construcción de esquemas figurativos y en la percepción en lugar de la construcción, pero la imagen, desde nuestro punto de vista, hace referencia a contenidos mentales fenomenológicos y psicosociales; lejos de constituir una reproducción especular redundante en una “construcción mental y psicosocial” de un significado o cualidades de un objeto cuya existencia social depende del propio proceso de representación.

La imagen, que tradicionalmente se ha asociado a la reproducción y a la percepción física y psicológica en términos cognitivos, deja paso a la representación, que conlleva aspectos constructivos, psicosociales, simbólicos, en términos de reputación social y no de identidad visual. La imagen como representación social, construcción psicosocial, entronca con los fundamentos psicosociológicos, mientras que la imagen como identidad visual corporativa conecta con las disciplinas figurativas y los mecanismos perceptivos estrictamente cognitivos (diseño gráfico, técnicas publicitarias...), reproductivos, encardinados en la intención y en la imagen proyectada, voluntaria, y no en la imagen real, resultante, perteneciente al receptor.

La crítica fundamental³² que se efectúa a las corrientes cognitivas es el excesivo centramiento en los procesos inferenciales (tratamiento de la información), infravalorando la importancia que verdaderamente revisten los procesos simbólicos³³. El cognitivismo social sólo considera uno de los tres aspectos que caracterizan la dimensión social del pensamiento ordinario, la función que ejerce el pensamiento social en la organización de la realidad social, pero se olvida de la génesis social de dicho pensamiento y el papel que juega dicho pensamiento social en la constitución de la realidad social (representación social o imagen).

2.3. CONSTRUCCIÓN SOCIAL: CONFIGURACIÓN DE LA REPUTACION SOCIAL O IMAGEN

2.3.1. EL CONCEPTO DE IMAGEN DESDE LA PSICOLOGÍA SOCIAL

Una definición más o menos acertada sobre la reputación social apunta a los juicios sociales y las actitudes (carga valorativa de tono afectivo u emocional), condensadas en lo que se ha venido en llamar “la imagen”, pero no proyectada, sino

³² MORALES, J. F. y cols.: “Representaciones sociales”, en *Psicología social*, Madrid, Mc Graw Hill.

³³ CASSIRER, E.: *Filosofía de las formas simbólicas*, F.C.E, México, 1972.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

real, trascendida por numerosos y sucesivos “pareceres” añadidos y sintetizados por sucesivas y acumuladas impresiones y reflexiones, relacionados con opiniones (impresiones o pareceres no trascendidos ni meditados, explícitos u objetivizados por el lenguaje), pero no derivados directamente de las mismas, que las cualidades personales de un sujeto individual o colectivo merecen por parte de una comunidad determinada de sujetos. Construcción social, en definitiva, creada colectivamente a través de procesos de comunicación social

El concepto de reputación social hace honor a la imagen que las Relaciones Públicas pretenden obtener y que en modo alguno puede asemejarse a la imagen que desde los medios audiovisuales se proyecta, sino a un concepto netamente psicosociológico, basado en actitudes, creencias, impresiones, secuencia de juicios, más o menos fundados, que una comunidad tiene de un individuo o institución.

Esta característica de enjuiciamiento social de las instituciones e individuos es lo que otorga a las Relaciones Públicas su cualidad, función y finalidad, de conformar opiniones y actitudes ante la sociedad o determinados grupos y el monopolio de lo que se ha venido a llamar, generando algunas confusiones e incluso tergiversaciones, imagen corporativa, sinónimo de reputación social de las corporaciones, que en ningún caso puede asimilarse a las imágenes técnicas formadas en y por los medios de comunicación de masas.

El origen de la acepción del término “imagen” en las Relaciones Públicas remite a una tendencia idealista que informa que la reputación de las empresas debe constituirse como imagen o reflejo exacto de lo que dichas instituciones son, de su personalidad y forma de ser, de su buen o mal hacer, de sus acciones en la praxis, con transparencia.

Por otro lado, aplicado a un individuo o a una institución el hecho de predicar que tienen reputación social suele ser sinónimo de que tienen “buena reputación social”, lo que remite al carácter de planificación de la imagen, puesta en práctica de la función propia de las Relaciones Públicas, cuyo resultado es la reputación social (dado que la mala imagen no se planifica) y que se constituye como condición *sine qua non* de la respetabilidad, que en el plano personal puede tener numerosas repercusiones (cuando a una persona se la respeta, no se agreden sus derechos ni intenciones ni verbal ni físicamente) e igualmente en el plano institucional suele proporcionar indicios de una correcta gestión de los recursos que la sociedad ha puesto en manos de dicha institución, proporcionando una buena coartada para que el estado respete y no interfiera en sus

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

intereses y deseos, pudiendo relajar su actuación coaccionadora del excesivo e irreverente ánimo de lucro extendido en las sociedades capitalistas, concediendo o permitiendo entonces que la empresa o institución pueda seguir desarrollándose y expandiéndose sin imponerle demasiadas trabas.

Goffman, desde este punto de vista, señala que en la comunicación se sigue una estrategia fundamental (que define el carácter interactivo o de relación) de colocación o de posicionamiento del interlocutor y de exposición de una identidad en relación a esto, y afirma que comunicamos para poder adquirir la identidad deseada, conformada por un patrón interactivo o relacionante³⁴.

Según Flauhaut, la comunicación se produce como contestación a dos preguntas básicas, ¿quién soy yo para tí?, ¿quién eres tú para mí?. Conforme a esta concepción, la empresa o institución, representada por el relacionista, sería un organismo vivo que intercambia con el exterior, por extrapolación de la comunicación interpersonal que asume estos preceptos, para darse a conocer o crearse una identidad, a través de patrones de comunicación asimismo interactivos. La institución recoge información de mercado, ¿quién es y qué quiere?, y proporciona información al mercado, respondiendo al interrogante ¿quién soy yo y qué quiero?.

Según Agnoletti, los diferentes puntos de vista en una conversación se suceden, asumiendo una identidad que se va formando, cuya presentación se va modulando en la interacción, en función de los diferentes lugares, expectativas e importancia que se atribuye al interlocutor (la empresa confiere importancia a su identidad, en función a su vez de la importancia que confiere a la influencia social modulada por la imagen, tanto desde un punto de vista proactivo como reactivo). Como afirma Mucchielli,

Si se observa lo que ocurre en una comunicación, se aprecia que lo que se construye en primer lugar, a través de dicha actividad, es una identidad, ya que la comunicación tiene siempre como objetivo general expresar dicha identidad. Al comunicar, no puedo no afirmar mi ser y, por tanto, no situarme en relación con el otro³⁵

Podemos concluir por tanto que la búsqueda de identidad o imagen no constituye un posicionamiento peculiar y típico de las acciones de Relaciones Públicas sino que se predica de las bases psicosociológicas de la comunicación actual. El manejo de la impresión en comunicación interpersonal da fe de que la imagen es necesaria para poder

³⁴ GOFFMAN, I.: *Les rites d'interaction*, ed de Minuit, 1974.

³⁵ MUCCHIELLI, A.: op. cit, pág. 83.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

persuadir y de que no se persuade o comunica para tener imagen, como algunos teóricos de la comunicación sostienen respecto a las relaciones públicas.

La teoría psicosociológica de las Relaciones Públicas, desde dos planos o ámbitos, intenta dar explicación, por tanto a la imagen intencional y proyectada que se predica de acciones institucionalizadas y planeadas, como de los procesos psicosociales que conducen a la creación de imagen espontánea y no concebida intencionalmente derivada de la pura interacción, pero que ostenta la cualidad de servir para la persuasión, como es la imagen de presentadores (representadores) de los programas televisivos. La comunicación establecida en la comunicación de masas actual, a través de líderes y presentadores adquiere connotaciones de comunicación interpersonal persuasiva de Relaciones Públicas, por el manejo de la impresión y posicionamiento o identidad buscada, que los propios medios promueven (formación de imagen) previa a la influencia y requisito *sine qua non* para la misma. Como sostiene Mucchielli, “las situaciones límites constituidas por los encuentros con desconocidos ponen de relieve la importancia de la colocación de los interlocutores en un intercambio”³⁶.

Por otro lado, y referido ya al ámbito concreto de la praxis, evidentemente, si las empresas e instituciones fueran perfectamente conocidas por la sociedad, las Relaciones Públicas no existirían. Parece que las mismas obedecen a un continuo reencuentro y presentación, siquiera de matices, de la personalidad que la institución se esfuerza por conformar y presentar. Empresas nuevas y con personalidad e imagen de marca poco consolidadas conforman estrategias agresivas que dan pie a comunicaciones agresivas, intermitentes, mientras que empresas maduras y asentadas ponen énfasis en comunicaciones de simple notoriedad y en la continuidad de sus acciones, ya que su imagen de marca está consolidada, al igual que su personalidad.

Sartre dirá que se comunica para situarse y hacer reconocer esa posición (imagen pública, relacionada con un nicho de mercado o comunicacional), ligada a la existencia social. La empresa no se comunica (“persuade”) entonces para crear una imagen, sino que se crea una imagen para poder comunicar para asegurar la responsabilidad social de la institución.

En ocasiones, desde un punto de vista más torticero y enfocado a la praxis, no se comunica sólo porque la sociedad demande información y transparencia de actuación,

³⁶ MUCCHIELLI, A.: op.cit, pág. 84.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

sino que se comunica previamente bajo estos parámetros, para establecer un intercambio y poder influir en las actitudes y creencias de la población, con posterioridad.

La creación de imagen, desde el punto de vista de la Psicología Social, responde, tanto en el ámbito institucional como en el medio audiovisual a una necesidad y no a un fin en sí mismo. La empresa, como el relacionista, o como el presentador en el audiovisual, comunica “como es”, lo que hace, piensa y siente, valora... y forma una imagen imprescindible para el intercambio comunicativo, que luego podrá instrumentalizarse para fines persuasivos, en el ámbito de la empresa tanto como en el medio audiovisual (influencia, sugestión...) o para dejar constancia simplemente de la responsabilidad social de la empresa o institución que requiere de la puesta en común, información y comunicación.

La persuasión en términos de influencia viene determinada por la imagen y no al contrario, desde un examen psicosociológico. Como afirma Mucchielli: “una de las invariantes fundamentales del intercambio humano consiste en el riesgo de ser influido por el otro”³⁷.

Lo cierto es que la sociedad busca a la empresa por unas razones y la empresa parece buscar a la sociedad por otras. Remitiéndonos a Sartre, podemos afirmar que en un mundo interhumano no se puede existir sin estar definido en relación con los otros³⁸.

Para muchos investigadores, la finalidad de la comunicación es crear la identidad de uno mismo respecto al otro, a través de un acto de relación”³⁹(crear la imagen de un individuo respecto a otro, a través de las Relaciones Públicas; crear la identidad o imagen de una institución respecto a la sociedad a través de las Relaciones Públicas).

Siguiendo además con el paralelismo entre la comunicación interpersonal y la que establecen las Relaciones Públicas de manera genérica con la sociedad, podemos afirmar que al igual que las personas en los primeros encuentros generan simpatía o antipatía, así las empresas e instituciones generan actitudes positivas o negativas.

Se asumiría entonces que no son los objetivos empresariales los que dan origen y condicionan el establecimiento de unas “comunicaciones eficaces”, sino que la propia comunicación en los sistemas complejos actuales adquiere un carácter relacionante que condiciona tal finalidad.

³⁷ MUCCHIELLI, A.: *Ibíd.*

³⁸ Referencia a J-P SARTRE (*L' être et le neant*)

³⁹ MUCCHIELLI, A.: *op.cit.*, pág. 83.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

En una frase, la comunicación y las Relaciones Públicas (carácter relacionante de la comunicación y creación de identidad e imagen derivados) se antepone y condicionan los objetivos creados “a posteriori” y racionalizados en los ámbitos profesionales, y no al contrario. Como afirma Mucchielli, aludiendo a Laing:

toda identidad requiere de la existencia del otro que permite que se actualice la identidad de uno mismo al relacionarnos con el (...) La comunicación se presenta como el fundamento existencial de la relación humana. La comunicación lleva a la relación humana de la esencia a la existencia (“lo que no se conoce no existe”), de lo intemporal a lo histórico. Sin la comunicación, la relación humana estaría menos afianzada en lo real y se quedaría en una noción etérea. La relación interhumana se convierte en acto mediante el proceso de la expresión.⁴⁰

Mediante las Relaciones Públicas, se comunican los nuevos actores sociales que han entrado en escena (las empresas) y éstas (las Relaciones Públicas) se afianzan como medio de comunicación igualmente útil para cualquier organismo, ya que los planteamientos de la democracia y de la participación ciudadana en cualquier acto público las configura como la nueva comunicación de nuestro tiempo.

La misma concepción (de manera sincrónica y convergente) que hizo nacer la empresa en el entorno económico, provocó la aparición de las Relaciones Públicas en el entorno sociocomunicativo. No es la empresa la que utiliza las Relaciones Públicas como meras técnicas para conseguir sus fines, sino que la nueva concepción de comunicación aparece aparejada a la empresa o institución, con carácter yuxtapuesto, ayudando a que las mismas se adapten al entorno, por las características que la nueva sociedad presenta.

También de la Publicidad puede predicarse una autonomía respecto a la empresa y los objetivos que no sólo pretenden su paternidad sino también su tutela, habida cuenta que los valores que moviliza y promueve, las actitudes que conforma y la estética y fantasía que le dan vida, van mucho más lejos que la simple venta de productos.

2.3.2. PROCESOS SIMBÓLICOS, PSICOSOCIALES QUE DAN ORIGEN A LA REPUTACIÓN SOCIAL

Las imágenes que se van formando, vienen determinadas por el conjunto de condiciones económicas, sociales, históricas, que caracterizan una sociedad determinada, y no sólo respecto a su contenido, sino también a su signo positivo o negativo traducido en actitudes. El fondo psicosociocultural común conforma las creencias y actitudes hacia los entes institucionales, que los mismos sólo pueden tratar de modular y matizar (donde

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

la imagen del lucro negativa es la reina, las instituciones aluden en su comunicación a innovaciones...).

La comunicación social de masas puede efectivamente transmitir valores, imágenes, opiniones, juicios, informaciones, que pueden ejercer un efecto modulador y de filtro de la percepción y categorización de sucesos, aunque lo social y no lo comunicativo actúa de telón de fondo complejo, constante en la transmisión de información, como bien saben los relacionistas que emplean la conversación cotidiana y ordinaria en la comunicación interna y externa, puesto que en las misma afloran las representaciones sociales, gérmen de imágenes no previstas ni planificadas, y, en la transmisión de rumores que engendran, se encuentra no solo su constitución sino su propia esencia.

La naturaleza social ineludible y no cognitiva de la representación social nos conduce a la denominación de las Relaciones Públicas en su acepción anglosajona como relaciones sociales, ya que las condiciones de producción de la imagen son de tipo social, inequívocamente. Las conversaciones y rumores se basan en las representaciones o imágenes naturales, espontáneas, fotografía de la imagen en un momento del tiempo. La imagen proyectada se desdice por las relaciones sociales y rumores que circulan tanto en el “intorno” de la institución como en su entorno, y la intención creativa, selectiva, de proyección, se subyuga entonces a la realidad de la representación social y a sus creencias, actitudes e intereses, en un proceso bidireccional que conforma la institución y su funcionamiento en primer término, y con carácter previo, a la proyección de la imagen externa.

Las Relaciones Públicas son en esencia comunicación social, “relacionante”, a través de las cuales el organismo no solo da cuenta a la sociedad de su comportamiento económico sino que convierte en social incluso (instituciones con ánimo de lucro) lo puramente económico a través de la comunicación. La tendencia se exagera, cada día más, cuando observamos que los argumentos de la comunicación incluyen paulatinamente más aspectos sociales al margen de la actividad económica que se constituye en su fin explícito.

Efectivamente lo que convierte a un objeto en “social” no son los atributos inherentes al mismo, sino la relación que mantiene la gente con dicho objeto; la institución deja de ser, gracias a las Relaciones Públicas un sujeto económico para

⁴⁰ MUCCHIELLI, A.: op. cit, pp. 87 y 96, cfrd. en LAING, R.D.: *Soi et les autres*, Gallimard, 1971, pp. 98-99.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

constituirse en un auténtico “sujeto corporativo”. Lo social es una propiedad o característica, entonces, que adquiere determinados objetos, en base a la naturaleza de la “relación” que se establece con ellos y, dado que esta relación es comunicativa, social en último término y además resalta cada día más lo social (argumentos de solidaridad, preocupación social, motivaciones sociales...), va señalando y poniendo de manifiesto la concepción social de los entes, los aspectos sociales o las obligaciones sociales inherentes a los ámbitos puramente económicos, implicándolos en la realidad social y por ende, adaptándolos a su entorno.

Los logros económicos no adquieren relevancia hoy, (el corto plazo que da pie a la teoría de los “Yuppies” del enriquecimiento rápido y el recorte de las partidas presupuestarias dedicadas a inversión o comunicación, señalan la decadencia de las empresas que asumen estos planteamientos y su muy difícil permanencia en el largo plazo), sino por los resultados obtenidos en función de la mejora de las relaciones con el entorno.

Como ya decíamos, la “retribución estratégica” o compensación económica en las instituciones de las aportaciones individuales de los directivos a la estrategia empresarial se realiza en términos de imagen y no de forma etérea. No se organiza y después se crea imagen sino que la creación de imagen es la esencia de la propia organización, hoy día. Las Relaciones Públicas y la creación de imagen no contribuyen a las estrategias empresariales sino que las conforman y diseñan, en función de la imagen de la institución en el entorno.

De este modo, si la empresa se plantea como estrategia innovar, no acude a las Relaciones Públicas y la creación de imagen para parecer innovadora, sino que la pretensión de parecerlo viene dada en función de la imagen que en el mercado se va configurando sobre las empresas que se quedan atrás, obsoletas, por lo que la propia institución se estructura y organiza en función de la imagen demandada por el mercado (se lanzan productos nuevos con un ciclo de vida cortísimo, aun sabiendo su escasa rentabilidad en el corto plazo, para ir en consonancia con la imagen pretendida, no planificada, prefigurada por las características sociales y económicas y la dinámica empresarial e institucional). Como vemos, entonces, las relaciones no son abstracciones intelectuales sino entidades reales que pueden objetivizarse en función de los efectos concretos que producen.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

2.3.3. IMAGEN E IDEOLOGIA

A través de las acciones del marketing “con causa” (0,7% de *Fortuna*) las instituciones se reafirman en considerar lo social al servicio del lucro, sedimentando la mala imagen de fondo que las instituciones poseen, al tiempo que las Relaciones Públicas desmienten esto con actuaciones que justifican y dignifican lo económico a través de anteponer lo social a lo económico y los intereses sociales al lucro (0,1% de *Pepsi*).

La ideología dominante sería el resultado de las múltiples representaciones sociales o imágenes de los elementos del sistema y al mismo tiempo condicionaría las mismas, estableciendo un filtro modulador, convirtiéndose en un elemento más, causante de la mayor o menor dificultad de los procesos de proyección y asimilación y de aspectos perceptivos referidos a la formación de imagen, al mismo tiempo que causado, en una relación dinámica, circular, con características de consolidación y de innovación, tradicional y rupturista.

Desde el punto de vista de Robert y Faugeron, en consonancia con lo ya apuntado, las representaciones sociales no son sino la manifestación concreta y objetivizada de las ideologías que las engendran o modulan.

Las Relaciones Públicas no se dedican a reforzar la actitud generalizada negativa que existe hacia las empresas a través de una ideología generalizada que conforma creencias sobre el egoísmo de los entes con ánimo de lucro, sino que ponen y empeñan todos sus esfuerzos en contrarrestarla, estableciendo la responsabilidad social corporativa o inclusión necesaria de lo social en la comunicación y en la gestión de las instituciones, que primaria y originariamente están dedicadas al ámbito exclusivo de lo económico.

Efectivamente en último término lo económico se inserta en el ámbito social, marco de encuadre de sus actuaciones, pero no sólo, y por lo que aquí respecta, como telón de fondo, sino de forma necesaria (las ciencias económicas pertenecen a las ciencias sociales), por lo que la inclusión “forzada de lo social en lo económico” a través de acciones puramente sociales, al margen de su actuación económica de gerencia y organización responsables, responde en último término entre otras razones a la asunción de esa ideología negativa de fondo imperante.

En consonancia con esto, Moscovici considera que las representaciones sociales y las ideologías se encuentran en relación de inclusión, ya que la ideología “dominante”

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

se constituye como el sistema constituido por el conjunto de representaciones sociales o imágenes consolidadas. Las propias imágenes o representaciones sociales que se van formando, van construyendo a largo plazo una ideología en relación al sistema de acciones en general (instituciones en la sociedad capitalista).

De cualquier forma, las imágenes o representaciones sociales se refieren a entes o personas, objetos concretos, son representaciones de algo, que huyen de lo genérico y siempre pueden ser asignadas a agentes sociales específicos, grupos, personas o categorías de personas particulares, mientras que la ideología es anónima, genérica, difusa, y se asimila a un “código de interpretación” o dispositivo generador de juicios, percepción, actitudes... sin estar anclado o referido a un objeto determinado.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

• BIBLIOGRAFÍA

AAKER Y DAY: *Investigación de mercados*. Mc Graw Hill. 1989.

Apuntes de la asignatura de “Sociología”, impartida en la Facultad de Ciencias de la Información, U.C.M., curso 92-93.

BANDURA, A.: “The influence of rewarding and punishing consequences to the model on the acquisition and performance of imitative responses” en *Relationship or family patterns to child behavior disorders*, tesis inédita, 1962.

BARRIGA, S.: *Psicología de grupo y cambio social*, Barcelona, 1982.

BEM, D. J.: *Self perception theory*. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic, Nueva York, 1972.

BERGER, P. y LUCKMANN, T.: *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu editores, 1979. (1º Edic. en Español de 1968).

BROWN, *Técnicas de persuasión*, J.A.C. Alianza Editorial, Madrid, 1963.

BRUNER, J. S.: “Social Psychology and perception”, en E. E. Maccoby et al. (eds.), *Readings in Social Psychology*, New York, Rinehart and Winston. 1958.

CASSIRER, E.: *Filosofía de las formas simbólicas*, F.C.E, México, 1972.

CIALDINI, R.B. y ASCANI: *Influencia: ciencia y práctica*, Barcelona, Servicio Universidad, 1990.

COSTA, J. *La imagen de la empresa*, Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid, 1977.

CUESTA, U.: Apuntes de la asignatura de 2º curso de la Licenciatura en Ciencias de la Información (Publicidad y Relaciones Públicas): “Psicología General y Diferencial” (curso 91-92).

DOISE, W.: *L’explication en psychologie sociale*, París, PUF, 1984.

EISER, J.R. *Psicología social, cognición y conducta social*, Madrid, Pirámide.

ELLUL, J.C.: *Propaganda, The formation of men’s attitudes*, New York, Vintage Books. 1965.

FARR, R., Y MOSCOVICI, S.(eds.): *Social representations*. Cambridge University Press, Cambridge, 1984.

FESTINGER: *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Row Peterson, 1957 (edic. esp. de 1975. Instituto de estudios políticos).

FISHBEIN, M. y AJZEN, I.: *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research*, Addison- Wesley, Reading, Mass, 1975.

GERGEN, K.J.: *Realidades y relaciones: aproximaciones a la construcción social*, Paidós, Barcelona, 1996.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

- GERGEN, K.J.: *An invitation to social construction*, Sage, London, 1999.
- GERGEN, K.J.: *Construcciones de la experiencia humana*, Gedisa, Barcelona, 1996.
- GERGEN, K.J.: *Toward transformation in social knowledge*, Springer Verlag, NY, 1982.
- HEIDER, “Attitudes and cognitive information”, *Journal of Psychology*, 21, 1946.
- HOVLAND, C.I. and M.J. ROSENBERG.: *Attitude organization and Change*, New Haven, Yale University Press. 1960.
- IBAÑEZ, T.: *Ideologías de la vida cotidiana*, edit. Sendai, Barcelona. 1988.
- JODELET, D.: “Representation sociale: phénomènes, concept et théorie”. En MOSCOVICI, S. *Psychologie Sociale*, Paris, P.U.F.
- KATZ, E.: “The functional approach to the study of Attitude”. *Public Opinion Quarterly*, 1960, 24, pp. 163-204.
- KELLY, H.H.: “The process of causal attribution”, *American Psychologist*, 28, 1973, 107-128.
- KRECH, D. et al: *Psicología Social*, Madrid, B. Nueva, 1965.
- MORALES, J. F. y cols.: “Representaciones sociales”, en *Psicología social*, Madrid, Mc Graw Hill.
- MORALES, J.F. y otros.: “Influencia social”, en *Psicología social.*, Síntesis, Madrid 1996.
- MOSCOVICI, S.: “The phenomenon of social representations”. En R.Farr y S. Moscovici (eds.): *Social representations*. Cambridge University Press, Cambridge, 1984.
- MOSCOVICI, S.: *La psychanalyse, son image et son public*, París, PUF, 1961.
- MOSCOVICI, S.: *Psychologie Sociale*, Paris, P.U.F. 1984.
- MYERS, D.G., *Psicología Social*, Madrid, Panamericana.
- OLSON, J.M. y ZANNA, M.P.: *The Psychology of values*, The Notario Symposium, 1996.
- OSGOOD, S.E. y TANNENBAUM, P.: “The principle of Congruity in the Prediction of Attitude change”, *Psychological review*, 62, 1955.
- PETTY, R. E. y CACIOPPO, J.T.: *Attitudes and persuasion: classic and contemporary approaches*, Dubuque, I.A., W.C. Brown, 1981.
- REARDON, K.K.: *La Persuasión en la comunicación*, Barcelona, Paidós.
- ROSEMBERG, M. J. & C. I.: HOVLAND.: *Cognitive, affective and behavioral components of attitudes*, en M.J. Rosemberg et al (ed.): *Attitude organization and change*. N. Haven, Yale University Press, 1960.

IV. 2. Imagen corporativa: “construcción social” o “reputación”

ROSEMBERG, M.J. et al (ed.): *Attitude organization and change*. N. Haven, Yale University Press, 1960.

ROSENBERG, M. G y HOVLAND, C.I.: *Cognitive, affective and Behaviour components of Attitudes*, New Haven, Yale University Press.

SHERIF, M. & SHERIF, C.: *An outline of social psychology*, Harper and Brothers, 1948.

STAATS, A.W. y STAATS, C.K.: “Attitudes Established by classical conditioning”, *Journal of abnormal and social psychology*. 1958.

TRIANDIS, H. L.: *Actitudes y Cambio de actitudes*, Barcelona, Toray, 1982.

VALBUENA, F.: *La comunicación y sus clases*, Edelvives, Zaragoza. 1979.

WRIGHT, P. H.: “Attitude change under direct and indirect Interpersonal Influence”. *Humans Relations*, 1966.

ZIMBARDO, P. y EBBESEN, E.: *Influencing Attitudes and Changing Behaviour*. Reading Massachussets Addison Wesley, 1977.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

IV. 3. COMUNICACIÓN POLÍTICA, CAMPAÑAS ELECTORALES Y RELACIONES PÚBLICAS EN EL MARCO DE LA DEMOCRACIA COMPETITIVA

Es decisivo para la dirección en la Democracia la relación mutua entre el dirigente y los dirigidos.

Carl Friedrich

La obra política más difícil es obtener la confianza antes del éxito.

Napoleón

Uno de los modos más seguros de establecer una diferencia en la cantidad de cambio de actitud ha sido la de variar la imagen que el receptor tiene del emisor.

Wilbur Schramm

El estado gaseoso de las personas y las cosas es su valor de cambio semántico: las cosas y las personas valen lo que dan que decir, los productos comerciales son desplazados por sus anuncios, los políticos son desplazados por sus imágenes.

Jesús Ibañez

En otros tiempos, la política eran las ideas. Hoy son las personas. O más bien los personajes.

Schwartzberger

3.1. INTRODUCCIÓN. LAS RELACIONES PÚBLICAS POLÍTICAS EN EL MARCO DE LA DEMOCRACIA COMPETITIVA.

Nos vamos a centrar en las características de la Democracia competitiva, marco en el que se insertan y que promueve y conforma las comunicaciones y acciones que los partidos políticos y medios de comunicación de masas realizan, estableciendo analogías con el mercado de productos, la oferta y la demanda.

Las campañas publicitarias, como las campañas políticas, se intensifican en momentos temporales concretos (época de elecciones) y se centran en el producto (candidato). Las Relaciones Públicas utilizan en momentos concretos, los medios publicitarios a su alcance, y se sirven de ellos para atribuir características a los candidatos, en sus campañas de “imagen”.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

Los candidatos políticos se constituyen entonces en lo que Habermas denomina “representantes” o protagonistas de la “notoriedad pública”¹, en un espacio público de “opiniones cuasi-públicas”, instancia receptiva, aclamatoria, pseudo participante, que se adhiere a las opiniones y visiones transmitidas por los medios.

La sociedad del espectáculo proyecta en cosas externas lo esencial del ser. Como diría Fromm, es la sociedad del tener frente a la del ser. Los programas y contenidos son proyectados en los candidatos que no sólo simbolizan sino que hipersimbolizan² los mismos por lo que deben tener apariencia, tacto, carisma, buenas maneras y dotes orales y de persuasión.

Vamos a centrarnos en las características de los candidatos y en los medios utilizados de forma masiva, en relación con las campañas electorales. Si bien la comunicación política asume que en 20 días la modificación del voto es muy difícil, es en estos días cuando se intensifican y utilizan masivamente las Relaciones Públicas, la creación de imagen de candidatos, en relación con el procesamiento periférico de la información típico de la sociedad actual.

La sobresaturación de información conduce a las audiencias a procesar los mensajes por las características extrínsecas de los mismos, entre las cuales juega un papel fundamental la imagen de la fuente (candidato político). Los líderes son “electrónicos”, como señala Muñoz (1992) y captan a sus seguidores por medio de la imagen. Los mensajes y la puesta en escena teatral de los candidatos, movilizan y promueven los miedos y las fobias, las esperanzas... con enorme anclaje o fijación en el candidato.

La comunicación se circunscribe y promueve entonces en períodos críticos, en relación a la impresión que el candidato va generando en la audiencia, de manera reactiva, adaptativa y las Relaciones Públicas cobran entonces una importancia fundamental. La creación de imagen de los candidatos políticos (Relaciones públicas) se efectúa sobre todo en época de campaña. La comunicación política tiene su punto álgido en la comunicación en campaña electoral por lo que delega su confianza entonces en su mejor arma, motor de los indecisos, basada en el procesamiento periférico de la información, con grandes implicaciones a corto plazo, las Relaciones Públicas y la creación de imagen del candidato.

¹ HABERMAS, J: *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Ed. en castellano, *Historia y crítica de la opinión pública*, Barcelona, Gustavo Gili, 1981.

² MUÑOZ, A.: *Opinión Pública y Comunicación política*, Madrid, Eudema, S.A. 1992.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

La Democracia

El concepto de Democracia es dinámico y ha ido cobrando diversos sentidos y connotaciones a lo largo de la historia. Tiene un origen político, designando, desde la Grecia Clásica, una forma de gobierno en la que la titularidad del poder corresponde al pueblo. Aristóteles caracterizaba la democracia como una forma de gobierno en la que gobiernan todos los ciudadanos (en su defecto la demagogia), contraponiéndola a otras formas de gobierno como la monarquía, en la que gobierna uno solo (en su defecto la tiranía) y la aristocracia, en la que gobiernan varios (en su defecto la oligarquía).

Aunque se sigue manteniendo el significado originario, entre la Grecia Clásica y la Época Contemporánea se han ido conformando diversos sentidos, hasta llegar a afirmarse que hoy día el término tiene importantísimas connotaciones sociales y económicas, que llegan a trascender su significado originario. En este sentido, cabe hablar de una inflación del término, extendido a otros ámbitos. Sin embargo, la Democracia indica estrictamente la parte formal de un sistema de convivencia y “confundir esta parte con el todo es un error fatal para la propia democracia.”³

La Democracia genera, por otro lado, una discusión acerca de la mejor forma de gobierno. Designa por tanto una noción polémica que define una variedad de formas de gobierno, con una matización moral que considera su carácter prescriptivo.

Algunos autores han señalado que la Democracia no es sólo un procedimiento para alcanzar una realidad mejor sino que se constituye intrínsecamente en esa realidad mejor. Cuando cae el muro de Berlín en el 89, se consolidan mundialmente dos ideas: en el marco económico, la permanencia de la libertad de mercado y en el marco político, la democracia. Popper⁴ concibe la Democracia como “una sociedad abierta”, en continuo enfrentamiento con sus detractores, la intolerancia y el fanatismo.

Del Rey Morato asume el credo liberal de la Democracia que:

apuesta por una sociedad de consenso en el disenso, de disenso en el consenso, esto es, de acuerdo social sobre el tratamiento civilizado del conflicto social que no supone su aplastamiento, o su tratamiento por la fuerza, sino que apuesta por el entendimiento desde el diálogo y la razón, para mantenerlo bajo límites tolerables, y, si es posible, darle adecuada solución... Es esencial que los programas de los partidos no contengan fanatismo ni intolerancia, sino propuestas de moderación, siempre sometidas al contraste de pareceres y al diálogo, piedra de toque de su validez y de su aceptación ... que se acepte una premisa, sin la cual no es posible la convivencia en pluralismo y

³ LLANO, A.: “Libertad y sociedad”, en Llano et al.: *Ética y política en la sociedad Democrática*, Editorial Espasa-Calpe, Madrid, 1980.

⁴ POPPER, K. R.: *La sociedad abierta y sus enemigos*, Orbis, Barcelona, 1984.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

*libertad: que se opte por el diálogo, como medio de arbitrar una solución, solución que se intenta negociar, mejor que imponer.*⁵

Precisamente, en esta búsqueda del consenso en el disenso y del entendimiento a través del diálogo, se encuentra el importantísimo papel que juegan, por su función cohesionadora de los entes sociales, las Relaciones Públicas o, como se las ha venido en llamar, “diálogo social institucionalizado”. Al fin y al cabo, como afirma Friedrich “es decisivo para la dirección de la Democracia la relación mutua entre el dirigente y los dirigidos”.⁶

En casi todo el mundo, se concibe ya que la legitimación de la vida política reside únicamente en la Democracia, si bien es cierto que existe una gran diversidad de modos de organizarla. En los países del Este ni los partidos son verdaderos partidos, propiamente hablando, ni las elecciones son tales. El fin fundamental de Lincoln: “Del pueblo”, “por el pueblo” (los ciudadanos eligen) y “para el pueblo” (el gobierno debe satisfacer las necesidades del pueblo) ciertamente no se cumple en las llamadas “Democracias formales”.

Resulta ser una curiosa paradoja pensar también que las organizaciones que funcionan para la Democracia son burocracias internamente, que están jerarquizadas y funcionan como empresas en su interior. Se habla en estos ámbitos de especialización y de profesionalidad.

Pero no solamente los partidos, columna vertebral de la Democracia, funcionan de manera rígida y como burocracias en su interior, también los medios de comunicación, instrumento esencial para el pluralismo democrático, son empresas que compiten y no funcionan democráticamente⁷.

Resulta ser una curiosa paradoja con una interpretación aún más paradójica y curiosa: para preservar la Democracia como fin es necesario utilizar instrumentos y medios que no pueden funcionar democráticamente. La Constitución es la norma, referente último, que como principio rector orienta las políticas y ésta declara que los partidos en su funcionamiento interno deben ser democráticos, si bien en la realidad o la praxis cotidiana esto no suele darse.⁸

⁵ REY MORATO, J.: *La comunicación política*, Eudema Universidad. Pág. 36, 1989.

⁶ FRIEDRICH, C. J.: *La Democracia como Forma Política y como Forma de Vida*, Ed. Tecnos, Madrid, pág. 30, 1966.

⁷ Me remito al capítulo que trata la comunicación en la sociedad de masas y especialmente a las reflexiones sobre el programa *Gran Hermano*.

⁸ SANTAMARÍA, J.: Apuntes de la asignatura optativa de segundo ciclo “comunicación política y campañas electorales”, impartida en la facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la U.C.M. curso 98-99

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

La democracia representativa

En el sistema democrático representativo, el Parlamento es elegido por sufragio universal y es el órgano que ejerce control sobre el ejecutivo. La democracia representativa constituye tanto una forma de gobierno, en la que la titularidad del poder corresponde al pueblo, como un régimen político. Es el resultado de la democratización de diferentes estructuras del gobierno.

La soberanía reside en el pueblo, pero la acción política reside en el parlamento, que representa al pueblo. Con la ampliación del sufragio y ciertas transformaciones sociales, las agrupaciones políticas o facciones del siglo XVIII se convierten en partidos de electores. Este cambio lleva consigo una transformación radical: el gobierno debe responder no solo ante el parlamento y el interés general del que hablaba Rousseau, sino también ante los votantes. Los partidos se van institucionalizando hasta configurar un sistema de partidos y el parlamento empieza a perfilarse como una “cámara de partidos” y no tanto de parlamentarios. La democracia directa pretendida por Rousseau terminó subsumiéndose en la democracia representativa, pero con la particularidad de que nadie podía monopolizar el poder y debía funcionar con mecanismos de democracia directa (referendum).

Los partidos asumen sus funciones fundamentales, garantizan la competencia, representan la voz del pueblo con sus diversos intereses y suponen además la puesta en marcha de unos mecanismos para la selección de los dirigentes mismos.

El gobierno representativo cuenta entonces con unas características esenciales, como son la fuerte democratización, participación suficiente, igualdad del peso de voto, la aparición de los partidos políticos y la evolución del estado y la sociedad hacia la transparencia (Estado de Derecho). La Democracia representativa, por su parte, cuenta con mecanismos para determinar el interés general y dar respuesta a las demandas sociales, de esta forma, el Estado crece y se vuelve progresivamente más intervencionista.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

La democracia competitiva.

En el campo de la economía, la libre competencia produce una serie de ajustes y tentativas de equilibrio entre oferta y demanda, entre producción y consumo, entre costes y precios...⁹

El “producto” equivalente en el campo político es ilustrado por Schumpeter¹⁰, que afirma que la democracia como subproducto resuelve el problema de la sucesión, liberando las posibles tensiones creadas, mediante la obtención de un gobierno legítimo (del pueblo). Este autor define la Democracia como “el procedimiento por el cual los ciudadanos seleccionan las élites políticas”, añadiendo que este procedimiento ha de ser competitivo. Para Schumpeter en el mercado político existen unas ofertas (programas electorales y candidatos) y unas demandas (votantes). Las primeras compiten entre ellas para conseguir el apoyo de las segundas. La Democracia se constituiría, de este modo, en el sistema que regula las instituciones que permiten la competencia y entiende que, cuanto más libre sea esa competencia, más democrática será esa sociedad.

Anthony Downs da un paso más en esta línea de argumentación, señalando que la competencia no solo resuelve el problema de la sucesión sino que además provoca que los partidos políticos sean a la vez más responsables en su actuación y más receptivos respecto a los intereses y necesidades de la gente¹¹.

Los dirigentes responden entonces de sus actos públicos no solo ante el parlamento sino también ante la ciudadanía mediante las elecciones. Deben ser receptivos ante las demandas de la sociedad, articular sus programas en función de las prioridades que imperen en la misma.

La democracia competitiva debe enfatizar, a juicio de algunos estudiosos, el concepto de gobierno “para el pueblo” y no sólo “del pueblo”. El exceso de receptividad provoca una tensión entre la denominada “democracia guiada” y la “democracia a remolque” lo cual requiere de un equilibrio, señalando la necesidad de un dirigente que además de ser receptivo a las demandas sociales, pueda adoptar en determinadas ocasiones, medidas impopulares, manteniéndose firme ante algunas presiones “de abajo” en consonancia con sus convicciones y su creencia de que dichas medidas son oportunas, convenientes y responsables en su fin, manteniendo una visión holística del electorado y

⁹ “La mano invisible” de Adam Smith ilustra este fenómeno, este subproducto mecánico, no planificado, que se da sin intervención alguna.

¹⁰ SCHUMPETER, J.: *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Editorial Aguilar, Madrid, 1968

¹¹ DOWNS, A.: *An economy theory of Democracy*. Harper and Row. Nueva York, 1957.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

una visión clara de lo conveniente para la mayoría tanto a corto como a largo plazo. Parece que al igual que cabe hablar de la responsabilidad social corporativa cabe hablar de la responsabilidad social política.

Por tanto, un gobierno “para el pueblo” da respuesta a dos demandas fundamentales de la sociedad:

- La responsabilidad: El líder político debe ser un experto en dar orientación a su política, con unos objetivos y prioridades fijadas por él, con perspicacia y una gran dosis de sensatez y sentido común, acorde a una visión realista y racional de los recursos, al largo plazo y al sentido de justicia fundamentado en valores como la equidad, dar a cada uno lo que se merece... en definitiva “hacerlo bien”. El dirigente sondea a la ciudadanía pero es el responsable último de las decisiones tomadas. Katz afirma que el liderazgo es el proceso por el que el individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo¹². En una línea similar, Mc Farland señalaba que el líder es el que hace que sucedan cosas que de otro modo no sucederían.¹³

- La receptividad: Hacerlo bien no es suficiente, la ciudadanía debe ser consultada e informada sobre las decisiones tomadas. El político puede seguir unos objetivos o prioridades fijados por el mismo pero deberá conseguir su aceptación por parte de los ciudadanos, haciéndoles ver su idoneidad, es decir, en definitiva, “hacerlo saber” (es aquí donde juegan un papel fundamental las Relaciones Públicas). Deberá ser además un catalizador de las demandas de la ciudadanía, de sus propios objetivos y prioridades. Como afirma Sabucedo, “La participación de los ciudadanos en la toma de decisiones políticas es consustancial al concepto de democracia”.¹⁴

El mismo autor ya había señalado anteriormente: “El tema de la abstención política no es solo cuestión que afecte a la estabilidad y eficacia del sistema, sino que también atañe a su legitimidad y a su razón de ser”.¹⁵

El equilibrio entre hacer lo que se debe y lo que la ciudadanía demanda en determinadas ocasiones acorde al corto plazo y los intereses de diversos grupos concretos, es difícil de conseguir. No siempre responder a todas las demandas sociales provenientes de los diversos grupos que integran la sociedad es responder al bien común.

¹² KATZ, D.: “Patterns of leadership”, en KNUTSON, J. N.: *Handbook of political psychology*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco, 1973.

¹³ MCFARLAND, A. S.: *Power and leadership in pluralistic systems*. Stanford University Press. Stanford, 1969.

¹⁴ SABUCEDO, J.M.: *Psicología política*, Síntesis, S.A., Madrid, pág. 85. 1996.

¹⁵ SABUCEDO, J. M.: “Participación política”, en SEOANE, J. y RODRIGUEZ, A. (eds.), *Psicología Política*. Pirámide. Madrid, 1988.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

Los intereses de los diversos grupos y el del bien común pueden y entran en multitud de ocasiones en colisión, provocando malentendidos y rechazos hacia los políticos que se niegan a aceptar las peticiones de determinados grupos, cuyas protestas hace eco en los medios de comunicación. También aquí el papel de las Relaciones Públicas es fundamental para dar un giro a la dirección tomada por la opinión pública.

El interés general parecía claro en las comunidades de los Estados naturales, la evolución de la sociedad hacia una sociedad de clases hizo surgir los conflictos y las voces de cada clase. En la actualidad, la sociedad de clases es ideológica, las clases están hoy día muy desfiguradas y homogeneizadas y es muy difícil configurarlas y delimitarlas. Al dejar de ser partidos políticos de clases los partidos van aumentando su papel mediador entre el estado y la sociedad, hasta llegar a confundirse con el aparato administrativo, burocrático. Toda la élite del Estado se confunde con las élites propias de los partidos políticos. La sociedad se encuentra fragmentada hoy día pero no por clases sino por ideologías. Los partidos políticos colonizan el Estado intervencionista y lo utilizan para conseguir “clientes”. Existe una tendencia de selección de voto de los partidos políticos hacia determinados grupos sociales (ancianos).

Se da por otro lado una crisis de la representación como respuesta a las demandas, el Estado satisface y genera demandas y esto lleva a que estas sigan un orden creciente, convirtiéndose entonces los partidos políticos en instrumentos para seleccionar e integrar las demandas.

En Estados Unidos, hay una gran receptividad a las presiones que llegan de la ciudadanía (todo se hace a través de sondeos) y los gobernantes apenas tienen tiempo para gobernar, canalizando todos los esfuerzos hacia las demandas que van llegando. En este sentido, hablamos de una “democracia a remolque” o de un exceso de democracia. El sistema, excesivamente democrático, invierte el sentido positivo del término democrático, confiriéndole las connotaciones negativas de “excesiva sensibilidad” y de “complacencia” con la finalidad de obtener votos.

Respecto al “hacerlo bien y hacerlo saber”, en múltiples ocasiones los partidos se quedan en esto último y “hacen y hacen por ganar” (bombardean constantemente con publicidad), pero sin el ánimo de ganar para hacer realmente cosas (hacerlo bien). La entrada de las cámaras en el parlamento rompió la armonía del “club de caballeros”. Encontramos aquí las connotaciones negativas de la llamada campaña permanente de los partidos en la democracia competitiva. Se emplean no solo argumentos contra el

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

opponente sino también otros mensajes de cara al público con la pretensión de crear la imagen de apoyar buenas causas (ancianos, paz, enfermos de Sida, solidaridad con los países del Tercer Mundo...). Se han transformado sus mensajes y sus relaciones con el ejecutivo. La imagen cobra un papel fundamental, las Relaciones Públicas se hacen imprescindibles, la opinión pública se vuelve complaciente, mimada, ya es omnipotente, todopoderosa.

La democracia competitiva, unida a la utilización de los medios de comunicación de masas, desemboca en el concepto de campaña permanente y de competición electoral. La competición se va incrementando con el transcurso de los años y se convierte en el eje de la vida política. El sistema político democrático se integra plenamente en la democracia competitiva a través de los medios de comunicación y de las campañas electorales.

El abuso de la utilización de los medios, la excesiva preocupación por la imagen y por el lema o precepto de “hacerlo saber” gobiernan la escena política, sin embargo, por otro lado, como afirma Sartori¹⁶, la democracia genera una poliarquía¹⁷ abierta que al competir en el mercado electoral, confiere poder al pueblo, por un lado, y por otro, induce a los gobernantes a ser receptivos respecto a los gobernados. Respecto a los límites, decoro impuesto a los candidatos políticos podemos afirmar que en la Democracia competitiva se aceptan ciertas reglas implícitas:

- Gana el partido que obtiene la mayoría y el resto debe aceptar la derrota.
- No vale todo para ganar, es necesaria la imposición de ciertos límites, reglas del juego que impidan que se utilicen recursos o instrumentos que puedan llegar a poner en peligro el propio sistema democrático.
- Cuando se gana, se respeta al partido perdedor y no se le persigue.

Estas cuestiones son, a menudo, poco respetadas por los partidos, lo cual crea una espiral de desconfianza y de recelo en la ciudadanía, al tiempo que va construyendo una mala imagen de la política en general con connotaciones negativas que se reflejan en el sentir de la gente al concluir las elecciones: “no les importamos nada”, “se pegan como fieras”, “son todos iguales”...

¹⁶ SARTORI, G.: *Partidos y sistemas de partidos*, Alianza Editorial, Madrid, 1987.

¹⁷ Dahl alude al término poliarquía, reservando el término Democracia para un sistema político teórico ideal, hipotético y lejano. DAHL, R.: *La poliarquía, participación y oposición*, Guadiana de Publicaciones, Madrid, 1974.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

Los Republicanos no ganaron la guerra en USA. El descrédito al que se vió sometido Clinton (respecto a sus relaciones sexuales con Mónica Lewinski) no obtuvo los resultados esperados para algunos. La ciudadanía no toleró el postulado de “vale todo en la competición”. El pueblo americano se volvió indignado para contestar a la prensa que la vida privada de Clinton era asunto suyo y no le importaba a nadie más. La ciudadanía americana mostraba así su postura: lo importante era tener un presidente que velara por sus intereses y fuera responsable, al margen de “con quien se acostara”. Los ciudadanos empezaban a sentirse “utilizados”, psicológicamente estafados, observando que se “puenteaba” su libertad, el procesamiento racional de los mensajes, y se sustituía por heurísticos basados en prejuicios y estereotipos, y comenzaba a verse como el pretexto de una guerra personal.

En Estados Unidos la publicidad comparativa está permitida y este hecho se ha trasladado últimamente a la política. Se alaba al candidato propio desprestigiando e incluso degradando e insultando al contrario. Las comparaciones son un mecanismo legítimo, que promueve e impulsa la competitividad y saca a la luz pública aspectos recónditos de los partidos y sus candidatos, pero debe someterse a las reglas de la veracidad, que imprime la democracia y al respeto de la libertad ciudadana. Existen y deben existir límites para las acciones políticas y para los medios a emplear. Debe existir un cierto nivel de autorrestricción de modo que los recursos no pongan en peligro la legitimidad del propio sistema democrático.

En cualquier caso, la competición es positiva siguiendo ciertas reglas. En una dictadura no existe competición, se da una imposición absoluta de los objetivos y la manera de gobernar, no hay presión. Sin ésta, el gobierno es menos susceptible de ser receptivo a las demandas de los ciudadanos. Sin competición no hay garantía de que los gobernantes vayan a tener en cuenta las opiniones y necesidades de la sociedad.

Para que la competición sea positiva, es necesario, por otro lado, un cierto equilibrio de fuerzas y una cierta proximidad ideológica, considerando el hecho de que cuando dos o más fuerzas políticas quedan muy igualadas y las políticas que proponen dichas fuerzas son contrapuestas solo quedan dos salidas: una guerra civil o la imposición de uno sobre otro. La diferencia entre los partidos no debe ser tan grande como para que se descarte la alternancia de gobierno y no se pueda dar una solución pacífica. Cuando existen dos bloques muy distanciados ideológicamente esto hace

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

resurgir un bloque intermedio, el centro, y lo que Sartori¹⁸ denomina “pluralismo polemizado” (fragmentación del sistema de partidos).

Para que exista competitividad, por tanto, y se pueda garantizar la alternancia de partidos deben darse una serie de condiciones:

- La lucha por el voto debe estar abierta.
- El resultado debe ser incierto.
- El mercado electoral no debe estar segmentado.
- Debe existir un volumen del electorado suficiente para decidir.
- No debe haber una gran diferencia entre las fuerzas electorales de los partidos en competición.

Las maneras de competir son diversas. Cuando existen dos partidos mayoritarios (como es el caso de PP y PSOE), estos tienden a competir en una sola dirección (hacia el centro), tratando de conseguir el voto de la gente independiente, siguiendo una fuerza centrípeta. La fuerza centrífuga se daría en cambio si los partidos tendieran a radicalizarse.

3.1.1. REFERENCIA A LOS MODELOS DE PREDICCIÓN DE VOTO

3.1.1.1. FACTORES ESTRUCTURALES, GRUPO DE PERTENENCIA.

Lazarsfeld, Berelson y Gaudet analizaron la campaña electoral desarrollada en 1940 en el condado de Erie (Ohio) y elaboraron un índice de predisposición política combinando las puntuaciones obtenidas por los sujetos en variables como afiliación religiosa, nivel socioeconómico y tipo de residencia. Una vez puesto en relación ese índice con la intención de voto de los sujetos, concluyeron que son esas variables las que determinan el sentido del voto. Entre los factores detectados el que más pesaba era la pertenencia a determinados grupos y principalmente la clase social. La incidencia de tales factores ha motivado el posterior desarrollo de una disciplina, la Sociología electoral, que pretende explicar dichas variables.

Este modelo presenta, sin embargo, algunas lagunas derivadas de varios hechos:

- El partido conservador debe parte de sus votos a las clases obreras, sin los cuales no podría ganar las elecciones (en Inglaterra en los años 60 un tercio de los obreros votaba al partido conservador).¹⁹

¹⁸ SARTORI, G.: *Partidos y sistemas de partidos*, Alianza Editorial, Madrid, 1987.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

- La composición del electorado de cada grupo político tiende a ser homogénea y no hay grandes demarcaciones. En Estados Unidos, son demócratas los inmigrantes, católicos y de clase baja (mayoritariamente), mientras que los blancos, protestantes y de clase alta tienden a votar al partido conservador. En España, no existen estas demarcaciones tan nítidas.

3.1.1.2. MODELO DE IDENTIFICACIÓN O “DE ETIQUETAS”

La teoría postula que conociendo el partido con el que se identifica cada elector, podremos predecir su conducta de voto.

En este sentido la familia, la educación y en los últimos años los medios de comunicación de masas influyen en la identificación con los partidos

La teoría tiene algunas dificultades al aplicarla al caso español, donde no existen partidos bipolares como en USA (republicanos y demócratas).

3.1.1.3. MODELO DE PROXIMIDAD IDEOLÓGICA O DE ANÁLISIS ESPACIAL.

Las variables explicativas de este modelo son:

- La orientación ideológica de los ciudadanos.
- El lugar que los partidos ocupan en el espacio ideológico.

Según este modelo, se vota al partido ideológicamente más cercano, con la mediatización de la identificación de área (en España la gente se identifica por áreas: izquierda, derecha o centro y no tanto por partidos.)

Para estimar la posición ideológica de un partido se calcula la distancia entre partidos de un área con la posición ideológica de esa área, obteniendo una previsión bastante cercana de los resultados.

Partiendo de este modelo, los electores votan al partido más cercano ideológicamente, o, al posicionarse, aquel del que se sienten menos alejados. Borrell se situaba en el centro de la izquierda. Se advierte que la posición ocupada en el espacio da mayores o menores posibilidades de competir.

¹⁹ SABUCEDO, J. M. y CRAMER, D.: “Sociological and psychological predictors of voting in Great Britain”. *The Journal of Social Psychology*, 131. 1991.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

3.1.1.4. MODELO DE LOS TEMAS O “ISSUES”

Los temas o “issues” (como los anglosajones los denominan) hacen referencia a cuestiones en las que se centran los debates electorales, los programas de los partidos (privatizaciones, el aborto, la enseñanza pública...).

En Estados Unidos, suele compararse el atractivo de los programas o cuestiones planteadas con el atractivo de los candidatos, para saber que factor tiene más peso. En Europa los partidos juegan un papel mayor y se constituyen en el centro de referencia. Por esta razón, el papel de las Relaciones Públicas adquiere una mayor relevancia en Estados Unidos que en España, dado que al otro lado del charco es primordial la construcción de imagen del propio candidato.

Las posiciones electorales hacia estas cuestiones determinan que se decante el voto hacia un lado u otro. Cuando un determinado partido se ve favorecido respecto a un tema o tópico concreto, dicho partido posee “relevancia agregada” en lo que respecta a ese tema. El “impacto marginal” hace referencia a la cantidad de personas que “arrastra” un determinado tema a la hora de votar

3.1.1.5. MODELO DE “PRESIONES CRUZADAS”

El modelo se debe a Julián Santamaría. Dicho modelo no sólo supera algunas de las lagunas planteadas por los modelos anteriores sino que además es absolutamente aplicable al electorado español y goza de total actualidad.

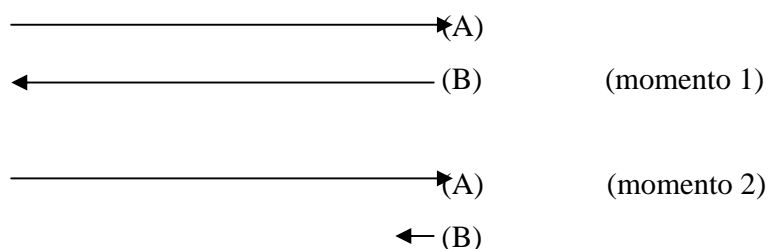
Dicho modelo sostiene que en situaciones políticas de continuidad o normalidad, ningún factor adquiere una especial relevancia (El caso del PSOE antes de las noticias sobre corrupción). El comportamiento de los votantes indecisos es semejante al de aquellas personas que tienen decidido el voto y los sondeos aciertan casi siempre.

En una situación política complicada o tensa, de transformaciones, la mayor parte del segmento de indecisos no ha llegado a ninguna conclusión por estar sometido a fuerzas de igual magnitud pero distinto sentido, en el concepto de Lewin, es decir, a fuerzas contrapuestas o cruzadas. En este caso el votante asume mentalmente “Me gustaría que perdiese el partido A, pero me da miedo que gane el partido B”.

El resultado de la decisión se define por el vector de fuerzas ¿es mayor el deseo de castigar al partido A o el miedo de que gane el partido B?. Si el miedo a que gane el partido B es infundado o está creado a través de los medios de comunicación y de la contracampaña promovida por el adversario político, un período de prueba que sirva para

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

confirmar la inexistencia de un fundamento real de dicho miedo o la percepción de una existencia infundada del mismo hará que la fuerza primera se desarrolle del todo, confiriendo la mayoría absoluta al partido 2.



(A) Deseo de castigar al partido 1.

(B) Miedo a que gane el partido 2.

Santamaría concluye que en cada elección dramática deben conocerse perfectamente estos vectores de fuerzas que provocan un conflicto (en sentido Lewiniano) en las mentes de los electores, antes de las elecciones, y realizarse un auténtico proceso estimativo “de artesanía” sopesando la doble dimensión, si se quiere llegar a un resultado exacto.

Recapitulando y a modo de conclusión, podemos afirmar que los modelos estructurales sirven para explicar sobre todo el voto que no cambia (situaciones de normalidad o continuidad) mientras que otros modelos que inciden en el voto que cambia y en situaciones de transformación explican sobre todo el comportamiento de los indecisos, del electorado crítico.

3.1.1.6. LOS NUEVOS MODELOS DE PREDICCIÓN DE VOTO: LOS MODELOS INTEGRADOS O MIXTOS.

3.1.1.6.1. EL MODELO CULTURALISTA DE INGLEHART

Este modelo²⁰ informa de la emergencia en la sociedad de nuevos valores: los valores “posmaterialistas”. Se trata de aquellos valores que surgen de los sectores más ricos de la población, que al tener garantizada la satisfacción de sus necesidades básicas,

²⁰ INGLEHART, R.: *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton University Press. Princeton, 1977.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

buscan entonces la calidad de vida (el caso de la “plataforma del 0,7”, constituida mayoritariamente por jóvenes de familias pudientes).

Inglehart critica los modelos anteriores, basados en valores individuales y sostiene que hay factores estructurales determinantes de dichos valores, de tipo económico, político... que además son diferentes dependiendo del país en que se enmarquen.

El modelo tiene dos variables:

- 1) Identificación con un partido, producto sobre todo de un proceso de socialización política.
- 2) Contexto social del individuo:

- Pre-industrial. Protagonismo de la religión en la configuración de los valores.

- Industrial: el sector industrial (posición, ingresos...) determina nuestras actitudes.

Valores MATERIALISTAS.

Tendencia CONSERVADORA.

- Sector de servicios: se dan simultáneamente los valores materialistas del sector industrial, junto con los valores pos-materialistas característicos de la etapa posterior.

Valores POS-MATERIALISTAS

Tendencia a la IZQUIERDA

A la hora de determinar los valores de los individuos, dos hipótesis cobran protagonismo:

- La hipótesis de la escasez: se atribuye una importancia máxima a los recursos escasos.

- La hipótesis de socialización, que sostiene que no hay un ajuste inmediato entre los factores socioeconómicos y los valores del individuo.

Los indicadores más importantes de este modelo son la raza, sexo, lengua y religión. Este modelo se inspiró en la tendencia sociológica norteamericana de construcción de barrios residenciales para sectores acomodados que abandonan el centro de las ciudades con la llegada de los inmigrantes y se instalan en las afueras. Estos

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

sectores comienzan a votar a la izquierda, dando un giro en las tendencias electorales, buscando lo que se ha venido en llamar “calidad de vida”

3.1.1.6.2. MODELO ACTITUDINAL

Las aspiraciones políticas de los ciudadanos como electores pueden ser de dos tipos:

- profundas y estables.
- Superficiales.

Algunas de las variables relevantes para la explicación de la conducta de voto podrían ser la percepción de la situación actual del país, la percepción de partidos y candidatos, la imagen de cada partido de cara a resolver los problemas...

Los electores llevan a cabo un proceso basado esencialmente en los siguientes pasos:

1. Enjuician a los candidatos y a los partidos.
2. Valoran su capacidad para resolver los problemas.
3. Eliminan alguna de las opciones. Por dos tipos de causas:
 - Carencia de algún aspecto que se considera relevante
 - Vicios inhibitorios: Posibles fallos achacables al candidato.

Al elector le quedan ahora pocas opciones, ya que ha descartado algunas. Vuelve a realizar comparaciones, en función de las características que considere relevantes en el candidato. Si la elección continúa siendo difícil se efectuarán nuevas comparaciones con otras variables más precisas para ir afinando la decisión.

3.2. LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

La noción del término “campaña” tiene un origen militar y se refiere a un período en el que se planifica, organiza y ejecutan los medios para ganar una batalla con el fin de conseguir el poder.

El término ha sido adoptado por el campo empresarial (mundo publicitario), designando el esfuerzo de una empresa para dar a conocer un determinado producto o servicio. Las campañas pueden ser permanentes, en este ámbito, en función de que se promocionen las cualidades de un producto concreto o de la marca en general. Hay

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

empresas que se encuentran en campaña permanente, como es el caso de *Coca-Cola*, cuyas promociones forman ya parte del decorado mundial.

En el mundo de la política, existe un paralelismo entre las campañas realizadas en el período previo a las elecciones (puntuales) y la campaña de promoción de un candidato o partido concreto en un período de tiempo determinado; así como entre la campaña que afecta a características más genéricas y durante un período prolongado de tiempo (todo el año) y la denominada campaña permanente. Es necesario, por tanto, distinguir entre la campaña realizada en un período de tiempo concreto para promocionar un partido y el concepto campaña como conjunto de campañas electorales de cada partido.

Las campañas electorales designan, por lo general, aquellas actividades que despliegan los partidos durante el período previo a las elecciones y a cuyos efectos se aplica la legislación vigente (carácter temporal). La campaña se concibe aquí como la intensificación de los esfuerzos para promover un programa o partido, en el tiempo previo, marcado por la ley, de las elecciones, es decir, en los quince días anteriores a los comicios.

Existe también la designación del término “pre-campaña”. El presidente disuelve el Congreso sesenta días antes de las elecciones y las campañas tienen una duración de dos semanas antes de las elecciones. Se alude a este período “en blanco” para referirse a la pre-campaña.

Desde el momento en que se disuelven las cámaras hasta que se vota, hay unos meses que marcan dos etapas:

- Pre-campaña: no se permite la comunicación.
- Campaña: la comunicación adquiere un matiz de obligatoriedad.

La distinción entre campaña y pre-campaña no es meramente formal y obedece a un criterio jurídico-político (en la pre-campaña, por ejemplo, se pueden utilizar infraestructuras públicas para publicidad, pero no se puede pedir el voto). Los actos realizados en campaña tienen consecuencias jurídicas.

La principal diferencia entre las campañas realizadas en el campo de la política y las del campo comercial, radica en que en este último campo las campañas son aisladas, hasta cierto punto independientes y se realizan en un período de tiempo cualquiera, que no tiene por que estar fijado previamente como es el caso del campo político.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

3.2.1. UTILIDAD O FUNCIONES PRINCIPALES DE LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

Las campañas electorales se realizan específicamente para promover y defender una determinada candidatura y un programa. En términos generales se han detectado varias funciones de las mismas, que atienden más a cuestiones sociológicas y macroestructurales que a las características meramente pragmáticas y puntuales ya expuestas.

A) Función pedagógica

Mediante las campañas electorales los diversos partidos muestran sus prioridades en el quehacer de la política, intentan explicar en qué momento se encuentra el país y por qué (estado de salud del país), hablan del panorama internacional y realizan una catalogación de los principales problemas.

B) Función de comunicación

Los partidos son los instrumentos básicos de la gestión y el control del gobierno y deben recoger y tomar en consideración las propuestas y necesidades de la sociedad para explicar posteriormente por qué se han tenido en consideración unas cuestiones y no otras, por qué ha sido necesario tomar alguna medida impopular...

Debe existir una retroalimentación constante basada en el acuerdo o desacuerdo del electorado, para el funcionamiento correcto de la comunicación política. En muchas ocasiones también son utilizados los líderes de los medios de comunicación para gozar de un mayor poder de persuasión. Esta actividad comunicativa se realiza con continuidad en el tiempo pero se intensifica sobre todo en momentos de campaña.

En momentos en los que no hay campaña, los medios de comunicación quieren saber con antelación lo que hace el gobierno e incluso pueden llegar a marcar o pautar la agenda política. En época de campaña esto no ocurre ya que son los propios partidos los que propician el diálogo. En Estados Unidos no se produce ninguna decisión política sin informar con veinticuatro horas de antelación a los medios de comunicación. Los medios, sin embargo, no deberían marcar la agenda de los políticos, los cuales deben dar la información pertinente solo cuando resulte oportuno.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

C) De legitimación

Al hablar de programas, se hace inevitable la introducción de valores, respecto a los cuales se justifican los problemas que propician los programas que se exponen. Existe además una vinculación entre los discursos de los candidatos, con valores que hacen referencia a la validez misma de la competición electoral, de la decisión que resulte el día de las elecciones. Se legitima el procedimiento democrático propiamente dicho, por asumirlo y asumir la validez de los resultados, así como por asumir el precepto de que el único juez debe ser la ciudadanía.

3.2.2. ORGANIZACIÓN DE LAS CAMPAÑAS

En el siglo pasado, las candidaturas eran casi uninominales y los candidatos resultaban ser muy prestigiados y conocidos sin ayuda de los medios (estaban circunscritos a regiones muy reducidas). Hoy día se hace un esfuerzo cada vez mayor por llegar a más gente simultáneamente y con mensajes que son cada vez más complejos. Actualmente puede hablarse del concepto de campaña permanente y se asume que la anticipación es la única llave del éxito en política.

Antes de las elecciones, se forman comités electorales que suelen retirarse cuando los candidatos son ya elegidos. Los comités electorales se responsabilizan de la dirección de las campañas. El responsable máximo suele ser un miembro de la dirección.

La composición de los comités electorales es variable pero suelen contar siempre con personas que realicen las siguientes funciones:

- Investigación sociológica.
- Análisis de la situación política y de los medios.
- Unidad de respuesta rápida.
- Unidad de respuesta programática.
- Publicidad y actos públicos
- Asesoría jurídica.

Dichas funciones pueden agruparse en tres factores básicos:

A) Instrumental o de ayuda

- Administración
- Asesoría jurídica

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

B) Asesoramiento sobre estados de opinión, situación política (sondeos...)

C) Organización propiamente dicha

- Campañas de publicidad
- organización de actos públicos
- contactos con los medios

Entre otras actividades, el comité realiza un mapa temporal, lo cual conlleva un análisis jurídico del calendario, que marca los plazos de las acciones. También se establece un plan, programa o cronograma político, que establece los pasos a dar. En estas actividades debe contemplarse tanto lo previsto como lo imprevisto.

Además de un mapa temporal se diseña también un dispositivo territorial así como un dispositivo comunicacional. Antes de que se constituya el comité los partidos están ya pendientes del diseño de la campaña y realizan la determinación de la estrategia así como el planteamiento de objetivos, que deben ser realistas respecto a lo que se puede conseguir.

Los objetivos planteados deben ser nítidos y pueden variar entre: ganar las elecciones, ganar posiciones, ganar en un determinado sector, avanzar, mantenerse, no retroceder (no perder muchos escaños). Las campañas que acusan falta de realismo en su estrategia comunicativa acarrear un “handicap” terrible desde el principio.

De cara a fijar los objetivos de la campaña debe realizarse previamente:

- El análisis de la situación política y de los medios de comunicación.
- Estudios tanto cuantitativos como cualitativos de opinión.

En ocasiones, las encuestas no son suficientes o no dan datos suficientemente fiables. Los estudios cualitativos pueden ser una ayuda muy útil al tratar algunos temas como la “inseguridad hacia el futuro” y se revelan más fiables en estos tiempos dinámicos y cambiantes que los meros sondeos de opinión.

No debemos olvidar que los objetivos sociodemográficos y territoriales deben estar fijados en relación a los grupos sociales existentes.

El paso siguiente a la fijación de objetivos es determinar quién es el adversario:

A) Real: Aquel partido al que podemos extraer más votos o que tiene votos que nosotros queremos conquistar.

B) De referencia: aquel partido al que realmente “nos enfrentamos”.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

Debemos estudiar con detenimiento los puntos fuertes y débiles de adversarios, programas, candidatos, así como nuestros puntos débiles en relación con estos, tras el análisis de los estudios de opinión.

Se analiza la política interna y la política internacional para conseguir los temas o tópicos de discusión, así como la manera de maximizar los puntos fuertes y minimizar los débiles. En paralelo a estas acciones se diseña la estrategia de Relaciones Públicas, se define la estrategia publicitaria y se determinan los actos públicos, el papel que desempeñarán los líderes principales y secundarios, se define el lema de la campaña...

En 1987, Newman y Sheth realizaron una clasificación de las campañas atendiendo a dos criterios, implicación en las elecciones y familiaridad de los candidatos. Así resultarían cuatro tipos posibles de campañas, en relación a estos criterios:

1- Baja implicación en la elección y baja familiaridad de los candidatos. La participación es baja y es difícil animar a los electores debido a su baja implicación y al desconocimiento de los candidatos. El empleo de medios en la campaña será limitado ya que ni despierta el interés de líderes reconocidos ni el de los electores.

2- Baja implicación y alta familiaridad de los candidatos. Responde a situaciones competitivas que aportan pocas novedades para el elector quien no manifiesta un interés fuerte por la elección, ya sea por desencanto o por otros motivos. Existe el sentimiento de escasa trascendencia en la decisión.

3- Alta implicación y baja familiaridad de los candidatos. Son elecciones percibidas por los votantes como decisivas para su futuro, ya sea por los temas clave que se barajan o por la novedad de la elección, incluso aunque tengan un escaso conocimiento de la mayor parte de los líderes. El esfuerzo en la campaña puede ser importante y debe orientarse al reconocimiento del candidato y a la identificación con su organización.

4- Alta implicación y alta familiaridad de los candidatos. Existe una fuerte competitividad si la familiaridad con los líderes no se traduce en una clara posición favorable hacia uno de ellos. El nivel de agresividad de la campaña será mayor y el empleo de recursos también.

Es importante resaltar que estas clasificaciones no se pueden definir de forma estable; varían con los cambios de los factores estratégicos, de la implicación del electorado y de las expectativas que se puedan generar.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

3.2.3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMUNICATIVA

El diseño de la estrategia comunicativa conlleva tanto la determinación del lema electoral como el diseño de la estrategia publicitaria y los actos públicos.

Dicha estrategia se plantea en función de diversos parámetros:

- En función de que los objetivos planteados sean expansivos (ganar terreno) o defensivos (no retroceder)
- En función de los recursos disponibles, las opciones van desde concentrar la campaña en un período más corto a ampliar su duración.
- Puede estar centrada en el mensaje, programa o partido o bien ser una campaña personalizada (líder contra líder).
- En función del tono de la campaña esta puede ser:
 - De tipo positivo: Se centra en la comunicación de aspectos del programa, discurso, futuro... (realizada normalmente por el partido que gobierna).
 - De tipo negativo: Se centra en la crítica al adversario (campañas de la oposición).

Una buena estrategia comunicativa debe incorporar de forma armónica ambos elementos (positivo y negativo) y convencer al electorado de la inconveniencia de que siga gobernando el partido X, alegando que ellos suponen una auténtica alternativa de gobierno y argumentando en que aspectos pueden hacerlo mejor.

La estrategia de la campaña debe realizarse muy en sintonía con la tendencia y dirección que ésta va tomando. Los comités electorales deben estar muy bien documentados sobre la jornada anterior, aspectos positivos y negativos de la misma, aspectos a reforzar, cuestiones a corregir del mensaje y quienes deben hacerlo. Deben disponer también de dispositivos rápidos de respuesta a comunicaciones de tono negativo y perjudiciales para su partido, dadas por los medios.

Los actos públicos son mítines organizados para los diversos candidatos. Van dirigidos a propiciar una aparición “extra” de los mismos en los medios de comunicación, principalmente la televisión, sobre todo en los informativos, y no tanto en los espacios publicitarios.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

En plena campaña electoral, se vive siempre pendiente de poder “colocar mensajes en los medios” que favorezcan la posición propia. En las campañas electorales existe un componente importante de improvisación, un esfuerzo continuo de adaptación a los posibles imprevistos. La previsión y la anticipación son las características principales que deben tener los candidatos y sus asesores en campaña, que deben constituirse en auténticos “expertos en improvisación”.

El control y análisis de los resultados debe afectar a todas las facetas o pasos de la campaña. En la fase de investigación, deberá examinarse, como decíamos, la eficacia y el coste de la obtención de información. Deberá revisarse la idoneidad de la planificación efectuada y comparar las acciones con las realizadas por las otras opciones.

Finalmente, deberán extraerse las consecuencias de la aplicación práctica de lo planificado y determinar los flancos o puntos débiles del desarrollo de la misma.

3.2.4. EFECTOS PERSUASIVOS DE LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

Se plantean los siguientes interrogantes: ¿Cómo influyen los medios de comunicación? O ¿Cuál es su capacidad persuasiva en definitiva?, ¿Cómo influye la campaña sobre el conjunto de la sociedad?

En el estudio sobre los efectos de las campañas electorales ha habido diversas perspectivas en distintos momentos, concretamente, tres fases importantes:

Hasta el comienzo de la Segunda Guerra Mundial. Emergen prensa y radio como instrumentos absolutamente nuevos, su instrumentación política adquiere una importancia excepcional. Orwell y Huxley inician las contrautopías y se concede una relevancia extraordinaria a los medios de comunicación como instrumentos únicos a la hora de moldear opiniones y actitudes. Se habla del “lavado de cerebro”...

A partir de Lazarsfeld y Berelson, se abre espacio la idea de que el impacto de los medios de comunicación es muy relativo²¹.

A partir de los años 70 y 80 vuelve el interés por las posibles repercusiones de los mensajes insertados en los medios y por los llamados “opinion makers”

Centrándonos en la segunda etapa (Lazarsfeld y Berelson), expondremos las conclusiones más importantes a las que llegaron los estudios efectuados:

- Los medios únicamente producen una activación de las predisposiciones, que vienen condicionadas por los grupos de pertenencia y referencia.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

- En el momento en que comienza la campaña, se incrementan los mensajes emitidos por los medios. A medida que la atención hacia estos mensajes va aumentando, van emergiendo las propias predisposiciones, al mismo tiempo que se empieza a detectar medios y soportes considerados ajenos e incluso molestos. De esta forma comienza a darse la llamada “atención selectiva”.

Los medios por tanto, según estos autores, refuerzan las actitudes preexistentes, pero no las cambian. Sólo un pequeño porcentaje de individuos cambia su voto. Los individuos son mucho más resistentes a los efectos de los mensajes persuasivos de los medios de lo que en principio se pueda suponer.

- El refuerzo se produce a través de la propia disponibilidad de apertura a los mensajes. Cuanto más intensa es la identificación con un determinado partido o líder mayor predisposición existe a exponerse a mensajes que confirmen las propias posiciones.

- La gente más identificada con los partidos es la que más se expone y la que más selecciona por lo que la propaganda llega a las personas menos susceptibles al cambio de actitudes.

El mecanismo por tanto:

- MAYOR ATENCIÓN
- MAYOR EXPOSICIÓN
- ATENCIÓN SELECTIVA, PARA EVITAR LA DISONANCIA
- PREDISPOSICIÓN A LA ACCIÓN. ACTIVACIÓN DE LA PREDISPOSICIÓN.

Una red de fuerzas contrapuestas confluye en la determinación del voto. Los medios de comunicación sólo pueden ejercer una relativa influencia en las actitudes por lo que resulta ser un error fundamental examinar el efecto de los medios de comunicación tomando como medida el número de votos.

Lazarsfeld y Berelson²² conceden gran importancia a la comunicación interpersonal y a los grupos de pertenencia.

Las acciones comunicativas pueden incidir en mayor o menor medida en el cambio de voto. Entre las más relevantes se encuentran la comunicación directa y la influencia ejercida por los líderes de opinión. Los líderes de opinión son todas aquellas personas que por su información, formación... ejercen una especial influencia sobre los demás. La

²¹ LAZARSELD, P. F.; BERELSON, B. R. y GAUDET, K.: *The people's choice*. Duell, Sloan & Pierce. Nueva York, 1944.

²² LAZARSELD, P. F., BERELSON, B. R. y GAUDET, K.: op cit.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

teoría del escalón o de la comunicación en dos etapas, “The two step flow of communication theory”²³, predica que para que la comunicación sea eficaz deberemos persuadir primero al líder, que va a ejercer posteriormente una influencia en la gente.

Respecto a la persuasión basada en la comunicación interpersonal podemos afirmar que al persuadir de esta forma, se crea la sensación de que no hay un propósito claro de persuadir, de que no hay una intención clara de convencer. Estas situaciones son recreadas en una atmósfera psicológica de distensión, de solidaridad y confianza. Según Lazarsfeld y Berelson puede darse la persuasión sin convicción (persuadimos a un amigo o un pariente a que venga con nosotros a votar y éste por cariño, amistad o afecto, incluso por el mero hecho de quedar bien, está dispuesto a cambiar su actitud de voto).

Siguiendo en nuestra línea expositiva podemos decir que con el paso del tiempo aparece la televisión y la situación cambia. La televisión suele verse en grupo, no se mueve ni translada de sitio, el mando suele tenerlo una sola persona por lo que a los grupos familiares o de amigos no les queda más remedio que someterse muchas veces a mensajes disonantes. La televisión reclama una suavidad en las formas y no hay debates tan agresivos como en la radio. Los mensajes apelan al inconsciente muchas veces en programas de entretenimiento o diversión. La forma de persuasión mayormente utilizada es la sugestión, saltándose la barrera del pensamiento, la racionalidad y la libertad, los mensajes ejercen su influencia en el llamado “fondo endotímico” de la vida anímica humana, que es la esfera de los estados de ánimo, de los instintos y las tendencias. En este tipo de programas de atmósfera distendida se crean tensiones al recrear situaciones dramáticas o emotivas, que contribuyen a inhibir el juicio crítico, aprovechadas para sugerir o transcribir modelos y actitudes susceptibles de imponerse con mayor fuerza o persuasión cuando se percibe la falta de una intención clara de persuadir, provocando entonces la aceptación de lo que se considera una “mera opinión”.

En contraposición a las primeras teorías sobre el poder de los medios y el efecto de refuerzo, algunos autores como Brenda Derwin²⁴, han destacado “El aspecto subjetivo de la información, las circunstancias que rodean la percepción de los mensajes en una campaña electoral”. Otros autores, como Steven Chafee²⁵, destacan “el papel de las audiencias o electores, las relaciones interpersonales, el sistema político y el papel de los medios en la formación de opiniones y la toma de decisiones políticas”

²³ Parte de los estudios de LAZARSELD y colaboradores sobre la influencia de los medios de comunicación en grupos pequeños en las campañas electorales, que publicó en 1953 en su famoso artículo “The election is over”.

²⁴ DERWIN, B.: *Mass Media in politic campaign*, pp. 181-186.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

Hoy día, parece existir un replanteamiento de los efectos de los medios. Aún aceptando la exposición selectiva y la poca capacidad que se les atribuye para influir en la conducta electoral, conforme a Lazarsfeld y Berelson, se concibe que “la tendencia imperante consiste, mas bien, en centrarse en la forma sutil e indirecta a través de la cual los medios forman nuestra percepción del entorno”.²⁶

3.2.5. LOS SONDEOS

Las encuestas electorales son un método muy extendido de investigación en todo el mundo. Mediante los sondeos, la retroalimentación y el contacto con el electorado es constante. Gallup demostró que la muestra debía ser representativa pero que en ningún caso era necesario entrevistar a millones de personas. Indicaba además que la muestra debía obtenerse del censo electoral y no de las guías de teléfonos ni de los listados de los compradores de coches, para que ésta fuera representativa.

Del Rey Morato afirma: “La opinión pública- el mercado-, deviene instancia punto menos que infalible e inapelable, abstracción que, sin embargo, condesciende a cuantificación y a mensaje, a sondeo y a encuesta, que, como fotogramas periódicos, van dando cuenta de su estado actual y de su evolución”²⁷

Existen, sin embargo, tres efectos paradójicos de las encuestas:

A) Respecto al político

Rechaza las encuestas que no le son favorables. Afirma: “lo único que cuenta es el día de las elecciones”, “yo tengo datos distintos”. Dicho fenómeno parece querer señalar que la fiabilidad de los datos depende del “propietario” de los mismos.

B) Virtualidad predictiva

Este fenómeno es aplicado a las empresas de estudios de opinión cuando no aciertan en sus predicciones. Alegan que se había realizado una especie de foto fija del electorado unos días antes y que luego, el electorado había cambiado de opinión. Dicho argumento asegura que los resultados sólo son fiables en un determinado momento del tiempo. El argumento es poco válido si consideramos que existe una continuidad temporal (¡debería aludirse también a la metáfora de la “foto fija” cuando se acierta!).

²⁵ CHAFEE, S.: *Mass Communication changing conceptions of audience*. Londres, pp. 224. 1981.

²⁶ RODA, R.: *Medios de comunicación de masas*, C.I.S., Madrid, 1989, pág 433.

²⁷ REY MORATO, J.: *La comunicación política*. op. cit., pág. 86.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

C) Efecto en épocas críticas.

Los sondeos influyen mayoritariamente sobre los indecisos, lo que suele ocurrir en las épocas críticas. La predicción se dificulta con un gran número de indecisos.

Respecto a la influencia de los sondeos en el cambio o mantenimiento de las actitudes de voto, se distinguen también varios efectos:

- Del vagón de cola (“band wagon”): intervienen mecanismos de comparación social y los indecisos adquieren la intención de votar al que previsiblemente va a ganar (se adhieren a la mayoría).
- Del perdedor (“underdog” o efecto “David”): se siente lástima por el perdedor y el voto toma una dirección contraria a la tendencia mayoritaria en principio.
- Voto estratégico: Se elige la opción que se considera mejor para llevar un partido a la victoria o para evitar que salga victorioso algún partido enfrentado que parece incompetente, dañino o perjudicial.

Parece que la tendencia más ²⁸ generalizada indica que la publicación de los sondeos que dan prácticamente la victoria a un candidato es muy perjudicial para el contrario, dado que las personas que iban a apoyar esa acción política dejarán de hacerlo al creer su acción inútil, entendiendo que no tendrán peso suficiente, y pasan a apoyar a la opción que en los sondeos tiene más peso.

3.3. REFLEXIONES SOBRE EL PAPEL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS CAMPAÑAS ELECTORALES

Del Rey Morato sostiene que:

Todas las formas de gobernación pueden remitirse a una tipología binaria, sumaria, pero que sive al objetivo de nuestra reflexión: sociedades que se gobiernan por conflicto, sociedades que se gobiernan por consenso. Las primeras recurren a la fuerza. Las segundas, a la comunicación. Las primeras reprimen, en tanto que las segundas aceptan la conflictividad, y buscan la manera de encauzarla y darle soluciones adecuadas. Las primeras entienden que hay que aplastar el conflicto, y las segundas parten del supuesto de que el conflicto, lejos de ser oportunidad para el ejercicio de la arbitrariedad política y de la prepotencia, es el punto de partida para su solución, a condición de que se acepte una premisa, sin la cual no es posible la convivencia en pluralismo y libertad: que se opte por el diálogo, como medio de arbitrar una solución, solución que se intenta negociar, mejor que imponer.²⁹

²⁸ SABUCEDO, J. M. y RODRIGUEZ, M.: *Medios de Comunicación de masas y conducta política*, Madrid, Siglo XXI.

²⁹ DEL REY MORATO, J.: *La comunicación política*, Eudema Universidad, Madrid, 1989.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

Las Relaciones Públicas constituyen el “diálogo social institucionalizado”, única garantía de cohesión de los entes sociales, diálogo por el que se opta en un sistema democrático competitivo, con el fin último y primordial de servir a la ciudadanía y a la tendencia a la transparencia como filosofía.

Para Benito, el marketing político es el uso programado de las diversas técnicas de comunicación, publicidad y Relaciones Públicas, dirigido a conseguir adhesiones para personas y programas políticos, sirviendo para el mantenimiento de la imagen de quién está, o quiere estar, en el poder, y también para destruir la imagen del adversario ante la opinión pública.³⁰

Duverger afirma que “en la primera mitad del siglo XIX, cuando se hablaba de partidos, se designaba esencialmente a las ideologías más bien que a los hombres que las encarnaban”³¹.

Podemos entender que, como afirma Del Rey Morato, si en el siglo XIX la política eran las ideas, hoy la política son fundamentalmente las personas o los personajes contruidos sobre esas personas (las Relaciones Públicas adquieren entonces una importancia primordial en las campañas que, como en Estados Unidos, se basan fundamentalmente en la construcción de la imagen de los candidatos). También en España cabe plantearse la creciente importancia de la imagen de los líderes, ante el inmovilismo de los discursos políticos y el gran parecido existente entre los programas propuestos por los diversos partidos.

Según Barranco³², el candidato a presentar en las elecciones es el elemento más importante a considerar y su elección constituye una de las tareas más difíciles de todas las encomendadas a la ejecutiva del partido. Barranco señala que todos los esfuerzos serían inútiles si se fracasa en este aspecto, dado que un error en este campo puede provocar la ineficacia de toda la campaña electoral y desprestigiar al partido. Este autor llega incluso a establecer una tipología básica de líderes políticos de acuerdo a sus características temperamentales: político “líder”, “habilidoso” y “flemático”, señalando por otro lado, que si bien los políticos deben poseer unas características innatas mínimas (“carismáticos rasgos de poder”), una formación adecuada posterior puede perfeccionar estas dotes.

³⁰ BENITO, A.: Prólogo al libro de MASSÓ, R. y NEBOT, J. E.: *Introducción al “politing”*, Interlas, Barcelona, 1976, pág. 12. Citado por DEL REY MORATO, J.: op. cit.

³¹ DUVERGER, M.: *Sociología Política*, Editorial Ariel, Madrid, 1979, p.308.

³² BARRANCO, F. J.: *Técnicas de Marketing político*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1982.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

Según un estudio efectuado por Barranco sobre una muestra representativa de la población española segmentada por edad, sexo, hábitat geográfico y formación cultural, el candidato ideal a presentar en unas elecciones presenta las siguientes características:

- Persona más bien joven (alrededor de 40 años).
- Con una presencia física atractiva (esto es más valorado por el sexo femenino e inversamente proporcional al nivel cultural del encuestado).
- Se le exige máxima honradez y sinceridad en sus planteamientos. Ortega y Gasset afirmaba que el político ideal además de ser un gran estadista debía ser una gran persona.
- Gran simpatía.
- Gran respeto a la religión católica.
- Con ideas más bien progresistas, sin llegar a ser un revolucionario.
- Carácter fuerte, enérgico.
- Buen orador.
- Su ideología política no será extrema, sino de un centro izquierda moderado.

Otras características apuntan a la firmeza e intuición y las grandes dotes de autoconfianza y serenidad, temple en los momentos críticos. Pasión en su exposición y frialdad y tacto en su reacción, delante de las cámaras. Deberá ser por tanto cálido en las formas y frío en sus planteamientos.

Deutsch apunta los temas alrededor de los cuales se articula la disciplina de la psicología política. Dos de los mismos se refieren específicamente al candidato (el individuo como actor político y el candidato como líder³³). En este último caso los autores han señalado la importancia de la autoconfianza, de la habilidad para conquistar a los votantes, negociar y pactar, el alto grado de “aguante”... a lo que se puede añadir el entrenamiento y manejo consciente de la comunicación no verbal³⁴.

Para Maquiavelo, el político “había de ser a la vez león y vulpeja; fuerte como un león y ágil como la vulpeja, porque de no tener la fuerza y la ferocidad del león no podrá enfrentarse con el lobo, y si no tiene el talento y la agilidad de la vulpeja no podrá enfrentarse al león”³⁵

³³ DEUTSCH, M.: “What is political Psychology”. *International Social Science Journal*, XXXV. 1983.

³⁴ GARCÍA, M: *Habilidades sociales del líder político*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid, 1991.

³⁵ RICARDO RABELLA, *Quiero ser político*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, pág. 18.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

Seguendo a Schramm, el papel de los profesionales de Relaciones Públicas ha ido en importancia creciente gracias al auge de los medios de comunicación, que ha obligado a los políticos a crear y mantener una imagen de sí mismos ante el electorado y a contratar expertos para guiarlos:

Supongamos que la condición de experto llega a ser tan importante en el empleo político de los medios de comunicación que los creadores de imagen, las firmas de relaciones públicas políticas y los expertos en medios de comunicación puedan ser utilizados para manipular la lente, con el fin de mostrar tan solo candidatos empaquetados... Uno de los modos más seguros de establecer una diferencia en la cantidad de cambio de actitud ha sido la de variar la imagen que el receptor tiene del emisor³⁶.

3.3.1. RETÓRICA Y MANEJO DE LA INTERACCION EN LA NEGOCIACIÓN POLÍTICA DEBATES Y APARICIONES EN LOS MEDIOS DE MASAS. LA PREPARACIÓN PSICOLÓGICA DEL CANDIDATO EN RELACIÓN A LA PERCEPCIÓN SOCIAL

Aristóteles o el propio Cicerón habían hablado ya de la importancia de poseer las cualidades de un buen orador, de cara a la persuasión. En la comunicación política actual, centrada en las características comunicativas del líder político adquiere una importancia fundamental el manejo de la apariencia, la presentación...

Cayrol señala que

El político se convierte así, cada vez con mayor frecuencia, en actor o en un espectáculo. Lo que importa ante todo no son las ideas que expone, el programa que esboza o las fuerzas que le apoyan, sino sus cualidades individuales, al igual que una primera figura del espectáculo. Lo que cuenta es su físico, su encanto y su sonrisa, la simpatía que emana, su brío, su dominio de la réplica, su sentido del humor, su firme actitud, en suma, todo un conjunto de cualidades, evidentemente, no tienen por que ser esenciales para gobernar... sobre el fenómeno de la personalización ya existente la televisión lo ha ampliado y le ha otorgado unas características específicas, basadas en el arte de seducir, esto es en las cualidades de actor del político más que en las aptitudes para dirigir y gobernar³⁷.

Existen estrategias de persuasión y de creación de imagen relacionadas con la negociación y la toma de posiciones (comunicación de masas política). Los políticos suelen emplear estrategias integradoras en los pasillos pero tratan de dar la imagen ante las cámaras de utilizar estrategias duras, para quedar bien ante electores. Se realiza además una división de roles del “bueno” y del “malo”, en las que “el malo” interviene tomando las decisiones impopulares y se emplea como cabeza de turco. Cuando se ha

³⁶ SCHRAMM, W.: *Hombre, mensaje y medios*, Ediciones Forja, Madrid, 1982.

³⁷ ROLAND CAYROL: *“La T.V. y las elecciones”*, Ed. Moragas, 1985. Tomado de *Temas clave de Ciencia Política*, compilación coordinada por Román Castro, Edit. Gestión 2000, Madrid, 2000.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

desgastado a la otra parte el bueno interviene y se lleva todos los méritos. “El malo” en el PSOE era Guerra y el bueno, González, como en el PP “el bueno” es Aznar y “el malo”, Álvarez Cascos.

La inteligencia emocional afronta eficazmente la ansiedad y el estrés mediante relajación y minimización cognitiva de los resultados, en consonancia con lo que popularmente se dice “cuando algo no importa es cuando mejor se realiza”, “cuando ya no se ama es cuando mejor somos percibidos y mejor resultado tenemos en relación al otro”...

La preparación para oposiciones es tan larga e implicadora que la hipertrofia o magnificación de los resultados, por el tiempo invertido en los mismos, dificulta la relajación y el ejercicio correcto de las funciones.

La preparación y la eficacia comunicativa solo van de la mano cuando hay relajación, de lo contrario, a mayor preparación, implicación y exigencia de responsabilidad, la alerta o estado de “arousal” del individuo aumenta y este comunica peor.

Parece que lo esencial para una buena gestión política es la preparación a la hora de decidir y la relajación (inhibir las consecuencias cognitivas de exigencia de responsabilidad, temor al fracaso) a la hora de comunicar.

Cuanto mas preparados estamos, más cerebrales nos volvemos, mas rápidos en las reacciones, más susceptibles a los cambios (lo cual da sensación de crispación). La intensa actividad interna hace que la actividad externa, social, actúe como un estresante (estamos sobreestimulados internamente por el pensamiento constante, rumiación de ideas), por lo que la comunicación puede sufrir de los efectos de la “taquilalia” (se habla demasiado deprisa) por la “taquipsiquia” (se piensa demasiado deprisa) y las frases se vuelven entrecortadas, confusas, hay tropiezos verbales, se habla demasiado deprisa.

Algunos dicen que la preparación de las apariciones públicas, concentración interior de Aznar era mayor que la de González, mientras que éste actuaba con el natural extrovertido, espontaneidad de la falta acusada de preocupación (en líneas generales), buscando entonces en el exterior su fuente de estimulación.

Aznar se planteaba unas metas más altas respecto a la exigencia de responsabilidad en la comunicación, lo cual era algo negativo por la excesiva dependencia de los resultados, la magnificación negativa de la falta de entendimiento. Cuanto mejor realizaba su gestión y sus propuestas, más le importaba como quedaba ante el electorado

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

porque sabía que de estos dependía la realización de la enorme importancia que atribuía a su futura gestión, al cambio, convencido de la responsabilidad de ser el sujeto que debía llevarlo a término.

Felipe, por el contrario, luchaba por mantenerse y no por una visión de futuro que le implicara en demasía, dado que ya estaba en el poder (es fácil la comunicación cuando no se tiene que perder), por lo que iba relajado y confiado, lo que unido a su natural carisma y extraversión aumentaba su seguridad ante las cámaras y con ella la credibilidad que se asocia a la misma.

Que triste es pensar la falsedad que induce la psicología con la inducción inevitable de semejanza entre seguridad y credibilidad ya que es en numerosas ocasiones sólo una cuestión de apariencia (los vendedores más bellacos se muestran muy seguros, los oradores más infames hacen aseveraciones de tipo universal). En algunas Facultades todavía el cómo se dice es incluso más importante que lo que se dice y el opositor ignorante con la seguridad del vendedor es más o mejor valorado que el opositor titubeante y cabizbajo, nervioso.

La inteligencia emocional se relaciona entonces con la relajación y el “lugar” en donde se sitúan las metas, implicación del sujeto en las mismas: poca importancia (ya está en el poder) y poca implicación personal (baja voluntad de hacer cosas) conduce a una mala gestión (no se plantean retos ni compromiso personal), pero también a una mayor relajación y seguridad, por la minimización de los resultados negativos (sólo tiene que mantenerse, no cambiar la humanidad). Estos planteamientos se encuentran confirmados además por los postulados de Pavlov, que nos dice que la falta de estimulación interna y las “comeduras de coco” conducen a la extraversión y sociabilidad, para buscar las fuentes de estimulación en el exterior. Esto provoca la siguiente deducción: las metas bajas, poca exigencia y gran relajación aumentan la seguridad, correlacionando con la inteligencia emocional y confiriendo carisma y naturalidad. En Felipe se daba entonces una alta inteligencia emocional (que se predica de los andaluces en general).

En Aznar, por el contrario, se daba una alta capacidad y gran voluntad, correlacionada con un carácter más cerebral, intravertido, reflejado en una gran activación o “arousal” a la hora de comunicar, por las metas altas (ganar para hacer otras cosas). Se señalaba además una alta implicación (que aumentaba con el sentido de responsabilidad atribuido cuando observaba los errores de la gestión del oponente), por

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

lo que el afán de hacer cosas, de protagonizar o iniciar el cambio de rumbo y la alta implicación aumentaban la importancia subjetiva del fracaso en la comunicación al público, que debía decidir en última instancia, lo cual aumentaba el nerviosismo y la inseguridad (no por la falta de preparación o credibilidad sino por la importancia atribuida a los resultados), aumentaba su desasosiego y repercutía en la naturalidad y capacidad de persuasión.

Como ocurre con el caso de *Pepsi* y de *Fortuna*, no obstante, el público parece ser influido por variables de apariencia y comunicación tan solo cuando no existen otros factores de peso. La superación de los miedos y un tiempo en la gestión han contribuido a una mayor eficacia en la comunicación de Aznar, por estar más relajado y no gracias a las técnicas para hablar en público como algunos creen.

Saber manejar las propias emociones y la sensatez (darse cuenta de lo que es importante y lo que no lo es), relativizar los fracasos (no minimizarlos), junto con una fuerte autoestima, son las claves del carisma que señalan a un individuo preocupado y cerebral en la gestión y campechano y natural en la comunicación.

El cambio psicológico intraversión extraversión se logra cuando se relativiza el éxito de la postura adoptada (cerebral o extravertida) en cada situación, siendo consciente de que el éxito en la vida constituye una mezcla entre hacerlo bien y hacerlo saber, hacerlo bien y “quedar bien” o como dirían los juristas, “tener razón, saberla exponer y que te la quieran reconocer”.

Los años de experiencia docente no mejoran al profesor en cuanto a su didáctica sino sólo en cuanto a lo que enseña, la materia que imparte. El mecanismo de defensa puesto en juego suele ser dejar de mirar porque no soporta lo que ve.

Los conocimientos (inteligencia y voluntad) deben casar con la comunicación (habilidades sociales y comunicativas de la inteligencia emocional), que aporta la seguridad. Las personas carismáticas tuvieron adultos extraordinarios que supieron relativizar los logros académicos y convertirlos en logros humanos en base al esfuerzo y la voluntad, minimizando el fracaso en base a esto, atribuyéndolo a causas externas (“el que hace todo lo que puede, hace demasiado”), confiriendo entonces fuerza y valores para afrontar los primeros con eficacia. El control de la emoción resultante dio lugar al control de la expresión eficaz.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

3.3.2. LA TÉCNICA A.I.D.A. Y EL ARGUMENTARIO POLÍTICO

Deutsch plantea que no son pocos los aspectos de la política que tienen que ver con la comunicación y la psicología, al abordar ésta también los campos de la atención y memoria, expectativas y valores. Si examinamos la propuesta de Barranco sobre las fases que influyen en la elaboración de un mensaje político, concluiremos que se trata del mismo esquema que en el caso de las fases del proceso general de cambio de actitudes.

Barranco indica que las etapas por las que se pasa por la denominada técnica *AIDA* se dirigen a “llamar la **A**tención del elector hacia el mensaje político que se le envía; despertar el **I**nterés hacia el partido o la simpatía hacia el candidato; crear un **D**eseo de votar por él, y por último, lograr la **A**cción del voto hacia el partido”³⁸

Las características básicas del “Argumentario”³⁹:

- Debe dar un argumento adaptado al electorado en cuestión.
Esto resulta ser de vital importancia puesto que si no es específico, elaborado a la medida del público oyente, no tendrá ninguna utilidad práctica, en cuanto a la captación de votos
- Debe intentar personalizar al partido y al candidato, extraer y distinguir los puntos positivos que les diferencian del resto de partidos y de candidatos.
- Debe ser dramático, teatral, presentado de forma que impacte al público. Esto estimula la atención del oyente, hace que el mensaje se comprenda mejor y que quede una impresión duradera. En esta dramatización se implicarán todos los sentidos, utilizando argucias oratorias que mantengan la atención del electorado presente, con una fraseología lenta y penetrante. Por supuesto, esta dramatización deberá ser ensayada previamente, evitando exageraciones que puedan resultar ridículas.
- La voz del orador debe ser timbrada, clara y con altos y bajos que provoquen la atención del electorado asistente. Conviene vocalizar bien y dar un buen ritmo a la voz, así como cadencia.

³⁸ BARRANCO, F. J.: op. cit.

³⁹ BARRANCO, J. F.: *Técnicas de Marketing Político*. Pirámide, Madrid, 1982.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

3.3.3. CONCLUSIONES FINALES SOBRE EL PAPEL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA COMUNICACIÓN POLÍTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es momento ahora de recordar que las Relaciones Públicas deben hacer gala de buen hacer y de transparencia y no utilizarse nunca para el enmascaramiento o la distorsión de la verdad. Tampoco el abogado debe distorsionar la verdad para favorecer a su cliente, pero la realidad es la perspectiva, como diría Ortega, y cada partido político, como cada persona tiene su propia perspectiva.

Las Relaciones Públicas, en su faceta de constructoras de imagen del candidato, deben mostrar una realidad perfeccionada, decorada de buen gusto y elegancia (también en el pensar y actuar) y promover un hacer que por su integridad, completitud y perfección se tacha de exquisito en las formas y maneras.

Las Relaciones Públicas deberán ostentar una cualidad de “superposición” y no de sustitución. En esa mera superposición radica su grandeza y toda su responsabilidad y función.

Por supuesto que las Relaciones Públicas no son imprescindibles para llevar a un candidato íntegro, a un programa adecuado a las necesidades del electorado y a un partido eficaz, a la victoria pero si necesarias para que dichas cualidades y ventajas sean conocidas y oportunamente percibidas por el electorado y recordemos aquí los postulados de Riesman cuando señalaba que la política suele evaluarse en términos de preferencias de consumo, y que en la política de la sociedad actual, importa tanto las cosas que se hacen como el modo de hacer las cosas.

Efectivamente, y como afirma del Rey Morato, en la política (como en casi todos los ámbitos de la vida) se da en muchas ocasiones, preferencia a lo verosímil antes que a lo verdadero, y a la instalación de los emisores políticos en la argumentación, antes que a la verdad, pero la falsedad no puede identificarse con la argumentación, manera o modo, único modo de expresar ésta ni lo verosímil con las Relaciones Públicas cuando estas tratan de ser un fiel reflejo o en todo caso una prolongación expresiva de lo verdadero.

El ser humano es incapaz de transmitir “lo verdadero” sin más y las Relaciones Públicas, al fin y al cabo, no son más que la respuesta institucional a la tendencia expresiva del propio hombre y en todos los ámbitos de la sociedad de consumo, a dar preferencia a lo verosímil.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

Los medios que las Relaciones públicas emplean, mensajes para persuadir al electorado no pueden basarse nunca en técnicas subliminales⁴⁰ que obvian la tendencia generalizada en el establecimiento de una guerra o batalla de “todo vale” pues las acciones y comunicaciones pasarán, e incluso los candidatos, pero no así la concepción de la política y la democracia en el siglo XXI, que algunos ya vienen en llamar “cementerio de los valores”.

La comunicación conforma y modula la ideología o conjunto de actitudes que guardan una mayor relación⁴¹, y esta se forma tanto en relación a los partidos como al propio sistema en el que se insertan. Así como las Relaciones Públicas no deben enmascarar y maquillar una mala gestión, tampoco la comunicación que estas promueven debe eclipsar el brillo natural de una gestión válida y un candidato eficaz.

Debemos ser conscientes, no obstante, de que en la sociedad del siglo XXI, comunicación y gestión van de la mano, se entremezclan y confunden y lo que algunos llaman con razón, espectáculo teatral y “vedetismo” tiene por más que nos pese una importancia fundamental a la hora de decidir el rumbo de la política y de la gestión de los líderes políticos, programas y propuestas.

En cualquier caso, recordemos aquí las palabras de Platón:

Hay que escoger entre la retórica extraña a la ciencia y a la verdad, que se limita a hacer creer a la plebe ignorante que todo es bueno o malo, justo o injusto, bello o feo, según la necesidad del momento, un arte pérfido e inmoral, y la retórica que se inspira en la verdad, la propaga y persuade con ella. Éste es el punto decisivo.

⁴⁰ Se refiere a la superposición de fotogramas que crean imágenes percibidas bajo los umbrales de la conciencia, VICARY, “*Publicidad subliminal*”, 1956.

⁴¹ EYSENCK. H.J. *The Psychology of politics*. Rutledge and Kegan Paul. Londres, 1954.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

- BIBLIOGRAFÍA

ARCEO, J. L. *Como ganar unas elecciones. Tratamiento teórico y práctico de la Imagen de los políticos*. Madrid, Fomento de Bibliotecas, 1982.

ARCEO, J. L.: “Psicología, elementos y eficacia en las Campañas electorales”. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 1, 1990.

BARRANCO, F. J.: *Técnicas de Marketing político*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1982.

BENITO, A.: Prólogo al libro de MASSÓ, R. y NEBOT, J. E.: *Introducción al “politing”*, Interlas, Barcelona, 1976.

BERELSON, B. R., LAZARFELD, P. F. y MCPHEE, W. N.: *Voting*. University of Chicago Press. Chicago, 1954.

CHAFEE, S.: *Mass Communication changing conceptions of audience*. Londres. 1981.

DAHL, R.: *La poliarquía, participación y oposición*, Guadiana de Publicaciones, Madrid, 1974.

DEL REY MORATÓ, J.: “Comunicación política y Ritual Electoral” en *Revista de Ciencias de la Información*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense, Madrid 1984.

DEL REY MORATO, J.: *Democracia y posmodernidad*. Teoría General de la Información

DEL REY MORATÓ, J.: *La Comunicación política*, Ed. Eudema, Madrid, 1989.

DERVIN, B.: *Mass Media in politic campaign*, Sage, Newbury Park, 1989.

DEUTSCH, M.: “What is political psychology”. *International Social Science Journal*, XXXV, 1983.

DOWNS, A.: *An economy theory of democracy*. Harper and Row. Nueva York, 1957.

DUVERGER, M.: *Sociología Política*, Editorial Ariel, Madrid, 1979.

FRIEDRICH, C J.: *La Democracia como Forma Política y como Forma de Vida*, editorial Tecnos, Madrid, 1966.

GARCÍA, M.: *Habilidades sociales del líder político*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid, 1991.

GERBNER, G., GROSS, L., MORGAN, M. y SIGNORIELLI, N.: “Trazando la corriente dominante: contribuciones de la televisión a las orientaciones políticas”. *Revista de Psicología Social*, 5, 1990.

HABERMAS, J: *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Ed. en castellano, *Historia y crítica de la opinión pública*, Barcelona, Gustavo Gili, 1981.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

- INGLEHART, R.: *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton University Press. Princeton, 1977.
- KATZ, D.: "Patterns of leadership" en KNUTSON, J.N.: *Handbook of political psychology*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco, 1973.
- LAZARFELD, P. F, BERELSON, B. R. y GAUDET, K.: *The people's choice*. Duell, Sloan & Pierce. Nueva York, 1944.
- LLANO, A. et al.: *Ética y política en la sociedad democrática*, Editorial Espasa-Calpe, Madrid, 1980.
- LLANO, A.: "Libertad y sociedad", en Llano et al.: *Ética y política en la sociedad Democrática*, Editorial Espasa-Calpe, Madrid, 1980.
- MCFARLAND, A. S.: *Power and leadership in pluralistic systems*. Stanford University Press. Stanford, 1969.
- MUÑOZ, A.: *Opinión Pública y Comunicación política*, Madrid, Eudema, S.A. 1992.
- NOELLE – NEUMANN, E.: *L'influence des mass media. Etudes de radio- télévision*. Allensbach, 1978.
- POPPER, K. R.: *La sociedad abierta y sus enemigos*, Orbis, Barcelona, 1984.
- RABELLA, R.: *Quiero ser político*, ed. Gestión 2000, Barcelona.
- RODA, R.: *Medios de comunicación de masas*, C.I.S., Madrid, 1989.
- RODRIGUEZ VILLASANTE, T.: *Las Democracias participativas*. Madrid, HOAC, 1995.
- ROLAND CAYROL: "La T.V. y las elecciones", ed. Moragas, 1985. Tomado de *Temas clave de Ciencia Política*, compilación coordinada por Román Castro, Edit. Gestión 2000, Madrid, 2000.
- SABUCEDO, J. M. y CRAMER, D.: "Sociological and psychological predictors of voting in Great Britain". *The Journal of Social Psychology*, 131. 1991.
- SABUCEDO, J. M. y RODRIGUEZ, M.: *Medios de Comunicación de masas y conducta política*, Madrid, Siglo XXI. 1999.
- SABUCEDO, J. M.: *Psicología Política*. Ed. Síntesis, Madrid, 1996.
- SABUCEDO, J. M.: "Participación política", en SEOANE, J. y RODRIGUEZ, A. (eds.), *Psicología Política*. Pirámide. Madrid, 1988.
- SANTAMARÍA, J.: Apuntes de la asignatura optativa de segundo ciclo "comunicación política y campañas electorales", impartida en la facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la U.C.M. curso 98-99.
- SARTORI, G.: *Partidos y sistemas de partidos*, Alianza Editorial, Madrid, 1987.
- SCHRAMM, W.: *Hombre, mensaje y medios*, Ediciones Forja, Madrid, 1982.

IV. 3. Comunicación política, campañas electorales y R.R.P.P. en el marco de...

SCHUMPETER, J.: *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, Editorial Aguilar, Madrid, 1968.

SMITH, A.: *The works of Adam Smith*, Otto Zeler, Aalen, 1963.

VICARY, “*Publicidad subliminal*” en apuntes de “*Psicología de la persuasión*”, Facultad de Psicología, U.C.M, curso 96-97.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

IV.4. TENDENCIAS COMUNICATIVAS ACTUALES: LA “CREACIÓN DE IMAGEN” EN EL AUDIOVISUAL: LA NUEVA FORMA DE PERSUASIÓN (INFLUENCIA) MEDIANTE LAS RELACIONES PÚBLICAS (IMAGEN DE LA FUENTE) Y PARA LAS R.R.P.P. (NOTORIEDAD PARA LA CADENA)

EL PRESENTADOR COMO “RE-PRESENTADOR”. LA OBJETIVACIÓN Y ANCLAJE EN LO SUBJETIVO COMO NUEVA FORMA DE CREAR IMAGEN. PRESENTADORES Y PERSONAJES (*GRAN HERMANO*) COMO “IMAGEN DE MARCA” DE LOS “PRODUCTOS TELEVISIVOS” O PROGRAMAS Y EN ÚLTIMO TÉRMINO DE LA INSTITUCIÓN COMUNICATIVA, LA CADENA, PARA ALCANZAR NOTORIEDAD.

La “imagen de marca” del producto televisivo (programa) y aún de la cadena es su presentador

Marina Cabada

Una imagen vale más que mil palabras, sobre todo cuando estas no dicen nada

Marina Cabada

4.1. “ENGANCHAR” AL RECEPTOR ES EL FIN DE LA COMUNICACIÓN Y A SU VEZ EL MEDIO O INSTRUMENTO PARA OBTENER AUDIENCIAS (FIN DE LA CADENA): LA AUDIENCIA FINAL COMO RECLAMO O MEDIO PARA OBTENER PUBLICIDAD.

Con *Gran Hermano* se estableció un profundo lazo comunicativo. El éxito del programa ha sido total, todos los españoles se encontraban simultáneamente en un único hogar, la casa de *Gran Hermano*. Se puede decir que el programa ha basado su éxito en el hecho de haber sintonizado con el común sentir de la colectividad.

Invito al lector que piense que el programa solo distrae, a que repare en la competencia entre las cadenas para obtener audiencia (entre otras cosas porque así pueden insertar más publicidad), y medite sobre cual ha sido la base lógica o racional que pueda predicarse del hecho de que audiencias masivas se constituyeran en espectadores de esta cadena (*Tele 5 con Gran Hermano*), por encima de otras cadenas y otros programas, incluso informativos y culturales.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

Obteniendo una audiencia masiva sin base lógica ni racional (sugestionabilidad), la audiencia es enganchada a la nueva modalidad de culebrón emparentado con el concepto de “reality show”, como muestra la producción cinematográfica “el Show de Truman” y la película que antaño protagonizara Sharon Stone sobre un excéntrico millonario que espía a todos sus vecinos en un edificio de pisos, desde su salón, mediante cientos de monitores conectados a una red de cámaras ocultas.

Las cadenas “se venden” así a la publicidad en una nueva modalidad de compra - venta o si se quiere de trueque: “tanto dinero por espacio en función del número de personas que componen la audiencia”, después de obtener audiencias masivas, de una manera ciertamente racional, en función del número exacto de personas que ven la cadena, medido por audímetros y otros registros periódicos, que minuto a minuto, da medidas exactas de audiencia y la clave de la intensidad con que ven determinados programas dado que registran exactamente si la gente se queda o no sentada cuando aparecen los anuncios (la emoción o expectativa en algunos casos les impide levantarse del sillón).

El fin de los medios de comunicación de masas no es avieso ni malintencionado, ni siquiera sofisticado ya (mover a las masas hacia ideas políticas y sociales de interés para la nación, instrumento de política, propaganda...). Tras el advenimiento de la democracia, estabilidad económica y liberalización, la propaganda se refiere al propio medio, a la propia cadena. Los medios de comunicación ya no son instrumentos o “medios” para la consecución de otros fines (propaganda política...) que no sean los propios (y los públicos se configuran entonces como los auténticos medios, para alcanzar esos fines).

Las cadenas venden sus espacios, compitiendo con otras cadenas, en función de la audiencia conseguida. Espacios hay muchos, pero se trata como todo en nuestra sociedad, de llegar el primero, a mas gente, simultáneamente y pagando un solo espacio. Las cadenas “se venden” a la publicidad, utilizando como criterio demarcatorio, ventaja competitiva, la audiencia, con un criterio cuantitativo. “La dos” sigue un criterio cualitativo, pero claro, “la dos” es del Estado y no necesita audiencias masivas que atraigan a la publicidad. Los programas emitidos en esta cadena se evidencian con claridad como predominantemente informativos y distractivos.

En los productos comunicativos, las audiencias se fragmentan en función de la vía psicológica comunicativa para llegar a las mismas (emocional o racional): los que

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

ven *La 2* y los que ven todo el resto de programas “emocionales”, con matizaciones. Lo emocional unifica al máximo, toda la población ha visto *Gran Hermano*, las emociones son sin duda lo más y mejor repartido, no todos pensamos igual pero sentimos y nos emocionamos igual, la nueva segmentación es psicológica o psicosociológica versus sociológica, ampliamente basadas en el procesamiento periférico, (superficial), típico de nuestros días y que pertenece al ámbito de las Relaciones Públicas.

4.2. FUNDAMENTO COGNITIVO EN EL PROCESAMIENTO PERIFÉRICO

4.2.1. EL PRESENTADOR COMO “REPRESENTADOR”

Las nuevas teorías sobre el procesamiento de la información apuntan a la diferenciación entre procesamiento central y periférico (Petty y Cacioppo). Esta dicotomía básica informa sobre la importancia de la comunicación de Relaciones Públicas en la actualidad. La difusión de los mensajes políticos se encarna en la propaganda pero la modificación de las características relacionadas con la apariencia del emisor, atractivo... que ejercen una influencia creciente en la persuasión actual (atractivo de los “grandes hermanos”), en ausencia de contenidos, va en orden creciente.

La sobresaturación de información, la baja implicación de la audiencia en los contenidos y la apatía hacia los mismos, en una búsqueda de entretenimiento y evasión más que de culturización, hacen que la imagen de presentadores, personajes, líderes políticos... vaya cobrando una importancia fundamental en la comunicación persuasiva del siglo XXI y que en una cultura de lo frívolo y lo aparente, las Relaciones Públicas ganen terreno a otros múltiples planteamientos comunicativos que van quedándose desfasados. El procesamiento periférico señala a la importancia creciente de las Relaciones Públicas.

Los nuevos planteamientos cognitivos de procesamiento de la información por heurísticos apuntan directamente al estudio de las Relaciones Públicas (factores externos asociados a la imagen, apariencia, credibilidad, prestigio...)

El análisis de las fuentes se desarrolla ahora a partir de la interacción entre la propia fuente y el significado que le atribuye el sujeto o la audiencia... el receptor procesaría la información en base a características “superficiales” de la fuente (extrínsecas al mensaje) tales como el atractivo...¹

¹ CUESTA, U.: op. cit, pág. 25.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

En una sociedad sobrecargada de información, el procesamiento central, de contenidos, se limita y deja paso al procesamiento periférico, en el que juega un papel fundamental la imagen de la fuente, factores extrínsecos al mensaje, credibilidad, atractivo, por lo que el éxito de la persuasión en nuestros días redunda en el éxito de las Relaciones Públicas, el presentador y su atractivo son más importantes que el programa, los contenidos no importan nada, los programas políticos pierden importancia y la gana el candidato, atractivo y credibilidad.

Encontramos entonces una población de sujetos heterodirigidos, en lugar de autodirigidos (dirigidos desde el exterior).² La notoriedad de las cadenas y su imagen se consigue a través de la creación de imagen de sus presentadores. Existen bases psicosociológicas de la comunicación y la interacción de Relaciones Públicas y bases relacionistas (en términos de creación de imagen, procesamiento periférico), de todo tipo de comunicación e interacción social actual (incluida la comunicación audiovisual). No olvidemos que una puesta en escena es una situación comunicativa de Relaciones Públicas.³

El procesamiento periférico de la información o de los mensajes del medio audiovisual, típico de nuestros días, conduce a una reflexión importante, que muchos se plantean, el hecho de que hoy día y sin un proceso planificado de construcción de imagen, las personalidades inanes se vuelvan famosas sólo por aparecer en los medios (esto antes también ocurría, pero junto a las apariciones había toda una parfernalia marketiniana y de creación de imagen (pongamos el caso de Elvis Presley o de Marilyn Monroe), y no sólo unas cuantas apariciones

La importancia de la fuente en el procesamiento de la información, factores periféricos, hace que la imagen de la fuente, en contraposición a los contenidos de los mensajes, cobre importancia, dado que el receptor no está dispuesto a elaborar el contenido del mensaje.

Las Relaciones Públicas cobran entonces importancia, en su fundamento y finalidad básica de creación de imagen de la fuente, y conducen a la importancia de la creación de “imagen” en el campo de la imagen (medio audiovisual).

Parece que el estado de ánimo positivo que sobrevino con el advenimiento de la democracia y posteriormente con la intensificación del Estado de Bienestar y la calidad

² RIESMAN, D.: *The lonely crowd*, Yale University Press. 1950.

³ PIÑUEL RAIGADA, J. L.: *Apuntes de Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, curso 98-99. Facultad de Psicología, UCM.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

de vida creciente, unido a la casi total desaparición de la era de los programas truculentos, negativos y pesimistas de hace unos años, junto a la natural sobresaturación de información propia de nuestros días y la relajación y vagancia perceptiva de nuestra era (“audiencias pasivas” de Krugman, individuos “heterodirigidos” de Riesman)⁴, ha conducido a la especial intensificación de la ausencia de contenidos en el audiovisual que no sean redundar en la imagen de la propia fuente en consonancia con la tendencia al procesamiento periférico.

El proceso atencional es pasivo, redundante y repetitivo en ausencia de control consciente y atencional activo. Parece que los medios hoy más que nunca ceden su finalidad de educar y formar (que queda circunscrito a la 2) para dejar paso a la pura distracción, pero con matices de persuasión (influencia y sugestión).

Los presentadores re-presentan los programas y son esencialmente sus contenidos; por ello y en representación de la cadena, van representándose unos a otros en los diversos programas de la cadena (“Macumba te ve”, “a prueba de estrellas”...). La propia cadena realiza campañas de creación de imagen de la misma, exhibiendo no sus contenidos comunicativos, programas y espacios, sino su plantilla, trabajadores y presentadores.

Los verdaderos protagonistas del audiovisual no son los productores sino los presentadores. Las características técnicas y los efectos especiales dejan paso a lo humano, de nuevo, en el gran “teatro” audiovisual del siglo XXI.

No sabemos, en todo caso, si la falta de procesamiento central del mensaje ha conducido a la magnificación de las características superficiales y periféricas o es que el propio procesamiento de esta índole, específico de nuestros tiempos, ha conducido a la banalización e incluso a la desaparición de los contenidos, tras advertir su ineficacia comunicativa, a raíz de la constatación de lo afirmado. Lo cierto es que algo que antes se realizaba conscientemente y se circunscribía al ámbito específico, voluntario y planeado de las Relaciones Públicas (creación de imagen), se produce ahora más que nunca, con dispositivos de inicio casi obligados, en los audiovisuales que funcionan también en base a la creación de “imagen”.

La tesis de Pallak es que cuando el atractivo de la fuente no es relevante, entonces la *calidad* del mensaje y de los argumentos se torna determinante para establecer la influencia persuasiva del mensaje, a través de un *procesamiento central* de

⁴ KRUGMAN, H. E.: “Brain wave measures of media involvement”, *Public opinion quarterly*, 29. 1971.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

la información, ya que no existen estímulos que disparen el procesamiento periférico (atractivo de la fuente), que harían irrelevante la calidad de la estimulación⁵.

Los “grandes hermanos” y los presentadores son personas de un atractivo especial, elegidos en base a su apariencia y carisma (capacidad de atracción innata). Chaiken sostiene la tesis de que cuanto menor es la implicación⁶ en los mensajes (“pasotismo” propio de nuestra época) mayor es la probabilidad de un procesamiento periférico, en contraposición al central.

Parece que en la mayoría de los mensajes, el sujeto está poco implicado y atiende pasivamente a factores externos o periféricos. Cuando el individuo, como sostienen Chaiken y Petty y Cacioppo⁷, está poco motivado por la comunicación se centra en aspectos periféricos, sobre todo cuando aumenta la simpatía de la fuente y disminuye el compromiso con la situación, y se vuelve susceptible al atractivo, no siendo así cuando se encuentra en situación de alto compromiso.

Parece entonces que puede concluirse, que la concepción relacionística o en términos de imagen del audiovisual actual incide en el aumento o magnificación de los aspectos extradiscursivos (periféricos o superficiales), que desencadenan un proceso heurístico o periférico de procesamiento de la información.

Lo “visual” del audiovisual no remite ya a la técnica de producción de la imagen sino a la “imagen” de los presentadores y personajes. Esto redundaría en los fundamentos relacionísticos de la comunicación en general que muestra la creación de imagen en el audiovisual y por ende, procesamiento de toda información a través de la imagen de la fuente, propio de nuestros días.

Resulta ser ciertamente curioso que al tiempo que se caracteriza al ser humano como un procesador sofisticado de información desde la psicología cognitiva, que establece los procesos inferenciales, los esquemas... observamos que el procesamiento no es más o menos sofisticado en la captación, retención... sino que respecto a los contenidos del mensaje, que tradicionalmente constituían la esencia del mismo, dicho procesamiento no se da, por lo que podemos hablar de una mayor pasividad propia de

⁵ PALLAK, S. R.: “Salience of a communicator physical attractiveness, emotional versus rational appeals, and persuasion: A heuristic versus systematic processing interpretation”, *Social Cognition*, 2. 120-139. 1983; “The heuristic model of persuasion”, en M. P. Zanna, J. M. Olson y C. P. Herman (eds.), *Social influence: the Ontario Symposium*, vol 5.

⁶ CHAIKEN, S.: “Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39. 1980.

⁷ PETTY, R. E. y CACCIOPPO, J. T.: *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, Nueva York, Springer-Verlag. 1986.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

nuestros días en los momentos previos al procesamiento del mensaje, que antes eran en la atención y procesamiento y ahora incide en la propia atención selectiva pre-procesamiento.

En esto inciden Petty y Cacioppo, cuando establecen las bases de su modelo de elaboración del mensaje.⁸ Dado que los contenidos no parecen atraer la atención del receptor y requiere de una implicación para el procesamiento central, los persuasores han tratado de atraer la atención, que se resistía, mediante factores periféricos, visuales, relacionados con la persona, en términos de imagen, tal vez como reacción o contraofensiva a la persuasión precedente. Lo cierto es que “una imagen vale mas que mil palabras, sobre todo cuando éstas no dicen nada”

De los contenidos se pasó a los medios, parafernalia audiovisual, y de estos se pasa ahora a los personajes y a la imagen centrada en la fuente o emisor, el “éthos” aristotélico. Lo ideal es que el procesamiento periférico complete al central pero en el audiovisual, a diferencia de las nuevas tendencias en la publicidad, que incorporan preguntas, conclusiones implícitas muy ambiguas, “suspense”, que implican y motivan a la elaboración central del mensaje, el procesamiento parece ser puramente periférico.

4.2.2. “GRAN HERMANO”: LOS PERSONAJES CREADOS PARA REPRESENTAR A LA CADENA

Resulta ser ciertamente significativo el título de la obra de Gustavo Bueno: *Televisión: apariencia y verdad* y muestra intuitivamente y como el mismo alega⁹ la división clásica entre *estructura* y *contenido* de los medios culturales de comunicación de masas.

En la actualidad parece que los contenidos importan muy poco y es por esto que la apariencia cobra un papel fundamental, el espectáculo de lo banal es presentado, percibido y procesado a través de vías periféricas, que insisten en lo superficial y aparente de los hechos.

La imagen como “re-presentación” y como comunicación para obtener notoriedad parecen protagonizar el panorama audiovisual. Las imágenes reproducen la atribución simbólica de significado, objetivando las características y atributos de la cadena en lo subjetivo, a través de sus personajes y presentadores, que no solo presentan

⁸ PETTY, R. E. y CACCIOPPO, J. T.: “The elaboration likelihood model of persuasion”, *Advances in Experimental Social Psychology*. 1988.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

(la verdad es que no presentan nada más que a si mismos) sino que “re-presentan” y se constituyen en la imagen de marca del producto televisivo, utilizado ampliamente para crear notoriedad a la cadena o institución.

Los “grandes Hermanos” no representan al programa *Gran Hermano*, representan a la cadena Tele 5, por eso son ampliamente utilizados por todos los programas de la misma (al igual que “rotan” los presentadores y se exhiben en otros programas de la cadena) una vez configuradas sus características de “imagen de marca”. Sus camisetas, como el envoltorio de los productos refleja “de quien son”, como *Fanta* (“de quien eres”).

La obtención de publicidad se configura en el verdadero fin de la cadena, y, en último término, de la comunicación efectuada por los medios. El “producto” es el programa o espacio televisivo aventajado y el medio es la audiencia, tanto de forma figurada como real. Los medios de masas se constituyen como fines (obtener notoriedad) y a la vez como medios de otros fines (obtener más ingresos por la publicidad que les procura la mayor tasa de audiencia o “rating point”).

Las cadenas y emisoras no se distinguen por su calidad de mensajes y contenidos de los programas emitidos sino desde un criterio cuantitativo “lo importante no es que se ve sino cuantos ven lo que se emite”. Los públicos, audiencia es utilizada, cuando no se la informa ni culturiza, sino que se la engancha por la vía de la sugestión para poder vender a la publicidad una ventaja competitiva sobre las otras cadenas.

Como ya afirmábamos anteriormente, efectivamente, el programa *Gran Hermano* no tenía como finalidad la venta de productos o el incremento de la imagen y notoriedad de líderes, pero ha “vendido” un “nuevo producto comunicativo” que otras cadenas están comprando ya (*El búfalo* de *Antena 3*), han creado y prestigiado posibles nuevos líderes sociales y asociando el producto comunicativo a la cadena, han incrementado la notoriedad e imagen de la misma.

En el caso de la mayoría de las cadenas (a excepción de las públicas como “La 2”) imagen, programas y medios se ponen al servicio de la publicidad para alcanzar más ingresos, a través de las Relaciones Públicas, que obtienen un incremento de notoriedad para la cadena (a través de la formación de “imagen” de personajes y presentadores).

Respecto a la vía persuasiva del *Ethos* o imagen del emisor, nos referimos aquí a los postulados de la disciplina de la Ecología conductual, que señala que la

⁹ BUENO, G.: *Televisión: apariencia y verdad*, Gedisa, Barcelona, 2000, pág. 15.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

comunicación es “El proceso en el cual los actores usan señales especialmente diseñadas o exhibiciones para modificar la conducta de los reactivos”¹⁰. Dicha concepción puede emparentarse directamente con las Relaciones Públicas y se encuentra estrechamente relacionada con la presentación de uno mismo a los demás y con la creación de imagen tanto de individuos como de instituciones.

En esta misma línea, Harré¹¹ distingue en la acción humana dos niveles:

- Práctico del actuar y comunicar (común a hombres y animales)
- Expresivo del estatus: de preservación del status y defensa de la propia imagen, que lleva a la actividad expresiva.

Los dos niveles pueden resumirse en dos conceptos fundamentales: lo que los hombres hacen y la impresión que quieren dar de lo que hacen.

Para la audiencia, parece que lo importante no es lo representado sino “la representación de la representación”, lo importante no es el contenido sino el presentador, que configura en último término la personalidad y la imagen del programa.

La televisión parece haber caído en manos de sus presentadores, no de sus productores... Las Relaciones Públicas, en su vertiente de creación de imagen cobran protagonismo. Si se “vende” igual a un político que a un detergente, también se “vende” de igual modo a un presentador o a un personaje. *Gran Hermano* no es un programa con unos contenidos determinados, sus contenidos son como siempre, personalizados en alguien (Ania, Ismael, Ángel...).

Pross¹² ha definido la violencia simbólica como “El poder hacer por instancias emisoras que la validez de significados mediante signos sea tan efectiva que otra gente (distinta del emisor) se identifique con ellas”. La forma de presión de la que habla Pross guarda una estrecha relación con los procesos de representación e identificación de la realidad, los valores sociales... Pross concluye que el hombre como *animal symbolicum* “está enredado en la red de símbolos, está preso (en ellos)”.

Desde la acción transmisora hipnótica de la televisión se presentan los nuevos modelos, que se configuran en la representación de la representación, al igual que Helen Lindes representa a España desde su rol de Miss España y su imagen en los medios y no a España ya que parece más británica (o al menos en igual medida que española) y su

¹⁰ HARRÉ, R.; CLARKE, D.; DE CARLO, N.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Filosofía de la Acción*, Paidós, Barna, 1989.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

propio apellido no es Perez o Serrano). Las Relaciones Públicas suplantando la actividad informativa, cobra importancia lo que parece sobre lo que es (veranea en Marbella y se acuesta con famoso luego es famoso), priman las apariencias sobre los contenidos, se juzga a las personas por “con quién están”, los presentadores no presentan los programas, sino que estos son en esencia la imagen del propio presentador, lo importante es la representación sobre los contenidos (programas como *Gente con chispa* o *A prueba de estrellas*).

Horkheimer afirma que: “Cuando la misma razón se instrumentaliza, adopta una especie de materialidad y ceguera, se torna fetiche, entidad mágica, más aceptada que experimentada intelectualmente” (...) “Cuanto más automáticas y más instrumentalizadas se vuelven las ideas, tanto menos descubre uno en ellas la subsistencia de pensamientos con sentido propio”

4.3. FUNDAMENTOS PERSUASIVOS O DE INFLUENCIA: “ENGANCHAR A LA AUDIENCIA” (*GRAN HERMANO*)

Bueno afirma que el interés del programa era etológico – primatológico y es cierto que los jóvenes protagonistas de Gran Hermano se comportan de una forma primitiva, aunque no más primitiva que los parámetros de curiosidad que emplean los propios sujetos en su vida normal. Algunos dicen que vivir hacia fuera, entretenerse o pasar horas y horas viendo la vida del prójimo, es aún más primitivo que las propias acciones efectuadas en una “semi comuna” alejada del mundo, microsociedad o clan que reivindica el hecho de vivir como marmotas, cultivando la emoción “con la tripa al sol”, fuera de la urbe y del mundo civilizado, dando rienda suelta a instintos y emociones, ya que ese era su único entretenimiento.

Como afirma Ortega,

*... son los objetos y acontecimientos del contorno quienes gobiernan la vida del animal... El no rige su existencia, no vive desde sí mismo, sino que está siempre atento a lo que pasa fuera de él, a lo otro que e ... el hombre ha tardado miles y miles de años en educar un poco-nada más que un poco- su capacidad de concentración. Lo que es natural es dispersarse, distraerse hacia fuera, como el mono en la selva y en la jaula del zoo*¹³

Es cierto que la gente observa los monos del zoo en mayor medida que a las gallinas u otros animales, pero lo que observa no son las pautas más primitivas,

¹² PROSS, H: *La violencia de los símbolos sociales*, Barcelona, Anthropos, 1983.

¹³ ORTEGA Y GASSET, J: *El Hombre y la gente*, Austral, Madrid, 1972, pp. 22, 25.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

defecación o copulación (esto lo hacen todos los animales del zoo) sino sus pautas sociales, las pautas de humanidad que no dejan de sorprender al hombre, tanto en los monos como en los cachorros de adultos que son los jóvenes de Gran Hermano, y por eso, al igual que en el zoo, no dejan de sorprenderse por algunas de las reacciones, rituales, pautas sociales de la comuna del *Gran Hermano*.

El ser humano “social” incluso en situaciones extremas, es lo que no deja de sorprender a la audiencia. Ya no se casa nadie, salvo en gran Hermano, el desnudo no es del cuerpo, ni del alma (para eso está *Sorpresa sorpresa* o *Lo que necesitas es amor*), sino de la sociedad, a través de rituales espontáneos y provocados, de valores, de costumbres, cultura y antropología.

Los papeles sociales representados en la comuna son atractivos. Siempre hemos afirmado que “los peores actores son aquellos que dicen tener vocación y a los que se paga por ello, entre otras cosas porque no pueden elegir sus papeles”. En *Gran Hermano* tienen un escenario para ellos solos y una total libertad de elegir incluso hasta su propia personalidad (por eso la madre de Faina no reconocía a su hija, su conducta en la pantalla), pues ésta había elegido aquella que conecta con los amigos y ligues y no la que presuntamente suele exhibir en casa.

El velo social, hipocresía y apariencia, unido al objetivo de conseguir la meta configuró un espacio encantador, y el deseo de mantener las apariencias y una conducta educada y agradable, positiva para la audiencia.

Los filtros de la *televisión formal*¹⁴ no eran tan técnicos como humanos (referidos a lo humano), sociales y culturales. Los filtros técnicos referidos a lo humano eran la selección de imágenes, para presentar las más emotivas, sociales, entrañables, en lugar de los momentos más prosaicos (dormir, ducharse...).

La inhibición de la conducta instintivo-agresiva para “quedar bien” era canalizada hacia una conducta sugestiva, gregaria, excesivamente emocional por la presión, dependiente, en la que todos se quieren y se besan y muestran sus sentimientos, arrebatados incluso, viscerales, apasionados. Lo más social llevado al límite, funcionando como represión daba lugar a lo más emocional y sugestivo, también al límite, como válvula de escape, pero con una educación exquisita ¿no era esto lo que se pretendía?.

¹⁴ BUENO, G.: op. cit, pág. 232.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

4.3.1. DESNUDAR EL ALMA “SOCIAL”, EL MORBO SERVIDO CIVILIZADAMENTE

La pornografía está de moda en televisión, pero no a través de desnudos del cuerpo (antiguos programas de Tele Cinco como el que quedó apodado como “Mama chicho”), sino del alma. Con todo, los “grandes hermanos”, sometidos a la censura social, tan sólo han desnudado una parte de su ser, la parte más amable (al estar cohibidos por la asunción de una meta) de su ser social, lo que ha contribuido a un programa más sano y menos doloroso para la sensibilidad, con menos morbo.

Las personas de extracción social más baja pueden tener “ademanos de marquesas”, como ha demostrado el espectáculo televisivo. Las jóvenes que en un pasado remoto habían ejercido la prostitución salieron de la casa sin desnudar su alma en ese aspecto y la audiencia no llegó a enterarse de su turbio pasado sino por la prensa del chismorreo y el cotilleo, que además ya le “estaba buscando las vueltas a tele 5”, probablemente por la envidia que suscitaba la idea novedosa de poder cotillear en la vida de las personas, con el límite impuesto del buen gusto. No “vimos” entonces la personalidad de los jóvenes protagonistas sino la presentación que ellos mismos hacían de su personalidad a una audiencia de la que dependían para el logro de sus objetivos y que les juzgaría de acuerdo a las normas, pautas y valores colectivos vigentes.

Pero sigamos con nuestra línea de argumentación inicial, se constata que lo de menos es mostrar la realidad, si estorba a la vía emocional de enganchar a la audiencia (verdadero fin). La sugestión no opera cuando existe la violación de la barrera fundamental, convicciones profundas y perfectamente asentadas en la cultura que se trate (valores morales, religiosos...), he ahí la respuesta de por qué Gran Hermano no mostró escenas reales de la vida, de los protagonistas de Gran Hermano, el morbo para atraer la atención estorbaba a la verdadera intención de enganchar a la audiencia mediante la sugestión.

La pornografía no fue corporal o de desnudo del cuerpo sino moral, de desnudo del alma, pero sin comprometer actitudes profundas. Los fines del programa eran simplemente enganchar a la audiencia, no conducirla hacia fines determinados y por eso no se comprometieron creencias profundas de los públicos, no interesaba.

Lo verdadero o lo falso, era mostrado por el programa, mediante la selección de contenidos, con una sensibilidad exquisita y un gran contraste de pareceres. Tan solo se tomaba partido a la hora de “echar” a alguien, momentos en los que ya no debía haber la

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

ambigüedad. Los climas de opinión creados, de “marujeo” o comparación social estrictamente (en terminología más fina), no comprometían la estabilidad social y cultural ni el equilibrio político y económico. El programa no podía en definitiva comprometer demasiado el equilibrio psicológico de los receptores, ni el orden social, cultural y político vinculado a los sistemas estables de actitudes y juicios.

El propio programa en la segunda emisión de *Gran Hermano* (en el año 2001) mostró escenas (relación supuestamente violenta y con tintes de sadomasoquismo verbal de Carlos y Faina) que morbosamente escogidas y emitidas fueron ampliamente comentadas y motivo de polémica (y de que Mercedes Milá saliera haciendo declaraciones en todas las portadas de las revistas) pero la audiencia puritana dio su última palabra, Carlos debía salir de la casa. El “quita esa toma” fue sustituida por “quita ese sujeto”, y Carlos fue expulsado de la casa por mantener la misma personalidad que el programa había escogido para atraer a la audiencia. La imagen de los sujetos era la imagen del programa, como meros trozos y tomas del espectáculo televisivo, meros objetos que podían ser retirados en función de su utilidad para la cadena.

Como afirma Roiz,

Suele ocurrir que los mecanismos persuasivos más utilizados y experimentados con relativo éxito, se apoyen en actitudes previas, principios y convicciones ‘comunes y universales’ de la gente media, ideas presentadas de manera sencilla y no complicada, apelación a los problemas cotidianos, confirmación de los prejuicios de grupo de edad, sexo, etnia o clase, necesidad de apelar a un presunto enemigo (chivo expiatorio) para explotar las frustraciones colectivas o bien aspiraciones de sentirse integrados en una mayoría de ciudadanos¹⁵

Los efectos psicossociológicos derivados de la emisión del programa, ni pretendidos ni esperados, parece que han sorprendido a la propia cadena.

4.3.2. PERCEPCIÓN Y CATEGORIZACIÓN SIMPLIFICADA. EL DÍA A DÍA EN SESENTA MINUTOS

La libre elección individual de la audiencia para determinar el ganador ha sido más figurada que real, la cadena ya tenía un vencedor desde el principio. Con la narración de los hechos se asume también el argumento favorable o desfavorable a su valoración social, lo que provoca efectos en las posturas, acciones y decisiones que el público asume.

¹⁵ ROIZ, M: op cit., pág. 13.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

Las reacciones de la audiencia se originan ante actitudes y posiciones minoritarias que llaman la atención (“habitantes de la casa”). Los ejemplos de vida que son transmitidos, organizan las diferentes visiones del mundo social. Se instituyen como afirma Roiz en ejemplos- modelos simplificados de la vida real como apoyo a argumentos emocionales, con fines prácticos.

Por otro lado, se ofrece una forma de representación que conduce a la percepción simplificada, procedente de la representación narrativa de novelas, historias, poemas épicos y relatos. La selección de los sucesos del día es narrada por una voz “anónima” que va relatando todo lo que va pasando y la imagen acompaña a los acontecimientos seleccionados, en la reconstrucción de la historia del día a día en 60 minutos. “Los grandes hermanos” se lavan los dientes, comen, bailan, regañan, se arreglan... ¿qué hubiera sido de nosotros si en los 60 minutos de sobremesa disponibles nos hubieran ofrecido la hora de la siesta en lugar de una sucesión variadísima de momentos seleccionados del día?. La retórica y la argumentación en la narración o el mito se han considerado siempre destacados aspectos persuasivos. La amabilidad y los ejemplos morales, cabreos y lloros sucedidos de abrazos son ampliamente relatados y comentados. Los griegos ya hablaron del efecto purificador y de catarsis que tiene para los espectadores la contemplación y comprensión de una obra (tragedia inicial, posteriormente drama y por último comedia) en la liberación de las pasiones tormentosas que envuelven a los personajes.

De otra parte, también se ofrecen visiones del mundo, concentrando imágenes focalizadas en determinados personajes, que muestran una diversidad de opiniones sobre la verdad y que discrepan con los demás en un sentido profundo y personal. Efectivamente, media España se dividió, optando por la libertad, en la disputa entre Ania (representación de los impulsos y de la libertad rabiosa del niño que “se come la sandía como quiere”) y el afán controlador y represor de los adultos y la educación (Mabel). La única solución, que viene dada por la audiencia como siempre, era expulsar a aquel personaje por el cual se malograba la tranquilidad y se incrementaban las tensiones. La lucha social y también la comunicativa refleja un permanente antagonismo entre el bien y el mal, como categorías absolutas y definitivas, lo que demuestra las limitaciones cognitivas de la percepción y la categorización.

Incluso considerando la alegada retransmisión de todo lo acaecido durante 24 horas del día (Canal Digital) encontramos que tal hecho resulta ser tan sólo una falacia,

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

al considerar que la retransmisión no admite la simultaneidad sino que presenta características de secuencialidad. Es necesario observar que únicamente las captaciones de una cámara pueden ser retransmitidas momento a momento a pesar de que múltiples momentos y vivencias, escenarios y hechos ocurrían simultáneamente en múltiples ámbitos de la casa y eran efectivamente captados por los cientos de cámaras instaladas en la misma.

A la descripción subjetiva de los hechos realizada por la selección de imágenes se añadía la descripción subjetiva (pero más realista) de los propios personajes, sus vivencias y sentimientos en el “confesionario”, que mostraba opiniones dispares y en ocasiones contrarias a las impresiones y sentimientos suscitados por las imágenes, lo cual generaba “disonancia cognitiva”, “chocaba” (en sentido coloquial) al no existir una correspondencia entre las valoraciones y lo observado (Vanesa).

La disparidad en la selección de imágenes e incluso de tratamiento o enfoque a la hora de mostrarlas, queda reflejado en la multitud de estilos empleados en la narración (serio, tragicómico) y de interpretación conferidos (“quien me pone la pierna encima para que no levante cabeza”).

A los distintos enfoques se unen también formas expresivas diferentes de forma que la audiencia, los públicos receptores o mejor dicho perceptores puedan comprender y memorizar los juicios con facilidad (“Juliana que mala eres”)

La comunicación social produce, según Martín Serrano, el acontecer público y a través de la *mediación cognitiva*, los mitos. A su vez, sobre las formas de presentación del relato, se ofrece un modelo de producción de comunicación (tareas de *ritualización*)¹⁶

4.3.3. FACILITADORES DEL CONTAGIO EMOCIONAL (SUGESTIÓN)

Tras la emisión del programa se organizaron grandes concentraciones populares y recibimientos multitudinarios para venerar a los personajes producidos por el medio televisivo, el cual parece haberse constituido en el “altar de los nuevos dioses”.

Como afirma Roiz

El recurso al contagio psicológico de masas más relevante y eficaz ha sido siempre la manifestación colectiva en cualquiera de sus formas: desfile, mitin o concentración, sobre todo cuando va acompañado de un discurso... Con todos estos recursos, se crean elementos de

¹⁶ MARTÍN SERRANO, M.: *La producción social de comunicación*, Alianza, Madrid, 1985.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

*fascinación e hipnosis colectiva similares en el sentido expresivo, a un culto o a una participación ritual primitiva*¹⁷.

Inconscientemente, el público parece buscar con verdadera hambruna el mito y la dependencia sobre los significados racionales de los significados irracionales, creándose entonces, inevitablemente, una mentalidad “alienada”¹⁸, dirigida por los otros, que diría el sociólogo norteamericano D. Riesman¹⁹ (define al hombre de hoy como “el hombre dirigido por los otros”), mentalidad que reivindica y constata el hecho de que “no hace falta ser famoso para salir en los medios, sino salir en los medios para ser famoso”.

Los programas carecen de contenidos ya, el contenido del programa es el propio presentador. Volvemos al concepto de “representación de la representación”. La notoriedad es protagonista, las Relaciones Públicas suplen los contenidos y ganan terreno a las características tecnológicas de los medios audiovisuales y los fines explícitos de los mismos (informar, distraer...).

El grado de contagio en el caso de *Gran Hermano* se potencia al utilizar formas expresivas sugerentes en el mensaje, como himnos (gallego en el caso de Israel, asturiano en el caso de Iván...), canciones o música (“Juliana que mala eres” para caracterizar a Ania) o “Fuera de mí” de José el Francés. Esta última es claramente emotiva, “fuera de la casa” podría decirse, o “fuera de mí” efectivamente, tras la interiorización subjetiva de los caracteres por parte de la audiencia y toma de una decisión que implica borrar de la mente al rechazado, puesto que “lo que no se ve no existe”, todo lo cual conduce a una participación común de carácter casi místico.

Todos estos procedimientos buscan un fin persuasivo: la creación de ilusión de unanimidad en las actitudes, preferencias y deseos del público respecto a los sucesos y la implicación del público (la audiencia elige o sentencia quien sale de la casa, en función de su supuesta libre elección individual).

4.3.4. PROYECCIÓN Y ALIENACIÓN

La simbología creada en *Gran Hermano* ha tenido un enorme protagonismo en la creación de Mitos y ha provocado que todos los símbolos formados como los “gestos de la mafia” (Iván e Ismael), el “sombbrero” de Israel, el “baúl” de Ania... adquirieran la cualidad de fetiches.

¹⁷ ROIZ, M: op.cit. pp. 68-69.

¹⁸ PACKARD, V: *Las formas ocultas de la propaganda*, Buenos Aires, Sudamericana, 1989.

¹⁹ RIESMAN, D.: *The lonely crowd*, Yale University Press, 1950.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

La música utilizada ha provocado un efecto de comunión y ha contribuido a los efectos pretendidos pero ha sido tal el éxito del programa y su poder mitificador que la propia canción de José el francés “fuera de mí” se ha promocionado en último término gracias al mismo. Es presumible, tras el enorme éxito de este tipo de programas que en el futuro sean las casas de discos las que paguen enormes sumas para introducir sus canciones en estos programas y no que sean estos los que paguen los típicos derechos de utilización de las mismas o de autor.

La proyección en los mitos de lo bueno y de la perfección, como en los objetos (nuestra identidad en una marca de coche) nos aliena, porque quedamos vaciados al renunciar a una búsqueda positiva propia e individual de las posibilidades y de la realización para proyectarla fuera de nosotros, en los productos, o en estos personajes o “productos comunicativos”, de los cuales incorporamos esa esencia o atributos buscados en la personalidad, al consumirlos. La apropiación del mensaje, como del objeto o del personaje se constituye así en la asunción de la propia identidad.

En la comunicación persuasiva o mejor dicho, por la comunicación persuasiva, los productos o personajes son “llenados” de una carga simbólica que “nutre el ego” de los receptores o usuarios. Como diría Freud, en el consumo de objetos, en la recepción de mensajes, se da una “fagocitación del objeto”, un consumo simbólico del mismo al incorporar sus propiedades existentes o atribuidas, y el hombre va calmando así su hambre de símbolos y significados que dan sentido a su existencia, “fagocitando” los objetos, poseyéndolos, introyectándolos (incorporando el sentido de identidad que le proporcionan) y destruyéndolos (vaciándolos).

4.4. FUNDAMENTOS PSICOSOCIALES: EL RECEPTOR ES EL “MEDIO” PARA OBTENER NOTORIEDAD: LAS REDES SOCIALES.

Los efectos buscados eran estrictamente psicológicos (engancha a la audiencia), sin pretender entrar en el terreno psicosociológico, de valores... No obstante, el intercambio comunicativo efectuado en pequeños núcleos y grupos acerca del programa, aun sin pretenderlo, han puesto en contradicción la identidad del individuo con los grupos de referencia, en muchos casos, facilitando la adaptación derivada de la comparación social, sin establecer grandes fronteras demarcatorias que pudieran establecer gérmenes de conflicto (“tu de quién eres”) al ser casi todos los aspectos

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

variables de juicio u opinión. El gregarismo ha sido el principal factor de éxito del programa, al conducir a la amplia difusión del mismo en el marco social.

Los estudios de Berelson, Hovland sobre persuasión... concluyeron que toda forma de comunicación contenía elementos que perseguían causar efectos e influencias, lo que implicaba que la naturaleza de toda forma de comunicación era persuasiva y que existían variables de predisposición psicológica del receptor que tenían importancia a la para lograr un mayor o menor efecto a la hora de persuadir.

Entre estas variables encontraron que jugaban un papel primordial los rasgos de carácter de los individuos, como la sugestionabilidad o la emocionabilidad. A la característica que señala la predisposición o disposición a ser persuadido en función de las características psicológicas de receptor y situación comunicativa y al margen o con independencia del contenido del mensaje, se le ha denominado persuasibilidad²⁰.

Llegados a este punto, encontramos entonces, como ya apuntábamos, que “el mensaje no es el medio” (en el sentido tradicional Macluhaniano). En sentido figurado, el público es el medio (como instrumento), por el que los medios alcanzan su verdadero fin de obtener más audiencia y con ella más publicidad.

Pero esto, no sólo en sentido figurado (el medio no es sólo instrumento sino también canal de transmisión de la información). Los públicos se convierten en medios²¹, cuando charlan en un pasillo o en un bar sobre Gran Hermano. La valoración es social y no individual, la validación de la bondad del contenido se realiza colectivamente, a través de interacciones e intercambios de impresiones cotidianos.

Se produce entonces el fenómeno del *contagio psíquico* que los psicólogos sociales refieren a la presión del grupo sobre los miembros del mismo, en forma de coacción normativa. Los individuos que pertenecen a un mismo grupo son muy sensibles a las reacciones de los restantes miembros de un grupo (familia, pandillas...). La “explotación” de los sentimientos (aprovechamiento de la vía emocional), se basa también en la dependencia que presentan los seres humanos respecto a la adscripción de significados (por comparación social) de fuentes exteriores a su propio entorno (vecinos, amigos, familiares...).

Las reacciones se originan ante actitudes y posiciones minoritarias que llaman la atención (habitantes de la casa). Los ejemplos de vida que son transmitidos, organizan las diferentes visiones del mundo social. Este tipo de reacciones, crea sugestión y por la

²⁰ HOVLAND, C.I.; JANIS, I.L. *Personality and persuasibility*, New Haven, Yale University Press, 1959.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

mitificación inducida, en muchas ocasiones generan una conformidad absoluta de carácter irracional. El contacto y la influencia personal, dentro de los grupos, son decisivos para lograr conformidad.

Con el fenómeno televisivo *Gran Hermano* los sujetos se cuestionaban psicológicamente sus propias creencias, pero también las de sus vecinos y amigos. Para explicar el revulsivo o la conmoción social que ha provocado el programa emitido por *Tele 5* las explicaciones sobre sus efectos deben remitir al estudio de las redes sociales y no tanto de las neurales. La explicación es psicosocial y no psicológica exclusivamente.

4.5. TERMINACIÓN DEL “PERSONAJE” Y MITIFICACIÓN INDUCIDA PARA LA OBTENCIÓN DE NOTORIEDAD DE LA CADENA

Como ya decíamos, los “grandes Hermanos” se confiesan ante Dios, representado por una voz omnipresente (piscina, habitaciones...) y omnipotente (artífice y portavoz de las decisiones que la cadena va tomando respecto a ellos). Una voz fuerte, grave y seria que “viene desde lo alto”, sin imagen, como la de Dios muestra con sus apelaciones que les tiene a su merced, que es benévola pero les somete a prueba constantemente para medir sus capacidades, les juzga y les dice lo que está bien o mal, determinando su suerte y destino. La voz positiva se atribuye a la cadena, la voz negativa (“la audiencia ha decidido que abandone la casa...”) al público, lo cual guarda estrecha relación con sesgos atribucionales o de autoatribución. Si el resultado es positivo la cadena se atribuye la autoría de las acciones mientras que si es negativo se asume la decisión tomada externamente.

Las cadenas se representan unas a otras pero no por sus contenidos sino por sus presentadores o personajes creados (*Macumba te ve, A prueba de estrellas...*).

Cobran importancia aquí los principios más básicos de la psicología conductista o también denominada asociacionista, aplicada en el campo de lo social, al triunfo de la imagen y la apariencia, en un mundo social frívolo.

Los “Grandes Hermanos”, con los roles incorporados (cantante, presentador, modelo...), asumen el estilo y actuación de estos personajes creados, y determinan una nueva forma de prestigio social producida directamente por los medios y la imagen proyectada por los mismos, generando adhesiones y contagiando actitudes de una manera irracional.

²¹ LAZARSELD, P y KATZ, E: *La influencia personal*, Hispano europea, Barcelona, 1970.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

Tras la mitificación surge la veneración y el empleo de la propaganda, los productos comunicativos manufacturados por *Tele Cinco*, personajes rellenos de un contenido simbólico esencial, al igual que los productos que la publicidad reviste de magia, son mostrados para evocar todas las asociaciones y emociones suscitadas, como si del “jingle” de un anuncio se tratara y para establecer modelos y puntos de referencia que ahora servirán para dar notoriedad a la cadena.

Tras finalizar el programa, había que mostrar a los personajes como fuera y donde fuera (aunque no abrieran la boca, como en *Quedaté conmigo*) para satisfacer a los “G.H. adictos”. Tele 5 inició además una comunicación de evocación o recuerdo de los significados construidos mediante la presentación de los personajes, debates en los medios y grupos de discusión.

Al igual que en política, no es el programa sino el líder el que configura opinión y para el que se realizan las campañas de imagen, nos encontramos ante las Relaciones Públicas y no la propaganda en la esfera política y ante las Relaciones Públicas asociadas a los programas “distractivos” audiovisuales, en definitiva, ante la persuasión (influencia) y no la mera distracción.

El ciclo de vida de los productos manufacturados por Tele 5 ha sido muy corto, salvo en el caso de Iñigo, “vendido” a *Crónicas Marcianas*. Los “personajes” han ido quedándose obsoletos para terminar finalmente siendo desplazados por otros.

4. 6. REFLEXIONES FINALES: ANÁLISIS TRANSACCIONAL DE LA PROGRAMACIÓN AUDIOVISUAL ACTUAL

El análisis Transaccional tal como fue desarrollado por Eric Berne constituyó una teoría avanzada a su tiempo: además de ofrecer un enfoque altamente eficaz en psicoterapia anticipó cuestiones teóricas desde el punto de vista psicológico que llegarían a ser importantes en la era de la información.

C.M. Steiner (1998)

Steiner en su obra reciente sobre el análisis transaccional efectúa unas consideraciones muy oportunas acerca de su relevancia y alcance: “Como analistas transaccionales hemos estudiado los detalles y la dinámica del poder del intercambio de información fiable y engañosa y somos expertos, en consecuencia, en un campo de conocimiento que llegará a ser central para las psicologías del futuro²²”

²² STEINER, C. M.: “El análisis transaccional en la era de la información”. Rev. de *Psicoterapia IX*, 1998

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

Los antecedentes del análisis transaccional se remontan al siglo XIX, cuando Sigmund Freud puso al descubierto el hecho de que algunas enfermedades, que habían sido anteriormente conceptualizadas como médicas, respondían a una “curación por la palabra”, por ser de índole psicológica y no fisiológica la génesis del problema, y más en concreto, por provenir éste del terreno movedizo de los deseos, impulsos y frustraciones.

Steiner afirma al respecto:

Hablar, no al confesor o al médico de familia, sino a un médico desconocido sobre los pensamientos más íntimos constituía una novedad chocante. Este dejarse ir de la lengua ha ido a más en la medida en que la era de la información ha ido ganando terreno, en que la libertad de expresión y de información se expande cada vez más en la cultura a través del cine, la radio, el teléfono y la prensa, un proceso que ha continuado hasta el punto que la gente se muestra incluso deseosa de revelar sus pensamientos más íntimos ante millones de espectadores en los shows de televisión¹.

Carl Rogers, en su método no directivo insistía en la importancia de la comunicación de la información emocional y más tarde Albert Ellis desarrolló la Terapia racional emotiva. La década de los 60 produjo los movimientos de liberación feministas, homosexuales... Psicoterapeutas como Abraham Maslow y Albert Ellis insistieron en la importancia de la comunicación bidireccional en psicoterapia.

Berne, padre fundador del análisis transaccional, insistió en que la actividad principal a desarrollar era la comunicación bilateral, como resume Steiner:

Berne abandonó la teoría psicoanalítica que consideraba basada en conceptos hipotéticos, no verificables, tales como el Superego y el Id, a favor de una teoría centrada sobre acontecimientos observables tales como los estados del ego y sus transacciones. Para llevar a cabo este propósito prestó especial atención a la información que se intercambia la gente, a la que conceptualizó y categorizó en términos de transacciones. Al aislar estímulos y respuestas transaccionales nos ofreció un método con el que estudiar cómo la gente se influyen unos a otros, haciendo posible un análisis depurado de la comunicación entre las personas²

Como afirma Steiner, resulta ciertamente extraño que Berne nunca definiera el concepto clave de su teoría: la transacción, excepto para decir que estaba compuesta de un estímulo y una respuesta. La transacción se concibe en definitiva como un intercambio de información:

La transacción es, de hecho, simplemente un intercambio de información. La información puede ser recibida, procesada y emitida, de acuerdo con Berne, por los tres estados del ego, el Niño, el Adulto y el Padre que pueden considerarse como tres unidades distintas de procesamiento que operan con distintas reglas (prejuiciosa, emocional y racional) a diferentes niveles de significado (biológico, social y existencial).³

¹STEINER, C.M.: op. cit.

²STEINER, C.M.: op. cit

³STEINER, C. M.: op.cit.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

Respecto a cual podría ser la utilidad máxima del análisis transaccional, se contempla, siguiendo a Steiner:

Como un estado de la mente “centrado en el procesamiento de los datos, en la estimación probabilística y en la comprobación de la realidad”; la voluntad del adulto, si es catectizada, permite a la persona entender sus juegos y sus gratificaciones ilícitas y, en consecuencia, ayudarse a sí misma a detener los juegos, cuando se convence de que hay otros patrones transaccionales posibles.⁴

Berne también atribuía una gran importancia al aprendizaje del pensamiento del “Adulto”, a la racionalización de fines y medios, a la reflexión y la calma necesarias para la fría ponderación de los pros y contras de las acciones, a la adecuación en las conversaciones de los patrones transaccionales a los objetivos del individuo y en definitiva a su voluntad “racionalizadora”

Para Berne, la comunicación constituye la necesaria solución al hambre de estimulación humana, sus estudios están relacionados con las investigaciones de los psicólogos D. E. Berlyne y A. Jones sobre las interacciones entre estimulación e información. Dichos investigadores encontraron que no era la estimulación sino la información (o estimulación impregnada de significado) lo que las personas buscan. También Steiner (1998) afirma al respecto:

Resulta, por tanto, apropiado desde este punto de vista hablar de hambre de información lo mismo que de hambre de estimulación cuando se describe la constante búsqueda de estimulación por parte de la gente.

Efectivamente, los juegos psicológicos responden en gran medida a carencias psicológicas básicamente arraigadas en la esfera emocional, como afirma Steiner:

Es la necesidad de estimulación la que genera la ‘patología social’- transacciones encubiertas, juegos y guiones, todo en un esfuerzo para obtener la estimulación que no podemos fácilmente conseguir en su forma original y saludable, como la intimidad.

Esta afirmación nos lleva a replantearnos las alegaciones de los demagogos que defienden sus programas televisivos bajo la afirmación de que a la gente le gusta porque si esto no fuera así, no lo verían. La respuesta a este planteamiento simplista pasa por la concienciación necesaria de que las personas pueden resultar “enganchadas” por su parte emocional e inconsciente sin que el establecimiento de dicha comunicación resulte beneficiosa realmente. Los demagogos asumen el papel de Padre o “Salvador” de un público que ha sido reconducido al rol de “Víctima” y que ha asumido el estado de yo Niño.

⁴ STEINER.: op.cit.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

Como afirma Steiner:

La información alimenta la vida mental, sin ella la muerte cerebral es inevitable. La información basura, (la mala y deficiente información) es la versión tóxica de la información y (como en el caso de las mentiras) mientras calma el hambre y evita la muerte del cerebro desintegra y desorganiza la vida mental y emocional (...)Desgraciadamente, de forma muy parecida a la degradación de nuestro ambiente, en el que el alimento, el aire y el agua que nos envuelven se hallan cada vez más contaminados, la información que favorecemos, permitimos, buscamos y consumimos es, en gran medida, igualmente desinformación tóxica, mala información o información basura.

El análisis transaccional proporciona las herramientas de diferenciación entre una comunicación basura y una comunicación sana, esto es, la que no engancha nuestra psicología sin mediación de la voluntad y nos arrastra a nuestros propios abismos psicológicos de debilidades y frustraciones, de autoengaños e insatisfacciones, de inseguridades y negaciones de las que no somos conscientes.

Las caricias no sólo llenan la necesidad biológica de amor, sino que también alcanzan a la necesidad de información. Existen, en efecto, herméticamente cerrados, poderosos paquetes de información sobre nosotros mismos. El hambre de estimulación, el hambre de caricias, el hambre de estructura y el hambre de significado existencial son, a mi juicio, formas cada vez más complejas de información. De modo que, cuando buscamos caricias, o estructura o significado estamos buscando información en forma cada vez más humana y simbólica.

El análisis transaccional plantea la autenticidad del ser humano, la verdad y la mentira en sus acciones y comunicaciones, la consciencia y la inconsciencia, la falsedad y la negación, versión psicológica esta última de la falsedad hacia uno mismo, como expone Rogers:

Mister Brown, que ha estado sofocando los bostezos y mirando el reloj durante horas, dice a su huésped al despedirse: ‘he pasado una noche muy agradable. Fue una fiesta deliciosa’. En este caso la incongruencia no se da entre la experiencia y la conciencia. Mister Brown se da perfecta cuenta de que se ha aburrido. La incongruencia se produce entre la conciencia y la comunicación. Así, pues, conviene advertir que cuando hay una incongruencia entre la experiencia y la conciencia, de ordinario se habla de defensividad o de negación de la conciencia. Cuando la incongruencia es entre la conciencia y la comunicación, de ordinario se habla de falsedad o de engaño.

La cita de Rogers pone de manifiesto en definitiva que el ser humano asume la falsedad y el engaño inconscientemente como una parte natural e inherente de su vida social. Los motivos no son necesariamente la maldad y la falta de moral sino que en muchas ocasiones el hombre se autoengaña, preso de sí mismo y de su psicología, poniendo una barrera a la transparencia y exactitud, sin saberlo.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

La mentira se halla siempre orientada a mantener el control y es parte de la conducta constante de poder y abuso que pide nuestra cultura... Para estar seguros usamos todas las formas de racionalización para mentir a los niños y unos a otros; asumimos que los niños no entenderán la verdad o que no querrán conocerla o que les hará daño, creemos que estas pequeñas mentiras inocentes son inocuas y que, de hecho, estamos obligados a proteger a los demás de la verdad. Pero las razones reales para mentir son mucho más prácticas; el hecho es que mentimos para mantener el control y que ser sincero significa, a veces, renunciar al poder y al confort, ser responsable de nuestros actos y sentimientos y hacer frente a la verdad y a la realidad.⁵

⁵ STEINER.: op.cit

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

- BIBLIOGRAFÍA

ARISTÓTELES: *Retórica*, ed. bilingüe de A. Tovar, Instituto de estudios políticos, Madrid, 1971.

BETTINGHAUS, E.P. y CODY, M.J.: *Persuasive Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 4th edition, 1987.

BROWN, J.A.C.: *Técnicas de persuasión. De la propaganda al lavado de cerebro*, Madrid, Alianza. 1978.

BUCETA, L.: *Fundamentos psicosociales de la información*. Edit. Centro de estudios Ramón Areces, Madrid, 1992.

BUENO, G.: *Televisión: apariencia y verdad*, Gedisa, Barcelona, 2000.

CABADA DEL RÍO, M.: Disciplinas afines a las Relaciones Públicas: la labor del Psicólogo Social desde una perspectiva crítica. *Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas “Forum XXI”*, Madrid, 1998.

CABADA DEL RÍO, M.: Relaciones Públicas, cohesivas en la célula social: paralelismo entre naturaleza y sociedad. *Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas “Forum XXI”*, Madrid, 1998.

CARRERA VILLAR, F.: “Ethos-Pathos-Logos”: Formulación original aristotélica, distorsiones interpretativas y vigencia en comunicación persuasiva de masas’. *Cuadernos de Realidades Sociales*, 16-17, 1980.

CHAIKEN, S.: “Heuristic versus systematic information processing and the use of source versus message cues in persuasion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39. 1980.

CUESTA, U.: *Psicología social de la comunicación*, Cátedra, Madrid, 2000.

GERBNER, G.: *Mass Media and Human Communication Theory*. En F.E.X., 1967, Dance (Ed), *Human Communication Theory*. Holt, Rinehart and Winston, New York.

HARRÉ, R.; CLARKE, D.; DE CARLO, N.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Filosofía de la Acción*, Paidós, Barna, 1989.

HOVLAND, C.I.; JANIS, I.L. *Personality and persuasibility*, New Haven, Yale University Press, 1959.

JANIS, I.L.: “Persuasión”, en SILLS, D (Ed.): *Enciclop. Internac. de las Ciencias Sociales*, Madrid, Aguilar, 1975.

KRUGMAN, H. E.: “Brain wave measures of media involvement”, *Public opinion quarterly*, 29. 1971.

LAZARFELD, P Y KATZ, E: *La influencia personal*, Hispano europea, Barcelona, 1970.

LEECH, G.: *Semántica*, Alianza Editorial, Madrid, 1977.

IV. 4. Tendencias comunicativas actuales: la “creación de imagen” en el audiovisual...

- LERSCH, PH: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona, 1979.
- MARTIN SERRANO, M.: *La producción social de comunicación*. Alianza, Madrid, 1985.
- MARTIN SERRANO, M.: *Los usos de la Comunicación Social*. Edit. del CIS. Madrid, 1982.
- MOLES, A. et. al.: *La comunicación y los Mass Media*, Bilbao, Mensajero, 1975.
- MOYA, C.J.: *The philosophy of action. An introduction*. Polity Press & Basil Blackwell, Cambridge UK, 1990.
- ORTEGA Y GASSET, J: *El Hombre y la gente*, Austral, Madrid, 1972.
- OSGOOD, S.E.: *Conducta y comunicación*, Madrid, Taurus, 1986.
- PACKARD, V: *Las formas ocultas de la propaganda*, Buenos Aires, Sudamericana, 1989.
- PALLAK, S. R.: “Salience of a communicator physical attractiveness, emotional versus rational appeals, and persuasion: A heuristic versus systematic processing interpretation”, *Social Cognition*, 2. 120-139. 1983; “The heuristic model of persuasion”, en M. P Zanna, J. M. Olson y C. P. Herman (eds.), *Social influence: the Ontario Symposium*, vol 5.
- PETTY, R. E. y CACCIOPPO, J. T.: “The elaboration likelihood model of persuasion”, *Advances in Experimental Social Psychology*. 1988.
- PETTY, R. E. y CACCIOPPO, J. T.: *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, Nueva York, Springer-Verlag. 1986.
- PIÑUEL RAIGADA, J. L.: *Apuntes de Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, curso 98-99. Facultad de Psicología, UCM.
- PRILLELTENSKY: *Critical Psychology*, London, Sage, 1997.
- PROSS, H: *La violencia de los símbolos sociales*, Barcelona, Anthropos, 1983.
- RIESMAN, D.: *The lonely crowd*, Yale University Press, 1950.
- ROIZ, M: *Técnicas modernas de persuasión*, EUB, Madrid, 1996, p. 107.
- STEINER, C. M.: “El análisis transaccional en la era de la información”. *Rev. de Psicoterapia IX*, 1998.
- STUART MILL, JOHN.: *Sobre la libertad*, Alianza editorial, Madrid, 1979
- THAYER, LEE: *Comunicación y sistemas de comunicación*, Península, Barcelona, 1975

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

IV. 5. RELACIONES PÚBLICAS: LA PLANIFICACIÓN Y LA GESTIÓN PROACTIVA DE CRISIS (“GESTIÓN POR VALORES”)

5.1.PERSPECTIVA PSICOSOCIOLÓGICA DE LAS CRISIS EMPRESARIALES

5.1.1.EL CONFLICTO: NOCIÓN Y CARACTERIZACIÓN

No son las ideas sino los intereses materiales e ideales los que gobiernan directamente la conducta de los hombres

Max Weber

Desde la Sociología del Conflicto, Dahrendorf, Simmel y Coser, apuntan diversas definiciones sociológicas del conflicto a las que sólo aludimos aquí someramente por exceder los límites de nuestro ámbito de estudio.

Para Dahrendorf (1958), el conflicto viene constituido por las siguientes premisas: diversos intereses y puntos de vista o interpretaciones de la realidad de los diferentes actores sociales. Dicha perspectiva resulta ser muy interesante a la hora de estudiar los conflictos que se generan a raíz de las diversas interpretaciones que los diferentes grupos sociales realizan sobre acciones y comunicaciones de empresas e instituciones y que pueden derivar en el surgimiento de grupos de acción temporal y el advenimiento de “crisis”

Por otro lado, dicha conceptualización también resulta de gran utilidad al estudiar desde un plano teórico las Relaciones Públicas, ya que podría concebirse que la negociación propia de un marco de conflicto así caracterizado (diversos intereses económicos y sociales) podrían propiciar la institucionalización del diálogo social, en definitiva la aparición de las Relaciones Públicas o apertura organizacional al entorno y a través de éstas la legitimidad de las posturas defendidas, en relación a la opinión pública.

Parece que efectivamente, mediante las mismas, la empresa negocia su posición, a través de la comunicación que establece pues según los autores de la escuela de Frankfurt, la sociedad actual contemporánea domina a los individuos a través del orden simbólico y de los M.C.M. El individuo no ve el conflicto como es sino la versión mediatizada por los “mass media” (periodistas según Habermas) y matizada por las

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Relaciones Públicas, comunicaciones normalmente realizadas “a posteriori”, reactivas, adaptativas, conciliadoras y no proactivas y visionarias, en base a actitudes latentes y no tanto explícitas. Los valores transmitidos y la norma cultural son fundamentales a la hora de categorizar el conflicto, tanto el previsto como el conferido por los periodistas (casos de grupos de acción temporal).

Desde la perspectiva de la sociología del conflicto, el conflicto no es sólo inherente a la sociedad (marxismo), sino también positivo, ya que clarifica posturas y da lugar al diálogo social. Puede afirmarse entonces que la solución pactada o negociada a la resolución de conflictos inherentes a la sociedad Capitalista, son las Relaciones Públicas y la pugna entre el establecimiento de valores viene disputada también por las mismas, en el orden simbólico. El conflicto generado en el orden simbólico y con repercusión en valores y norma de cultura da paso a un sistema circular, lo que genera de nuevo la necesidad de coordinación de intereses económico-sociales, que ocurra en paralelo o en consonancia con los nuevos valores que se van asumiendo. La empresa se constituye así en promotor y sufridor del orden simbólico, en un sistema circular, cerrado en la apertura y abierto (de cara al exterior) en lo cerrado (concentración interior para dar respuesta, dispositivos internos que se ponen en marcha en situaciones de crisis, aislamiento y reacciones defensivas para salir de nuevo), señalando relaciones internas de dependencia¹, así como respecto al exterior, y de poder e influencia del exterior al interior y de determinados grupos sobre el resto de la organización. También interesante desde un enfoque de actitudes, latentes y manifiestas.

- La sociedad se compone de categorías o grupos de personas con intereses diversos.
- Los grupos sociales intentan imponer sus criterios, en competencia con otros, o conservar sus intereses resistiendo los esfuerzos competitivos de los otros
- Las sociedades así constituidas experimentan constantemente el conflicto, cuando sus componentes procuran obtener nuevas ganancias o conservar sus intereses.
- Debido a este proceso dialéctico de contraposición de intereses múltiples, las sociedades están sometidas a un perpetuo cambio, por lo que puede afirmarse que éstas no encuentran el equilibrio, sino que se hallan en continuo proceso de cambio.

Sea como fuere, es evidente que la sociedad y los medios de comunicación dentro de la misma, crean continua polémica en torno a múltiples temas considerados

¹ MORENO, F.: Apuntes de la asignatura de la Especialidad de Psicología Social, *Psicología Social del conflicto*, U.C.M. curso 98/99.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

por la opinión pública y no podemos dejar de recordar que el término proviene del vocablo griego *polemos* que hace referencia a guerra. El diálogo social elimina la confusión creada por la polémica y dulcifica sus connotaciones de lucha y agresión. Tal vez a esto mismo se refería Churchill al afirmar que: “Charla- charla (Relaciones Públicas) es mejor que guerra-guerra (polémica)”.

La Polemología o estudio científico de los conflictos², presenta el rasgo de multidisciplinaria como característica dominante y aunque la aproximación sociológica es la dominante, pertenecen a esta corriente numerosos politólogos (Clausewitz), psicólogos (Freud, 1920), juristas, etólogos (Lorenz, 1966)...

5.1.2 LAS RELACIONES PÚBLICAS, SOLUCIÓN PACTADA AL CONFLICTO PERMANENTE ENTRE ORGANIZACIÓN Y SOCIEDAD. NEGOCIACIÓN DE POSICIONES Y COMPROMISO. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Lo que ven las personas no es un conflicto destructivo sino una tensión potencialmente creadora, que surge de la necesidad de cooperación entre dos partes que quieren cosas diferentes de la misma situación, y que no pueden obtenerse en su totalidad a causa de las demandas de la otra parte, pero que no podrían obtenerse sin la presencia de ésta.

John Carlisle y Malcolm Leary

La tarea de un negociador consiste en convencer al oponente de que él controla los recursos, de que el oponente necesita esos recursos y de que está dispuesto a utilizar el poder

Lourdes Munduate

Al conflicto producido en el interior de una organización, debido a la incompatibilidad entre intereses o existencia de intereses opuestos, se le llama falta de entendimiento; mientras que al conflicto desencadenado por la incompatibilidad entre acciones económicas de la empresa e intereses sociales (sociedad), se le denomina gestión de crisis, desde un enfoque reactivo, y planificación estratégica de Relaciones Públicas, desde un enfoque proactivo. Ciertamente,

*Toda negociación implica comunicación, intercambio de ideas, expresión de objetivos, debate y compromiso mutuo.*³

² Corriente científica iniciada por Gaston Bouthoul en Francia en 1945

³ Apuntes proporcionados por el Cuadro técnico Formador en la Dirección de Formación y Selección de RENFE. en el M.B.A. Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos de la U.C.M., curso 2000-2001.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Efectivamente, el puente que la sociedad tiende a la empresa y viceversa a través de las Relaciones Públicas, puede asemejarse a un proceso de negociación de posturas. El pacto sociedad-empresa implica el establecimiento de las Relaciones Públicas, comunicación, e “intercambio de ideas” (a través del establecimiento de un proceso de comunicación y adaptación mutua bidireccional entre empresa y sociedad), expresión de objetivos (referencias a la expansión y prospectiva de futuro en publrreportajes...), debate (la opinión pública se pronuncia sobre acciones y comunicaciones), y compromiso mutuo (la esfera del ánimo de lucro se restringe a favor del desarrollo sostenible y la sociedad se muestra permisiva para favorecer el progreso).

Las Relaciones Públicas constituyen entonces la solución pactada, ya que sociedad y empresa desean continuar con las relaciones y mantener el intercambio que demandan, pues lo social requiere de lo económico (transacciones comerciales) y a su vez, lo económico requiere de lo social, no sólo a través de permisos, normativa, sino sobre todo por concesiones mediadas por un clima social distendido y una buena imagen que procuran las transacciones comunicativas, entendiendo además que ambos aspectos de la empresa guardan o mantienen además un área de confluencia en que coinciden, que yuxtaponen intereses comunes (lo económico es social, en ultimo término).

A través de la negociación sociedad-empresa implícita, las partes llevan a cabo el “proceso de acordar la distribución de recursos escasos”. En el conflicto de intereses que se evidencia en el denominado “desarrollo sostenible” (progreso que puede permitirse sin perjudicar la salud futura del planeta), se negocia o pacta una situación equitativa. Se asume por un lado la responsabilidad social corporativa o Relaciones Públicas, comunicación y acción que pretenden la asunción de los objetivos corporativos contribuyendo a los sociales, o paliando los negativos con la compensación o consecución de otros sociales. Mientras se exacerbaban las características más negativas del capitalismo materialista, a través de la actuación de los bancos... se evidencia el contrapunto al lucro con el altruismo de la sociedad espurea (restauración de obras de arte...).

Se permite entonces que la empresa permanezca, crezca y se expanda a cambio de la institucionalización del diálogo social o introducción de las Relaciones Públicas en la gerencia empresarial. La negociación es la esencia del pacto social-económico que efectúan empresa y sociedad, pacto o negociación de posturas e intereses por el cual la empresa se compromete a ceder a los requerimientos sociales, tanto de información

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

(explicación justificación) como de donación (fundaciones...).El conflicto de fondo apuntado, marco de actuación de las instituciones, efectivamente, no es sino

Una situación donde dos o más partes interdependientes, reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la negociación (...) todos reconocen, no obstante, que el acuerdo es más beneficioso para ellos que una ruptura en las relaciones, por lo que están dispuestos a ceder algo a cambio de algo (...) El Objetivo del proceso de negociación es la continuidad de las relaciones mediante las nuevas bases que se establecen⁴.

La negociación que se establece, en base a premisas de justicia integrativa, dota a las Relaciones Públicas de un fin de mediación positiva, cuando la dependencia y la represión externa no dan cabida a otro tipo de negociación, como pueda ser la distributiva. El grado de dependencia se incrementa cuanto más importante, escaso e insustituible es el recurso controlado en la relación social⁵.

Cuando se da una crisis, las partes se consideran amenazantes, la empresa siente temor y desasosiego, los grupos sociales se encrespan y manifiestan, el suceso detonante obtiene su caldo de cultivo en el periodismo sensacionalista, las relaciones se restringen al plan de comunicación de crisis y a las acciones del portavoz, que suele ser el relacionista y la falta de empatía fuerza la incompreensión y el rechazo. El relacionista sufre la doble pertenencia o rol ambiguo de ser el portavoz de la sociedad en la empresa y el portavoz de la empresa en la sociedad, estableciendo una comunicación bidireccional que debe satisfacer a todas las partes implicadas. En este clima de negociación, se da un nivel de relación interpersonal donde se desea establecer una relación positiva con la otra parte, en aras del acuerdo, y otro intergrupala, en el que el negociador se siente responsable de las demandas y expectativas de su propio grupo.

Con la competencia, y siguiendo los derroteros de la nueva sociedad capitalista, la comunicación no se establece de cara a la sociedad, sin embargo, porque la misma controle los recursos y pueda asignarles una parte, dificultarles desarrollo y gestión (relaciones externas con la administración), sino que la dependencia viene dada por la comunicación, en función de que la opinión pública que juzga dicha comunicación e interpretación (no acción), la considere coherente y siga otorgando confianza a la institución en cuestión, no sólo al comprar productos de esa marca, sino como prescriptores de la misma, configurando redes sociales de opinión que configuren públicos potenciales...

⁴ MUNDUATE, L.: op.cit, pág. 39.

⁵ MINTZBERG, H.: *La naturaleza del trabajo directivo*, Ariel, Barcelona, 1983.

IV. 5. R.R.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

La buena imagen pública se constituye en un bien preciado, muy escaso, por la dificultad de adquirir notoriedad, en base a buenas acciones, típica de nuestro siglo. Esto es debido a la confusión generada por otras instituciones muy dependientes de las ventas, y de las miras a corto plazo para poder sobrevivir, y porque la abundancia de información es tan grande (sobresaturación informativa) y el confusionismo tan acusado que es difícil delimitar las acciones. A esto hay que sumar el gran desgaste que están sufriendo las causas sociales por los mensajes del “marketing con causa” promovidos por entes con ánimo de lucro que subyugan las causas sociales a las económicas de manera subrepticia, equívoca, falseante, con lo que la dependencia y la necesidad de comunicación y de justificación se exagera aún más.

El conflicto generado en el exterior señala una negociación distributiva conceptualmente, ya que no hay reparto sino acuerdo respecto a criterios. La sociedad no pierde cuanto más gana la empresa ni al contrario, pero debe haber una armonización de intereses que en ocasiones resulta difícil de realizar, al intentar conjugarse objetivos o intereses contrapuestos. El desarrollo económico puede ser incompatible con el concepto de “desarrollo sostenible” cuando las consecuencias del desarrollo afectan en exceso al medio ambiente físico, pero no sólo en este ámbito. El desarrollo económico y el desarrollo de la comunicación y conceptos comunicativos aparejados al mismo (marketing con causa), propios del exacerbamiento del Capitalismo, desarrollo por el que se concibe que cualquier causa puede servir como motivo de venta (leche Ram y niños del Tercer Mundo) daña también la esfera de los valores y se inserta de nuevo en un concepto mas abstracto, pero no menos real, de desarrollo sostenible.

El desarrollo económico puede efectivamente llevar aparejado cambios de mentalidad, que la comunicación aprovecha y que muy bien pueden interferir con la esfera de la moral y los valores, y generar un gran deterioro del medio ambiente social, a través de la comunicación, paradójicamente, eje vertebrador del desarrollo social mediante las Relaciones Públicas. La responsabilidad social corporativa es ciertamente diferente al denominado marketing con causa (0,7 de *Fortuna*), pues dichas acciones procuran una mala imagen al entramado socioeconómico que repercute en su dinámica, imagen...

Ciertamente, la empresa no entra en crisis sólo por lo que hace o deja de hacer (contaminación...), sino también por lo que hace o deja de decir; las Relaciones Públicas como forma de comunicación se utilizan para solventar crisis, pero la propia

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

comunicación puede provocar las crisis en determinadas ocasiones, por los excesos comunicativos, mensajes sociales utilizados para fines marketinianos. Los nichos comunicativos no se cubren con condiciones de reversibilidad, como ya decíamos, pues el deterioro en la imagen social de las empresas capitalistas en general resulta ser irreversible y el daño efectuado a los valores sociales, imperdonable.

La noción de conflicto aquí se manifiesta como disputa o controversia, cuando existen opiniones contradictorias. Como decía Weber, “No son las ideas sino los intereses materiales e ideales los que gobiernan directamente la conducta de los hombres”. Como algunos dirían, grupos diversos que forman la audiencia de Gran Hermano se han “movido” para expulsar de la casa al Adonis más chulo de todos los tiempos en la relación sodomizante que mantenía con la dulce Faina, en un intento de demostrar que el respeto a los valores vigentes o de la norma de cultura está por encima de la libertad informativa.

La mayor parte de la gente identifica conflicto y acción, pero el conflicto se vivencia, en gran medida, subjetivamente, como frustración o irritación causada por la otra parte. Existe también una irritación, germen de un conflicto latente, en la opinión pública, ante las noticias sobre la contaminación de las empresas.

Cabe plantearse entonces si las Relaciones Públicas utilizan la información y técnicas informativas del periodismo, o bien constituyen una derivación del intento de contrarrestar el efecto de las mismas, de forma que podríamos incluso preguntarnos si tendríamos que justificarnos continuamente si las noticias fueran objetivas y no selectivas, y si existirían las Relaciones Públicas si no existiera el periodismo, que informa primero sobre los desastres y anima a la parte aludida a dar su versión sobre los hechos “por alusiones”. Si no se pronunciaran los medios, cabe plantearse si serían las Relaciones Públicas como son o se limitarían a otros aspectos al margen del lavado de fachadas...

Incluso en las relaciones de trabajo, que han sido conceptualizadas típicamente como jurídicas, empieza a plantearse el modo en que deben regirse las relaciones laborales en el futuro, en función de la coordinación de intereses y la adaptación a la realidad del momento (“What should be the law”, que dirían los ingleses)⁶.

⁶ Apuntes proporcionados por el MBA (Dirección de empresas y RRHH), en el área jurídica-empresarial, proporcionados por el Catedrático de Derecho del trabajo y Magistrado del Tribunal Supremo Antonio Martín Valverde, sobre los conflictos en las organizaciones.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Las Relaciones Públicas no son entonces la única herramienta comunicativa ni son sólo comunicación, ya que sus acciones y comunicaciones sirven para amortiguar o contrarrestar en ocasiones no sólo las acciones sino también las comunicaciones que la empresa efectúa (campañas publicitarias, marketinianas).

El conflicto exterior informa que el sistema está abierto y comunica, efectivamente, ya que en un sistema cerrado o impermeable se produce un autocentramiento y no hay por tanto comunicación intersistémica o conflicto proveniente del exterior. La empresa crea conflictos si no se abre al exterior, y también haciendo lo contrario y abriéndose al exterior, planteando una curiosa paradoja.

Comunicar a través de los medios de comunicación de masa no significa practicar las Relaciones Públicas, sin más. Es cierto que se exige explicación sobre las acciones de instituciones y empresas (apertura al exterior a través de las Relaciones Públicas como intermediarias entre empresa y entorno), pero una vez realizado esto, que dichas explicaciones sean coherentes y racionales y coincidan con la opinión pública, se evidencia como impenable. Como afirma Ayestarán,

*el objetivo fundamental de estos sistemas autónomos, circulares y autorreferenciales es el mantenimiento de su identidad a costa de la incomunicación, autocentramiento e inmovilismo, utilizando como mecanismo básico de autorregulación la evitación del conflicto intersistémico.*⁷

5.2 LA GESTIÓN PROACTIVA DE CRISIS

5.2.1. ESTILOS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS QUE GUARDAN RELACIÓN CON POSIBLES CONFLICTOS Y CRISIS FUTURAS

Según Munduate, existen cinco estilos distintos que se asumen en una negociación⁸ y que reproducimos, aplicándolos a nuestro campo de estudio, en función de la mayor o menor importancia que el relacionista atribuye a la satisfacción de intereses propios y de la otra parte:

- El estilo “integrativo”, se refiere a la gran importancia que se concede a la consecución de los objetivos e intereses propios y a los intereses de la otra parte, tomando en gran consideración y respeto a la otra parte, intereses y valores sociales, demandas de información, mostrando sensibilidad hacia los problemas

⁷ AYESTARÁN, S. “La formación del grupo”, en *El grupo como construcción social*, Plural, 1996, pág. 68.

⁸ MUNDUATE, L.: op.cit, pág 52.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

sociales para contribuir a los mismos, lo cual conduce a la apertura (casa de cristal, transparencia, abundancia de información, no se ocultan ni se manipulan datos...).

Las Relaciones Públicas se encuentran integradas en el marco de la estrategia empresarial y se gestionan planificadamente, desde un estudio de las actitudes. Los requerimientos sociales dan pie a donaciones, fundaciones, grandes ayudas a movimientos sociales, obteniendo además suficiente notoriedad, que repercute en la imagen de la empresa a largo plazo. Corresponde a la dirección estratégica de Relaciones Públicas y relaciones con el gobierno, al “hacerlo bien y hacerlo saber”.

- El estilo “servilista” se refiere a la disminución del interés por los propios intereses, y un aumento de interés inmediato y desmedido por la otra parte, que produce un alejamiento de la misión y estrategias de la empresa y un acercamiento a la función comunicativa externa únicamente, enfocada en el corto plazo, dejando la comunicación y cohesión interna de lado. Corresponde a las relaciones externas y a una conciencia de culpa, reactiva.

Otra faceta (la comunicativa) del mismo estilo es la realización de obras sociales, de donaciones... reales y notorias (caso de *Pepsi* y del 0,1% de sus ventas mundiales donadas al Tercer Mundo), sin una visibilidad o notoriedad grande, sin que trascienda a la imagen lo más mínimo. Habla de un sacrificio grande no compensado a corto plazo por imagen o notoriedad, correspondiente a “hacer saber mal el buen hacer” y a una conciencia social hipercrítica de una organización. Desde este estilo servilista de la comunicación, no se es capaz de contrarrestar los prejuicios sociales que emergen sobre las empresas y la esfera del ánimo de lucro, las actitudes demagógicas en relación a la ideología del progreso... con lo que la institución es asociada, por la falta de delimitación de acciones, a las acciones de otras empresas parecidas, parasitarias.

- “Dominante” (hacerlo saber), por el que aumenta el interés propio (económico) sobre todo a corto plazo, y disminuye el interés de la otra parte o social. Se refiere a la comunicación prioritariamente externa, relaciones con periodistas... enfocándose a lo más visible, sin más interés en relación a sus efectos que tapar los parches y salvar la imagen, utilizando información poco fiable, pero rápida,

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

no trascendiendo los hechos, limitándose a lo imprescindible, pero con gran atención sobre su eficacia, bajo parámetros de pertinencia y adecuación, rapidez, y no bajo parámetros valorativos o sociales.

Se refiere al marketing con causa, que aprovecha los movimientos sociales imperantes, de moda, o muchos aspectos relacionados con la comunicación de crisis, basada en recetas y catálogos de técnicas, más que en trascender las situaciones en el largo plazo y buscar explicaciones psicosociales y actitudinales. Cuando se interesa por las actitudes es en las manifiestas y enfocadas a estudios de mercado y no en las latentes o sociales, en las que no pone interés. En este estilo relacional adquiere gran importancia el diseño y la notoriedad estética (identidad corporativa, logotipo...), más que trascendida y social. Se efectúan acciones y comunicaciones esporádicas, para mantener notoriedad, pero sin una visión clara de futuro y sin un anclaje en inquietudes reales, sociales.

Se refiere también al autocentramiento en la comunicación interna, y dentro de ésta más a un liderazgo normativo que informacional, carismático o transformacional, al poder del status, al control, a otorgar más peso al clima laboral que a la cultura corporativa y a la implicación con los objetivos de la empresa, que a incidir en la involucración de los directivos en el desarrollo organizativo, coordinación, flexibilidad. Se desatiende, en definitiva, que la cúpula, visiones y misiones integren iniciativas y los intereses de sus directivos más valiosos e innovadores en la cultura corporativa o clima laboral, que se conforma sin correspondencia con la comunicación externa, por otro lado, escasa o deficiente, concebida con planteamientos obsoletos (de arriba abajo, con visión paternalista, sin informar, involucrar y hacer participar a la plantilla más que en aspectos directamente relacionados con el trabajo).

- “Evitación”: disminución del interés propio (sobre todo a largo plazo) y por la sociedad. Asociado a la retirada y a esquivar los problemas, se produce típicamente en las empresas poco innovadoras en la comunicación. Mantienen notoriedad mediante parámetros estéticos con técnicas publicitarias, logotipos, publirreportajes clásicos, basados en la buena gestión y el buen hacer, comunicación a los accionistas sobre logros de la empresa y a múltiples públicos o grupos, mediante mensajes convencionales, inmovilistas.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

No se preocupa por las estrategias, adecuación de la comunicación interna y externa y tampoco trasciende los efectos de la comunicación ni investigan sobre sus efectos sobre las actitudes. Poco interesada en el largo plazo, se limita a tapar los parches, gestión de la comunicación de crisis de manera reactiva y no proactiva, basada sobre todo en acciones de patrocinio en la comunicación y de marketing con causa, y en la situación de aislamiento y preparación de acciones de las primeras etapas de la comunicación de crisis. No se hace mal, porque no se hace, la comunicación es deficiente e inmovilista, más que mal enfocada o amoral (comunicación del Marketing con causa).

- “Compromiso”: estilo intermedio entre interés propio y de la sociedad. Parecido al “integrativo”, pero referido más al principio primordial que da origen a la comunicación, a las causas más que a las consecuencias y que se supone de menor intensidad que el integrativo, que apuesta por las Relaciones Públicas bien entendidas, con compromiso social, pero también positivas para la organización y la esfera económica, que no trata de hacerlo bien sólo ni de hacerlo saber sólo, sino de “hacer saber bien el buen hacer”.

No hay preocupación en demasía por el largo plazo ni por la implicación en los planes estratégicos a largo plazo, pero hay un compromiso con los valores sociales y con los requerimientos inmediatos de la sociedad respecto a acciones sociales y comunicaciones. Se cede algo en la posición, se informa sobre aspectos no previstos en el plan de imagen, se cambian ciertas acciones de rumbo, se realizan acciones para compensar los daños sociales relacionados con su actividad. Las partes ceden algo en su posición (económica y social) para poder conseguir algo mutuamente aceptable. Corresponde al planteamiento que da origen a las Relaciones Públicas, pero no como conciencia social crítica de una organización, sino como intermediarias y conciliadoras entre empresa y sociedad, planteamiento primero de justificación o dación de cuentas a la sociedad sobre lo realizado, sin trascendencia proactiva sobre acciones a realizar.

La Negociación responde a una paradoja de poder, “Lo que ven las personas no es un conflicto destructivo sino una tensión potencialmente creadora, que surge de la necesidad de cooperación entre dos partes que quieren

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

cosas diferentes de la misma situación, y que no pueden obtenerse en su totalidad a causa de las demandas de la otra parte, pero que no podrían obtenerse sin la presencia de ésta”.⁹

La oposición, en sí misma, no es destructiva sino que lo destructivo es como se maneja dicha oposición. El compromiso con la sociedad debe ser real, las empresas no pueden aprovechar las medias verdades o asumir las causas sociales para su beneficio inmediato (marketing con causa), ya que no hay intercambio sino aprovechamiento de causas sociales para el beneficio propio, tergiversación, medias verdades, la lacra social no es sólo por lo que se deja de hacer y parece que se hace (*Fortuna* y *0,7*), sino mayormente porque la comunicación termina ocupando el nicho de posicionamiento solidario de la mente de los usuarios y consumidores de productos, relajando por autoengaño el ímpetu de los movimientos sociales, banalizando las situaciones sociales (leche *RAM* y niños del Tercer Mundo), y contribuyendo en el mundo de los valores, dependiente profundamente de las comunicaciones sociales y de las Relaciones Públicas, no a dignificar el Capitalismo sino a ensalzar las características más irreverentes del ánimo de lucro, para terminar dilapidándolo.

El compromiso no debe ser superficial sino radical, la comunicación no debe servir al camuflaje de posturas aparentemente recíprocas o responsables, como son las propulsadas desde el Patrocinio, utilización publicitaria de técnicas de asociación conductistas, para el lavado de imagen de las empresas (los detergentes y productos contaminantes, diseñan campañas para contribuir al medio ambiente, los productos que agreden físicamente, como alcohol o tabaco, patrocinan el deporte...).

5.2.1.1. LA NATURALEZA DE LOS CONFLICTOS Y GESTIÓN PROACTIVA

En la relación empresa-sociedad (grupo organizativo-grupos sociales) no se da una incompatibilidad de intereses más que en raras ocasiones, porque éstos suelen coincidir, sino de puntos de vista sobre la interpretación de dichas acciones, por lo que las Relaciones Públicas sirven para clarificar puntos de vista y justificar las acciones, como afirma Florentino Moreno, “Un conflicto es una situación en que dos o más

⁹CARLISLE, John y LEARY, Malcolm.: “*Grupos negociadores*” en “lecturas” proporcionadas por la asignatura: *Psicología de los grupos II*, pág. 203.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

instancias se perciben como incompatibles, o son catalogadas como tal, por un observador externo”.

El observador externo es en este caso la opinión pública y la incompatibilidad de instancias viene dada por la dificultad de casar o armonizar siquiera intereses económicos y sociales o del mismo signo, en el interior de la organización (entre grupos) y dentro y fuera. Cuando desde el exterior se cataloga la situación como conflictiva, las relaciones deben cambiar tanto dentro como fuera, gracias a la comunicación, por lo que se propician las acciones de Relaciones Públicas, que se constituyen en causa causada, en víctimas y victimarias del desorden social, en solución y en origen, como técnicas reactivas y como comunicación proactiva, que establece también los valores por los que se van a juzgar las sucesivas comunicaciones y acciones sociales.

Como afirma Lourdes Munduate, “El conflicto es el motor de cambio social y sus efectos son positivos, siempre que sepamos gestionarlo adecuadamente para establecer relaciones cada vez más cooperativas... impulsar por tanto la cooperación frente a la competición y la concertación frente al conflicto”¹⁰.

Es el conflicto de intereses sociales y económicos que propician y son propiciados por las acciones y comunicaciones, lo que da sentido a la función enmarcada en la conceptualización de los sistemas como organismos abiertos al entorno. La sociedad no negocia, sino que se impone, pero la empresa puede negociar entonces el hecho de poder dar la propia versión de los hechos, defenderse a sí misma o ser su propio abogado, cosa que la sociedad acepta. La gestión de la comunicación de crisis no deja de ser, por tanto, la resolución en base al mutuo entendimiento (sobre lo hecho) y la negociación de interpretaciones y pareceres, reactiva y actúa sobre la racionalización o explicación “a posteriori” de lo realizado, con bases comunicativas.

Las crisis se desencadenan cuando se evidencia un conflicto de intereses entre objetivos internos y externos, y, en otro plano, sociales y económicos, tanto internos como externos.

¹⁰ MUNDUATE JACA, L y MARTINEZ RIQUELME, J.M.: *Conflicto y negociación*. Eudema Psicología, Madrid, 1994, pag 5.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

5.2.2. CATALOGACIÓN DE LOS CONFLICTOS

Suele identificarse el conflicto interno - externo con el choque entre los ámbitos económico (interno) y social (externo). Sin embargo, y observando la multitud de grupos implicados, es posible la realización de una delimitación más nítida y rica en matices de los conflictos que dan origen a las crisis:

5.2.2.1. CONFLICTOS INTERNOS

- Interno (beneficio-beneficio), patronal y sindicatos.
- Interno (social-social), choque de culturas en una fusión ya realizada.
- Interno (social-económico), negociación de un mayor ocio y de un mayor espacio de trabajo.
- Interno (económico-social), políticas de marketing o expansión que contradicen la misión de la empresa, comprometen o interfieren en la imagen a largo plazo, decisión de cubrir un nicho de mercado con un coste ecológico y de imagen.

5.2.2.2. CONFLICTOS EXTERNOS

- Interno-externo (social-social), políticas de igualdad o desigualdad en el empleo, contratación de inmigrantes.
- Interno-externo (económico-económico), planes de expansión en un área, que interfieren con las previstas para el gobierno para otras empresas.
- Interno-externo (económico-social), compra masiva de acciones de entes sociales, ganancias a cambio del decremento del desarrollo sostenible, fuera de sus límites, fusiones y adquisiciones con un elevado despido...
- Interno-externo (social-económico), políticas de empleo positivas para la imagen de a empresa que puedan afectar a la competitividad...

En ambos casos, conflicto interno y externo, existen intereses, necesidades, metas u objetivos que no se logran o dificultan por la obstaculización de una de las partes o porque son interferidos por las necesidades, metas y objetivos de la otra parte. Respecto a los conflictos interior y exterior, es necesario asumir que es siempre mejor la prevención y un enfoque proactivo, basado en una análisis continuado de clima laboral y una extrema sensibilidad a la hora de detectar actitudes latentes, con énfasis en la implicación y en los valores, que todos los intentos de poner parches que realiza la gestión de la comunicación de crisis, desde un enfoque meramente reactivo.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

La interdependencia entre los objetivos sociales y económicos conduce a una tensión antagónica y sinérgica. Cuando predominan las tensiones sinérgicas, existe un clima social distendido y la organización se encuentra, respecto a la sociedad, en un estado de concertación, mientras que el predominio de tensiones antagónicas o provenientes de la discrepancia, procura un clima social tenso tanto dentro como fuera de la organización, y se pasa por una fase conflictiva, creada por un clima de desánimo, caldo de cultivo de futuros problemas.

La tensión íntima resulta de la distancia entre el impulso de superación personal que nos orienta a conseguir el objetivo final y los impulsos derivados que surgen, cuando al tratar de conseguir ese objetivo o esa meta, nos encontramos en el camino con otros objetivos más próximos, algunos articulados entre sí y encaminados a la consecución del objetivo final, pero otros contrapuestos, mal ajustados entre sí y que nos alejan del objetivo final. El desajuste entre los impulsos derivados hace que nos enfrentemos a nosotros mismos para superar las contradicciones.¹¹

La sociedad entonces puede ejercitar su poder, como negociador que tiene un dominio sobre la otra parte muy fuerte. Las Relaciones Públicas son, en ocasiones, erróneamente concebidas como lo que la empresa efectúa para dejar mínimamente tranquila a la sociedad sobre su actuación, último recurso en situaciones de crisis.

Este enfoque asumido, psicosociológico, pone énfasis en la prevención y no en la cura y señala el carácter netamente planificador de las Relaciones Públicas, que analiza actitudes y previene aquellas negativas que pudieran formarse mediante una gestión proactiva y adecuada de clima laboral (a corto plazo) y de cultura corporativa (largo plazo), que teja mediante valores e implicación una red de caída de la propia empresa, amortiguadora de su estrés e incertidumbre.

La gestión de los conflictos desde la psicología social y referida a la acción de Relaciones Públicas, tanto internas como externas, se refiere no tanto a la gestión de los mismos cuando éstos ya se han producido, sino sobre todo a procurar un clima social distendido, tanto fuera (previsión de acción de los grupos de acción temporal, estudio de actitudes latentes mediante un enfoque proactivo de gestión del clima social, demandas, opinión pública y comunicaciones y acciones sociales), como dentro.

De hecho, puede decirse que muchas de las acciones y comunicaciones de Relaciones Públicas, proactivas, se refieren a la elaboración de este clima social distendido proactivamente, mejorando la imagen social de empresas (fondos solidarios, donaciones, fundaciones...) de forma que al aparecer un conflicto, éste se vea contrarrestado, no sólo mediante las técnicas de gestión de la comunicación de crisis a

¹¹ MUNDUATE, L.: op.cit, pág.11.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

modo de parches, sino, mayormente, erradicado en las causas, de manera planificada, global, esencial.

En un clima social tenso, al surgir un problema (contaminación...), es probable que la sociedad utilice medidas de presión para doblegar a la otra parte, suscitando el conflicto máximo, mientras que en un clima social distendido, es probable que las partes opten por resolver conjunta y cooperativamente la situación, mediante las Relaciones Públicas, que enlazan lo social y económico, y que tienden un puente a la comprensión y explicación como alternativa democrática a la toma de medidas drásticas y unilaterales.

5.3. LA CONDUCTA COLECTIVA DE LOS GRUPOS DE ACCIÓN TEMPORAL COMO CAUSA DE CRISIS

La conducta colectiva es de enorme trascendencia para nosotros. Los nuevos movimientos sociales dan pie en ocasiones a la constitución de grupos “de acción temporal o grupos amplios de personas que realizan reivindicaciones y manifestaciones que no sólo pueden afectar a la imagen de la compañía (grupos vecinos activistas), sino que pueden incluso obtener su caldo de cultivo en el periodismo sensacionalista, ya que la conducta colectiva que realizan suele estar enfocada o canalizada a la obtención de notoriedad, o, lo que es lo mismo, a hacerse eco en la opinión pública¹². *Greenpeace*, por ejemplo, es una organización que ha ido aprendiendo con el tiempo, como otras tantas organizaciones, que aquellos movimientos sociales que no obtienen notoriedad y logran atraer la atención de la opinión pública, no obtendrán ninguna incidencia ni repercusión. Existen numerosos problemas sociales y reivindicaciones pero sólo aquéllas que la opinión pública cataliza, trascienden las meras protestas para erigirse como movimientos con amplia repercusión, reivindicativos y para la empresa, molestos e incluso peligrosos, causa de innumerables crisis.

Smelser, desde un enfoque socio-económico, señala la *Teoría del valor añadido*, según la cual la conducta colectiva es el producto de una serie de pasos¹³:

- Conductividad estructural: situación latente detectada en el entorno, caldo de cultivo de reivindicaciones, manifestaciones.

¹² GAMSON, W.A.: “The social psychology of collective action”, en Morris, A. y Mueller, C. M. (Eds.), *Frontiers in social movements theory*. Yale university Press. New Haven, 1992.

¹³ Apuntes de Bandura y Sangrador, de 23-1-96, Facultad de Psicología, U.C.M.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

- Tensión estructural: conflictos latentes, en condiciones concretas.
- Creencia general que se expande.
- Factor precipitador: suceso o detonante.
- Movilización activa: acción que lleva aparejada la emergencia de líderes.
- Control social.

5.3.1. CONDUCTIVIDAD ESTRUCTURAL: EFECTO DE LATENCIA DE LAS ACTITUDES, ORIGEN Y FUNDAMENTO DEL SURGIMIENTO DE GRUPOS DE ACCIÓN TEMPORAL

Estos grupos reaccionan ante un acontecimiento, conducta en la empresa, etc., de manera extrema y durante un periodo determinado (generalmente corto) de tiempo.

Los

factores precipitadores, suceso o detonante, pueden ser:

- Directivo atropella a un obrero o a un negro.
- Se mueren los peces de un río cercano a la empresa.

Nos remitimos aquí a los factores psicosociales que inciden en la constitución de los mismos y la aparición de crisis, esto es, actitudes latentes, corrientes de opinión desfavorables... Características:

1. Estos grupos surgen espontáneamente y son imprevisibles.
2. Reaccionan unánimemente y polarizan la acción, son extremos y muy peligrosos.
3. Son aprovechados inmediatamente por los líderes sociales y fuerzas políticas minoritarias; las mayoritarias, se abstienen. (La corrupción es tocada exquisitamente por PP y PSOE; tienen un pacto de silencio). Los minoritarios no tienen nada que perder.
4. Obtienen el caldo de cultivo en el periodismo sensacionalista.
5. Tienen un liderazgo fuerte, de neuróticos, y cuentan con apoyo. Freud afirmaba que los vínculos afectivos entre los individuos, lazos libidinales entre los miembros del grupo y el líder, obedecían a la conceptualización del mismo como ideal del yo, generando un estado de dependencia hacia el mismo propio

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

de la infancia. La falta de crítica y de disparidad hace que dichos grupos liderados por neuróticos sigan los derroteros de una o varias personas, sin cuestionamiento ni evasión.

6. Algunos se institucionalizan y pierden su virulencia (*Greenpeace*).
7. Responden a los cambios de valores y cultura imperantes.

Los sucesos no son más que la excusa, el detonante de una objeción oculta, actitud latente que va creciendo por acumulación de situaciones similares.

Ej: revuelo de las tasas académicas.

Ej: atropello de un hombre de color. A lo mejor sólo fue un accidente, pero en seguida se habla de racismo y, si el caso es de un obrero, clasismo.

Ej: si los peces se mueren cerca de nuestra empresa puede deberse a otros factores ecológicos, pero en seguida van a decir que somos una empresa contaminante. (Tienen en mente muchas noticias de empresas que contaminan).

Es claro entonces que para que una idea cuaje, ha de subyacer consciente o inconscientemente en la sociedad. La opinión pública es el detonante o catalizador social del escándalo.

5.3.2. CHOQUE O COLISIÓN, FRACTURA DE LOS VALORES: LOS NUEVOS MOVIMIENTOS SOCIALES Y VALORES POSTMATERIALISTAS

Surgen como respuesta al rechazo del modelo de sociedad capitalista propio de los años 60. Aquí se origina, por derivación, el rechazo a las empresas e instituciones. Galbraith¹⁴ denuncia los defectos de la nueva sociedad capitalista.

El consumo ha dejado de ser un medio para constituirse en un fin (tanto es así que para perpetuar lo económico se consumen hasta los valores, hoy día a raíz del nuevo “marketing con causa”).

Por un lado, la nueva ideología quiere hacer creer que la felicidad radica en el consumo y sin embargo, lo que no se puede comprar y lo original, lo poco común,

¹⁴ GALBRAITH, K. : *La cultura de la satisfacción*. Barcelona, Ariel, 1992.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

siguen siendo los valores eternos. El poder adquisitivo se asume como mecanismo de comparación social a pesar de que como enuncia Galbraith,

*Ninguna anfitriona de Washington o de Nueva York se consideraría un poco más enaltecida por sentar a su mesa a un simple millonario... periodistas, artistas a un mínimo nivel de conducta y de higiene personales, intelectuales conservadores o inofensivamente radicales, superan con mucho al millonario moderno en el aprecio general.*¹⁵

Otras críticas aducen que el mercado no es racional ni se autorregula, genera el agotamiento de los recursos, desempleo e inflación, degrada el sistema de democracia ya que el valor real lo ostentan las élites (grandes banqueros...). La concentración del capital en las zonas urbanas provoca el éxodo rural, estrés, violencia, soledad...

Los movimientos sociales suelen operar a través de una ideología de izquierdas que se opone al movimiento liberal conservador, que defiende el valor del progreso. Esto es muy relevante a la hora de estudiar las causas y los efectos de las crisis ya que éstas tienen su origen y causa última no en la mala imagen de una empresa en particular sino en la ideología imperante, mala imagen de la sociedad y el sistema de libre empresa en que se insertan.

El rechazo a una empresa traduce un rechazo al sistema en el que se enmarcan y cuyos valores en cierto modo perpetúan.

Las acciones del marketing “con causa” son, a la postre, también movimientos comunicativos reaccionarios (defienden los intereses de la empresa o institución anteponiendo el lucro a los valores sociales, mientras las Relaciones Públicas reivindicán los valores y su introducción en el ámbito empresarial, para contribuir a los mismos mediante acciones sociales y comunicaciones).

La defensa del bienestar social va aparejada a la defensa de los valores culturales y sociales y a la adaptación de las instituciones a los mismos. Las Relaciones Públicas se constituyen así en el reflejo institucionalizado de la filosofía de los movimientos sociales reivindicativos, que asumen la importancia del bienestar social por encima del lucro sin trabas. Entiende que el progreso pasa por la necesaria adaptación y sintonía entre lo económico y lo social.

Los nuevos valores postmaterialistas asumen la importancia de la intervención social y estatal a la acción de las empresas (a través de leyes y a través del establecimiento de las Relaciones Públicas, o actuación reformista, que defiende la permanencia del sistema pero generando cambios revolucionarios en su concepción y

¹⁵ GALBRAITH, J. K.: *La Era de la incertidumbre*. Plaza y Janés, Barcelona, pág 63. 1982.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

valores de cambio en la actuación proveniente del propio sector, para adaptarse al entorno social y cultural (de los valores que hacen primar lo social sobre lo económico o lo económico sobre lo social). Se basa en una acción no convencional, por los prejuicios consolidados hacia el sistema (“sólo quieren ganar dinero”).

Se habla ahora de los nuevos valores, autorrealización, derechos humanos, calidad de vida, respeto al medio ambiente...) ¹⁶; dichos valores se basan en la conciencia de los límites del progreso, fomentan el desarrollo sostenible: equilibrio entre el sistema humano económico social y el medio ambiente y asumen la participación ciudadana en los asuntos públicos cuya institucionalización da origen a las ONG´s. Por ello, es necesario estudiar los movimientos sociales y grupos de acción temporal en relación a estos grupos institucionalizados. A fin de cuentas, no podemos dejar de considerar, al hilo de la actualidad, que La institucionalización de los grupos de acción temporal son las propias ONG´S, en muchas ocasiones.

Los nuevos movimientos sociales en España, se dividen en

- Estudiantil: sentadas manifestaciones, protestas por las libertades civiles...
- Ecologista, de dos tipos, naturalista, poco compromiso político, que informa sobre la naturaleza (*ADENA*), y activista, que ejerce una fuerte crítica contra el sistema de producción (*Greenpeace...*).
- Movimiento de liberación femenina, que constituye uno de los movimientos más burocratizados.
- *Movimiento Gay*.
- *Movimiento del 0,7* (que hizo suya la campaña de *Fortuna*).
- *Movimiento de los Okupas* (protesta contra el sistema).

Las grandes manifestaciones masivas se hacen principalmente en los casos de congelación salarial y terrorismo.

¹⁶ INGLEHART, R.: *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid, Siglo XXI-CIS, 1991.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

5.3.3. RECONSTRUCCIÓN COMUNICATIVA-SOCIAL DEL PROBLEMA: EL PAPEL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MASAS

La interacción entre los valores que los medios asumen, la forma de trabajar de los periodistas (con mucha celeridad) y los movimientos sociales (grupos de presión y ONG’s) conforma la noticia sobre el suceso y la construye y determina, al determinar la percepción que la opinión pública tiene de la misma.

Los periodistas, medios de comunicación, son fundamentales para la conversión de un hecho o suceso en noticia y para la conversión de las actitudes latentes en manifiestas, al sensibilizar a la opinión pública, dar notoriedad a un suceso, divulgar las acciones reivindicativas...

Determinan las prioridades, preocupaciones fundamentales y secundarias, las interpretaciones sobre los sucesos... Los medios de comunicación son la fuente fundamental del conocimiento de la realidad social con la que cuenta la opinión pública para expresarse y establecer sus actitudes. A través del efecto de fijación de la agenda, los medios pueden dirigir nuestra atención hacia un suceso determinado, determinan la noticia, su importancia y relevancia social, y enmarcan los hechos, los contextualizan, en tiempo y en espacio, a través de la interpretación explícita y la condensación en imágenes pueden determinar el signo de la actitud hacia los sucesos, reduciendo la complejidad de procesamiento de la audiencia, inclinándose en la mayoría de ocasiones hacia lo negativo, heurísticos de procesamiento basados en estereotipos, prejuicios, lo que unido a la celeridad, distorsionan la noticia.

El relacionista debe dar abundante información y mantener contactos con los periodistas, a fin de impedir que las noticias tergiversen o malinterpreten las intenciones y acciones de la institución, y evitar sobre todo los sesgos de la generalización (todas son iguales) y los errores fundamentales de atribución interna, que designan la gestión y filosofía de la institución como responsables de una actuación.

El medio construye así la realidad social¹⁷ y determina mediante juicios de valor y opiniones las tendencias de la opinión pública, normalizando las mismas. Por otro lado, la prensa amarillista aumenta los sesgos de la percepción selectiva e induce a la magnificación de los hechos. Los medios de comunicación y los mensajes sociales en

¹⁷ ADONI, H., y MANE, S. “Media and the social construction of reality”, *Communication research*, vol. 11, núm. 3. 1984.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

los medios producen alienación social por la ilusión de participación en la vida social de las audiencias a las que distraen (marketing “con causa”).

5.3.4. LOS RUMORES ASOCIADOS A LAS NOTICIAS COMO CAUSA PROGRESIVA DE DETONANTE DEL CONFLICTO

Un rumor es una afirmación que se transmite de persona a persona, no verificada pero presentada como verdadera, que se transmite vía oral y también por los medios de comunicación de masas (prensa, televisión...). Dicho rumor, para trascender a la opinión pública, debe versar sobre un tema relativamente importante o poseer significación social, y debe también presentar ambigüedad.

Algunos rumores expresan miedos o amenazas y otros se presentan con una clara intención política agresiva, para desprestigiar. A veces, se sumergen o camuflan en las noticias por la aparición de sucesos más relevantes, pero vuelven a destaparse pasado un tiempo, surgiendo así como rumores de tema débil, pero influencia fuerte.

Los rumores reflejan desde luego un estado de inquietud que apunta al inicio de posibles movilizaciones y brotes violentos. Algunas empresas americanas se especializan en la difusión de rumores y la creación de corrientes de opinión.

Allport y Postman señalan las leyes básicas de transmisión del mismo:

a) La debilitación: señala que a medida que se va transmitiendo, se va debilitando (vacas locas).

b) La acentuación: si bien hay detalles que se pierden, otros se magnifican y distorsionan, se acentúan, adquiriendo importancia en el contexto del mensaje. Esto se refleja en las noticias que escogen determinados aspectos sobre el suceso o noticia objeto del rumor y su magnificación en el contexto comunicativo que es emitido.

c) La asimilación: las personas reorganizan los contenidos del mensaje, tratando de hacerlos casar, de armonizarlos o establecer coherencia con el rumor. Para amortiguar o solventar la catástrofe sobrevenida por el rumor, previamente a las noticias tendenciosas que puedan emitirse, el relacionista deberá dar información rápida concreta y exacta sobre los hechos.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

5.3.5. CONDUCTA COLECTIVA: MANIFESTACIONES Y REIVINDICACIONES

La conducta colectiva es atípica, infrecuente. La multitud designa un amplio número de personas que se reúnen con un objetivo común. La multitud agresiva (públicos vecinos) puede llegar incluso a provocar el cierre de una empresa. Constituyen una forma primitiva de control social, mediante el ejercicio de una conducta que se debate entre los parámetros normativos que dan pie a la misma, pretensiones (cuando las instituciones infringen las normas sociales) y lo antinormativo de su expresión, manifestación (que puede ser violenta) y que define una forma de interacción en la que se diluye la responsabilidad y el grupo genera una omnipotencia del deseo y la acción.

La “masa” era concebida originariamente como sinónima a “muchedumbre”. El origen del concepto se encuentra en el marco de la teoría sociológica del “comportamiento de las multitudes” que se decantó a lo largo del siglo XIX siendo sus principales exponentes Le Bon y Mc Dougall.

Le Bon denominaba a las masas despectivamente “barbarie multitudinaria” y “ejercito de inadaptados”¹⁸, y afirmaba que las personas insertas en la multitud descendían varios peldaños en la evolución, siendo víctimas y causantes a la vez del contagio emocional, de sentimientos arrebatados, de una irracionalidad primitiva y homogeizante, colectiva. El sentimiento de poder desmesurado de la multitud y la omnipotencia del deseo señalaba los componentes de la misma como seres sugestionables, que se expresaban emocionalmente, “hipnotizados” (el público de programas de masas como *Sorpresa, Sorpresa*). Mc Dougall señalaba que la multitud era “excesivamente emocional, impulsiva, violenta, voluble y extrema en la acción”¹⁹.

Blumer habla de la Teoría de la reacción circular, según la cual los sujetos se van interestimulando de modo que la falta de responsabilidad de uno reproduce la de otros, estimulando la conducta descrita.

¹⁸ LE BON.: *Psicología de las Muchedumbres*, Divulgación, México, 1973.

¹⁹ MC DOUGALL, W.: *An introduction to social psychology*, de Barnes and Noble, New York, 1960.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

5.4. PLANIFICACIÓN. LOS PROBLEMAS Y MOVIMIENTOS SOCIALES EN EL SIGLO XXI Y SU INCIDENCIA EN LA COMUNICACIÓN (GESTIÓN DE TEMAS “POR VALORES”)

5.4.1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE TEMAS

La apertura de las empresas al entorno y la interacción de las mismas con diversos elementos de la sociedad (movimientos sociales, actitudes proambientales...), ha llevado a que aparezca la denominada “gestión de temas” como parte esencial del ejercicio de unas Relaciones Públicas eficaces y de la correcta planificación estratégica de las corporaciones.

Podemos definir la gestión de temas como una “actividad consistente en la identificación sistemática de todo asunto que afecte radicalmente a una empresa o que pueda llegar a hacerlo de 1 a 3 años vista”, o también como una “actividad organizada de identificación de nuevas tendencias, temas y en general cualquier asunto que pueda afectar a una empresa determinada en unos años, y cuyo desarrollo pueda conectarse con un amplia redimensión o modificación de la organización de cara al futuro”.

El concepto fundamental de la “gestión de temas es la planificación “proactiva”, en cuanto a que dicha gestión se afana en señalar los asuntos de interés para la organización, e influir en las decisiones antes de que éstos y éstas hayan llegado a tener un efecto determinante para la empresa. Aquí sucede lo contrario que tiene lugar con la gestión de situaciones de crisis, donde se tratan los asuntos más bien de forma reactiva, es decir, valorándose la influencia de lo acontecido en vez de la previsión de aquello que está por acontecer. Como afirman Philip Gaunt y Jeff Ollenburger, “Issues management is proactive in that it tries to identify issues and influence decisions regarding them before they have a detrimental effect on a corporation”²⁰

Podemos dividir la gestión de temas en 5 pasos principales²¹:

1. Identificación de los temas: las organizaciones tienen que estar al día y conocer y conectar con "la prensa, televisión, Internet... para enterarse de los "temas candentes", aquello de lo que la gente está hablando

2. Análisis de los temas: una vez se ha identificado la noticia que sensibiliza a la opinión pública respecto a dichos temas, hay que averiguar el alcance del impacto que

²⁰ GAUNT, Phillip, and OLLENBURGER, Jeff. “Issues management Revisited: A tool that deserves another look”. *Public Relations Review*, Fall, pp. 199-210. 1995.

²¹ WILCOX, D.L.: *Public Relations*, Longman, NY, 1997.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

pueden tener las tendencias de cara a la organización, y también el grado de vulnerabilidad de la organización a los datos retransmitidos.

3. Opciones estratégicas: si una empresa decide que una determinada noticia puede ser perjudicial para sus intereses, tiene que decidir qué quiere, puede y en último lugar debe hacer al respecto.

4. Plan de acción: cuando se ha decidido ya la línea de actuación a seguir, hay que comunicar el "plan" a todos los públicos interesados.

5. Evaluación: una vez consumado el plan de acción, ya sólo queda hacer balance de los resultados.

Todos los movimientos sociales y problemáticas no son sino manifestaciones más o menos visibles de valores imperantes que no han sido respetados, que se han instaurado, que se reivindicán...

Como señala Gans²², en cualquier sociedad moderna en la que existen distintos grupos religiosos, políticos, ideológicos, se lucha no solo por los recursos escasos sino también por determinar los valores de la sociedad, los mitos, los símbolos y la información que se da.

Los movimientos sociales configuran un microcosmos en el cual los individuos mediante flujos de interacción, negocian significados alternativos de la realidad (conforme a los nuevos valores que van asumiendo), formando nuevas identidades sociales, construyendo en definitiva la realidad social.

Las empresas y organizaciones deben tomar el pulso a la sociedad y escuchar los latidos sociales con precaución y cautela, diagnosticando así los males que la sociedad pueda padecer. Al Igual que el médico, el relacionista no debe establecer sólo un diagnóstico y una cura (crisis declaradas), sino sobre todo un pronóstico que permita determinar la situación en el tiempo y combatir el desarrollo y los posibles desenlaces trágicos de ese brote de malignidad.

Algunos problemas trascienden a la opinión pública, otros se marchitan en el campo del desinterés (legalización de las drogas).

Las crisis de las empresas no se originan ante los hechos sociales, sino ante la respuesta o reacción que la opinión pública da a la versión de los hechos sociales catalizada o retransmitida por los medios. Los movimientos sociales adquieren así no solo el caldo de cultivo del periodismo sensacionalista sino el eco de los medios

²² GANS, H.: “The politics of culture in América: a sociological analysis”, en McQuail, D. (Ed.), *Sociology of mass communications*. Penguin Books. Hamondsworth, 1972.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

audiovisuales. *Greenpeace* es consciente de que aquello que no es retransmitido por los medios simplemente no existe²³. La opinión pública es fundamental. Por otro lado, la esencia de la noticia y los medios técnicos empleados, las imágenes y los comentarios, conforman todo un mundo de significados que trascienden la intención del periodista de sucesos. Es posible que las relaciones públicas de gestión de crisis no existieran si los medios informativos no existieran, y no porque los problemas fueran a desaparecer, sino porque los mismos en esencia, su trascendencia e importancia atiende a la lógica de la producción periodística en mayor medida que a la realidad social. Las Relaciones Públicas combaten los problemas sociales, configurados, tamizados, promovidos, reconstruidos o incluso contruidos por el medio informativo.

Las Relaciones Públicas movilizan valores sociales, los promueven y al mismo tiempo realizan acciones sociales que se conforman a los mismos. Hoy día, en una sociedad fragmentada y ante la evidencia de inmovilización del discurso político, las empresas y organizaciones tienen una oportunidad histórica para asumir una responsabilidad fundamental, la de ser un núcleo movilizador de nuevos valores sociales, económicos y humanos, gracias a la comunicación. La nueva gestión empresarial se denomina la gestión “por valores”, en la que las Relaciones Públicas juegan un papel fundamental, por dos vías fundamentales:

- Deben responder con acciones u omisiones a los valores sociales imperantes: acciones de responsabilidad social corporativa
- Movilizar valores a través de la comunicación, acordes a su visión de la sociedad y de la empresa, en un sistema cohesionado y solidario que garantice el progreso económico y el desarrollo social (responsabilidad de la comunicación masiva de Relaciones Públicas).

Parece que la idea de progreso está, hoy día, de capa caída. Algunos dejaron de creer en la idea de progreso (Freud) cuando observaron los horrores del advenimiento de una nueva guerra mundial y la irracionalidad humana echó por tierra, o más bien aprovechó para la destrucción, todos los avances técnicos.

Pero los últimos retazos del progreso (referidos al progreso económico) parecen haberse extinguido también. En la aldea global, mundialización de la economía, se habla hoy día de “desarrollo sostenible”, de efectos subsidiarios y colaterales de acciones y

²³ Boletines informativos trimestrales de *Greenpeace*, 99-00.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

decisiones organizativas y de sus repercusiones en la calidad de vida, y se asume que deben establecerse límites a las acciones de las organizaciones, en un postura intermedia entre el intervencionismo, que lleve al estancamiento económico, y el absoluto liberalismo, que acabe dilapidando el sistema capitalista por sus abusos.

Esa postura intermedia parecen asumirla las Relaciones Públicas, conciencia social crítica de una organización que responde a la finalidad de “satisfacer las demandas sociales de información y cohesión alcanzando los objetivos de la empresa”.

5.4.2. LA NUEVA DIRECCIÓN “POR VALORES”

5.4.2.1. MEDIO AMBIENTE Y ACTITUDES PROAMBIENTALES.

El medio ambiente está de moda, pero a lo que parece, estará por mucho tiempo, ya que el planeta es lo único que tenemos y que, a la vez, es lo único que paulatinamente perdemos. La idea de progreso y desarrollo ha hecho surgir en nuestros días el concepto de “desarrollo sostenible”, elegante concepto para designar el nivel de progreso y desarrollo que es posible alcanzar sin ocasionar un deterioro grave en la salud del planeta. Desde las asociaciones ecologistas hasta llegar a las empresas, partidos políticos o ciudadanos, es mayoritaria la tendencia a sumarse a la defensa del medio ambiente. Los movimientos sociales reflejan una tendencia a la constatación de que su conducta proambiental está sujeta a su control²⁴.

La actitud proambiental se reflejaría en unas creencias o cogniciones relativas al entorno y al deterioro del planeta, un sentimiento positivo hacia la conservación del medio ambiente y una tendencia a la conservación del mismo.

La medición de las actitudes ambientales se realiza a través de numerosas escalas, como pueden ser la escala de Índice de la Calidad Ambiental Percibida (ICAP), que indica la evaluación subjetiva que una persona realiza sobre la calidad ambiental de un entorno determinado, respecto a diversos factores (índice de polución, calidad del paisaje...).

La escala de interés ambiental (ECS), adaptada a España por Aragonés y Amérigo indica que la implantación social de las actitudes ambientales es muy grande, y va en creciente aumento²⁵. El 63% de la población se considera muy preocupada por los problemas medioambientales y un 31% medianamente preocupada. La mayoría de

²⁴ AJZEN, I.: *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1980.

²⁵ ARAGONÉS, J.I. y AMÉRIGO, M^a.: *Psicología Ambiental*, Pirámide, Madrid, 2000.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

las personas entrevistadas manifiestan además que la gente está poco concienciada sobre los problemas del medio ambiente. Entre los problemas que más preocupan se encuentran la escasez de agua, la contaminación atmosférica y la acumulación de basuras. Parece que el denominador común a todos los problemas ambientales que se perciben son las consecuencias potencialmente negativas de las acciones de las organizaciones. Van der Pligt (1995) señala tres núcleos de creencias sobre las repercusiones negativas del deterioro del medio ambiente, como son los peligros para la salud, los perjuicios económicos directos e indirectos y las amenazas a la estética ambiental.

La Psicología Ambiental, rama de la Psicología Social considera que la importancia de lo ambiental es de tal magnitud o trascendencia en el siglo XXI, que se puede establecer una constelación de actitudes proambientales que definen el “Nuevo Paradigma Ambiental”²⁶, o nueva visión del mundo que tiene su origen como proceso ideológico en la difusión de información y conocimiento sobre el medio ambiente, promovida desde múltiples ámbitos en los últimos años y que afectaría a todo el sistema de valores, creencias, comportamientos, etc.

El paradigma responde a unas tendencias ecológicas: la necesidad de generar un tipo de desarrollo sostenible, la necesidad de mantener un equilibrio natural y el rechazo a la visión antropocéntrica del medio ambiente.

Todas las clases sociales manifiestan tener dicha actitud, la cual se manifiesta independiente de ideologías, renta... Es por esto que requiere de un estudio especializado, abarcador, que puedan utilizar las Relaciones Públicas, obligadas desde una gestión estratégica y proactiva a anticipar las tendencias y actitudes sociales que puedan afectar a las organizaciones en que se insertan.

La actitud proambiental tiene una relación muy estrecha con las Relaciones Públicas y la gestión de las organizaciones, dado que éstas responden a la asunción y canalización de la responsabilidad social corporativa, mediante el establecimiento de una conciencia social crítica, ya que, como ha señalado Pol, la conciencia ecológica es un descubrimiento reciente de las sociedades desarrolladas, producto del deterioro ambiental²⁷. No puede negarse que en las grandes urbes, testigos del desarrollo imparable, las Relaciones Públicas se establecen y desarrollan y fundan buena parte de

²⁶ ARAGONÉS, J. I. y AMÉRIGO, M^a.: op.cit, pág. 290.

²⁷ POL, E y MORENO, E.: “Gestión ambiental en la empresa y en la Administración pública: aportaciones desde la Psicología” en J.I. ARAGONÉS y M^a AMÉRIGO: *Psicología Ambiental*, Pirámide, Madrid, 1998.

IV. 5. R.R.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

sus actividades en la justificación pública de numerosas empresas que, debido a su desarrollo sin cortapisas, deterioran el medio ambiente.

La actitud proambiental no es sólo una actitud, que moviliza y promueve mensajes acordes a la misma, sino que se ha institucionalizado, por abarcar a todos los sectores de la población sin diferencia. Aquellos individuos que no son proclives a reaccionar mediante movimientos sociales como los ecologistas acérrimos, defienden la necesidad de una legislación ambiental fuerte, que coarte y limite la acción de las empresas.

Las Relaciones Públicas dan a conocer y justifican la actividad medioambiental de la empresa y las acciones y efectos colaterales de las acciones que la misma realiza, ya no de forma voluntaria sino incluso requerida y demandada, forzada.

El movimiento pro-ambiental tiene entonces mucha mayor trascendencia de lo que en principio se suponía, dado que ha sido asumido incluso por la ideología liberal, estableciendo un movimiento de “liberalismo prorregulador”, que implica una serie de creencias sobre la capacidad del gobierno y de las instituciones públicas, de obligar a los organismos a actuar con una conducta acorde a la protección ambiental, o, como diría el profesor Solano, acorde a la norma de cultura.

Las mismas condiciones que hicieron nacer la necesidad de que las empresas se justificaran sobre sus acciones y la repercusión de las mismas en el medio ambiente, sintonizan con la razón de ser, causa y desarrollo del establecimiento de las Relaciones Públicas en las sociedades desarrolladas. Como afirma Haven-Smith (1988), el interés ambiental del público se encuentra focalizado y depende más de las circunstancias inmediatas que de consideraciones abstractas sobre la situación del deterioro ecológico general.

La ideología que ponía en el centro al “homo oeconomicus”, del progreso, ha cedido a las demandas sociales que proclaman la supremacía de la calidad de vida y los parámetros sociales sobre los factores económicos (“desarrollo sostenible”), y que desplaza el antropocentrismo por el ecocentrismo o lo que es lo mismo, lo económico por lo social.

En la cultura económica prima el gasto y el consumo sobre el ahorro pero debe sujetarse al ahorro de los recursos naturales, la obsolescencia y el derroche dejan paso a la reutilización y el reciclaje. Los nuevos valores se contraponen a los anteriores, los combaten. La adaptación y justificación del sujeto económico a la sociedad, para

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

convertirse en un auténtico ciudadano corporativo, es la misión fundamental de las Relaciones Públicas.

Thompson y Barton (1994) afirman que la asunción por parte de las empresas de una preocupación por la sociedad y su desarrollo, implica la concienciación en el interior de las mismas de que la preocupación por el medio ambiente, no respondiendo a ningún factor de eficacia ni de beneficio inmediato, supone la respuesta adecuada, la recepción de las demandas sociales, el establecimiento de una conducta acorde a la norma de cultura, como impone la filosofía de las Relaciones Públicas.

El progreso había hecho hincapié en una valoración de la naturaleza por los beneficios que esta podía proporcionar, enfatizando el valor de la acumulación de recursos. Las Relaciones Públicas luchan ahora, en un esfuerzo deliberado, paralelo a su establecimiento y desarrollo independiente del marketing, de incidir en la necesaria preocupación de las empresas en el bienestar de la sociedad y en el ahorro y reutilización.

El colectivo social comunica, en definitiva, sus valores y demandas a través de las Relaciones Públicas, conciencia social crítica de la organización, al organismo institucional. El relacionista, a través de la comunicación adapta la actuación de la empresa al entorno y éste, en cierto sentido, reconoce o recompensa a la organización ya que confiere a la misma un valor añadido y diferencial que redundará en su notoriedad e imagen.

Se puede definir la gestión ambiental como,

aquella gestión que incorpora los valores del desarrollo sostenible en las metas corporativas de la empresa o de la administración pública. Integra políticas, programas y prácticas respetuosas con el medio ambiente, en un proceso continuado de mejora de la gestión. Comporta educar, enseñar y motivar a los empleados y/o a los ciudadanos en los valores ambientales y de la sostenibilidad; desarrollar productos y servicios que no causen impacto ambiental, que sean eficientes en el ahorro de recursos; priorizar la minimización de residuos, el reciclaje, la reutilización y la depositación final de forma no peligrosa. Además, requiere trasladar estos principios a los ciudadanos, a los clientes, a los proveedores, a la vez que busca la transparencia de las actuaciones y un mayor diálogo, participación y control por parte de los grupos sociales afectados, directa o indirectamente, y de los ciudadanos, en general.²⁸

Los informes que proporcionan diversas ONG indican que desde los años 90, el panorama mundial es desolador y se cita la escasez de alimentos, el cambio climático y la sobreexplotación de los recursos (Brown, Flavin y French, 1997).

²⁸ POL, E. y MORENO, E.: op.cit., pág. 376.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Las Relaciones Públicas tratan de introducir en las empresas e instituciones el concepto de desarrollo sostenible, en una visión económica y social planificadora, proactiva, que contempla el largo plazo, los beneficios de hoy no deben comprometer el bienestar del mañana, de las generaciones futuras.

Los grandes “trusts” de la época de Ivy Lee dejan paso a los cementerios de residuos del mundo actual. El problema “no es meramente económico, sino vinculado a las `formas de estar en el mundo´, a los estilos de vida, a las dinámicas sociales, a las implicaciones vivenciales, actitudinales, comportamentales de las personas y de las colectividades sociales. Es decir, una cuestión con clara dimensión psicosocial”²⁹

Las Relaciones Públicas contribuyen de dos formas a la gestión ambiental:

- A través de los valores que transmiten, actitudes que refuerzan o instauran o cambian, comportamientos que promueven, respecto al medio ambiente.
- A través de su propia gestión en todos los campos, mediante una gestión transparente que promueva la apertura al exterior, la colaboración, el establecimiento de relaciones, la cohesión social.

Como afirma Castells (1987), una sociedad bien organizada funcionalmente pero invertebrada socialmente conduce a un individualismo exacerbado, a estrategias individuales de supervivencia. Otros autores señalan que,

*en el mundo actual, en pleno proceso de globalización se dan mas fuerzas de invertebración social que de vertebración. Ello tanto referido a las dinámicas urbanas y urbanísticas mencionadas como a las socioeconómicas, productivas y empresariales. Especialmente, todas aquellas relacionadas con los intereses (a veces escondidos o enmascarados) de la globalización de la economía y la mundialización de los mercados económicos y culturales.*³⁰

Algunos autores señalan que la cohesión, identificación social con la organización y su filosofía, facilitan un comportamiento más comprometido con la realidad social (Korpela, 1989; Pol, 1997).

El relacionista es un catalizador de los cambios de mentalidad, actitud, movimientos y variaciones sociales del entorno que afectan o pueden afectar a la organización y que son a su vez afectados por la gestión de la misma. La progresiva modificación de las empresas para adaptarse a su entorno socioeconómico en continuo

²⁹ POL, E. y MORENO, E.: op. cit, pp. 378-9.

³⁰ POL, E. y MORENO, E.: op. cit, pp. 378-9.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

cambio ha constituido la labor del relacionista en los últimos años, en un proceso doble, de comunicación bidireccional o mejor dicho de doble sentido o bipolar³¹.

Lo cierto es que la asunción de la filosofía de las mismas ha ido variando el concepto de gestión que se venía realizando pasando de la “dirección por instrucción” de los años 20, a la “dirección por objetivos” de los años 60 hasta derivar en la “dirección por valores” en los noventa (García y Dolan, 1997).

La nueva gestión por valores condensa esencialmente la labor del relacionista, que involucra al organismo empresarial en la dinámica social y promueve cambios radicales en la gestión, la información se centra en principios y valores y no en la mera transmisión de logros tecnológicos, comporta un cambio en la cultura organizativa, basado fundamentalmente en la información e influencia social que el relacionista ejerce (Las Relaciones Públicas son denominadas por los americanos relaciones sociales).

En relación a esto, García y Dolan (1997) advierten que los valores operativos no deben plantearse nunca como “guías normativas de comportamiento” sino que deben ser asumidos e internalizados, sin adoctrinamiento, y facilitar que los valores sean percibidos como “algo por lo cual vale la pena comprometerse libremente”

Los conceptos e instrumentos de la gestión ambiental son variados: existen “sistemas de gestión ambiental” (*Ssga*) que comprenden ecoauditorías y las “certificaciones” según la norma *ISO*; la “evaluación del impacto ambiental” y los análisis del ciclo de vida de los productos. El sistema de gestión ambiental define la política medioambiental (papel del relacionista, ya que viene determinada por el impacto previsible de acciones u omisiones al respecto en la imagen de la empresa), las modificaciones en la estructura organizativa, responsabilidades, procedimientos... Implica cinco etapas:

- Concienciación: se involucra a la alta dirección
- Compromiso: se formula la política ambiental. Se define y adopta al máximo nivel directivo, una política ambiental que asuma los principios de acción de la organización (compatibles con su misión) respecto al medio ambiente.
- Organización (diagnóstico, organigrama, programas y manual de funciones). El diagnóstico se refiere a la evaluación inicial de la situación del organismo, con el fin de conocer y en la medida de lo posible, cuantificar los

³¹ GRUNIG, cfrd en ARCEO, J.L.: op.cit.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

principales efectos y repercusiones ambientales generados por la misma, así como el grado en que la legislación vigente al respecto se está cumpliendo.

- Implementación del sistema de gestión ambiental.
- Verificación y revisión: auditorías ambientales, información, comunicación, marketing, elaboración de informes... Las auditorías ambientales pueden sacar a la luz información muy perjudicial para la empresa. Deberán realizarse controles para evaluar de forma sistemática la adecuación y aplicación del *SGA* en relación a la política ambiental de la empresa que incide en los planes y la imagen de la compañía a largo plazo.

Tanto las ecoauditorías en el marco de las directrices de la EU (Reglamento 1836/93) como las auditorías de certificación *ISO* (normativa internacional), así como la normativa española específica (1994) se enmarcan en el control y verificación del *SGA*.³²

La implementación de las evaluaciones del impacto ambiental es quizá la que proactivamente más conecta con la prevención de crisis: “el conjunto de estudios y sistemas técnicos que permiten estimar los efectos que la ejecución de un determinado proyecto, obra o actividad causa sobre el medio ambiente”³³. Contienen el análisis y descripción de los efectos previsibles y las recomendaciones y propuestas para solventar los mismos.

Prever las implicaciones sobre el medio ambiente humano y fisiconatural y su incidencia en la imagen de la compañía es labor del relacionista que promueve la involucración y el compromiso de la organización con dichas acciones, integrándose normalmente en un equipo multidisciplinar. Allende (1990) conceptualiza el impacto ambiental como las posibles alteraciones derivadas de la realización de un proyecto, que se manifiesta sobre el bienestar del ser humano (el estrés se concibe ya como enfermedad social), enfatizando las repercusiones en los aspectos psicosociales y no tanto físicas. Pardo (1987) enfatiza el derecho a la participación pública que ya recogía la Directiva 337/85 de la Unión Europea.

Los instrumentos que la EIA utiliza: Sistema de detección de impactos sociales *DIS/BCN* representa un listado de comprobación (check-list) exhaustivo de aspectos sociales y económicos susceptibles de ser afectados por la acción de las empresas y

³² Ver guía procesual de la Cámara de Comercio Internacional, 1991.

³³ Artic. 5, secc.1ª, cap. II, RDL 1131/1988.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

ofrece una matriz para la identificación, clasificación, valoración y cuantificación de los impactos (Pol y Moreno, 1994).

Otro de los instrumentos es el análisis del ciclo de vida del producto, que trata de evaluar y reducir el impacto ambiental asociado a un producto tanto en lo que respecta a su producción como a su uso y su propia eliminación (toxicidad de los residuos resultantes), recibiendo también los nombres de “ecobalance” o “balance medioambiental”. El análisis del ciclo de vida se realiza sobre todo en la industria pero también se ha empezado a aplicar a los servicios públicos. El análisis del ciclo de vida sirve entonces para determinar las recomendaciones que en la comunicación de Relaciones Públicas se dé, e incluye sobre los usos adecuados del producto, la eliminación del mismo y la reutilización por parte de la organización del mismo...

5.4.2.1.1. LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LA EMPRESA

Las empresas adoptan medidas de protección y de gestión ambiental por diversas razones:

- La aplicación de la legislación: el incremento de legislación en materia ambiental va seguido del endurecimiento de la Administración respecto a esto. La nueva normativa combina la legislación de siempre (punitiva y controladora) con instrumentos de mercado.

La concesión de certificaciones o “Ecoetiquetas” por parte de la Administración sólo a las empresas que cumplen con los postulados de protección ambiental se constituyen en normativas incentivadoras, mediadoras, que incluyen reconocimiento social y mejoras de la cuota de mercado de la institución en cuestión, en último término.

El Estado traslada así la responsabilidad de la mejora ambiental al ciudadano como consumidor o usuario, que presiona en el mercado comprando los productos y manifestando preferencias por aquéllos de empresas acreditadas/certificadas ambientalmente, castigando con la falta de consumo a aquéllas que no lo están.

El *V Programa Comunitario Europeo* enfatiza los principios de subsidiariedad y responsabilidad compartida y sitúa al diálogo social y la adecuación sociedad-empresa como elemento clave.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Lo afirmado resulta de vital trascendencia para el ejercicio de las Relaciones Públicas, ya que la recepción de las demandas de la sociedad, canalizadas e institucionalizadas a través de la Administración, no sólo ponen en entredicho el desarrollo e imagen empresarial, sino su propia supervivencia, dado que manifiestan claramente los postulados a los que la empresa ha sido siempre reacia a creer, puesto que, en una atmósfera de liberalismo, ciertas actuaciones pueden ser sin embargo limitadas e intervenidas, no en nombre del progreso pero si en nombre del estado de bienestar social y del concepto de calidad de vida.

- Los grupos de presión. Clientes, proveedores y empleados, inversores, la comunidad en general, grupos reivindicativos... son cada día más conscientes de su responsabilidad ambiental y presionan a organismos e instituciones, como públicos de las mismas, con herramientas poderosas, basadas en el intercambio y la confianza.

La incorporación de planteamientos ambientalistas en las empresas, instituciones y administraciones públicas conlleva una acción planificada, proactiva y adaptativa de las Relaciones Públicas para modificar la cultura organizativa, instaurando la gestión por valores, promoviendo cambios incluso organizativos, en previsión de los aspectos que puedan afectar a la imagen de la compañía y a su supervivencia , en términos de mercado.

El Sistema Europeo de Ecogestión y Ecoauditoria, *EMAS* (Eco Management and Audit Scheme), es un instrumento que fue reconocido por los estados miembros de la U.E. y estimula a las empresas a que se adhieran a un sistema comunitario de gestión y auditoría ambiental. Conlleva la exigencia de convertirse en empresas ambientalmente certificadas, lo que genera efectos de presión en cascada.

Los planteamientos que se hacían redundaban en: una evaluación inicial y una acreditación periódica (cada tres años), tras la cual la empresa debe hacer una declaración ambiental, que deberá renovar cada año, y que dará a conocer a la sociedad en general y a todos los públicos interesados los impactos medioambientales del centro y la forma en que éstos son gestionados.

El incentivo (o castigo) sería la concesión o denegación de etiquetas en los productos o "eco-label" que coloca la imagen de la empresa en una mejor o peor

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

posición, lo cual redundaría en su situación en el mercado, ya que se constituye en un diferencial de imagen.

La normativa internacional *ISO* requiere un simple compromiso mientras que el sistema *EMAS* exige implícitamente y presiona a las corporaciones, a través de su imagen en el mercado, para cumplir con las normativas vigentes en relación a materia medioambiental.

5.4.2.1.2. GESTIÓN AMBIENTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Tanto la Agenda 21 (surgida en Río, en 1992) como la Carta de Aalborg (1994) enfatizan la relevancia de la sensibilización y la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones ambientales, que no entroncan con las repercusiones psicosociales de las mismas³⁴. Se realizan auditorías municipales, programas de acción local, y la planificación del territorio. La evaluación Estratégica de Impacto ambiental y la planificación (EIAE) es un instrumento de gran utilidad para considerar las implicaciones sobre el medio ambiente en el proceso de toma de decisiones sobre el mismo.

5.4.3. TENDENCIAS, AGENTES Y PROBLEMAS SOCIALES EN EL SIGLO XXI

5.4.3.1. IMPORTANCIA EN LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PROACTIVA DE CRISIS

El concepto de planificación indica inherentemente, anticipación, previsión. El análisis psicosociológico de las tendencias y problemas sociales no sirve tan sólo para diseñar los mensajes actuales, que deben estar en consonancia con los valores sociales y las tendencias vigentes, sino para determinar el desarrollo futuro de dichas “tendencias”, y poder definir y concretar, proactivamente, no sólo los mensajes sino incluso las estrategias comunicativas e incluso organizativas (derivadas de las implicaciones de los cambios en la imagen) de mañana.

³⁴ POL, E. y MORENO, E.: “Gestión ambiental en la empresa y en la Administración Pública: aportaciones desde la Psicología”, en J. I. ARAGONÉS y M^a. AMÉRIGO: *Psicología Ambiental*, Pirámide, Madrid, 1998, pág. 396.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

El análisis de la realidad social, valores, movimientos, instituciones, agentes sociales, desvela y pone al descubierto las actitudes latentes y las posibles reacciones sociales presentes y futuras que inciden de dos formas en la imagen de una compañía:

- Aparición de crisis, que el relacionista debe gestionar, de manera proactiva, con un conocimiento anticipado del desarrollo posible y plausible de tendencias y actitudes, de las relaciones de estas con los medios y con instituciones sociales que pueden constituirse en un momento determinado en caldo de cultivo o catalizadores de estallidos violentos, núcleo estructural de tumores cancerígenos en el cuerpo social.

Los estallidos sociales responden a valores que se reivindican (existen pero no se reconocen) y actitudes latentes que son canalizadas a través de instituciones sociales que el relacionista debe conocer, así como también debe conocer las ONG'S, fundaciones y asociaciones, políticas sociales de las fuerzas políticas, formas de obrar de los medios, movimientos e instituciones que catalizan y promueven las manifestaciones y reivindicaciones, objetivos y formas de relacionarse de los agentes sociales implicados...

- El estado de Bienestar, la calidad de vida, el desarrollo sostenible, el ecologismo, la solidaridad con los países del tercer mundo por la falta ya sangrante de alimentos sobrevenida en los albores del siglo XXI, la inmigración, los valores postmaterialistas de Inglehart³⁵, las utopías más recientes, el rechazo a lo tecnológico y la vuelta a lo humano, la cultura del espectáculo y de la sociedad de masas, el “consumo” de los valores sociales en la sociedad de consumo, la solidaridad, la puesta en entredicho de la idea de progreso y el establecimiento de lo social por encima de lo económico, son factores que van configurando ideologías, (que no son sino redes de actitudes, en el concepto de Eysenck), que afectan no sólo a los mensajes que la empresa comunicará en un futuro, sino también a las estrategias comunicativas que diseñará e incluso las estrategias de actuación en otros ámbitos no referentes directamente a los planes comunicativos.

³⁵ INGLEHART, R. *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid, Siglo XXI- CIS, 1991.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Las Relaciones Públicas deben conocer los movimientos sociales y sobre todo las tendencias comunicativas que canalizan dichas tendencias, las reflejan, promueven, inhiben o agravan seriamente, fines y modos, pues también éstas configuran y determinan el mayor o menor esfuerzo que deben realizar, los planes y argumentos que deben emplear...

En la cultura actual, lo social debía primar por encima de lo económico, y esto se ve reflejado en el establecimiento y desarrollo hipertrofiado de las Relaciones Públicas y en la asunción de valores sociales, movilización y promoción de los mismos en los mensajes comunicativos de las empresas e instituciones.

Pero los valores sociales exhibidos que crean sensibilización también crean habituación y van desgastándose o consumiendo su valor persuasivo, lo que dilapida finalmente el sistema capitalista que los ha movilizado con fines lucrativos.

Las Relaciones Públicas, conciencia social crítica de las organizaciones, se quedan al margen de esta nueva tendencia comunicativa y observan las acciones del marketing “con causa”, con paciencia y resignación.

Desde las Relaciones Públicas, se promueven también mensajes sociales y causas sociales, pero como obligación inherente a las empresas insertadas en un sistema social que las deja operar y ante el que debe rendir cuentas, que asume y reivindica que no es lícito utilizar los valores para su provecho económico (vender más), sino sólo para su justificación social (filosofía de las Relaciones Públicas).

Dicho cambio de perspectiva responde no sólo a la diferenciación de ámbitos, sino principalmente a la innegable proyección de la realidad empresarial al exterior, a través de los medios de comunicación de masas, y promovida por las normativas vigentes (materia medioambiental), y también, inevitablemente, a la evolución de la realidad empresarial en el entorno socioeconómico, en el que la libertad de mercado rinde pleitesía a la democracia, y el concepto de progreso al estado de bienestar social y al denominado desarrollo sostenible, en relación con la calidad de vida.

El concepto de Relaciones Públicas se separa ya de manera radical de los planteamientos de marketing, y quiere evitar la distorsión y canibalización de lo social por lo económico en el ámbito comunicativo, suplantando los principios y mensajes propios del marketing (en términos de utilidad), por mensajes y principios sociales referidas al consumidor y a la sociedad.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

El nuevo concepto que reivindica la separación o legitimación del uso de los valores sociales con fines comunicativos-justificativos y no lucrativos, es la lucha que mantienen hoy día las Relaciones Públicas, que siguen debatiéndose en las empresas por hacer ver el concepto de largo plazo, la importancia de la imagen y de la integración social, de la cohesión para el correcto funcionamiento del complejo entramado socioeconómico. El nuevo concepto comunicativo y filosófico elaborado que da primacía a lo social sobre lo económico en términos comunicativos, y que separa ambos ámbitos, responde a la adaptación al entorno (dependiente de factores sociales y psicosociales), tras la supervivencia primera basada en parámetros económicos.

Detrás de los mensajes del marketing “con causa” y de las Relaciones Públicas, como detrás de los anuncios de *Fortuna* y de *Pepsi*, existe un mensaje implícito, que da pie a la distanciaci3n entre marketing y Relaciones P3blicas en la comunicaci3n corporativa y a la imposici3n de la filosofa de la segunda para garantizar la supervivencia, en t3rminos de imagen, a largo plazo de las instituciones:

Fortuna: soy una empresa buena, que realiza acciones sociales, (“condicionadas a que nos compres”), que te da el beneficio de poder sentirte solidario sin donar dinero ni moverte de tu casa, solo comprando tabaco. Para que pueda realizar acciones sociales nimias (donar el 0,7% de mis ventas) y contraproducentes incluso (desgaste del movimiento social “plataforma del 0,7”), necesito que me compres, “nada se hace por nada”.

Pepsi: soy una empresa con 3nimo de lucro, que se ha ganado tu confianza por la buena gesti3n y en consideraci3n a eso y a la creencia de que la empresa debe revertir parte de sus beneficios en causas sociales por propia convicci3n y por la asunci3n de una obligaci3n de responsabilidad social corporativa, donamos una enorme cantidad de dinero aunque parezca poco, el 0,1% de nuestras ventas mundiales (somos modestos) para causas sociales, sin pedirte nada a cambio, tan s3lo que lo tengas en cuenta.

Pepsi donaba m3s, era m3s solidaria, pero consegua menos notoriedad, a pesar de que la campa3a o mensaje final del anuncio era de Relaciones P3blicas, claramente. *Fortuna* se serva a sus anchas del plato de la notoriedad conseguida para la instituci3n, para fines lucrativos marketinianos. Las causas sociales son eso, sociales, no econ3micas, pero se serva de las mismas impunemente, para vender m3s aqua y ahora.

La psicologa social de los problemas sociales estudia los aspectos o condiciones sociales que afectan negativamente a un gran grupo de personas y que pueden

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

solucionarse de manera colectiva. Desde un punto de vista político, los problemas sociales indican la percepción por parte de un grupo social que ha adquirido cierta relevancia de que el sistema está afectando sus valores sociales y la solución debe venir de manos de la colectividad.

Las normas y valores grupales, tamizan y promueven la percepción de los problemas y canalizan la constitución social de los mismos. Un hecho negativo no trasciende a la opinión pública ni se constituye como realidad social sin la catalización del mismo por parte de algún movimiento social, y la reconstrucción, o construcción, que del mismo realizan los “mass media”. Las actitudes y valores latentes, su estudio en relación a los agentes, movimientos sociales e instituciones sociales, funcionamiento y dinámicas, sirven para preconizar futuros estallidos y poder prever y anticiparse a las crisis que puedan desencadenarse en relación a este trinomio.

Los estallidos y movimientos sociales vienen aparejados a la nueva ideología que combate la pasividad propia del “laissez faire” de la ideología del darwinismo social. El activismo social se conecta con respuestas radicales, que cambian la estructura social para solventar el problema (“revolución”), pero también obedece a cambios moderados que mantienen la estructura social y establecen pequeñas “reformas”, como la impuesta a través de la asunción de las Relaciones Públicas, a la actuación empresarial.

Desde los postulados de Lewin se habla hoy de “tecnólogos sociales”, o psicólogos sociales aplicados, enfocados a la acción³⁶ y su distinción con los teóricos que investigan sobre problemas y movimientos sociales, y se plantean la aplicación de los conceptos, considerando los fundamentos teóricos y las consecuencias aplicadas de las acciones sociales, la permanencia de los cambios, lo cual requiere de una formación muy amplia en ciencias sociales, interdisciplinariedad.³⁷

La investigación sobre los problemas sociales, que interesa a las intervenciones políticas y a las Relaciones Públicas, ha estado basada tradicionalmente en informes económicos y el sentido común, desdeñando el estudio de los valores, actitudes sociales (perspectiva psicosocial).

³⁶ LEWIN, K.: “Action research and minority problems”, *Journal of social issues*, 2, 34-46. 1946.

³⁷ CIALDINI, R.B.: “Full Cycle Social Psychology”, en L. Bickman (ed.), 1980, traducción en J. F. Morales y C. Huici (comps.): *Lecturas de Psicología Social*, cap. 11. Madrid, UNED. 1989.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Desde la perspectiva psicosocial, se realizan encuestas para determinar los indicadores sociales³⁸ más importantes, y se consideran los problemas y tendencias desde una perspectiva multicausal y multidimensional. La interacción continua entre políticos, investigadores sociales y profesionales de la intervención social (relacionistas) se hace fundamental.

La Psicología Comunitaria incide en las variables psicosociales que configuran los problemas (actitudes, expectativas...) y la evaluación del impacto potencial de las acciones. Se constituye en una rama de la Psicología Social que aborda el análisis de la intervención social a nivel comunitario y comprende los roles de asesor político, consultor, educador, comunicador...

Los conceptos y valores fundamentales de la Psicología Comunitaria inciden en el concepto de calidad de vida y su sustitución por el concepto de salud tradicional (el estrés también es indicador de salud). Inciden la coordinación de las acciones con las decisiones políticas y la adaptación mutua individuo-sociedad (empresa-sociedad), la prevención frente a la reacción. Conciben el medio social como agente causal de los problemas sociales (lo económico se engloba genéricamente en lo social). Aunque en España no existe aún ningún manual reconocido sobre problemas sociales, en Estados Unidos sí.³⁹

La Psicología Política entiende que la política debe organizar los asuntos públicos y puede considerarse también una rama de la Psicología Social. Desde las Relaciones Públicas, en estrecha relación con la misma, no sólo la creación de imagen de los candidatos políticos es fundamental sino también la adecuación de la comunicación y las acciones para fomentar el bienestar humano.

El estudio de las utopías (Skinner), la alienación (Seeman) son temas que convergen con los intereses propios de las Relaciones Públicas aplicadas a la política. Se habla de “apatía política”, aldea global, desarrollo sostenible... Las últimas tendencias de la Psicología Política se centran en un estudio cognitivo que incide en la importancia de actitudes, expectativas políticas, ideologías (redes de actitudes, en palabras de Eysenck⁴⁰).

³⁸ SETIÉN, M. L.: *Indicadores sociales y calidad de vida*, Madrid, Siglo XXI. CIS, 1993: CHACÓN, F, BARRÓN, A. y LOZANO, P.: “Utilidad de los indicadores sociales en los programas de intervención psicosocial”. *Cuadernos de Acción social*, 19, 84-97. 1989.

³⁹ STARK, R.: *Social problems*. New York, Random House. 1975.

⁴⁰ EYSENCK, H.J.: *The psychology of politics*. Rutledge and Kegan Paul. Londres, 1954.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Dichos aspectos coinciden con la orientación de tendencia sociológica (*Interaccionismo simbólico*) en ver los aspectos sociales, ideologías y diálogo social institucional, políticos, empresas, como actores estructurales, conformadores de los cambios de actitudes y climas de opinión.

Desde el estructural funcionalismo de Merton, se explica la dinámica de la acción cohesionadora de las Relaciones Públicas a partir de un enfoque global y dinámico, que tiene en cuenta tanto los factores estructurales que determinan las crisis como los funcionales (políticos, ONG'S, medios de comunicación, movimientos sociales...), y considera que el funcionamiento de una parte repercute en todas las demás.

El problema o tendencia social surge, desde esta perspectiva, cuando un grupo con su actuación, reivindicaciones, altera el funcionamiento normal de la sociedad (sensibilización de la opinión pública, medios de masas...), y explica la función de las Relaciones Públicas por el reestablecimiento del orden social, a través de la justificación pública de las acciones u omisiones...⁴¹

Para el *estructural-funcionalismo*, las situaciones sociales negativas desestructuran el sistema, provocan desorden, que debe restablecerse sin cambiar el sistema, introduciendo modificaciones que conviertan las situaciones negativas en funcionales⁴² (papel de las Relaciones Públicas, reestructurador del orden en un sistema capitalista inmovilista).

El *interaccionismo simbólico* completa el estudio determinando la incidencia de representaciones y comunicaciones en la conceptualización y determinación de los problemas, tendencias e ideología (construcción de los hechos por los medios, interpretaciones diversas...). En esta tendencia se inscriben Blumer, Goffman, Mead...

Desde la corriente marxista, la sociedad se constituye por un conjunto de grupos o instituciones en permanente conflicto por la lucha para obtener recursos económicos, políticos, sociales, ideológicos y hasta comunicativos (pugna entre las Relaciones Pblcas y el marketing, por establecer los valores imperantes).

El ámbito del trabajo y la economía siempre se ha contrapuesto a lo social. Los conflictos vienen ahora no sólo por la lucha respecto a los recursos escasos (subvenciones de los programas de las ONG'S), sino por el establecimiento de los

⁴¹ CABADA DEL RÍO, M.: “Relaciones Públicas, cohesivas en la célula social: paralelismo entre naturaleza y sociedad”, Revista del Forum Internacional de comunicación y Relaciones Públicas, *Forum XXI*, nº. 0, 1998, pág. 119.

⁴² MERTON, R.K.: “Social structure and anomie”. *American Sociological Review*, 3, 672-682. 1938.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

valores en la sociedad. El conflicto se reduce a la pugna constante en la historia entre la libertad (libre mercado en la sociedad de consumo, capitalista) y la igualdad (derecho a la participación pública, a la información, a la seguridad social, no sólo en términos de prestaciones sino en un sentido literal, que redundaría en la defensa de la calidad de vida, medio ambiente...). Emparentado con la corriente marxista del estudio de las tendencias sociales se encuentra Mills, que habla de los grandes grupos sociales y enmarca en las elites los sujetos que definen las políticas sociales y diseñan los cauces por los que transcurren los movimientos: los políticos, grandes banqueros, altos mandos...⁴³.

Estos definen los valores y con ellos los problemas sociales, su rumbo... Como afirma Quinney, el comportamiento de ciertos “opresores” no se reconoce como delito, ya que quienes juzgan tal delito están en el lado de los que poseen los medios de producción y dictan las normas del sistema. Para Quinney, la fijación de tasas para ciertos servicios públicos o la subida abusiva de precios de ciertos grandes almacenes podría caracterizarse como “delito” si la ideología no estuviera sesgada a favor de ciertos grupos⁴⁴.

Para el interaccionismo simbólico, las actitudes sociales latentes interaccionan con las versiones o reconstrucciones de los medios sobre ciertos acontecimientos y con ciertos movimientos sociales, para manifestarse finalmente. Desde este enfoque constructivista, los problemas sociales se construyen en base a un intercambio de ideas significados, valores, hechos... El orden social también se construye a través de la percepción subjetiva de las distintas situaciones sociales y dicha percepción viene determinada por el binomio intereses-valores, mediatizada por las acciones comunicativas.

Desde esta perspectiva, Blumer⁴⁵ entiende que los problemas sociales se fundamentan en condiciones negativas percibidas, que conllevan una acción reivindicativa. Las reivindicaciones son múltiples y variadas: manifestaciones, envío masivo de cartas, recogida de firmas, huelgas, ataques violentos (algunas reivindicaciones y manifestaciones en el ámbito empresarial pueden lograr incluso el cierre de una empresa).

Los distintos grupos reivindicativos conforman grupos locales que en asociación con algunas ONG y movimientos, trascienden a los medios de comunicación e

⁴³ MILLS, C. W.: “The structure of power in american society”. En I.L.Horowitz (ed.): *Power, politics and people*. Oxford University Press. 1963.

⁴⁴ QUINNEY, R.: *Class, state and crime*. New York, Longman. 1980.

⁴⁵ BLUMER, H.: “Social problems as collective behavior”. *Social problems*, 18, 2998-306. 1971.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

inmiscuyen a los partidos políticos y a otros profesionales sociales (relacionistas, psicólogos sociales...).

Los valores que reivindican influyen en las acciones reivindicativas y éstas ayudan, a través de los medios, a conformar nuevos valores, establecer o restablecer otros, etc.

En algunas ocasiones los grupos de reacción que se manifiestan en defensa de intereses se oponen a los grupos reivindicativos que se manifiestan por la defensa de valores y la atmósfera social registra diversos incidentes. La percepción de la situación define la propia situación, en muchas ocasiones la solución viene dada por la propia interpretación de los medios y la nueva percepción de los valores, sin cambiar la situación real, lo que lleva a concluir que los cambios en la opinión pública se realizan principalmente a través de los medios y la percepción de la situación, más que por las acciones reales.

Spector y Kitsuse participan de la óptica del interaccionismo simbólico y dan una explicación de esta índole⁴⁶ a la manifestación de los problemas sociales y el surgimiento de los grupos de acción temporal. En una primera fase de emergencia o agitación, el problema pasa de ser latente a manifestarse; la construcción del problema, la conversión de una condición social negativa en un asunto público, pasa por las reivindicaciones, manifestaciones, que atraen la atención de los medios.

Los grupos de reacción se oponen a los cambios de recursos o normas sociales que demandan los grupos reivindicativos. Estos últimos basan su éxito en la concreción de las reivindicaciones y su relación con valores populares arraigados. Una estrategia llamativa para atraer la atención de los medios consiste en la ruptura de una norma social (encadenarse a la puerta del Ministerio, envío de cartas...). El grupo de presión tiene un carácter proselitista, de búsqueda de adeptos. Cuanto mayor y más organizado sea el grupo reivindicativo mayor éxito tendrá (*Greenpeace*).

El papel de las figuras de poder, agentes sociales es esencial en la constitución del problema (políticos, ONG's, medios de comunicación) y para que el grupo reivindicativo tenga éxito, pase a otra fase o se quede en la fase de emergencia.

En la fase de legitimación las organizaciones del Estado reconocen la existencia de un problema social, y, cuando éste toma carácter oficial, con su retransmisión en los

⁴⁶ SPECTOR, M. y KITSUSE, J. I.: *Constructing social problems*. Merlo Park: Cummings. 1973.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

medios (telediario), adquiere carácter de noticia de sucesos. Sólo un pequeño porcentaje de problemas son legitimados.

En la fase de coactuación se encarga a una comisión especial la resolución del problema y se nombran portavoces en el grupo de presión.

Posteriormente, se pasa a la fase de burocratización: las agencias oficiales encargadas de solucionar el problema tratan de evitar las quejas y ponen parches para evitar las críticas. El descontento en el grupo de presión y la influencia de la opinión pública, junto con las sucesivas reivindicaciones, conducen a una fase de re-emergencia. Por último se llega a la co-optación, entre la legitimación y la coactuación, por la que el Estado redefine el problema según sus propios términos.

Las primeras fases de este proceso se identifican con la emergencia de los grupos de acción temporal y el desprestigio social que sufren ciertas instituciones cuando los grupos de presión obtienen caldo de cultivo en el periodismo sensacionalista. El liderazgo de figuras neuróticas de este tipo de grupos debe relacionarse y comunicarse con el relacionista con carácter previo a la difusión del fenómeno y que el mismo alcance globalmente a la opinión pública.

Los movimientos sociales tienen una importancia fundamental en la imagen de una compañía, y son el elemento decisivo para que un problema o incidente latente pase a ser noticia y a sensibilizar y provocar el cambio de actitudes de la opinión pública.

El cambio social desde arriba suele ser previsto y anunciado (cambios de selección de profesorado y elecciones a rector en el 2003), pero no así los movimientos sociales, que promueven los cambios desde abajo, en el subsuelo social, conjunto más o menos organizado de sujetos con carácter proselitista que pretenden llamar la atención de la opinión pública sobre un suceso. Son muy eficaces porque actúan rápidamente en la fase de emergencia de un problema.

Los tipos de movimientos sociales se dividen en revolucionarios o reformistas (los que más afectan hoy día) y llevan aparejado el surgimiento de contramovimientos conservadores reaccionarios (lucha de intereses). A través de la presión social (huelgas, desobediencia civil...) negocian con el poder las normas y valores y pueden ejercer también una presión moral mediante el empleo de publicidad, divulgación de actos, programas educativos, manifiestos...

Los movimientos sociales tradicionales se identifican con un colectivo al que representan (públicos vecinos que luchan contra la contaminación), o se constituyen

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

como grupos de oposición (cierre de una empresa), o bien defienden unos ciertos valores, que conectan con algún suceso detonante de las reivindicaciones, que ha colisionado con los mismos.

5.4.3.2. TENDENCIAS

5.4.3.2.1. COOPERACIÓN AL DESARROLLO

En el último tercio de siglo se incorporan entre los valores sociales los derechos humanos y la solidaridad con los países del Tercer Mundo. La gran lacra del siglo XXI es la superpoblación de algunas áreas del planeta y la escasez de alimentos. Múltiples mensajes del marketing “con causa” han hecho referencia a este tipo de valores (*0,7% de Fortuna*, *RAM* y los niños del Tercer mundo, *Tele 5*, “doce meses doce causas”).

La cooperación al desarrollo ha exhibido siempre su máxima de compartir objetivos y esfuerzos, no tapar parches a través de beneficios.

La filosofía de la nueva tendencia de cooperación al desarrollo incide en el concepto de desarrollo sostenido que limita el consumo y la producción a favor del medio ambiente, favoreciendo el “consumo responsable”, que procura reducir, reutilizar y reciclar. Es un modelo global fundamental en la cooperación internacional y en el concepto de Aldea global.

1/5 del 0,52% del IRPF se destina a cooperación al desarrollo, que, sumado a los créditos *FAD* o partida de *Fondos de Ayuda al desarrollo*, no llegan a integrar un 0,2 del PIB. La famosa “plataforma del 0,7” pedía más del triple. Los créditos *FAD* son polémicos ya que no están sometidos a control parlamentario y son créditos económicos condicionados a intereses económicos.⁴⁷ La coordinación entre los diversos agentes sociales resulta trascendental, los problemas sociales, las tendencias culturales, son multidimensionales y multirrelacionados, en ellos intervienen las élites, la Iglesia Católica, los líderes de opinión, los medios de comunicación, las ONG’s, en relación a los valores, la demografía...

La sensibilización de la opinión pública respecto a dichos problemas es un área de la intervención psicosocial que juega un papel de creciente importancia y que confiere a las empresas a través de los medios de comunicación, un protagonismo

⁴⁷ MORENO MARTÍN, F.: Cooperación al desarrollo. *Intervención psicosocial*, 4, 39-46. 1993.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

espectacular.. En el ámbito empresarial se crean empresas de servicios sociales que pujan en concursos públicos (*EULEN*) para presentar sus proyectos a la Administración

5.4.3.2.2. EL MARKETING SOCIAL O “CON CAUSA” Y EL RENACIMIENTO DE LAS ANTIUTOPIÁS

Si el consumo (Marketing con “causa”) es una vía legítima de participación social en los problemas sociales o no, parece que está sujeto a interpretaciones múltiples. Las instituciones se hacen eco de la participación social en lo económico y de lo económico en lo social, a través de las Relaciones Públicas pero parecen no cumplir tanto con la “norma de cultura” al superponer bruscamente lo económico a lo social y elaborar mensajes a través de los cuales y mediante el consumo, con fines lucrativos, se satisfacen objetivos sociales, simbólicamente (el consumidor se cree solidario a través del consumo, pero su ayuda es “simbólica”).

Parece que entramos aquí en el mundo del engaño o de la utopía que indica el absurdo de que los medios y los consumidores puedan resolver simbólicamente los problemas del mundo. Recordemos que utopía hace referencia a algo fuera de lugar (“ouk”, sin; “topos”, lugar), representa algo imposible de llevar a la práctica, algunos la han catalogado como la “ciencia ficción social” y eso es precisamente el marketing “con causa”: “la ciencia ficción social a través de la comunicación”. Pero en todas las utopías existían unas reglas de intervención estatal muy fuerte (recordemos *Campanella*)⁴⁸ y aquí parecen brillar por su ausencia.

Hace poco, en la democracia más liberal del mundo, no se autorizó a retransmitir la muerte de un condenado a muerte, a través de Internet. En España, se retransmitieron imágenes de Ruanda y de niños famélicos como reclamo de venta. (leche *RAM*). Es posible que se sensibilizara a la audiencia sobre el problema, pero también se va creando habituación y pérdida de motivación y sobre todo la creencia de que unos cuantos litros de leche solucionan los problemas del mundo.

En el mundo fantástico de las utopías, las del siglo XXI cobran un carácter peculiar, la igualdad y solidaridad de los fines choca con la absoluta libertad irracional de los medios, propia de la ideología del darwinismo social y del “laissez faire”.

En el clima comunicativo en que nos encontramos, parece que las antiutopías de Huxley, “El mundo feliz”, y de Orwell, “1984”, cobran sentido y actualidad. A través de

⁴⁸ JIMÉNEZ BURILLO, F.: “Psicología y Utopía”. *Interacción social*, 1, 13-321. 1991.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

la comunicación, no sólo se coarta la libertad (coacción para sentirse solidario que impone el consumo como premisa para establecer acciones filantrópicas) sino que la propia dinámica de la comunicación del marketing con causa parece sumir a la sociedad en unos condicionantes de felicidad sin anclajes objetivos, mediante el “ensueño” y el simbolismo que impregna la comunicación y los mensajes masivos, mediante las imágenes, intentando establecer una sociedad “satisfecha” simbólicamente y reconfortada⁴⁹ a través de técnicas de condicionamiento operante (*Walden II* de Skinner).⁵⁰

5.4.3.3. AGENTES: ONG´s

Denominadas por muchos chiringuitos de autoempleo, no cabe duda de que son protagonistas en la nueva era en el panorama social. Se constituyen al margen del Estado, por iniciativa particular, sin ánimo de lucro, y surgen de forma paralela a los movimientos sociales (constituyen la institucionalización de los mismos, su articulación).⁵¹

Sin embargo se financian mayoritariamente con fondos públicos y por ello son siempre objeto de polémica. Sus valores principales, el ecologismo, mujeres y derechos humanos tienen carácter proselitista y tratan de aumentar la participación y captar adeptos, a veces con técnicas sofisticadas de marketing; los licenciados y empleados cobran un sueldo, no así los voluntarios. El porcentaje de voluntarios en el País vasco excede con mucho al resto de autonomías.

Las fundaciones⁵² son estrictamente ONG´s que funcionan con capitales invertidos en negocios con un fin social y cultural aparente, admiten financiación pública y privada y son objeto de numerosas críticas, dado que en muchas ocasiones sirven al desvío de fondos para evadir los impuestos en la casa madre o empresa central y para servir de coartada para ganar más dinero. Recordemos de nuevo que la *Fundación Ramón Areces* pertenece al *Corte Inglés*

Las asociaciones, a diferencia de las fundaciones, trabajan para lograr un fin estrictamente social. La financiación de las ONG´s es el tema más controvertido, la

⁴⁹ MANUEL, F. E. y MANUEL, F. P.: *El pensamiento utópico en el mundo occidental*. Madrid, Taurus. 3 vols. 1981.

⁵⁰ SKINNER, B.F: *Walden II*. Fontanella, Barcelona. 1968.

⁵¹ ARAHUETES, A, y GAMO, A.: *Aproximación a la realidad de las ONGs en España*. Madrid, CEDEAL. 1989.

⁵² Las fundaciones han sido ampliamente descritas como acción típica de Relaciones Públicas por la Profesora Mª Teresa GARCÍA NIETO, que ha elaborado su tesis doctoral sobre este tema.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

mayor parte del dinero proviene de subvenciones del Estado, una buena parte del 0,52 del IRPF, que no va a la Iglesia ni a concursos o acciones específicas, se destina a subvencionar proyectos de ONGD’s. *Cruz Roja*, *Cáritas* y muchas vinculadas a la Iglesia, y ayuda al refugiado reciben mucho dinero.

En 1992 había más de 1600 programas solicitantes de subvención. Las Administraciones financian programas concretos, en un 80% y el 20% restante es pagado por las mismas. La nueva ley del PP obliga a las ONG’S a inscribirse en un registro y a acreditar experiencia y solvencia, para evitar los fraudes, y se explicita que solo un 10% de la subvención podrá ser destinado a dietas o viajes (lo cual es significativo).

Algunas ONG’s se autofinancian como *Greenpeace* y *Amnistia Internacional*⁵³ a través de las cuotas de los socios y de acciones de merchandising. *Survival International* es una de las más conflictivas y cuenta con un gran número de detractores en empresas y mundo político. El respeto a las culturas indígenas choca con la expansión de las empresas, entra en conflicto con industrias madereras, petrolíferas, mineras, eléctricas, ganaderas (“praderas de Mc Donald’s”) y de narcotráfico (pistas de aterrizaje secretas).

Últimamente parece que ganan importancia las ONG’s dedicadas a refugiados e inmigrantes (“Medicos sin fronteras”, “SOS racismo”, “Caribu” y las ONGD’s), que asumen la importancia de la concienciación y la sensibilización de la opinión pública a través de los medios de comunicación.

5.4.3.4. INDICADORES SOCIALES ÚTILES: POLITICA SOCIAL, CALIDAD DE VIDA E INDICADORES SOCIALES CONCRETOS

La política social se financia a través del 0,52% del IRPF, que se emplea para subvenciones de programas de ONG’s y para financiar servicios sociales. Las áreas mas atendidas son 3ª edad y minusválidos, pero también se dedican partidas a la sensibilización de la opinión pública y a la información; los valores a los que obedece son: igualdad, solidaridad, justicia, respeto, tolerancia y calidad de vida⁵⁴.

⁵³ Boletines informativos trimestrales de *Amnistía Internacional* y de *Greenpeace* (99-00).

⁵⁴ MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES, Jornadas de Psicología de la Intervención social. INSERSO (encuentros periódicos).

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Argyle y Blanco han estudiado el concepto de calidad de vida desde un punto de vista psicosocial⁵⁵. Este valor o conjunto de valores aparejados a la crítica del sistema de producción/consumo, se encuentra en consonancia con el contexto de ideología postmaterialista, que entiende que no puede juzgarse el bienestar basándose sólo en parámetros económicos, sino también psicológicos y sociales referidos a nuevos aspectos (medio ambiente y estrés...).

El concepto de calidad está fuertemente relacionado con la filosofía última de las Relaciones Públicas, que entiende que la esfera del ánimo de lucro debe servir a intereses sociales primariamente y adecuar sus acciones a la norma de cultura, desde un enfoque que prima al colectivo social sobre el enfoque individualista liberal propio de la creencia en el progreso sin límites. Existen ya unos eurobarómetros, que pretenden medir la calidad de vida de los países de la Unión. Un aspecto importante a resaltar es que la calidad de vida es medida⁵⁶ desde parámetros subjetivos (percepción de la realidad social) y no sólo objetivos (escuelas, hospitales) y se incluye la percepción de la calidad de vida social (parámetros relacionistas de cohesión, interacciones, imagen e integración de las instituciones...) además de la individual⁵⁷.

Los indicadores sociales de la calidad de vida permiten conocer la realidad social y la percepción social de dicha realidad, por lo que resultan ser de una gran utilidad en la prevención y gestión proactiva de crisis ya que permiten evaluar y tomar el pulso al clima social, conocer las tendencias y conectarlas con las causas... descubriendo las actitudes latentes y las claves de la percepción social.

Las relaciones con la Administración y con el Gobierno pueden procurar a las empresas estos indicadores. La calidad de vida se fundamenta en la teoría de las necesidades (pirámide) de Maslow y la autorrealización se conecta con las teorías sobre la satisfacción y del desarrollo individual y social (progreso...).

Las Relaciones Públicas se conectan con la idea de “progreso” o desarrollo social que combate la idea individualista liberal de progreso sin limitaciones, en consonancia con los nuevos valores culturales de calidad de vida, estado de bienestar... Las empresas están obligadas a rendir cuentas a la sociedad de sus acciones y en esta filosofía se encardina la razón de ser de las Relaciones Públicas.

⁵⁵ ARGYLE, M.: “Psychology and life quality”. 1993. Traducción en: *Intervención psicosocial*, 6, 5-15, 1985; BLANCO, A.: “La calidad de vida: supuestos psicosociales”, en J.F. Morales et al. (eds.), *Psicología social aplicada*. Bilbao, Desclee de Brower, 1985.

⁵⁶ BLANCO, A. y CHACÓN, F.: “La evaluación de la calidad de vida”, en J. F. Morales et al., op. .cit. 1985.

⁵⁷ SETIÉN, M. L.: *Indicadores sociales y calidad de vida*. Madrid, Siglo XXI-CIS. 1993.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

La percepción subjetiva⁵⁸ de la calidad de vida “objetiva” choca con los condicionantes e indicadores sociales objetivos, y denuncia problemas que ponen de manifiesto que dicha calidad radica en lo cualitativo y lo genuinamente social (interacciones y relaciones, cohesión social), por encima de la seguridad social (hospitales y escuelas).

El desarrollo de la filogenia parece seguir al de la ontogenia (Lamarck, Wilson) ya que la sociedad desarrollada ha pasado de una necesidad de sustento y seguridad (seguridad social) a una necesidad de pertenencia, cohesión unión y autorrealización. Los entes sociales deben estar cohesionados y existir una armonía entre el ocio y el trabajo, entre lo social y lo económico, entre los intereses y los valores⁵⁹.

El bienestar social (*welfare state*), deja paso a la percepción subjetiva de dicho bienestar (*wellbeing*⁶⁰), la sociedad pasa a juzgarse a sí misma y a los entes que la componen (organismos e instituciones); ya no basta con contribuir a crear empleo o mejorar el trabajo y los salarios, o a no dañar el ambiente para garantizar la seguridad y la permanencia del planeta para las generaciones venideras, los organismos sociales deben implicarse en las causas sociales, conforme a la norma de cultura y al principal valor establecido (lo económico se encuentra al servicio de lo social y el progreso al del desarrollo sostenible y la calidad de vida...).

Desde la segunda mitad del siglo XX se viene poniendo ya en tela de juicio el progreso económico y las discrepancias entre los factores objetivos y los subjetivos de la calidad de vida, pues que haya aspectos positivos (seguridad social) no indica que en otros aspectos la sociedad no pueda percibirse como deficitaria (cohesión social...)⁶¹. De eso tratan los escépticos del progreso, de hecho pueden citarse entre ellos a Maquiavelo, Nietzsche, Weber, Galbraith, como afirma Nisbet⁶²

Lo más interesante de cara a nuestro estudio pueda ser quizá el descubrimiento de Cembranos⁶³, que demuestra la correlación existente entre el grado de participación social y la satisfacción. La opinión pública y la sociedad en general, determinados grupos sociales, quieren y demandan participar en la economía, las políticas y estrategias, y las comunicaciones de las entidades.

⁵⁸ DIENER, E.: “Subjective well-being”. Traducción en *Intervención psicosocial*, 8, 67-113. 1984.

⁵⁹ OFFE, C.: *Contradicciones en el Estado de Bienestar*. Madrid, Alianza Universidad. 1990.

⁶⁰ VEENHOVEN, R.: “The study of life satisfaction”. Traducción de *Intervención psicosocial*, 9, 87-116. 1994.

⁶¹ MICHALOS, A.C.: “An introduction to multiple discrepancies theory”. Traducción en *Intervención psicosocial*, 11, 101-115. 1995.

⁶² NISBET, R.: *Historia de la idea de progreso*. Barcelona: Gedisa, 1981.

⁶³ CEMBRANOS, F.: “Bienestar, ecología y participación social”. *Intervención psicosocial*, 5, 5-15. 1993.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

Lo social se introduce en lo económico, las Relaciones Públicas y la elaboración de mensajes que incluyen aspectos sociales en el ámbito económico tienden un puente a la sociedad y los grupos sociales y estimulan la participación social.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

• BIBLIOGRAFÍA

ADONI, H., y MANE, S. “Media and the social construction of reality”, *Communication research*, vol. 11, núm. 3. 1984.

AJZEN, I y FISHBEIN, M.: *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1980.

Apuntes de Bandura y Sangrador, de 23-1-96, Facultad de Psicología, U.C.M.

Apuntes proporcionados por el Cuadro técnico Formador en la Dirección de Formación y Selección de RENFE en el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M., curso 2000-2001.

Apuntes proporcionados por el MBA (*Dirección de empresas y RRHH*), en el área “jurídica-empresarial”, proporcionados por el Catedrático de Derecho del trabajo y Magistrado del Tribunal Supremo Antonio Martín Valverde, sobre los conflictos en las organizaciones.

ARAGONÉS, J. I. y AMÉRIGO, M^a.: *Psicología ambiental*, Pirámide, Madrid, 2000.

ARAHUETES, A, y GAMO, A.: *Aproximación a la realidad de las ONGs en España*. Madrid, CEDEAL. 1989.

ARGYLE, M.: “Psychology and life quality”. 1993. Traducción en: *Intervención psicosocial*, 6, 5-15, 1985.

Artic. 5, secc.1^a, cap. II, RDL 1131/1988.

AYESTARÁN, S. “La formación del grupo”, en *El grupo como construcción social*, Plural, Rubí, 1996.

BLANCO, A. y CHACÓN, F.: “La evaluación de la calidad de vida”, en J. F. Morales et al. 1985.

BLANCO, A.: “La calidad de vida: supuestos psicosociales”, en J.F. Morales et al. (eds.), *Psicología social aplicada*. Bilbao, Desclee de Brower, 1985.

BLUMER, H.: “Social problems as collective behavior”. *Social problems*, 18, 2998-306. 1971.

Boletines informativos trimestrales de *Amnistía Internacional* y de *Greenpeace* (99-00).

CABADA DEL RÍO, M.: “Relaciones Públicas, cohesivas en la célula social: paralelismo entre naturaleza y sociedad”, *Revista del Forum Internacional de comunicación y Relaciones Públicas, Forum XXI*, nº. 0, 1998, 119.

CARLISLE, John y LEARY, Malcolm.: “Grupos negociadores” en “lecturas” proporcionadas por la asignatura: *Psicología de los grupos II*.

CEMBRANOS, F.: “Bienestar, ecología y participación social”. *Intervención psicosocial*, 5, 5-15. 1993.

CIALDINI, R.B.: “Full Cycle Social Psychology”, en L. Bickman (ed.), 1980, traducción en J. F. Morales y C. Huici (comps.): *Lecturas de Psicología Social*, cap. 11. Madrid, UNED. 1989.

DIENER, E.: “Subjective well-being”. Traducción en *Intervención psicosocial*, 8, 67-113. 1984.

EYSENCK, H.J.: *The psychology of politics*. Rutledge and Kegan Paul. Londres, 1954.

GALBRAITH, J. K.: *La Era de la incertidumbre*. Plaza y Janés, Barcelona, 1982.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

- GALBRAITH, K. : *La cultura de la satisfacción*. Barcelona, Ariel, 1992.
- GAMSON, W.A.: “The social psychology of collective action”, en Morris, A. y Mueller, C. M. (Eds.), *Frontiers in social movements theory*. Yale university Press. New Haven, 1992.
- GANS, H.: “The politics of culture in América: a sociological analysis”, en McQuail, D. (Ed.), *Sociology of mass communications*. Penguin Books. Hamondsworth, 1972.
- GAUNT, Phillip, and OLLENBURGER, Jeff. “Issues mangement Revisited: A tool that deserves another look”. *Public Relations Review*, Fall, pp. 199-210. 1995.
- GRUNIG, J.E. y HUNT, T.: *Managing Public Relations*, Harcourt Brace and Company, Forth Worth, TX, 1994.
- Guía procesual de la Cámara de Comercio Internacional, 1991.
- INGLEHART, R. *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid, Siglo XXI- CIS, 1991.
- JIMÉNEZ BURILLO, F.: “Psicología y Utopía”. *Interacción social*, 1, 13-321. 1991.
- KEEGAN: *Fundamentos de mercadotecnia internacional*, Prentice Hall, México, 1998.
- LE BON.: *Psicología de las Muchedumbres*, Divulgación, México, 1973.
- LEWIN, K.: “Action research and minority problems”, *Journal of social issues*, 2, 34-46. 1946.
- MANUEL, F. E. y MANUEL, F. P.: *El pensamiento utópico en el mundo occidental*. Madrid, Taurus. 3 vols. 1981.
- MC DOUGALL, W.: *An introduction to social psychology*, de Barnes and Noble, New York, 1960.
- MERTON, R.K.: “Social structure and anomie”. *American Sociological Review*, 3, 672-682. 1938.
- MICHALOS, A.C.: “An introduction to multiple discrepancies theory”. Traducción en *Intervención psicosocial*, 11, 101-115. 1995.
- MILLS, C. W.: “The structure of power in american society”. En I.L.Horowitz (Ed.): *Power, politics and people*. Oxford University Press. 1963.
- MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES, Jornadas de Psicología de la Intervención social. INSERSO (encuentros periódicos).
- MINTZBERG, H.: *El proceso estratégico*, Prentice Hall, Madrid, 1998.
- MORENO MARTÍN, F.: Cooperación al desarrollo. *Intervención psicosocial*, 4, 39-46. 1993.
- MORENO, F.: Apuntes de la asignatura de la Especialidad de Psicología Social, *Psicología Social del conflicto*, U.C.M. curso 98/99.
- MUNDUATE JACA, L y MARTINEZ RIQUELME, J.M.: *Conflicto y negociación*. Eudema Psicología, Madrid, 1994.
- NISBET, R.: *Historia de la idea de progreso*. Barcelona: Gedisa, 1981.
- OFFE, C.: *Contradicciones en el Estado de Bienestar*. Madrid, Alianza Universidad. 1990.
- POL, E. y MORENO, E.: “Gestión ambiental en la empresa y en la Administración Pública: aportaciones desde la Psicología”, en J. I. ARAGONÉS y M^a. AMÉRIGO: *Psicología Ambiental*, Pirámide, Madrid, 1998.

IV. 5. R.R.P.P.: La planificación y la gestión proactiva de crisis (“gestión por valores”)

POL, E. y MORENO, E.: “Gestión ambiental en la empresa y en la Administración Pública: aportaciones desde la Psicología”, en J. I. ARAGONÉS y M^a. AMÉRIGO: *Psicología ambiental*, Pirámide, Madrid, 1998.

POPPER, KARL. R.: *La sociedad abierta y sus enemigos*, vol II, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1967.

QUINNEY, R.: *Class, state and crime*. Longman, New York, 1980.

SETIÉN, M. L.: *Indicadores sociales y calidad de vida*, Siglo XXI, CIS, Madrid, 1993.

CHACÓN, F, BARRÓN, A. y LOZANO, P.: “Utilidad de los indicadores sociales en los programas de intervención psicosocial”. *Cuadernos de Acción social*, 19, 84-97. 1989.

SETIÉN, M. L.: *Indicadores sociales y calidad de vida*. Madrid, Siglo XXI-CIS. 1993.

SKINNER, B.F: *Walden II*. Fontanella, Barcelona. 1968.

SPECTOR, M. y KITSUSE, J. .I.: *Constructing social problems*. Merlo Park: Cummings. 1973.

STARK, R.: *Social problems*, Random House, New York, 1975.

TARDE, G: *La opinión y la multitud*, Taurus, Madrid, 1986.

VEENHOVEN, R.: “The study of life satisfaction”. Traducción de *Intervención psicosocial*, 9, 87-116,1994.

WILCOX, D.L et al.: *Public Relations*, Longman,New York, 199

RESUMEN Y CONCLUSIONES FINALES

La integración efectuada de las disciplinas de Relaciones Públicas y psicociológica y que observa en definitiva la construcción de una “Teoría Psicociológica de las Relaciones Públicas”, apunta ya el redimensionamiento necesario de la Teoría presente de las Relaciones Públicas, por el alcance de los hallazgos en su dimensión psicociológica y por la propia naturaleza de esta índole, puesta de manifiesto, de múltiples aspectos de la misma. Los hallazgos efectuados se extienden no sólo al terreno de los fundamentos, estableciendo bases epistémicas sólidas para contribuir a la consolidación de la incipiente teoría de las Relaciones Públicas, sino que ponen además las bases científicas de una aplicación de las mismas rigurosa y responsable en la praxis, habida cuenta que desvelan los fundamentos de la planificación de Relaciones Públicas en base a la incidencia de la comunicación en las actitudes, tendencias sociales... todo ello al hilo de la actualidad, como corresponde al planteamiento de esta tesis. Este estudio sienta las bases, en definitiva, del necesario redimensionamiento conceptual y ampliación de la presente Teoría de las Relaciones Públicas, por el alcance de su dimensión psicociológica. Abre además una vía de especialización teórica de las Relaciones Públicas, la de sus fundamentos, mayoritariamente afincados en el terreno de lo psicociológico.

Los resultados de esta tesis apuntan a varios aspectos, todos ellos parejos, con matices diferenciales, que redundan en un mismo planteamiento: “Hacia un redimensionamiento o actualización de la Teoría presente de las Relaciones Públicas por el alcance de su dimensión psicociológica”, “Teoría Psicociológica de las Relaciones Públicas”, “Teoría psicociológica de la comunicación en un marco de Relaciones Públicas”, “Bases epistémicas de la comunicación integral en la actualización psicociológica de las Relaciones Públicas”, “Hacia una actualización de las Relaciones Públicas por la Psicociología”, “Fundamentación psicociológica para la actualización de las Relaciones Públicas”.

Tras un planteamiento enciclopédico, taxonómico, de la joven disciplina de las Relaciones Públicas, debe desembocarse en planteamientos más dinámicos, integradores y comprensivos, e incluso, con la dificultad inherente a lo social,

explicativos. A esta necesidad, desde un enfoque psicosocial, pretende contribuir el estudio realizado.

La perspectiva psicosociológica de las Relaciones Públicas conduce a una reformulación de la naturaleza de los conceptos de comunicación y persuasión, para la posterior aplicación psicosocial, al mismo tiempo que se reformula el concepto de Relaciones Públicas, ya que éstas son asimiladas a relaciones sociales con trascendencia pública y no a relaciones con los públicos (relacionista y no publirelacionista). La reconceptualización de las Relaciones Públicas sigue una concepción interaccionista y funcionalista (adaptación de las instituciones al entorno), acentuando los componentes interactivos y simbólicos de la función del relacionista, y desvinculando la función de sus aspectos pragmáticos más estereotipados (comunicación externa, unidireccional, en los ámbitos político y empresarial). La elaboración de la Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas, ha requerido, efectivamente, de una nueva conceptualización de las disciplinas que la componen, limando las diferencias entre las mismas, acercándolas, fundiéndolas, integrándolas y entresacando exclusivamente los aspectos formales pertinentes al enfoque asumido.

Desde un enfoque holístico, abarcador, comprensivo y utilizando una metodología sistémica, se han extraído los fundamentos y elementos psicosociales de las Relaciones Públicas para reformular los conceptos de comunicación y persuasión, asimilados a los conceptos de interacción e influencia y se han puesto en relación dichos aspectos con los fundamentos relacionísticos de la conducta social comunicativa en general (creación de imagen en el audiovisual para la obtención de notoriedad para las cadenas...). El resultado es una síntesis integradora, actualizada, que se pone en relación con un marco explicativo de elementos y situaciones propios y diferenciales de Relaciones Públicas.

Así, tanto las formas de comunicación, como las formas persuasivas, son conceptualizadas considerando aspectos psicosociales y del receptor. La comunicación es dividida en función de modalidades sociales básicas susceptibles de estudio psicosocial (comunicación interpersonal, a grupos y “masiva”); la persuasión, considerando las orientaciones cognitivas del receptor (emociones o racionalidad).

En razón de esta primera orientación, las formas comunicativas aparentemente distractivas ejercen una influencia de sugestionabilidad en los receptores apoyándose en principios de Relaciones Públicas (anclaje en lo subjetivo de las características del programa audiovisual, el presentador como “representador”), con fines además propios de Relaciones Públicas (obtención de notoriedad para la cadena) y considerando procesos psicosociales, (redes sociales de “resonancia”, mecanismos de comparación social...). Los personajes creados (*Gran Hermano*) se exhiben e intercambian en los distintos programas de la cadena, para crear notoriedad a la misma. La explicación de la persuasión o influencia de estos programas radica en principios psicosociales y no estrictamente psicológicos, basados además en las Relaciones Públicas, pues no existe ya procesamiento del mensaje (enfoques cognitivos), sino atención selectiva preprocesamiento, en base a la imagen, apariencia y atractivo de los personajes creados.

El estudio de las nuevas tendencias comunicativas de masas (actuales) entiende que son las dimensiones relacionísticas, de creación de imagen de personajes y presentadores, las que inciden en la persuasión o influencia que se realiza en la comunicación “de entretenimiento”, en relación a aspectos superficiales, extradiscursivos o ajenos al mensaje y anclados en lo subjetivo (como ocurre en el caso de los líderes políticos...). La comunicación masiva actual obtiene así sus fundamentos en las Relaciones Públicas, tanto en lo que concierne a los principios básicos (imagen de la fuente para determinar la influencia) como en la finalidad (obtención de notoriedad para las cadenas).

Las Relaciones Públicas no son ya una forma de comunicación persuasiva distinta a las diversas formas comunicativas . Toda forma de comunicación posee un componente persuasivo, en mayor o menor grado y en la comunicación actual las formas distractivas por excelencia son tremendamente persuasivas (influencia, sugestión) al incorporar aspectos de Relaciones Públicas (los presentadores se configuran como imagen de marca de los productos comunicativos). La sobresaturación de información, la baja implicación de la audiencia en los contenidos y la apatía hacia los mismos, en una búsqueda de entretenimiento y evasión mas que de culturización, hacen que la imagen de presentadores, personajes, líderes políticos... vaya cobrando una importancia fundamental en la comunicación del siglo

XXI y que en una cultura de lo frívolo y lo aparente, las Relaciones Públicas ganen terreno a otros múltiples planteamientos comunicativos que van quedándose desfasados.

En dicha influencia, determinada por el receptor en gran medida (emocionabilidad), las Relaciones Públicas y otros mecanismos emocionales se ponen al servicio de la comunicación masiva actual. La sugestionabilidad se produce a través de la imagen construída del emisor, asociada repetidamente a la cadena, con cualidades de fetiche o símbolo (intercambiable en los diversos programas de la misma cadena), con el fin de obtener notoriedad para la misma.

Por tanto, ni los medios, ni el mensaje, sino *ethos* (atractivo de la fuente) y *pathos* (emoción), son los protagonistas de la persuasión actual, basada en las propias tendencias del receptor tanto cognitivas (procesamiento periférico basado en aspectos extradiscursivos, que incorpora aspectos de Relaciones Públicas y de imagen de la fuente) como afectivas (tendencias a la sugestionabilidad por la vía emocional).

La actualización psicosociológica de la comunicación en general a través de los aspectos relacionísticos que incorpora y la pareja actualización de las Relaciones Públicas a través de la Psicosociología se conectan y completan, dando vida a un nuevo enfoque, holístico y global, conceptualización más completa y realista, que estudia las Relaciones Públicas por sus fundamentos e implicaciones psicosociológicas y la dimensión “relacionística” o de Relaciones Públicas, de los procesos comunicativos actuales.

Para la construcción de la Teoría Psicosociológica de las Relaciones Públicas se realiza una integración que subsume e integra los planos de análisis social básicos susceptibles de estudio psicosocial (individuo, grupo sociedad), adaptándolos al planteamiento formal básico de la Teoría de las Relaciones Públicas (comunicación externa e interna) y dichos elementos se completan con aspectos no comunicativos examinados y explicados desde un punto de vista psicosocial, para conformar en definitiva la Teoría psicosociológica enunciada.

En cada una de las modalidades básicas, se entresacan y exponen los elementos pertenecientes a situaciones propias de Relaciones Públicas, y se explican desde un punto de vista psicosociológico. Se realiza por tanto una explicación psicosociológica de los elementos y situaciones propios y característicos del ámbito

comunicativo de Relaciones Públicas, utilizando los diversos modelos psicosociales, convenientemente reconstruidos.

En la primera parte de la tesis se realiza una explicación psicosociológica de los aspectos formales inmediatos, elementos no comunicativos de Relaciones Públicas (historia, responsabilidad social corporativa...) susceptibles de reconversión psicosocial y se exponen los fundamentos para la reconversión en el ámbito comunicativo. La Teoría Psicosociológica finalmente formulada integra aspectos comunicativos y no comunicativos (planificación...), susceptibles todos ellos de reconversión.

Los ejes de la reconversión psicosocial de las Relaciones Públicas son sus aspectos comunicativos fundamentalmente, responsabilidad social corporativa, historia, y aspectos de planificación (estudio psicosociológico de los desencadenantes de las crisis empresariales, tendencias sociales, actitudes), así como la imagen, finalidad de las mismas, reconceptualizada como representación y como construcción social, “reputación social” en contraposición a las actitudes, poco matizadas y nociones más figurativas, ancladas en la percepción, como la de identidad social corporativa...

El estudio psicosociológico de la historia de las Relaciones Públicas apunta los elementos psicosociales fundamentales que determinaron el surgimiento de las mismas. En el siglo XXI, las Relaciones Públicas son, de nuevo, mediadoras entre la ideología del Progreso y la del bienestar social, pero lo que se cuestiona no es tanto la libertad de mercado como la libertad informativa. Las Relaciones Públicas se constituyen entonces como función gerencial promotora o censora de las formas comunicativas que las corporaciones establecen (Marketing “con causa”), asumiendo un compromiso axiológico.

El marco conceptual de la responsabilidad social corporativa, examinado desde el Interaccionismo simbólico y la Psicología Social Crítica, se amplía en este estudio a múltiples facetas o aspectos de las Relaciones Públicas no contemplados en su teoría presente (compromiso epistemológico y axiológico) y se analiza detalladamente al tratar la responsabilidad corporativa “comunicativa”, en relación a las repercusiones psicosociales de la comunicación, como corresponde a un enfoque psicosociológico.

El estudio de los aspectos psicosociales de la comunicación en general pretende además servir de apoyo a los enfoques cognitivos y neoconductistas del estudio de la Información, aportando elementos y perspectivas que pudieran integrarse en un enfoque más realista y actualizado, al hilo de las nuevas tendencias, de Psicología Social de la Comunicación, al poner en relación al receptor con el macroentorno social y las macroestructuras ideológicas que conforma la actual sociedad de masas (consumo sociológico, marketing “con causa”...) y que determinan tanto la naturaleza como las repercusiones de la comunicación que se realiza. Los hallazgos en torno a la dimensión relacionística de la comunicación actual, en base a un planteamiento psicosociológico, apuntan a la determinación de la persuasión por el propio receptor, en relación con aspectos no centrales ni de procesamiento del mensaje (imagen de la fuente) y denuncian además las carencias efectivas del enfoque puramente cognitivo o neoconductista en el estudio de la comunicación persuasiva, al prescindir del contexto social o macroentorno ideológico que determina la recepción.

A su vez, el enfoque global y holístico asumido pretende salvar también las carencias de un enfoque de estudio de la comunicación que se restringe o ciñe tan sólo a aspectos de información o comunicación masiva, ampliando el radio de acción a la comunicación a grupos e interindividual, aspectos que incorporan las tendencias comunicativas corporativas actuales, cada vez más holísticas e integradoras.

La aproximación a la comunicación interpersonal, unidad básica de estudio psicosocial, responde fundamentalmente a la inclusión en el estudio de aspectos que contribuyen a un enfoque holístico, parejo al que plantea la comunicación integral o global. El interaccionismo simbólico y los modelos dramaturgicos explican la formación de la imagen interpersonal, en relación al manejo de la impresión que el relacionista realiza. La explicación psicosocial se completa al tratar las redes sociales interpersonales que se solapan y van construyendo la reputación social o imagen, en relación a la cualidad de configurar relaciones “relacionadas”.

En el encuentro interpersonal se señala la importancia de la contextualización y de la puesta en situación para la creación de corrientes afectivas favorables y la construcción de la “afinidad personal” que el relacionista realiza, exponiendo además

una clasificación referencial de las conversaciones interpersonales tipificadas más relevantes en Relaciones Públicas.

La construcción del perfil psicológico (de personalidad) y de competencias del profesional de Relaciones Públicas sigue estrictamente el esquema de la personalidad “científica” de Cattell, e informa sobre aspectos básicos (temperamento y carácter prototípicos), rasgos innatos (extraversión, inteligencia interpersonal..), rasgos moldeados por el ambiente... La comunicación interpersonal de Relaciones Públicas eficaz informa sobre los rasgos “dinámicos” del relacionista en relación a la inteligencia funcional, emocional, habilidades sociales y comunicativas...

El estudio y profundización psicosocial de las Relaciones Públicas en el seno de las organizaciones conduce a la caracterización de las mismas como una función nítidamente encardinada en la planificación estratégica empresarial, en contraposición a la función jurídica, burocrática y administrativista de los Recursos Humanos.

Los dos ejes de la organización, planificación y gestión, se vertebran en torno a los principios de las Relaciones Públicas: imagen e interacción. Desde este punto de vista, no son las Relaciones Públicas las que poseen un papel fundamental en la planificación sino que es esta última la que se realiza en función de principios rectores propios de las Relaciones Públicas (concepto de retribución estratégica, gestión por procesos, coordinación y sincronización en función de los planes de imagen...). De la comunicación externa para la imagen se pasa a la imagen real y que comprende los aspectos de gestión (“hacia fuera”), que son comunicativos y determinan la comunicación externa estereotipada que se realiza, por lo que ambas, imagen y comunicación se determinan sucesivamente.

El grupo como sistema y desde un enfoque sistémico integra un planteamiento holístico de comunicación centrífuga y centrípeta, bidireccional, que difumina y asimila el entorno social al entorno organizativo. En un sistema abierto, que tiende a la diversificación y a la heterogeneidad, y desde un enfoque “individualista”, la organización se reestructura por los influjos del entorno en un sistema dinámico, adaptativo, que configura múltiples grupos y equipos de trabajo, que deben estar coordinados en función sobre todo de requerimientos externos, temporales, en consonancia con el plan de imagen. La motivación deja paso aquí a la

involucración de los directivos, con criterios de permanencia en la institución y de canalización de los esfuerzos hacia la misma, en relación a la incidencia de los grupos de referencia en los directivos de una empresa, y el concepto de empleabilidad (equivalencia en puestos similares de otras empresas).

En un sistema cerrado que tiende a la homogeneización (sentido centrípeto), desde un enfoque colectivista, el relacionista incide en la unificación bajo dos criterios, integración afectiva (clima laboral), en un mapa de grupos primarios, de sentimientos; y cognitiva (Identidad y cultura corporativa), en un mapa de valores. La motivación y la negociación son los dos pilares básicos.

Desde un enfoque psicosociológico, el relacionista influye en los miembros del grupo como figura significativa, motivadora, a través de la comunicación y la interacción. La negociación resalta la diferenciación específica de la labor de Relaciones Públicas, que debe preservar las relaciones, exponente del desarrollo grupal, para promover la cohesión, en un clima social adecuado. La importancia de las Relaciones Públicas es fundamental también a la hora de afrontar los conflictos y crisis que siendo exógenos derivan en endógenos. Se señala además la gestión fundamental de los “activos intangibles”, que indica la importancia del denominado “capital relacional”, o valor que imprimen las Relaciones Públicas en una institución.

Se analizan las Relaciones Públicas en el marco del “management” participado y participativo, función de enlace, esfuerzo de unificación de una misma visión de negocio en las modernas estructuras empresariales, flexibles, orgánicas, pero descoordinadas. La organización deriva en un planteamiento disgregador, fragmentario, para favorecer la adaptabilidad y facilidad de reacción, pero aumenta la descoordinación, que las Relaciones Públicas deben salvar. La organización se estructura entonces en torno a procesos y las Relaciones públicas ejercen una coordinación temporal de acuerdo a la sincronización con las demandas externas, del trabajo, en función de un criterio unitario de imagen. Las Relaciones Públicas incorporan entonces los ritmos de sincronización necesarios en función de su posición estratégica privilegiada.

El relacionista se configura en el líder estratégico por excelencia (transformacional), desde una visión global y holística de negocio, estableciendo un puente y frontera demarcatoria entre lo interno y lo externo, en el nivel gerencial mas

alto, en función de la importancia de la imagen para la institución. El relacionista se configura también en el liderazgo holístico por excelencia pues aúna el poder formal con cualidades de liderazgo (poder informal). La comunicación verbal continua en aumento en los últimos años, y múltiples funciones de comunicación y relación son asumidas por los directivos en las organizaciones, lo que señala la importancia creciente de las Relaciones Públicas en el marco institucional.

El estudio de los determinantes psicosociales de la comunicación externa pretende salvar las carencias de los enfoques puramente psicológicos, neoconductistas, del estudio de la información (unilateralidad, falta de adecuación psicosocial...) e incorpora el estudio del macroentorno global, actitudes y tendencias sociales que inciden no sólo en aspectos de planificación y eficacia de las Relaciones Públicas sino por ende en la responsabilidad social corporativa que es paulatinamente, cada vez más responsabilidad social “comunicativa”, pues la mediación que las Relaciones Públicas establecen entre la ideología del progreso y la del bienestar social se vertebra en función de los valores que las comunicaciones institucionales “promueven” o “agreden”, a través de la sanción o empuje que como filosofía gerencial ejercen las Relaciones Públicas respecto a las mismas. La responsabilidad social corporativa extiende su radio de acción en la última parte de la tesis a la profundización en la responsabilidad social comunicativa respecto a las acciones comunicativas que las corporaciones establecen.

Desde la perspectiva de la Psicología Social Crítica se analizan los planteamientos de la comunicación que las corporaciones tanto lucrativas como no lucrativas establecen, marketing “social” y marketing “con causa”, desmontando tópicos sobre la esfera del ánimo de lucro y concretando la responsabilidad que corresponde a las Relaciones Públicas como conciencia social crítica de una institución, no sólo como filosofía gerencial que determina la naturaleza de las acciones comunicativas que se establecen sino también por la determinación de contenidos, temas, técnicas y vías de persuasión empleadas, como modalidad de comunicación social, en relación a su compromiso axiológico y la enorme responsabilidad social que se les atribuye. Las Relaciones Públicas responden así a un nuevo concepto estratégico de comunicación, el posicionamiento “por valores”.

En la comunicación externa se considera entonces un enfoque más realista y actualizado, completo, contextualizado en la realidad actual de los valores y las actitudes, que incide en el concepto de la comunicación “en la sociedad de masas” y no de comunicación “masiva” o “a las masas”.

Se establece también una diferenciación conceptual demarcatoria entre la imagen de Relaciones Públicas como construcción psicosocial matizada o reputación social de una institución o persona, contraponiéndola al concepto de Identidad Visual Corporativa, noción figurativa, basada en mecanismos de percepción y no de representación.

Desde modelos psicosociológicos construccionistas se caracteriza la imagen corporativa como construcción social, reputación, deslindando el concepto de la noción más inmediata y afincada en el campo afectivo, poco matizada, de actitud, distinción temporal en el terreno de lo psicosocial; y también cualitativa, al comparar el concepto de imagen como representación social o reputación social (concepto psicosocial) con nociones más figurativas, basadas en la percepción y en técnicas asociacionistas, psicológicas y perceptivas, de Identidad Social Corporativa, deslindando así el concepto de imagen corporativa, por los aspectos netamente psicosociales de formación de la misma, definitivamente, de la identidad social corporativa, unida al campo del diseño gráfico y la Publicidad.

Se analiza en primer término la imagen como representación social, disociándola del concepto de imagen como reproducción figurativa (mecanismos perceptivos) y se va aún más lejos al exponer que su formación es netamente psicosocial, al descubrir los procesos simbólicos determinantes de la reputación social de las instituciones, en relación al solapamiento de las redes sociales determinantes de la imagen y al señalar las interrelaciones e interdependencias que mantiene con la ideología hacia el sistema (código interpretativo de las diversas imágenes).

El último capítulo incide en la gestión proactiva de crisis y en la planificación de Relaciones Públicas (gestión “por valores”) reconstruyendo pormenorizadamente y con carácter anticipatorio, las condiciones y circunstancias de índole psicosocial que dan lugar a las crisis empresariales (actitudes latentes, fractura de valores, reconstrucción comunicativa del problema por los medios de comunicación, rumores

asociados a las noticias), que desembocan finalmente en manifestaciones y reivindicaciones.

Las Relaciones Públicas responden a la tendencia comunicativa actual de dirección por valores, lo que requiere de un estudio psicosocial profundo de tendencias, agentes y problemas sociales en el siglo XXI, que inciden en la comunicación (gestión ambiental, nuevas tendencias de cooperación al desarrollo, agentes sociales como ONG's, indicadores sociales de calidad de vida...). Desde una perspectiva de la Psicología Social Crítica se examinan detenidamente los movimientos sociales de mayor notoriedad (Plataforma del 0,7, reclamo de *Fortuna*), desmontando tópicos, así como las acciones aparentemente filantrópicas del marketing "con causa" y de determinadas acciones como fundaciones... Desde una perspectiva crítica se analizan las acciones comunicativas de la praxis actual que se proponen como solución (acciones del marketing "con causa") y su incidencia en valores y actitudes, para concluir un verdadero renacimiento de las "antiutopías".

Esta tesis da cuenta de los nuevos planteamientos epistémicos, actuales, en el estudio de la comunicación, referidos a la influencia inconsciente en los grupos, determinación de causas y consecuencias psicosociales, relación entre actitud y representación social y entre representación social y actitud (imagen y conducta de grupos de acción temporal), en el marco de las nuevas ideologías de la sociedad de masas.

Los derroteros de esta tesis parten de la Psicología Social aplicada y de los nuevas corrientes en la Psicología Social, e incorporan múltiples aspectos de la realidad comunicativa actual, pues lo que se pretendía era una actualización del marco teórico de las Relaciones Públicas, partiendo de la Psicosociología actual.

El nuevo enfoque de estudio que incorpora la comunicación interpersonal y grupal se integra con el nuevo enfoque de estudio de la comunicación masiva (de fundamentos relacionísticos), poniendo las bases epistémicas de la comunicación integral o tendencia más actual en la comunicación, que coincide pues con los planteamientos de la actualización psicosociológica de las Relaciones Públicas.

BIBLIOGRAFÍA COMPLETA

“¿Qué puedo hacer para ser más sociable?” en la revista propagandística *Despertad*, 22 de diciembre de 1999, editada por Watchtower Bible and Tract Society of New York, Inc.

“Del capital intelectual al talento” en *Expansión & empleo*, 26 y 27 de mayo de 2001.

AAKER Y DAY: *Investigación de mercados*. Mc Graw Hill. 1989.

ABEGGLEN, J.C. y STALK, G.: *Kaisha. La Corporación Japonesa*. Barcelona, ed. Plaza y Janés, 1990.

ABRIC, J.C.: *Psychologie sociale*, Presses universitaires de France, París, 1984.

ACKOFF, R.L.: *A concept of Corporate Planning*, John Wiley and Sons, New York, 1980.

ADIZES, I.: *Ciclos de vida de la organización*, Madrid, ed. Diaz de Santos. 1994.

ADLER, A.: *El carácter neurótico*, Paidós, Buenos Aires, 1959.

ADONI, H., y MANE, S. “Media and the social construction of reality”, *Communication research*, vol. 11, núm. 3. 1984.

ADORNO, T., et al.: *The Authoritarian personality*, Nueva York, Harper. 1950.

ADORNO, T.: *Dialéctica negativa*, Taurus, Madrid, 1975.

AGNOLETTI, M.F., “La place de la communication”, en *Pour la société de communication*, nº 114, 1988.

AGUAYO, R.: *El Método Deming*, Buenos Aires, Vergara, 1993.

AJZEN, I y FISHBEIN, M.: *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1980.

ALEXANDER, C.N. y SAGATUN, L.: “An attributional analysis of experimental norms”, *Sociometry*, 36, 127-142, 1973.

ALONSO, M^aL.: Tema de “Psicología ambiental” en apuntes del M.B.A.: *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M. 2000.

ALLPORT, G. W. A.: “The historical Background of Social Psychology”, en LINDZEY, G, ARONSON, E. (eds): *The handbook of Social Psychology*, Random House, New York, 1985.

ALLPORT, G.W.: *La personalidad*, Barcelona, Herder, 1970.

AMAT NOGUERA, N.: *De la información al saber*, ed. Libros Fundesco, colección impactos, Madrid, 1990.

AMELANG, M. y BARTUSSEK, D.: *Psicología diferencial e investigación de la personalidad*. Barcelona, Herder, 1986.

APPLEBAUM, R.L. y otros: *Fundamental concepts in Human Communication*, Canfield Press, San Francisco, 1983.

Apuntes de “Motivación laboral y satisfacción en el trabajo” redactados para el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M.

Apuntes de BANDURA y SANGRADOR, de 23-1-96, Facultad de Psicología, U.C.M.

Apuntes de la asignatura de “Sociología”, impartida en la Facultad de Ciencias de la Información, U.C.M., curso 92-93.

Apuntes de la asignatura optativa: *Teoría de la Comunicación: comunicación interpersonal* impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M. Curso 97/98.

Apuntes de Psicología de la UNED, curso 94-95.

Apuntes del M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M. Curso 2000-2001. Tema: “la gestión de competencias del directivo”.

Apuntes del M.B.A.: *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos* sobre “Marketing de servicios” y “marketing social”. Curso 2000-2001.

Apuntes del M.B.A.: *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M., de “análisis de clima laboral”, febrero 2001.

Apuntes proporcionados por el Cuadro técnico Formador en la Dirección de Formación y Selección de RENFE en el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M., curso 2000-2001.

Apuntes proporcionados por el MBA (*Dirección de empresas y RRHH*), en el área “jurídica-empresarial”, proporcionados por el Catedrático de Derecho del trabajo y Magistrado del Tribunal Supremo Antonio Martín Valverde, sobre los conflictos en las organizaciones.

ARACIL, J.: *Introducción a la dinámica de sistemas*, Madrid, Alianza Universidad, 1983.

ARAGONÉS, J. I. y AMÉRIGO, M^a.: *Psicología ambiental*, Pirámide, Madrid, 2000.

ARAHUETES, A, y GAMO, A.: *Aproximación a la realidad de las ONGs en España*. Madrid, CEDEAL. 1989.

ARANGUREN, J. L.: *Moralidades de hoy y de mañana*, Madrid, 1973.

ARANGUREN, J.L.: *La comunicación humana*, Ediciones Guadarrama, Mc Graw Hill, Madrid, 1981.

ARCEO, A.: *Aplicación de las Relaciones Públicas*, ICIE, Universidad Complutense de Madrid, 2000.

ARCEO, A.: Apuntes de la asignatura: *Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas*, Facultad de Ciencias de la Información de la U.C.M., curso 94-95.

ARCEO, A.: *Estrategias de las Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

ARCEO, J. L.: *Como ganar unas elecciones. Tratamiento teórico y práctico de la Imagen de los políticos*. Madrid, Fomento de Bibliotecas, 1982.

ARCEO, J. L.: “Psicología, elementos y eficacia en las Campañas electorales”. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 1, 1990.

ARCEO, J. L.: *Fundamentos para la Teoría y técnica de las Relaciones Públicas*, ESRP PPU, Barcelona, 1988.

ARCEO, J. L.: *Tratado de Publicidad y Relaciones Públicas*, ICIE, Madrid, 1999.

ARCEO, J.L. y ARCEO, A.: Apuntes de las asignaturas *Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas* y *Psicología Aplicada y Métodos de Investigación*, impartidas por los Profesores Jose Luis Arceo, Alfredo Arceo y M^a Teresa García Nieto en la Facultad de Ciencias de la Información, U.C.M, curso 94/95.

ARCEO, J.L.: “Bondades y defectos de las Relaciones Públicas en España”. *Revista universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 4, 1997, 2^a época, pp.17-25.

- ARCEO, J.L.: “El método científico y la Investigación en las Relaciones Públicas”. *Revista universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 2. pp. 33-52. 1991-92.
- ARCEO, J.L.: “Las Relaciones Públicas y su conexión con el Marketing, la Publicidad, la Orientación Pública y la Propaganda”, en *Revista de AELCI*, nº 1, 1987, pp. 75-84.
- ARGENTIN, G.: *Quand faire, c'est dire*, Mardaga, 1989.
- ARGYLE, M.: “Psychology and life quality”. 1993. Traducción en: *Intervención psicosocial*, 6, 5-15, 1985.
- ARGYLE, M.: *La psicología de la comunicación interpersonal*, Alianza Universidad. 1981.
- ARGYRIS, CH.: *On organizational learning*, Blackwell Business, 2ª edición, Massachusetts, USA, 1999.
- ARISTÓTELES *Etica Nicomaquea*. Edit. By Bywater, Oxford University Press, 1984.
- ARISTÓTELES: *Retórica*, ed. bilingüe de A. Tovar, Instituto de estudios políticos, Madrid, 1971.
- ARISTOTELES: *The basic works of Aristotle*, R. MC KEAN (ed.), Random House, New York.
- ARKIN, R.M.: “Self presentation styles”, en J.D. Tedeschi (ed.): *Impression management theory and Social Psychological Research*, New York, Academic Press, 1981.
- ARMSTRONG, M.: *Human Resource Management. Strategy & action*. ed. Kogan Page Londres, 1992.
- ARONSON, E., TURNER, J. y CARLSMITH, J.: “Communicator credibility and communication discrepancy as determinants of opinion change”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 31-36.
- Artic. 5, secc.1ª, cap. II, RDL 1131/1988.
- Artículo publicado en el *País*, domingo 14 de diciembre de 1999: “Las emociones aumentan la eficacia. Capacidades intangibles como la motivación o el liderazgo pueden medirse y relacionarse con una mejor dirección”
- ASCH, S. E.: “Fuerzas de grupo en la modificación y distorsión de los juicios” en *Psicología Social*, Eudeba, Buenos Aires, 1962.
- ASCH, S.: “Forming impressions of personality” en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41, pp. 258-290, 1946.
- ASÍS DE BLAS, F.: apuntes de “Historia de la Psicología” de la asignatura *Psicología Social*, redactados por el *Departamento de Psicología Social* de la Facultad de Psicología de la U.C.M., curso 97/98.
- ASÍS DE BLAS, F.: Apuntes de la asignatura *Psicología de las organizaciones*, en la facultad de Psicología de la U.C.M. (especialidad de Psicología social). Tema proporcionado por el Departamento de Psicología Social sobre “el conflicto en la organización”.
- AUSTIN, J.L.: *Como hacer cosas con palabras*, Barcelona, Paidós, 1990.
- AVIA, M.D. y BRAGADO, M.C.: *Apuntes de Psicología de la personalidad*. U.C.M. 1980.
- AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L.(coord): *Personalidad: Aspectos cognitivos y sociales*, Pirámide, Madrid, 1995.

- AVIA, M.D., CARRILLO, J.M. y ROJO, N.: "Self monitoring and cognitive dimensions for self-evaluation", en *Evaluación psicológica*, 7, 291-305.
- AXELROD, R.: *The evolution of Cooperation*. N. York: Basic Books, Inc. Publishers 1984. Tr. esp: La evolución de la cooperación. Madrid, Alianza, 1986.
- AYESTARÁN, S. "La formación del grupo", en *El grupo como construcción social*, Plural, Rubí, 1996.
- AYESTARÁN, S.: "Evolución histórica del concepto de grupo" en *El grupo como construcción social*. Barcelona. Plural. 1996.
- AYESTARÁN, S.: *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural, 1996.
- AYESTARÁN, S. y CERRATO, J.: "La creación de equipos en las organizaciones" en *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural. 1996
- AYESTARÁN, S.: *Manual de Psicoterapia de Grupo: nueva síntesis de Psicoanálisis existencial*. Salamanca, Universidad Pontificia, 1980.
- BAKEMAN, R. y GOTTMAN, J.M.: *Observación de la interacción. Introducción al análisis secuencial*. Madrid, Morata, 1989.
- BALES, R.F.: "Symlog: A practical approach to the study of groups". En H.H. Blumberg y otros (eds): *Small groups and social interaction*, vol 2. Chichester, John Wiley and Sons, pp. 499-523.
- BANDLER, R y GRINDER, J.: *Les secrets de la communication. Les techniques de la PNL*, Le jour, 1981.
- BANDURA, A. y WALTERS, R.H.: *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*, Madrid, Alianza, 1974.
- BANDURA, A.: "The influence of rewarding and punishing consequences to the model on the acquisition and performance of imitative responses" en *Relationship or family patterns to child behavior disorders*, tesis inédita, 1962.
- BANKS, M: "Enfrentándose a los hostiles medios de comunicación", art. en *Harvard Business Review*, 1984.
- BANTZ, A.A.C.: *Social conflict and television news*, Newbury Park, Sage, 1990.
- BARON et al.: *Group processes*, Buckingham, Open University Press. 1992.
- BARRANCO, F. J.: *Planificación estratégica de Recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*, Madrid, Pirámide. 1993.
- BARRANCO, F. J.: *Técnicas de Marketing político*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1982.
- BARRIGA, S.: *Psicología de grupo y cambio social*, Barcelona, 1982.
- BARTHES, R.: *La aventura semiótica*, Piados, Barcelona, 1990.
- BARTHES, R.: *Elementos de semiología*. Alianza, Madrid, 1970.
- BARTHES, R.: "Sociología y socio-lógica, en *Estructuralismo y Sociología*, edit. Nueva Visión, 1992.
- BATESON, G.: "Información, codificación y metacomunicación". En Alfred G. Smith: *Comunicación y cultura* nº 3. *Semántica y pragmática*. Nueva Visión. Buenos Aires, 1977.
- BAUDRILLARD, J.: "Hacia una definición de consumo" en *El sistema de los objetos*, SXXI. 1969.
- BAUDRILLARD, J.: *El sistema de los objetos*, edit. Siglo XXI. Méjico, 1969.

- BECKER, H.S.: "The self and adult socialization", en E. Norbeck et al (eds.), *The study of personality: an interdisciplinary appraisal*, Holt, Rinehart and Winston, N.Y.1968.
- BECKER, H.S.: "The self as a locus of linguistic causality", en D. Brisset et al. (eds.): *Life as theater*, Aldine, Chicago, 1975.
- BECKHARD, R.: *Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos*, Madrid, Adison Wesley Iberoamericana. 1973.
- BELL, D.: *El advenimiento de la sociedad posindustrial*, Alianza editorial, Madrid, 1976.
- BEM, D. J.: *Self perception theory*. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic, Nueva York, 1972.
- BENITO, A.: "Comunicación y persuasión", en *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994.
- BENITO, A.: "Estudio especial de la objetividad", en *Lecciones de Teoría General de la Información*, (II, "La comunicación social"), Imprenta García Blanco, Madrid, 1976.
- BENITO, A.: *Fundamentos de Teoría General de la Información*, Madrid, 1982.
- BENITO, A.: *Prólogo a la comunicación*, Editorial Complutense, Madrid, 1994.
- BENITO, A.: Prólogo al libro de MASSÓ, R. y NEBOT, J. E.: *Introducción al "politing"*, Interlas, Barcelona, 1976.
- BENJAMIN, W.: *El libro de los Pasajes*. París, capital del siglo XIX.
- BERELSON, B. R., LAZARFELD, P. F. y MCPHEE, W. N.: *Voting*. University of Chicago Press. Chicago, 1954.
- BERGER, C.R. y DOUGLAS, W.: "Studies in interpersonal epistemology: III. Anticipated interaction, self monitoring and observational context selection". *Communication monographs*, 48, 183-196.1981.
- BERGER, G.: *Carácter y personalidad*, Paidós, Buenos Aires, 1967.
- BERGER, P. y LUCKMANN, T.: *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu editores, 1979. (1º Edic. en Español de 1968).
- BERGER, P. y LUCKMANN: *La construcción social de la realidad*, Meridiens – klincksieck, 1986.
- BERGER, G.: *Tratado práctico del análisis del carácter*, 1920.
- BERKELEY, G.: *Principios del conocimiento humano*, 5ª Edición, Buenos Aires, Aguilar, 1980.
- BERKOWITZ, L.: *Social Psychology*, London, Scott Foresman and company, 1972.
- BERLO, D.K.: *El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y la practica*. Ateneo. Buenos Aires, 1974.
- BERNAL, J.D.: *La ciencia en nuestro tiempo*, 2ª edic., Universidad Nacional Autónoma de México, Nueva Imagen, México 1979.
- BERNAYS, E. L.: *Crystallizing Public Opinion*. New York: Boni & Liveright, 1923.
- BERNAYS, E. L.: *Los últimos años: radiografía de las Relaciones Públicas 1956-1986*. Barcelona: ESRP-PPU, 1990.
- BERNAYS, E. L.: *The engineering of consent*. Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Press. 5ª edic., 1969.
- BERNAYS, E.: *Public Relations*. University Press. Norman, Oklahoma, 1952.

- BERNE, E.: *Los juegos en que participamos*, Méjico, Diana, 1976.
- BERNE, E.: *¿Qué dices después de decir hola?*, Grijalbo, Barcelona, 1984.
- BERSCHID, E.: *Emotions in close relationships*, Nueva York, W.H. Freeman and company, 1985.
- BERTALANFFY, L. VON: *Teoría General de los sistemas*, México, Fondo de cultura económica, 1976.
- BESSEYRE DES HORTS, C.H.: *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao, Ed. Deusto. 1989.
- BETTINGHAUS, E.P. y CODY, M.J.: *Persuasive Communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 4th edition, 1987.
- BIRDWHISTELL, R: *Kinesics and Context*, Penguin, 1973.
- BIRRON, F.: *Colour in your World*, Collier Books, NY, 1967.
- BIZE, P.R.: “La communication moi-l’ autre”, en *Communication et Langages*, nº 1, París, 1969.
- BLAKE, R., MOUNTON, J. *The human Side*. New York, 1986, caso practico a resolver e incluido en los apuntes de motivación proporcionados por el M.B.A. de la U.C.M. *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos*, curso 99-00 de la Catedrática de Psicología Pilar FERRANDIZ.
- BLAKE, R.R. et al.: *El trabajo en equipo Qué es y como se hace*, Bilbao, Deusto, 1991.
- BLANCO, A. y CHACÓN, F.: “La evaluación de la calidad de vida”, en J. F. Morales et al. 1985.
- BLANCO, A.: “La calidad de vida: supuestos psicosociales”, en J.F. Morales et al. (eds.), *Psicología social aplicada*. Bilbao, Desclee de Brower, 1985.
- BLAU, P.M. y SCOTT, R.W.: *Formal Organizations: a Comparative Analysis*. San Francisco: Chadler Publishing Company, 1962. Tomado de *Lecturas de Teoría de la Organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, vol I, pp. 403-410.
- BLESS et al.: *The message within: the role of subjective experience in social cognition and behavior*, Psychology Press, 2000.
- BLUMER, H.: “Social problems as collective behavior”. *Social problems*, 18, 2998-306. 1971.
- BLUMSTEIN, P.W.: The honoring of accounts. *American Sociological Review*, 39, 551-556, 1974.
- BOJE, M.: *Postmodern management and organization theory*, Sage, Thousand Oaks, 1996.
- Boletines informativos trimestrales de *Amnistía Internacional* y de *Greenpeace* (99-00).
- BOLIVAR, A.: *El estructuralismo: de Lévy-Strauss a Derrida*. Cíncel, Madrid, 1985.
- BORDEN, G.A.: *Introducción a la Teoría de la comunicación humana*, Editora nacional, Madrid, 1985.
- BORGES, J. L.: “Funes el Memmoso” en *Obras completas*, Emecé, Buenos Aires, 1989.
- BORNMAN, HOWELL, NICOLS Y SHAPIRO: “Persuasión: la obtención de la colaboración voluntaria” en *La comunicación. Un problema de organización moderna*, Bilbao, Deusto, 1979.

- BOUTHOU, Gaston.: *La guerre*, Presses Universitaires de France, París, 1971.
- BRAGINSKY Y BRAGINSKY: *Mainstream (um): A critique*. Holt, 1979.
- BRIGGS, S.R. CHEEK, J.M. y BUSS, A.H.: “An analysis on the Self Monitoring Scale”, *Journal of personality and Social Psychology*, 38, 679-686, 1980.
- BROWN, J.A.C.: *Técnicas de persuasión. De la propaganda al lavado de cerebro*, Madrid, Alianza. 1978.
- BROWN, R.: “Relaciones intergrupales”, en HEWSTONE, M., STROEBE, W., CODOL, J. P. y STEPHENSON, G. M.: *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona, Ariel. 1990.
- BROWN, R.: *Group processes: Dynamics within and between Groups*. Oxford, Basil Blackwell, 1988.
- BRUNER, J. S.: “Social Psychology and Perception”, en E.E. MACCOBY et al.: *Readings in Social Psychology*, Nueva York, Rinehart and Winston, 1958.
- BRUNER, J.: “An approach to social perception”, en Denis, W. (eds.): *Current trends in Social Psychology*, Pittsburgh University Press. 1947.
- BUCETA, L.: *Fundamentos psicosociales de la información*. Edit. Centro de estudios Ramón Areces, Madrid, 1992.
- BUCETA, L.: Prólogo a la obra de CUESTA, U.: *Psicología Social de la Comunicación*, Ediciones Cátedra, Madrid, 2000.
- BUCK-MORSS, S.: “Socioeconomic Bias in Piaget’s theory”. En BUSS, ed., *Psychology in Social context*, Irvington Publishers, 1979.
- BUENO, E.: *El papel de la Filosofía en el conjunto del Saber*, Madrid, Ciencia Nueva, 1970.
- BUENO, G.: *Televisión: apariencia y verdad*, Gedisa, Madrid, 2000.
- BUNGE, M.: “La comunicación”, *Papeles de comunicación*, num.1, Forja, Madrid, 1982.
- BUSS, A.H. y BRIGGS, S.R.: “Drama and the Self in social interaction”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 1310-1324. 1984.
- BUYTENDIJK, F.J.J.: *Fenomenología del reencuentro*, 1952.
- CABADA DEL RÍO, M.: “La comunicación no verbal, dimensión oculta de la comunicación interpersonal”, en la sección de investigación de la Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas, *Forum XXI*, nº 1, 1999, pp. 5-41.
- CABADA DEL RÍO, M.: “La gestión de las Relaciones Públicas y los Recursos Humanos en el marco de la planificación estratégica empresarial”. Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas *Forum XXI*, Nº 1, 1999.
- CABADA DEL RÍO, M.: “Relaciones Públicas, cohesivas en la célula social: paralelismo entre naturaleza y sociedad”, Revista del Forum Internacional de comunicación y Relaciones Públicas, *Forum XXI*, nº. 0, 1998, 119.
- CABADA DEL RÍO, M.: Disciplinas afines a las Relaciones Públicas: la labor del Psicólogo Social desde una perspectiva crítica. *Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas “Forum XXI”*, Madrid, 1998.
- CABADA DEL RÍO, M.: “El estudio de la comunicación no verbal en diferentes contextos de interacción social”, Sección de investigación en Revista del Forum Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas *Forum XXI*, nº 1, 1999.

- CABALLO, V.E.: *Teoría, evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Valencia. Promolibro, 1988.
- CAMPBELL, J.P. y PRITCHARD R.D.: *Motivation theory in Industrial and organizational psychology*, Chicago, 1976.
- CANNON- BOWERS, J.A., OSER, R. y FLANAGAN, D.L.: "Work Teams in Industry: A selected review and Proposed Framework", en R.W. Swezey y E. Salas (eds), *Teams: their Training and Performance*, Norwood, N.J., Ablex Publishing Corporation, 1992.
- CAPELLA, J.N.: *Reciprocal and compensatory reactions to violation of distance norms for high and low self-monitors* (comunicación presentada a la International Communication Association conference), Honolulu, 1985.
- CARLISLE, J.: *Beyond negotiation*, John Wiley &son, Chichester, 1989.
- CARLISLE, John y LEARY, Malcolm.: "Grupos negociadores" en "lecturas" proporcionadas por la asignatura: *Psicología de los grupos II*.
- CARNAP, R.: *Bedeutung und notwendigkeit*, Springer, Wien, 1972.
- CARNEGIE, D.: *How to win friends and influence people* (cómo ganar amigos e influir en la gente), Simon and Schuster, Nueva York, 1936.
- CARRERA VILLAR, F.: "Ethos-Pathos-Logos": Formulación original aristotélica, distorsiones interpretativas y vigencia en comunicación persuasiva de masas'. *Cuadernos de Realidades Sociales*, 16-17. 1980.
- CARROY, J.: *Hipnosis, sugestión y psicología*, PUF, París, 1991.
- CARTWRIGHT, D.: "Determinants of scientific progress: The case of the Risky shift". *Amer Psychologist*, 1973.
- CASSIRER, E.: *Filosofía de las formas simbólicas*, F.C.E, México, 1972.
- CATTELL.R.B.: *El análisis científico de la personalidad*, Buenos Aires, Paidós, 1959.
- CAZENEUVE, J.: *La sociedad de la ubicuidad*. Comunicación y difusión, Gustavo Gili, Barcelona, 1978.
- CEMBRANOS, F.: "Bienestar, ecología y participación social". *Intervención psicosocial*, 5, 5-15. 1993.
- CIALDINI, R.B. y ASCANI: *Influencia: ciencia y práctica*, Barcelona, Servicio Universidad, 1990.
- CIALDINI, R.B.: "Full Cycle Social Psychology", en L. Bickman (ed.), 1980, traducción en J. F. Morales y C. Huici (comps.): *Lecturas de Psicología Social*, cap. 11. Madrid, UNED. 1989.
- CLAUSEWITZ, K.V.: *De la guerra*, ediciones Mar Océano, Buenos Aires, 1960.
- CLEGG, S.R., HARDY, C. y NORD, W.R. (eds.): *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London, 1996.
- CLEMENTE, M. y GIL, F.: "Métodos y técnicas de investigación en los grupos" en HUICI, C.: *Estructura y procesos de grupo*. Madrid, UNED, 1985.
- CLEMENTE, M.: *Psicología Social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, Eudema, 1992.
- COLLIER, G., MINTON, H. L. y REYNOLDS, G.: *Currents of thought in American Social Psychology*, Oxford University Press, New York. 1991.

- COMTE, A.: *El problema del conocimiento en la filosofía y en la ciencia moderna*, vol. IV, F.C.E., Méjico, 1974.
- COMTE, A.: *Tratado de Sociología que instituye la religión de la humanidad* (cuatro volúmenes), 1851-1854.
- Constitución española, Artículo 38, en la Sección segunda del Título segundo: “De los deberes y derechos de los ciudadanos”
- COOLEY, C.H.: *Human nature and the social order*. Scribner, Nueva York, 1902.
- CORMAN, L.: *Le diagnostic de l'intelligence par la morphopsychologie*, Presses Universitaires de France, París, 1970.
- CORMAN, L.: *Nouveau manuel de morpho-psychologie*, Stock, París, 1966.
- CORRADO, F. M.: *Getting the world out. How managers can create Value with communications*. Homewood, IL: Business One- Irwin, 1993.
- COSER, L.: *Nuevos aportes a la teoría del conflicto social*, Amorrortu ediciones. Buenos Aires, 1970.
- COSTA, J. *La imagen de la empresa*, Ibérico-Europea de Ediciones, Madrid, 1977.
- COSTA, M. y LOPEZ, E.: *Los secretos de la dirección*, Madrid, Pirámide. 1996.
- COSTA, P.T. y McCRAE, R.: *The Neo- Personality Inventory Manual*, Odessa, FL: Psychological Assesment Resources, 1985.
- COULON, A. *L'ethnométhodologie*, PUF, 1987.
- COVEY, S.R.: *Los siete hábitos de la gente eficaz*, Madrid, Pirámide, 1993.
- CRONBACH, L.: “Beyond the two disciplines of scientific Psychology”, *Amer Psychologist*, 1975.
- CUESTA, U.: “Escenarios y tendencias de la Psicología Social de la Comunicación” en *Psicología Social de la Comunicación*, Cátedra, Madrid, 2000.
- CUESTA, U.: Apuntes de la asignatura de 2º curso de la Licenciatura en Ciencias de la Información (Publicidad y Relaciones Públicas): “Psicología General y Diferencial” (curso 91-92).
- CUESTA, U.: Introducción a la obra *Psicología Social de la comunicación*, edit. Cátedra, Madrid, 2000.
- CUESTA, U.: *Psicología social de la comunicación*, Cátedra, Madrid, 2000.
- CUTLIP, S.M. y CENTER, A.H.: *Relaciones Públicas*, Madrid, (2ª edición) 1964.
- CUTLIP, S.M., CENTER, A.H. & BROOM, G.M.: *Effective Public Relations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 7th ed. 1994.
- CHACÓN, F, BARRÓN, A. y LOZANO, P.: “Utilidad de los indicadores sociales en los programas de intervención psicosocial”. *Cuadernos de Acción social*, 19, 84-97. 1989.
- CHAFEE, S.: *Mass Communication changing conceptions of audience*. Londres. 1981.
- CHAIKEN, S.: “Heuristic versus systemaic information processing and the use of source versus message cues in persuasion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 1980.
- CHANDEZON, G., y LANCESTRE, A.: *El análisis transaccional*, ediciones Morata, Madrid, 1987.

- CHAPANIS, A.: "The relevance of laboratory studies to practical situations". *Ergonomics*, 1967.
- CHAPANIS, R.: *Psicología de las Relaciones Humanas*, PUF, 1992.
- CHINOY, E.: *La sociedad*, F.C.E., México, 1978.
- D.E.S, vol 10, 1967:376.
- D.R.A.E., vol. 2, en la página 1116, edición publicada en Madrid, 1984.
- DAHL, R.: *La poliarquía, participación y oposición*, Guadiana de Publicaciones, Madrid, 1974.
- DAHRENDORF, R.: *El conflicto social Moderno*, Mondadori, Madrid, 1991.
- DANZINGER, K.: *Comunicación interpersonal*, México, El manual moderno, 1982.
- DARWIN, C.: *Expresión de las emociones en los animales y en el hombre*, Alianza editorial, 1984.
- DARWIN, CH. (1859): *El origen de las especies*, Madrid, Espasa - Calpe, 1987.
- DAVENPORT y Laurence PRUSAK: *Working Knowledge: how the organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston, 1988.
- DAVIDSON, D.: *Essays on actions and events*. Clarendon Press, Oxford, 1980.
- DAVIS, D. Y NEWSTROM, J.: *El comportamiento humano en el trabajo*, Madrid, Mcgrawhill. 1971.
- DAVIS, F.: "El orden público" en *La comunicación no verbal*, Alianza editorial, Madrid, 1982.
- DAVIS, F.: *La comunicación no verbal*. Madrid, Alianza, 1978.
- De GRANDIS, L.: *Teoría y uso del color*, Cátedra, Madrid, 1985.
- DE MIGUEL, A.: *La sociedad española*. Madrid, Editorial Complutense. 1992.
- DE MISCHEL: Texto aparecido en el diario *El país* el ocho de octubre de 1995. El estudio de "las golosinas" está basado en los trabajos y estudios de MISCHEL sobre "recompensa demorada"
- DE VICENTE, F.: Apuntes de la asignatura *Psicología de la comunicación*, impartida en la facultad de Psicología, U.C.M. en el curso 98-99.
- DE VISSCHER, P.: *Avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes*, Press Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1991.
- DEL CAMPO, S.: *Tendencias sociales en España 1960-1990*. Bilbao, BBV, 1993.
- DEL REY MORATÓ, J.: "Comunicación política y Ritual Electoral" en *Revista de Ciencias de la Información*, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense, Madrid 1984.
- DEL REY MORATO, J.: *Democracia y posmodernidad*. Teoría General de la Información
- DEL REY MORATÓ, J.: *La Comunicación política*, Ed. Eudema, Madrid, 1989.
- DELL, T.: *La motivación en el trabajo*. Madrid, Trillas, 1991.
- DEMBROWSKI, T.M.; LASATER, T.M. y RAMIREZ, A.: "Communicator similarity, fear arousing communications and compliance with health care recommendations", *Journal of Applied Psychology*, 8, 1978, 254-269.

- DENNET, D.C.: *La libertad de acción. Un análisis de la exigencia del libre albedrío*, Gedisa, Barcelona, 1992.
- DERRIDA, J.: *Derrida*, Madrid, Cátedra, 1994.
- DERVIN, B.: *Mass Media in politic campaign*, Sage, Newbury Park, 1989.
- DESANTES, J.M.: “Un concepto jurídico de Relaciones Públicas”, en volumen colectivo *Tratado general de Relaciones Públicas*, SANCHEZ GUZMÁN, J.R., Fundación Universidad empresa, Madrid, 1986.
- DEUTSCH, M.: “What is political psychology”. *International Social Science Journal*, XXXV, 1983.
- DEUTSCH, M.: *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press, 1973.
- DICTER, E.: *La strategie du désir: une philosophie de la vente*, París, Fayard, 1962.
- DIENER, E.: “Subjective well-being”. Traducción en *Intervención psicosocial*, 8, 67-113. 1984.
- DILTHEY, W.: *El mundo histórico*, en *Obras de Dilthey*, F.C.E., Vol. VII.
- DILTHEY, W.: *Introducción a las Ciencias del Espíritu*, en *Obras de Dilthey*, F.C.E, tomo 1, 1949.
- DILTHEY, W.: *Psicología y teoría del conocimiento*, en *Obras de Dilthey*, F.C.E., Méjico, vol.VI.
- DILTHEY, W.: *Teoría de las concepciones del mundo*, en *Obras de Dilthey*, FCE, Méjico, Tomo VIII.
- DOISE, W.: *L'explication en psychologie sociale*, París, PUF, 1984.
- DOISE, W.: *Psicología Social y relaciones entre grupos*, vols. I y II, Barcelona, Rol, 1979.
- DON JUAN MANUEL: “El burro y el aldeano” en *Libro de Patronio o Conde Lucanor*
- DOWNS, A.: *An economy theory of democracy*. Harper and Row. Nueva York, 1957.
- DUNNETTE M.D. Y HOUGH, L.M., eds.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Consulting Psychologists Press, Inc, Palo Alto, California, 1992.
- DURKHEIM, E.: *Selected writings*, University press, Cambridge, 1995.
- DUSENBERY, D.B.: *Sensory ecology: how organisms acquire and respond to information*, N.Y. WH Freeman and Company, 1992.
- DUVERGER, M.: *Sociología Política*, Editorial Ariel, Madrid, 1979.
- EAGLY, A.H. y cols.: *The psychology of attitudes*, Forth Worth, H.B.J.C.P., 1993.
- ECO, U. *La estructura ausente*, Lumen, Barcelona, 1974.
- ECO, U.: *El signo*, Editorial Labor, Barcelona, 1980.
- EIBESFELDT, EIBL, I.: *El hombre preprogramado: lo hereditario como factor determinante en el comportamiento humano*, Alianza, Madrid, 1983.
- EISER, J.R. *Psicología social, cognición y conducta social*, Madrid, Pirámide.
- EKMAN, P. y FRIESEN, W.V.: *Unmasking the Face*, Prentice-Hall, 1975.
- ELLIS, A y BEATTIE, G.: *Psychology of language and communication*. Londres: Weindelfeld & Nicolson, 1986.

- ELLUL, J.C.: *Propaganda, The formation of men's attitudes*, New York, Vintage Books. 1965.
- EMLER, N. y GRADY, K.: "The university as a social environment". Comunicación presentada a la British Psychological Society Psychology section Annual Conference, Oxford, 1986.
- EMLER, N.: "A social Psychology of reputation", en W. STROEBE y M. HEWSTONE (eds.): *European Review of Social Psychology*, vol. 1, pp 171-193. 1990.
- EMLER, N.: *Participation in personal networks*. Comunicación presentada a la Reunión Anual de la European Association of Experimental Social Psychology, Tilburg. 1984.
- Emprendedores*, Diciembre de 1999 (Publicado bajo licencia de *Harvard Business Review*), título original "Will this open space work?". HBR N° 99312, de 5 de enero de 1999.
- EYSENCK, H.: *The structure of human personality*, Methuen, Londres, 1973.
- EYSENCK, H.J. y EYSENCK, M.W.: *Personalidad y diferencias individuales*. Pirámide, Madrid, 1987.
- EYSENCK, H.J. y EYSENCK, S.B.: *Personality. Structure and measurement*. Routledge, 1979.
- EYSENCK, H.J.: "General features of the model", en H.J. EYSENCK (ed.): *A model of personality*, Berlín, Springer-Verlag (capítulo 1), 1981. Traducción de Maria Dolores Avia.
- EYSENCK, H.J.: *Fundamentos biológicos de personalidad*. Fontanella. 1970.
- EYSENCK, H.J.: *The psychology of politics*. Rutledge and Kegan Paul. Londres, 1954.
- EYSENCK, H.J.: "Cortical inhibition, figural after- effect and the theory of personality". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51, 94-106. 1955.
- FARR, R., Y MOSCOVICI, S.(eds.): *Social representations*. Cambridge University Press, Cambridge, 1984.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J.: "Sesenta y cinco técnicas contrastadas de desmotivación", *Capital Humano*, n° 129, enero del 2000.
- FERNANDEZ, J.: "La empresa necesita jefes druida", *Expansión y empleo*, 26 y 27 de mayo de 2001.
- FERNÁNDEZ, J.: "El management del nuevo milenio" en *Capital humano*, n° 127 de noviembre de 1999, pp. 88-89.
- FERRATER, J.: *Diccionario de Filosofía*, Alianza, Madrid, 1980.
- FERSTERHEIM, H., y BAER, J.: *No diga Si cuando quiera decir No*, Barcelona, Grijalbo, 1976.
- FESTINGER, I et al: *When prophecy fails. A social and Psychological study of a modern group that predicted the destruction of the World*. Nueva York, Harper and Row Pub, 1964.
- FESTINGER, I y KATZ, D (eds.): *Los métodos de investigación en las Ciencias Sociales*, Buenos Aires, Paidós, 1972.
- FESTINGER: *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Row Peterson, 1957 (edic. esp. de 1975. Instituto de estudios políticos).
- FEUERBACH, L.: *Das wessen der religion, dreissig Vorlesungen*, Alfred Kroner, Leipzig, 1923.

- FEYERABEND, P.: *Tratado contra el método*, Tecnos, Madrid, 1981.
- FIEDLER, F. E.: “El juego del liderazgo: adaptar el hombre a la situación”, en “The Leadership Game: Matching the Men to the Situation”, *Organizational Dynamics*, invierno 1976, tomado de *Lecturas de Teoría de la organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, vol. I, pp. 641-653.
- FINKELMAN, D.: “Science and Psychology”, *Amer. J. Psychologist*, 1978.
- FISCHER, G.N.: *Psychologie des espaces de travail*, Armand Colin, 1989.
- FISHBEIN, M. y AJZEN, I.: *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research*, Addison- Wesley, Reading, Mass, 1975.
- FISHER, R. KOPELMAN y SCHNEIDER.: *Mas allá de Maquiavelo*, Ed. Gránica
- FISHER, R. y BROWN, S.: *Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí*. Deusto, Bilbao, 1991.
- FISHER, R. y URY, W.: *Obtenga el sí en la práctica*, ed. Gestión 2000.
- FISHER, R. y URY, W.: *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, ed. Gestión 2000. 2000.
- FISKE, D.W.: *Strategies for personality research: The observation versus interpretation of behavior*. Jossey-Bass, 1978.
- FISKE, J.: *Introduction to communication studies*. Methuan, Londres, 1982.
- FISKE, S.T. y TAYLOR, S.E.: *Social cognition*, Nueva York, Random House, 1984.
- FOUCAULT, M.: *Obras esenciales*, Paidós, Barcelona, 1999.
- FRAGA, M.: *Memoria de una vida pública*, Barcelona, Planeta, 1980.
- FRANKFURT, H.: “Freedom of the will and the concept of a person” en *The Journal of Philosophy*, LXVIII, 1, 1971, pp. 5-20.
- FREGE, G.: *Sobre sentido y referencia*, Akal, Madrid, 1982.
- FREUD, S.: *Psicología de las masas: más allá del principio de placer*, Madrid, Alianza, 1978.
- FREUD, A.: “El yo y los mecanismos de defensa”, en apuntes de CUESTA, U. en la asignatura de *Psicología General y diferencial*, facultad de Ciencias de la Información, U.C.M, curso 91-92.
- FREUD, S.: *El chiste y su relación con el inconsciente*, Alianza, Madrid 1981.
- FREUD, S.: *El malestar de la cultura*, Alianza, Madrid, 1997.
- FREUD, S.: *Los textos fundamentales del psicoanálisis*, Altaya, colección de Grandes Obras del Pensamiento, 1993.
- FRIEDMAN, H. S.: “Understanding and assessing non verbal expressiveness: the affective communication test”, en *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 39 (2) pp. 333-351.
- FRIEDMAN, M.: *Capitalismo y libertad*, Rialp, Madrid, 1966.
- FRIEDRICH, C J.: *La Democracia como Forma Política y como Forma de Vida*, editorial Tecnos, Madrid, 1966.
- FRIJDA, N.H.: “The laws of emotion”, *American Psychologist*, 43, 349-358, 1988.
- FROMM, E.: “Über Methode und Aufgabe einer analistischen Sozialpsychologie”. *Zeit. F. Sozialforschung*, 1932.

- FRY BOVET, S: "Forecast 2001: A Golden Age for Public Relations Looms". *Public Relations Journal*, october 1995, pp 12-13, 28-29.
- GADAMER, H.G.: *Verdad y Método*, Sígueme, Salamanca, 1992.
- GALBRAITH, J. K.: *La Era de la incertidumbre*. Plaza y Janés, Barcelona, 1982.
- GALBRAITH, J. K.: *La sociedad opulenta*, Ariel, Madrid, 1987.
- GALBRAITH, K. : *La cultura de la satisfacción*. Barcelona, Ariel, 1992.
- GALENO, *Obras de Galeno*, Buenos Aires, Universidad, 1948.
- GALTON, F.: *Herencia y Eugenesia*, Madrid, Alianza.
- GALTUNG, J.: *Sobre la paz*. Barcelona, Fontamara, 1985.
- GAMSON, W.A.: "The social psychology of collective action", en Morris, A. y Mueller, C. M. (Eds.), *Frontiers in social movements theory*. Yale university Press. New Haven, 1992.
- GANS, H.: "The politics of culture in América: a sociological analysis", en McQuail, D. (Ed.), *Sociology of mass communications*. Penguin Books. Hamondsworth, 1972.
- GARCÍA CANCLINI, N.: *Las culturas populares en el capitalismo*, Nueva Imagen, Méjico, 1982.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: "Los sistemas de información en la estrategia corporativa", art. en *Publitecnia* nº 62. Instituto Nacional de Publicidad, Madrid, 1983.
- GARCÍA, E.M., y MAGAZ, A.: *Ratones, dragones y seres humanos auténticos. Aprendiendo a pensar y actuar de una manera asertiva*, Madrid, CEPE, 1992.
- GARCÍA, M: *Habilidades sociales del líder político*. Tesis doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid, 1991.
- GARDNER, H.: *La nueva ciencia de la mente. Historia de la revolución cognitiva*, Barcelona, Paidós, 1987. Recogido en apuntes sobre "la inteligencia" en la asignatura *Psicología diferencial*, de la Facultad de Psicología de la U.C.M. curso 96/97.
- GARFINKEL, H.: *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1967.
- Gartner Group, 29. 02.00. Cita tomada de los apuntes proporcionados por el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos* de la U.C.M. Curso 00-01.
- GASALLA, J.M.: *La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo*, Pirámide, Madrid, 2000.
- GATES, B.: *Los negocios en la era digital*, Plaza y Janés, Barcelona, 1999.
- GAUNT, Phillip, and OLLENBURGER, Jeff. "Issues mangement Revisited: A tool that deserves another look". *Public Relations Review*, Fall, pp. 199-210. 1995.
- GENNAOUI, T.: "Directivos de alto rendimiento", en *Expansión & empleo*, 27 de mayo 2001, pág. 2.
- GERBNER, G. et al.: *Living with televisión. The dynamics of the Cultivation Process*, Hillsdale. 1986.
- GERBNER, G., GROSS, L., MORGAN, M. y SIGNORIELLI, N.: "Trazando la corriente dominante: contribuciones de la televisión a las orientaciones políticas". *Revista de Psicología Social*, 5, 1990.
- GERBNER, G.: "Toward a general model of communication", *Audiovisual Communication Review*, 4, 1986, 171-199.

- GERBNER, G.: *Mass Media and Human Communication Theory*. En F.E.X., 1967, Dance (Ed), *Human Communication Theory*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- GERGEN, K.J.: *Realidades y relaciones: aproximaciones a la construcción social*, Paidós, Barcelona, 1996.
- GERGEN, K.J.: *Social Psychology*, New York, Springer, 1986.
- GERGEN, K.J.: *The concept of self*, Holt, Rinehart and Winston, NY, 1971.
- GERGEN, K.J.: *Toward transformation in social knowledge*, N.Y, Springer-Verlag, 1982.
- GERGEN, K.J.: *An invitation to social construction*, Sage, London, 1999.
- GERGEN, K.J.: *Construcciones de la experiencia humana*, Gedisa, Barcelona, 1996.
- GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J.M. y DONNELLY, J.H.: *Las organizaciones*, Buenos Aires, Addison-Wesley Iberoamericana, 1994.
- GIL, F y SAIZ, M. G.: “Los procesos de influencia social en el grupo”, en AYESTARÁN, S., *El grupo como construcción social*. Barcelona, Plural, 1996.
- GILLE MAISANI, J. CH.: *Grupo sanguíneo y personalidad*, Edit. Herder, Barcelona, 1994.
- GINER, S.: “Intenciones humanas, estructuras sociales: para una lógica situacional”, en Cruz, M. (coor.): *Acción humana*, Ariel, Barcelona, 1997.
- GOETHE: *Fausto*, edit. Libra, S.A., Madrid, 1970.
- GOFFMAN, E.: *Los ritos de interacción*, Anchor Books, Nueva York, 1967.
- GOFFMAN, E.: *Interaction Ritual: essays on face to face behavior*, Garden City, Double day (Anchor books) Nueva York, 1967.
- GOFFMAN, E.: *Stigma: Notes on the management of spoiled identity*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1963.
- GOFFMAN, E.: *The presentation of self in every day life*. Nueva York, Garden City Doubleday (Anchor books), 1959.
- GOLDBERG, L.: “The magical number five, plus or minus two: Factor representations of personality trait terms”. *Comunicación al First European Congress of Psychology*, Amsterdam. 1989.
- GOLDMAN, A.I.: *A theory of human action*. Princeton University Press, Princeton, NJ, 1970.
- GOLEMAN, D.: *Inteligencia emocional*, ed. Kairós, Barcelona, 1998.
- GOLEMAN, D.: *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 1999.
- GOLEMAN, D.J.: “What is negative about positive illusions? When benefits for the individual harm the collective”. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 8, 190-198.
- GOODMAN, P.S. y BURKE, L.B.: “Estudios sobre el cambio en las organizaciones” (en P.S. GOODMAN: *Change in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1982.), tomado de *Lecturas de Teoría de la organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, vol. II, pp.,441-472.
- GOULDNER, A.W.: *Applied Sociology*, The free Press, New York, 1960.
- GRAN ENCICLOPEDIA LAROUSSE, Planeta.
- GREENWALD, A. G.: *Attitude structure and function*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1989.

- GREENWOOD, R y JENKINS, W.I.: "Policy- making groups", en R. PAYNE y C.L. COOPER: *Groups at work*, Chichester, John Wiley & sons (versión en español): Mexico, Limusa, 1986.
- GRUNIG, J. E. (editor): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, 1991.
- GRUNIG, J.E. y HUNT, T.: *Managing Public Relations*, Harcourt Brace and Company, Forth Worth, TX, 1994.
- GUERLIN DU GUER, J.CH.: "Les groupes sanguins et leur répartition entre les caractères", *La Caractérologie*, nº 10, 1969 81-88.
- Guía procesual de la Cámara de Comercio Internacional, 1991.
- GUKENBIEHL, L.L.: "Los grupos formales e informales como formas básicas de la estructura social" en B. SCHAFERS: *Introducción a la Sociología de grupos*, Barcelona, Herder, 1984.
- GURVITCH, G.: "La Vocation actuelle de la sociologie", *Sociologie*, vol 1, 11-14. 1963.
- GUTHRIE, S.T.: *Tyrone Guthrie on action*. Londres, Studio Vista, 1971.
- HAAGA, D. A. y BECK, A.T.: "Perspectiva constructivista del realismo depresivo: implicaciones para la teoría y terapias cognitivas". *Revista de psicoterapia*, 13, 29-40, 1993.
- HABERMAS, J.: *Ciencia y técnica como ideología*, Tecnos, Madrid, 1984.
- HABERMAS, J.: *Conocimiento e interés*, Taurus, 1975.
- HABERMAS, J.: *La reconstrucción del Materialismo Histórico*, Taurus, Madrid, 1981.
- HABERMAS, J.: *Teoría de la acción comunicativa*, 2 vols., Taurus, Madrid, 1987.
- HABERMAS, J.: *Strukturwandel der Öffentlichkeit*, Ed. en castellano, *Historia y crítica de la opinión pública*, Barcelona, Gustavo Gili, 1981.
- HALL, E.: *La dimensión oculta. Enfoque antropológico del uso del espacio*. México: Siglo XXI. 1979.
- HALL, E.T.: "Acciones en cadena" en *La dimensión oculta*, Siglo XXI Editores, 1976.
- HANDY, CH.: *El espíritu hambriento. Mas allá del Capitalismo*, Apóstrofe, Barcelona, 1998.
- HARRÉ, R Y SECORD, P.F.: *The explanation of social behaviour*, Blackwell, 1972.
- HARRÉ, R.; CLARKE, D.; DE CARLO, N.: *Motivos y mecanismos. Introducción a la Filosofía de la Acción*, Paidós, Barna, 1989.
- HARRY, T.A.: "Si Freud, Penfield y Berne", en *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona, Grijalbo, 1973.
- HARRY, T.A.: *Yo estoy bien, tú estás bien*. Barcelona, Grijalbo. 1973.
- HEGEL, K.W.F.: *Selections*, edited by J. Loewenberg, N.Y., 1929.
- HEIDEGGER, M.: *Ciencia y técnica*. Santiago de Chile, Edit. Universitaria, 1984.
- HEIDER, "Attitudes and cognitive information", *Journal of Psychology*, 21, 1946.
- HERMEL, Ph.: "*Management participativo*", Barcelona, Ed. Gestión 2000 S.A, 1990.
- HERZBERG, F.: *The Nature of Man*, Seix Barral, Barcelona, 1976.
- HESS, E.H.: *The Tell- Tale Eye*, Van Nostrand Reinhold, 1975.

- HEWSTONE, M. y colaboradores.: *Introducción a la Psicología Social*, Ariel, Barcelona, 1990.
- HILTON, D.J. y DARLEY, F.L.: *Evaluation of appraisal techniques in speech and language Reading*, Addison Wesley, Massachusetts, 1979.
- HIPÓCRATES, cfrd en ALSINA, J.: “Hipócrates”, en *Scientific American*, ed. en español, núm. 64, Madrid, 1982.
- HOBBS, T.: *Del ciudadano*, Debate CSIC, Madrid, 1993.
- HOFSTEDE, G.: *Uncommon sense about organizations*, Londres, Sage, 1994.
- HOGAN, R. y EMLER, N.: “Retributive justice”, en M. Lerner y S. Lerner (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*, Plenum, Nueva York, 1981.
- HORKHEIMER, M.: *Crítica de la razón instrumental*, Sur, Buenos Aires, 1973.
- HORNEY, K.: *Neurotic personality of our times*. Nueva York, Norton, 1937.
- HOSKING D.M. y MORLEY, J.E.: *A Social Psychology of organizing*, Londres, Harvester- Wheatsheaf, 1991.
- HOVLAND, C.I, JANIS, I.L..and KELLEY, H.H.: *Personality and persuasibility*. New Haven: Yale University Press, 1959.
- HOVLAND, C.I., JANIS, I.L.and KELLEY, H.H.: *Communication and Persuasion*. New Haven, Yale University Press, 1953.
- HOVLAND, C.I., LUMBSDAINE, A.A. y SHEFFIELD, F. D.: *Experiments on mass communication*, Princetown University Press, 1949.
- HOVLAND, CI. and M.J. ROSENBERG.: *Attitude organization and Change*, New Haven, Yale University Press. 1960.
- HUGHES, H. S.: *Counsciousness and society*. Random House, 1961.
- HUICI, C.: “Psicología Social de los grupos: desarrollos recientes”. *Revista de Psicología Social*, 11, 1, 1996, 3-18.
- HUICI, C.: *Estructura y procesos de grupo*. Madrid, UNED, 1985.
- HUME, D.: *His theory of knowledge and morality*, Oxford Basil Blackwell, 1966.
- HUTTER, apuntes de la asignatura optativa “Comunicación interpersonal”, impartida en la Facultad de Psicología U.C.M., curso 97-98.
- IBAÑEZ, J.: *Por una sociología de la vida cotidiana*, Siglo XXI de España Editores S.A. Madrid, 1994.
- IBAÑEZ, T.: *Ideologías de la vida cotidiana*, edit. Sendai, Barcelona. 1988.
- Información proporcionada por Paradigma Consultores, recogida en los apuntes sobre “Estilos de Dirección” proporcionados por la Dirección del *Master en Dirección de empresas y recursos humanos* de la U.C.M. Curso 00-01.
- Informe CRANFIELD-ESADE, *Gestión estratégica de Recursos Humanos*, 99-2000.
- INGLEHART, R. *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Madrid, Siglo XXI- CIS, 1991.
- INGLEHART, R.: *The silent revolution: Changing values and political styles among western publics*. Princeton University Press. Princeton, 1977.
- ISENBERG, A.: “Natural pride and natural shame”. En A.O. Rorty (ed.): *Explaining emotions*, University of California Press, Berkeley, 1980.

- ISENBERG, D. J.: "Group polarization: a critical review and meta-analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1986, 307- 312.
- J. LORENZO GONZÁLEZ.: *Psicología de la personalidad*, Biblioteca Nueva, Madrid, 1987.
- JAMES, W.: *The principles of psychology*, Vol I, New York, Henry Holt and Co.1890.
- JANIS, I. L. y FESHACH, S.: "Effects of fear-arousing communication", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 48, 1953.
- JANIS, I.L. et al.: *Personality and persuasibility*, Yale University Press, New Haven,1959.
- JANIS, I.L.: "Persuasión", en SILLS, D (Ed.): *Enciclop. Internac. de las Ciencias Sociales*, Madrid, Aguilar, 1975.
- JAUREGUI, J.A.: *El ordenador cerebral*, ed. Labor, 1990.
- JIMÉNEZ BURILLO, F.: "Psicología y Utopía". *Interacción social*, 1, 13-321. 1991.
- JIMENEZ BURILLO, F.: *Psicología Social*, UNED, 1982.
- JODELET, D.: "Representation sociale: phénomènes, concept et théorie". En MOSCOVICI, S. *Psychologie Sociale*, Paris, P.U.F.
- JOHNSON- LAIRD, P.N.: *The computer and the mind*. Nueva York: Wiley, 1984 (Traducción de 1990), pp.2-4.
- JONES, E.E.: *Inmigration: Asocial psychological anlysis*, Apleton Century Crofts, 1964.
- JUNG, C.G.: *Tipos psicológicos*, Buenos Aires, Sudamericana, 1964.
- JUNG, G.: *El hombre y sus símbolos*, Editorial Aguilar, Madrid, 1966.
- KANT, I.: *Crítica de la razón pura*, Introducción, IV, ed. Losada, Buenos Aires, 1973.
- KAPLAN, M. F.: "The influencing process in group decision making", en C. Hendrick (ed.), *Group processes*, Newbury Park, Sage Publications, 1987.
- KAPLAN, R.E.: *Trade routes: the manager's network or relationships*. Organizational Dynamics,1984.
- KATZ, D.: "Patterns of leadership" en KNUTSON, J.N.: *Handbook of political psychology*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco, 1973.
- KATZ, E.: "The functional approach to the study of Attitude". *Public Opinion Quarterly*, 1960, 24, pp. 163-204.
- KEEGAN: *Fundamentos de mercadotecnia internacional*, Prentice Hall, México, 1998.
- KELSEN.: *Normas jurídicas y análisis lógico*, Centro de Estudios Constitucionales, Madrid, 1988.
- KELLY, H.H.: "The process of causal attribution", *American Psychologist*, 28, 1973, 107-128.
- KENDZIERSKI, D.: *Acting on attitudes: The effects of feedback about past behavior*. Tesis doctoral, Universidad de Minnesota, 1982.
- KERTESZ, R.: *El Análisis Transaccional integrado*, IPPEM, Buenos Aires, 1986.
- KERTESZ, T. et. al.: *Introducción al análisis transaccional*. Buenos Aires. Paidós, 1975.
- KLAPPER, J. T.: *Efectos de las comunicaciones de masas*, Aguilar, Madrid. 1974.

- KLEINKE, C.: *Meeting and understanding people*, W.H. Freeman and Company, NY, 1986.
- KLUCKHOHN, C y otros: *La personalidad en la naturaleza, la sociedad y la cultura*. Barcelona, Grijalbo, 1972.
- KNAPP, M.L.: *La comunicación no verbal: el cuerpo y el entorno*. Paidós Comunicación, Barcelona, 1995.
- KÖHLBERG, L. et al.: *Psicología del desarrollo moral*, Desclee de Brouwer, Bilbao, 1992.
- KÖHLBERG, L.: "Moral stages and moralization: the cognitive developmental approach" en *Moral development and behavior: theory, research and social issues*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1976, pp. 34-45.
- KÖHLER, W.: *The place of values in a world of facts*. Meridian Books, 1938.
- KOLKO, G.: *The triumph of Conservatism*. Macmillan, New York, 1963.
- KORNHAUSER, W.: *The politics of Mass Society*, The free Press of Glencoe, 1959.
- KOTLER, PH.: *Marketing, an introduction*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1987.
- KRECH, D.: et al: *Psicología Social*, Madrid, Bibliografía Nueva, 1965.
- KRETSCHMER, E.: *Constitución y carácter*, Barcelona, Labor, 1967.
- KRUGMAN, H.E.: "Brain wave measures of media involvement", *Public opinion quarterly*, 29. 1971.
- KUBR. M.: "La consultoría de empresas", Ginebra, OIT, 2ª edición 1994, en apuntes de *Psicología de las organizaciones* proporcionados por el departamento de Psicología Social de la facultad de Psicología de la U.C.M.
- KUHN. TH. S.: *The structure of Scientific Revolutions* (1962). Traducc. esp: *La estructura de las revoluciones científicas*, F.C.E., México, 1977.
- LAÍN ENTRALGO, P.: *El cuerpo humano. Teoría actual*. Espasa-Calpe, Madrid, 1989.
- LAING, R.D.: PHILLIPSON, H. y LEE, A.: *Percepción interpersonal*. Amorrortu, Buenos Aires, 1980.
- LAKATOS, I.: "La falsación y la metodología de los programas de investigación científica", en LAKATOS, I. y MUSGRAVE, A., *La crítica y el desarrollo del conocimiento*, Grijalbo, Barcelona, 1975.
- LAPLANCHE, J y PONTALIS, J.B.: *Vocabulaire de la Psycanalyse*, Paris, PUF, 1967.
- LARROY, C.: apuntes de la asignatura *Técnicas de modificación de conducta*, impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M. curso 98/99.
- LARSON, CH. U.: *Persuasion: Reception and responsibility*, 7th edition. Belmont, CA: Wadsworth, 1995.
- LATTMAN, CH.: *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, Díaz de Santos, S.A., 1992.
- LAVELLE: *Las potencias del yo*, Edit. Sudamericana, Buenos Aires, 1954.
- LAZARFELD, P Y KATZ, E: *La influencia personal*, Hispano europea, Barcelona, 1970.
- LAZARFELD, P. F, BERELSON, B. R. y GAUDET, K.: *The people's choice*. Duell, Sloan & Pierce. Nueva York, 1944.

- LE POOLE, Samfrits.: “El decálogo del buen negociador” propuesto durante su estancia en Enero de 1992 y recogido en el M.B.A. de la U.C.M.: *Master en Dirección de Empresas y Recursos Humanos*. 2001
- LE BON.: *Psicología de las Muchedumbres*, Divulgación, México, 1973.
- LE SENNE.: *Tratado de caracteriología*, PUF, París, 1945.
- LEECH, G.: *Semántica*, Alianza Editorial, Madrid, 1997.
- LEIBNIZ, G.W.: *Monadología. Discurso de metafísica, profesión de fe del filósofo*. Orbis, 1983.
- LENNOX, R.: “The problem with self monitoring: a two sided scale and a one-sided theory”, *Journal of personality Assesment*, 1, 58-73, 1988.
- LERSCH, PH: *La estructura de la personalidad*, Scientia, Barcelona, 1979.
- LESSEM, R.: *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid, Díaz de Santos, 1992.
- LEVENTHAL, H.: “Findings and theory in the study of fear communications”, en L.Berkowitz (ed), *Advances in Experimental social Psychology*, Nueva York, Academic Press, 1970.
- LEVY-LEBOYER, C.: *Psychologie et environnement*, cap III: “Les stress environnementaux”, PUF, París, 1980.
- LEVY- STRAUSS: *El pensamiento salvaje*, F.C.E., Méjico, 1964.
- LEVY-STRAUSS. *Antropología estructural*, EUDEBA, Buenos Aires, 1968.
- LEWIN, K.: “Action research and minority problems”, *Journal of social issues*, 2, 34-46. 1946.
- LEWIN, K.: *Resolving social conflicts*, Harper and brothers, New York, 1935.
- LEWIS.: *Mientras no tengamos rostro*
- LIKERT, R. y LIKERT, J.B.: *Nuevas formas para solucionar conflictos*, México, Trillas, 1986.
- LIKERT, R.: *Un nuevo método de gestión y dirección*, Deusto, Bilbao, 1975.
- LINDBLOM.: *Frontiers of speech communication research*, Academic Press, London, 1979.
- LOCKE, J: *Ensayo sobre el entendimiento humano*, Editora Nacional, Madrid, 1980.
- LONG, S.: *A structural analysis of small groups*, Londres, Routledge, 1992.
- LÓPEZ ARANGUREN, J. L.: *La comunicación humana*, edic. Guadarrama, Madrid, 1967.
- LOPEZ LITA, R.: *Comunicación de las empresas- las nuevas obligaciones*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1990.
- LOPEZ LITA, R: *Comunicación: la clave del bienestar social*, Drac, Madrid, 2000.
- LOUIS, M.R.: “Las organizaciones como ámbitos de producción cultural, en *Organizations as Culture bearing Milieux*, en L.R. PONDY, P.G. FRUST, G. MORGAN y T.C. DANDRIDGE.: *Organizational Symbolism*, Greenwich: Jay Press.
- LUFT, J.: *La interacción humana*, Madrid, Marova, 1976.
- LUKACS, G.: *History and class consciousness*, Cambridge, Massachussets, MIT Press, 1970.

- LUKASIEWITZ, J.: *Selected works*, ed. L. Borkowski, Amsterdam, North Holland, 1970.
- LYOTARD, J.F.: *La condición posmoderna*, Cátedra, Madrid, 1984.
- LLANO, A. et al.: *Ética y política en la sociedad democrática*, Editorial Espasa-Calpe, Madrid, 1980.
- LLANO, A.: “Libertad y sociedad”, en Llano et al.: *Ética y política en la sociedad Democrática*, Editorial Espasa-Calpe, Madrid, 1980.
- MACINTYRE, A.: *After virtue: a Study in Moral Theory*. Londres, Duckworth.1981.
- MADLER, G. y KESSEN, W.: *The language of psychology*, Huntington, N.Y., 1975.
- MALETZKE, G.: *Psicología de la comunicación social*. Ciespal, Quito, 1969.
- MANNUCCI, C.: “Los estudios sobre las comunicaciones de masas y el concepto de sociedad de masas”, en *La sociedad de masas*, Corregidor, Buenos Aires, 1971.
- MANUEL, F. E. y MANUEL, F. P.: *El pensamiento utópico en el mundo occidental*. Madrid, Taurus. 3 vols. 1981.
- MARAÑÓN, G.: *Obras completas*, Espasa Calpe, Madrid, 1972.
- MARCUSE, H.: *El hombre Unidimensional. Ensayo sobre la ideología de la sociedad industrial avanzada*.1954, ed. Planeta de Agostini, Barcelona, 1985.
- MARCUSE, H.: *Eros y Civilización*, ed. Seix Barral, Barcelona, 1976.
- MARTÍN SERRANO, M. et al.: *Teoría de la Comunicación. Epistemología y análisis de la referencia*, Corazón editor, Madrid, 1982.
- MARTÍN SERRANO, M.: apuntes redactados por el mismo en la asignatura “Teoría de la comunicación social” en la Facultad de Ciencias de la Información, U.C.M.
- MARTÍN SERRANO, M.: *La mediación social*, Akal, Madrid, 1978.
- MARTÍN SERRANO, M.: *La producción social de comunicación*, Alianza, Madrid, 1985.
- MARTÍN SERRANO, M.: *Los usos de la comunicación social*, edit. del CIS, Madrid, 1982.
- MARTÍN SERRANO, M.: *Métodos actuales de investigación social*. Akal, Madrid, 1978.
- MARX, K.: “El carácter fetichista de la mercancía y su secreto” en *El Capital. Crítica de la economía política*. Ed. De Pedro Scaron. Siglo XXI, Vol I.
- MASLOW, A.: *El hombre autorrealizado*, Kairós, Barcelona, 1973.
- MASLOW, A.H.: *Motivación y personalidad*, Sagitario, Barcelona, 1964.
- MATURANA, H Y VARELA, E.: *Autopoiesis and Cognition: The realization of the Living*, Londres, Reidl, 1980.
- MAYOR, J. y GONZALEZ LABRA, M.J. “La conversación”, en *Psicología del pensamiento y el lenguaje*, 1984.
- MAYOR, J.: apuntes de la asignatura: *Psicología del lenguaje*, Facultad de Psicología, U.C.M. Curso 97-98.
- MAZO, J. M: Apuntes de la asignatura de “Estructuras de Publicidad y Relaciones Públicas”, correspondientes a la obra *Estructuras de la Comunicación por objetivos*, Ariel Comunicación, Barcelona, 1994.

- MC CLELLAND D.C. ATKINSON J.W.; CLARK R.A. y LOWELL. EL.: *The achievement motive* Appleton Century - Crafts, New York, 1953.
- MC CLELLAND, D.C.: *La sociedad ambiciosa*, Guadarrama, Madrid 1968.
- MC CROSKEY, J.D. y WHEELESS, L.R.: *An introduction to Human Communication*. Allyn and Bacon Eds, Boston (Mass), 1975.
- MC DOUGALL, W.: *An introduction to social psychology*, de Barnes and Noble, New York, 1960.
- McELREATH, M. P.: *Managing systematic and Ethical Public Relations*, Dubuque, IA: Brown and Benchmark, 1997.
- MCFARLAND, A. S.: *Power and leadership in pluralistic systems*. Stanford University Press. Stanford, 1969.
- MCGRATH, J.: *Social Psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1964.
- MCGRATH, J.E.: *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Inc. 1990 -91.
- McGRATH.: cfrd en apuntes de *Psicología de los grupos I*, impartida en la facultad de Psicología de la U.C.M. Curso 97-98.
- McGUIRE, W. J.: "The nature of attitudes and attitude change", en *Handbook of social psychology*, vol 3, Reading, Mass, 1969.
- MCGUIRE, W.J. et al.: "Anticipatory belief lowering following forewarning of a persuasive attack", *Journal of Personality and Social Psychology*, 2. 1965.
- MEAD, M.: *Psicología de la personalidad*, Paidós, Buenos Aires, 1974.
- MEHRABIAN, A.: *Nonverbal Communication*, Aldine Atherton, 1972.
- MEHRABIAN, A.: *Public places and private spaces. The Psychology of Work, Play and Living environments*, Basic Books Inc Publishers, NY, 1976.
- MERTON, R.K.: "Social structure and anomie". *American Sociological Review*, 3, 672-682. 1938.
- MICHALOS, A.C.: "An introduction to multiple discrepancies theory". Traducción en *Intervención psicosocial*, 11, 101-115. 1995.
- MILGRAM, S.: *Obediencia a la autoridad. Un punto de vista experimental*, Desclée de Brouwer, Bilbao, 1980.
- MILLÁN PUELLES, A.: *Fundamentos de Filosofía*, Rialp, Madrid, 1970.
- MILLER, D.T. y FELICIO, D.M.: Person positivity bias: are individuals liked better than groups?, *Journal of experimental social psychology*, 26, 408-420.1990.
- MILLER, G.A.: *Psicología de la Comunicación*. Paidós. Buenos Aires, 1973.
- MILLER, N y cols.: *Selected papers*, Aldine, New York, 1971.
- MILLER, N, y CAMPBELL, D.T.: "Recency and primacy in persuasion as a function on the timing of speeches and measurement", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 1959.
- MILLS, C. W.: "The structure of power in american society". En I.L.Horowitz (Ed.): *Power, politics and people*. Oxford University Press. 1963.
- MILLS, J.: *Cómo superar el estrés*. Bilbao. Deusto. 1985.
- MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES, Jornadas de Psicología de la Intervención social. INSERSO (encuentros periódicos).

Minneapolis Star and Tribune, 28 de abril de 1983, recogido de AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L.(coord.): *Personalidad: aspectos cognitivos y sociales*, ediciones Pirámide, Madrid, 1995.

MINTZBERG, H.: *El proceso estratégico*, Prentice Hall, Madrid, 1998.

MINTZBERG, H.: *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1984, cfrd. en apuntes de ASÍS DE BLAS, F. de la asignatura “Psicología de las organizaciones” (tema de “La estructura de las organizaciones”), facultad de Psicología de la U.C.M.

MINTZBERG, H.: *La naturaleza del trabajo directivo*”, Barcelona, Ariel. 1988.

MOLES, A et. al.: *La comunicación y los Mass Media*, Mensajero, Bilbao, 1975.

MOLIERE.: *El Tartufo o el impostor*, Espasa-Calpe, Madrid, 1995.

MONTESQUIEU, Ch.: *Del espíritu de las leyes*, Madrid, Tecnos, 1987.

MORALES, J. F. y cols.: “Representaciones sociales”, en *Psicología social*, Madrid, Mc Graw Hill.

MORALES, J. F. y MOYA, M. C.: “El estudio de la interacción grupal” en PEIRÓ, J. M. MORALES, J. F. y FERNANDEZ DOLS, J. M.: *Tratado de Psicología Social*. Volumen I: Procesos básicos, Madrid, Síntesis, 1996.

MORALES, J. F.: *Psicología Social*, Mc GrawHill, Madrid, 1994.

MORALES, J.F. y cols: “La percepción Social y de personas”, en. J.F. Morales y cols (eds): *Psicología Social*, Madrid, McGraw Hill, 1994.

MORALES, J.F. y HUICI, C, *Lecturas de Psicología Social*, Madrid, UNED, 1989.

MORALES, J.F. y MOYA, M.C.: “El estudio de la interacción grupal” en PEIRÓ, J.M.; MORALES, J.F. y FERNANDEZ DOLS, J.M.: *Tratado de Psicología Social*. Volumen I: Procesos básicos. Madrid, Síntesis, 1996.

MORALES, J.F. y otros.: “Influencia social”, en *Psicología social.*, Síntesis, Madrid 1996.

MORALES, P.: “El análisis transaccional”. En SANCHEZ RIVERA, J.M. et al.: *Integración emocional y psicología humanista*, Madrid, Marova, 1979.

MORELAND, R.L. y LEVINE, J.M.: “Sozialization in small groups: Temporal changes in individual- groups relation”, en L. Berkowitz (ed), *Advances in experimental social psychology*, 15, pp. 138-190, Nueva York, 1982, Academic Press.

MORELAND, R.L.: “The formation of small groups”, en C. Hendrick (ed): *Group processes*, Londres, Sage. 1987.

MORENO MARTÍN, F.: Apuntes de la asignatura de “Técnicas de investigación en Psicología Social” en la Especialidad de Psicología Social de la Licenciatura en Psicología de la U.C.M.

MORENO MARTÍN, F.: Cooperación al desarrollo. *Intervención psicosocial*, 4, 39-46. 1993.

MORENO, F.: Apuntes de la asignatura de cuarto curso en la Especialidad de Psicología Social (U.C.M.): “Técnicas de investigación en Psicología Social”, Depto. de Psicología Social, 1998.

MORENO, F.: Apuntes de la asignatura de la Especialidad de Psicología Social, *Psicología Social del conflicto*, U.C.M. curso 98/99.

- MORENO, F.: *Introducción a la investigación psicosocial*, Madrid, Departamento de Psicología Social, U.C.M. 1991.
- MORENO, J.L.: *Fundamentos de Sociometría*. Buenos Aires. Paidós. 1962.
- MORÍN, E.: *El espíritu del tiempo*, Madrid, Taurus, 1966.
- MORRIS, Ch.: *Signos, lenguaje, conducta*. Losada, Buenos Aires, 1962.
- MORRIS, D.: *El arte de observar el comportamiento animal*, Plaza y Janés, Barcelona, 1991.
- MORRIS, D.: *Gestures*, Cape, 1979.
- MOSCOVICI, S.: "The phenomenon of social representations". En R. Farr y S. Moscovici, (eds.), *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.
- MOSCOVICI, S.: *La psychanalyse, son image et son public*, París, PUF, 1961.
- MOSCOVICI, S.: *Psychologie Sociale*, Paris, P.U.F. 1984.
- MOSKOWITZ, D.S. y SCHWARTZ, J.C.: "Validity comparison of behavior counts and rating by knowledgeable informants". *Journal of personality and Social Psychology*, 42, 518-528, 1982.
- MOSTERIN, J.: *Racionalidad y acción humana*. Alianza universidad, Madrid, 1987.
- MOULTHROP, R.: de *Scudder Stevens & Clark public Relations*, New York, Declaraciones efectuadas en *PR Reporter*, April 29, 1996.
- MOYA, C. J.: *The philosophy of action. An introduction*. Polity Press & Basil Blackwell, Cambridge U.K., 1990.
- MUCCHIELLI, A.: *Psicología de la Comunicación*, Editorial Paidós Comunicación, Barcelona, 1998.
- MUNDUATE JACA, L. Y MARTINEZ RIQUELME, J.M.: *Conflicto y negociación*. Madrid, Eudema, 1994.
- MUNNÉ, F.: *La construcción de la psicología social como ciencia teórica*, Barcelona, Alamex, 1986.
- MUÑOZ, A.: *Opinión Pública y Comunicación política*, Madrid, Eudema, S.A. 1992.
- MURPHY, G.: *Personalidad*, Madrid, I.E.P, 1956.
- MURRAY, H.A.: *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press. 1938.
- MYERS, D. G.: *Psicología Social*, Medica Pan, Madrid, 1991.
- MYERS: Capítulo de "Creencias sociales" en Morales, J.F. y cols.: *Psicología Social*, Mc Graw Hill, Madrid, 1994.
- MYNTZ, R.: *Las organizaciones y sus objetivos* (traducción al español en Sociología de la Organización), Alianza editorial, 1982, 4ª edición, tomado de "Lecturas de Teoría de la Organización", Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid, 1993, vol I.
- Napoleon HILL - Clement STONE: *La actitud mental positiva*, Madrid, edit. Grijalbo.
- NEWCOMB, T.M, TURNER, R.H. y CONVERSE, P.E.: *Manual de Psicología social*, capítulo IX "La respuesta interpersonal", Eudeba, Buenos Aires, 1968.
- NIETZSCHE, F.: *Mas allá del bien y del mal*, Alianza, Madrid, 1972.
- NISBET, R.: *Historia de la idea de progreso*. Barcelona: Gedisa, 1981.

- NOELLE – NEUMANN, E.: *L'influence des mass media. Etudes de radio- télévision*. Allensbach, 1978.
- NOGUERO, A.: *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, Teoría y Marco Social*. EUB, Barcelona. 1995.
- NOGUERO, A.: “Naturaleza, concepto y definición de las Relaciones Públicas”, en *La función social de las Relaciones Públicas: historia, Teoría y marco legal*, EUB, Barcelona, 1985.
- NOWACK y KAMMER.: “Self- presentation: social skills and consistency as independent facets of self monitoring”. *European Journal of personality*, 1, 61-77. 1987
- OFFE, C.: *Contradicciones en el Estado de Bienestar*. Madrid, Alianza Universidad. 1990.
- OHMAE. K.: *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios*, Mc Graw - Hill, México, 1988.
- OLASKI, M.N.: “Retrospective: Bernays, Doctrine of Public Opinion”. *Public Relations Review*, 10, 3, 1984.
- OLSON, J.M. y ZANNA, M.P.: *The Psychology of values*, The Notario Symposium, 1996.
- ORDÓÑEZ, M.: *De la motivación extrínseca a la automotivación*, pág. 249. Recogido en el material de lectura de la asignatura “RR.HH”., en la facultad de Psicología de la U.C.M., curso 97-98.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *La Historia como sistema*. Ediciones de la revista de Occidente, Madrid, 1970.
- ORTEGA Y GASSET, J.: “Verdad y perspectiva”, publicada en *El espectador*, Edaf, Madrid, 1998.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *El hombre y la gente*, Austral, Madrid, 1972.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *La rebelión de las masas*, Austral, Madrid, 1958.
- ORTEGA Y GASSET, J.: *Meditación de la técnica*. Revista de Occidente, Madrid, 1961.
- OSGOOD, CH.E.: *Conducta y comunicación*. Taurus, Madrid, 1986.
- OSGOOD, S.E. y TANNENBAUM, P: “The principle of Congruity in the Prediction of Attitude change”, *Psychological review*, 62, 1955.
- P. RIESMAN, N. KATTAN et al.: *Análisis de Marshall Mc Luhan*, Edit. Tiempo contemporaneo, Buenos Aires, 1972.
- P.R.S.A (Public Relations Society of America): *Official Statement on Public Relations*
- P.S. GOODMAN: *Change in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1982.
- PACKARD, V: *Las formas ocultas de la propaganda*, Buenos Aires, Sudamericana, 1989.
- PAEZ, D., VALENCIA, J.F. Y ECHEVARRÍA, A.: “El papel de la metodología en la Psicología Social”. En M. CLEMENTE (comp.), *Psicología Social, Métodos y Técnicas de Investigación*, Eudema, Madrid, 1991.
- PAICHELER, G.: *The psychology of Social Influence*, Cambridge, Cambridge UP. 1988.
- PALMADE, G.: *La caracteriología*, Paidós, Buenos Aires, 1962.

- PALOM IZQUIERDO, F.J. y TORT RAVENTOS, LI.: *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Madrid, Espasa-Calpe, 1991.
- PALLAK, S.R.: "Salience of a communicator physical attractiveness, emotional versus rational appeals, and persuasion: A heuristic versus systematic processing interpretation", *Social Cognition*, 2. 120-139; "The heuristic model of persuasion", en M.P Zanna, J.M. Olson y C.P. Herman (eds.), *Social influence: the Ontario Symposium*, vol 5.1983.
- PARSONS, T.: *El sistema social*, Madrid, Alianza Universidad, 1982.
- PAVLIK, J. V.: *Public Relations. What Research Tells Us*. Newbury Park, Sage, Cal., 1987.
- PAVLOV, I.P.: *Fisiología y psicología*, Alianza, Madrid, 1976.
- PAYNE, R. y COOPER, C.L.: *Groups at work*, Chichester, John Wiley & sons (versión en español): México, Limusa, 1986.
- PEASE, A.: "Escritorios, mesas y disposición de los asientos" en *El lenguaje del cuerpo*, ed. Paidós.
- PEASE, A.: "Los Juegos de poder", en *El lenguaje del cuerpo*, ed. Paidós.
- PEIRCE.: *Deducción, inducción e hipótesis*, Buenos Aires, Aguilar, 1870.
- PEIRÓ, J.M. y GONZÁLEZ ROMÁ, V.: "Los círculos de calidad desde dos perspectivas: el control total de la calidad y la participación en el trabajo", en *Círculos de calidad*. Madrid, Eudema, 1993.
- PEIRÓ, J.M. y PRIETO, F.: "Trabajo en grupo" en *Tratado de psicología del trabajo*. Vol. II: *Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid, Síntesis. 1996.
- PEIRÓ, J.M.: *Psicología de la organización*. Madrid, UNED, 1991.
- PEIRÓ, J.M.: *Psicología de la organización*. Madrid, UNED. Vol. I y II. 1986.
- PEIRÓ, J.M.: *Psicología de las organizaciones*, Madrid, UNED. 1983.
- PEIRÓ, J.M.: *Psicología de las organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona PPU. 1990.
- PELECHANO, PINILLOS, SEOANE.: *Psicologema*, Alfaplus, Valencia, 1981.
- PENFIELD, W.: *El misterio de la mente. Estudio crítico de la conciencia y del cerebro humano*, Pirámide, Madrid, 1970.
- PEREDA, S.: Apuntes de la asignatura "Recursos Humanos", de la rama de Psicología del trabajo, y configurada como optativa para la especialidad de Psicología Social, impartida en la Facultad de Psicología de la U.C.M. curso 98/99.
- PEREDA, S.: *Planificación estratégica de Recursos Humanos I*. Madrid. Cepade.1993.
- PEREDA, S.: *Planificación estratégica de Recursos Humanos II*. Madrid. Cepade.1994.
- PERRY, H.S.: *Psychiatrist of America: The life of Harry Stack Sullivan*. Cambridge, Harvard University Press (Bellknap Press), 1982.
- PETERS y WATERMAN: *Expert systems techniques, tools and applications*, Addison Wesley, Massachusetts, 1986.
- PETTY, R. E. y CACCIOPPO, J. T.: "The elaboration likelihood model of persuasion", *Advances in Experimental Social Psychology*. 1988.
- PETTY, R. E. y CACCIOPPO, J. T.: *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*, Nueva York, Springer-Verlag. 1986.

- PETTY, R. E. y CACIOPPO, J.T.: *Attitudes and persuasion: classic and contemporary approaches*, Dubuque, I.A., W.C. Brown, 1981.
- PETTY, R.E. CACIOPPO, J.T. y HEESACKER, M.: "The use of rhetorical questions in persuasion: A cognitive response analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*. 1981.
- PETTY, R.E. y CACCIOPPO, J.T.: "The elaboration likelihood model of persuasion", *Advances in Experimental Social Psychology*. 1988.
- PETTY, R.E. y CACIOPPO, J.T.: "Effects of issue involvement on attitudes in an advertising context. Proceeding of the Division 23 Program", 88th *Annual American Psychological Association Meetings*. 1980.
- PIAGET, J. et al.: *Tratado de Psicología Experimental*, t. VI: "La percepción", PUF, 1969.
- PIAGET, J.: *Psicología, lógica y comunicación*. Nueva Visión. Buenos Aires, 1970.
- PINILLOS, J.L.: "Observaciones sobre la psicología científica" en PELECHANO, PINILLOS, SEOANE.: *Psicologema*. Alfaplus, Valencia, 1981.
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. *Apuntes de Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, curso 98-99. Facultad de Psicología U.C.M.
- PIÑUEL RAIGADA, J.L.: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Síntesis, Madrid, 1997.
- PIÑUEL, J.L.: "El concepto de Información en Teoría de la Comunicación", en Martín Serrano et al (1982).
- POL, E. y MORENO, E.: "Gestión ambiental en la empresa y en la Administración Pública: aportaciones desde la Psicología", en J. I. ARAGONÉS y M^a. AMÉRIGO: *Psicología ambiental*, Pirámide, Madrid, 1998.
- POPPER, K. R.: *La sociedad abierta y sus enemigos*, Orbis, Barcelona, 1984.
- POPPER, K.R.: *Conocimiento objetivo*, Tecnos, Madrid, 1972.
- POPPER, K.R.: *El desarrollo del conocimiento científico. Conjeturas y refutaciones*, Paidós, Barcelona, 1983.
- POPPER, K.R.: *La disputa del Positivismo en la Sociología alemana*, Grijalbo, Barcelona, 1973.
- POPPER, K.R.: *La lógica de la investigación científica*, Tecnos, Madrid, 1973.
- POPPER, K.R.: *La miseria del Historicismo*, Alianza Editorial, 1961.
- POPPER, K.R.: *La sociedad abierta y sus enemigos*, vol II, Editorial Paidós, Buenos
- PORRAS, J.I. y ROBERTSON, P.J.: "Organizational Development: Theory, Practice and Research", en Dunnette M.D. y Hough, L.M., eds.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Consulting Psychologists Press, Inc, Palo Alto, California, 1992.
- PORRAS: recogido en apuntes de "Psicología de las organizaciones", proporcionados por el Departamento de Psicología Social de la facultad de Psicología de la U.C.M.
- POTTER y WETHERELL, M.: *Discourse and Social Psychology: beyond attitude*, Sage, London, 1987.
- POWEL, R.S.: "Source credibility and behavioral compliance as determinants of attitudes change, *Journal of personality and Social Psychology*, 2, 669-676, 1965.
- PRESAS, R.C.: *Qué es la publicidad*, Columba, Buenos Aires, 1967.

- PRIGOGINE, J.: *Phisique, temps et devenir*, París, Masson, 1980.
- PRILLELTENSKY: *Critical Psychology*, London, Sage, 1997.
- PROSS, H: *La violencia de los símbolos sociales*, Barcelona, Anthropos, 1983.
- PRSSA (Public Relations Society of America), *Forum*, Spring 1990.
- PRUITT, D.G.: “strategic choice in Negociation”, *American Behavioral Scientist*, 27, 1983.
- PUTNAM, L. L., PHILLIPS, N y CHAPMAN, P.: “Metaphors of communication and Organization”, 1996, en Clegg, S. R., Hardy, C. y Nord, W. R. (eds.): *Handbook of organization studies*, Sage Publications, London, 1996.
- QUIJANO, S.: *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*, Barcelona, PPU, 1992.
- QUINNEY, R.: *Class, state and crime*. Longman, New York, 1980.
- RABBIE, J.M.: “A behavioral Interaction model: towards an integrative Framework for studying Intra and Intergroup behaviour” en K.S. Larsen (ed), *Conflict and Social Psychology*, Londres, Sage, 1993.
- RABELLA,R.: *Quiero ser político*, ed. Gestión 2000, Barcelona.
- RAPOPORT, A.: *Fights, games, and debates*, Ann Arbor, University of Michigan, 1961. Real Academia Española (1984).
- REARDON, K.K.: *La Persuasión en la comunicación*, Barcelona, Paidós.
- REBEL, G.: *El lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación*, Edaf, Barcelona, 2000.
- REICHER, S. y EMLER, N.: “The management of delinquent reputations”. En H. Beloff (ed.), *Getting into life*, Londres, Methuen, 1986.
- REMESEIRO, C e IGLESIAS, E.: “Comportamiento táctico y eficacia negociadora”, en L. Munduate y M. Baron (comps): *Gestión de recursos humanos y Calidad de vida laboral*, Madrid, Eudema, 1993.
- RICOEUR, P.: *Hermenéutica y Psicoanálisis*, Aurora, Buenos Aires, 1975.
- RICOEUR,P.: *Historia y verdad*, Encuentro, Madrid,1990.
- RIESMAN, D.: *The lonely crowd*, Yale University Press, 1950.
- RODA, R.: *Medios de comunicación de masas*, C.I.S., Madrid, 1989.
- RODRÍGUEZ LÓPEZ, J. L. y MEDRANO BASANTA, G.: *La formación en las organizaciones*, Madrid, Eudema, 1993.
- RODRÍGUEZ SUTIL, C.: Apuntes de la asignatura *Psicopatología de los procesos y Psicología anormal I*, Facultad de Psicología, U.C.M. curso1997/98.
- RODRIGUEZ VILLASANTE, T.: *Las Democracias participativas*. Madrid, HOAC, 1995.
- ROGERS, C. y KINGER, G.M.: *Psicoterapia y relaciones humanas*, Alfaguara, Madrid, vol. II, 1967.
- ROGERS, C.R.: “El manejo de los fracasos en la comunicación personal y grupal”, en *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Buenos Aires, 1984.
- ROGERS, E.M. y CARTANO, D.G.: *Methods of measuring opinion Leadership*. Columbia U Press, 1962.

- ROGOLL, R.: *El análisis transaccional*, Herder, Barcelona, 1986
- ROIZ, M “Introducción a las técnicas modernas de persuasión”, en *Técnicas modernas de Persuasión*, Ediciones Pirámide Eudema, 1996.
- ROIZ, M: *Técnicas modernas de persuasión*, Edic. Pirámide, Madrid, 1996.
- ROKEACH, M.: *The Open and Closed Mind: Investigations into the Nature of Beliefs and Personality systems*, Nueva York, Basic Books,1960.
- ROLAND CAYROL: "La T.V. y las elecciones", ed. Moragas, 1985. Tomado de *Temas clave de Ciencia Política*, compilación coordinada por Román Castro, Edit. Gestión 2000, Madrid, 2000.
- ROSEMBERG, M.J. et al (ed.): *Attitude organization and change*. N. Haven, Yale University Press, 1960.
- ROSENBERG, M. G y HOVLAND, C.I.: *Cognitive, affective and Behaviour components of Attitudes*, New Haven, Yale University Press.
- ROSENTHAL, R.: *Skill in Nonverbal Communication: Individual Differences*, Oelgeschlager, Gunn & Hain.1978.
- ROUSSEAU, J. J.: *El contrato social*, 4ª edic., Espasa- Calpe, Madrid, 1987.
- RUIZ, M.A. y BACA, E.: “Design and validation of the Quality of Life Questionnaire (Cuestionario de calidad de vida): Ageneric health-related perceived Quality of life instrument”. *European Journal of Psychological assessment*, 9, 19-32, 1993.
- RUSSELL, B.: *Ensayos sobre la educación*, edit. Espasa Calpe, Madrid, 1967 c. VIII. 1967.
- RUSSELL, B.: *La filosofía del atomismo lógico*, en *Obras completas*, vol.2, Ciencia y Filosofía, Madrid, Aguilar, 1973.
- RUSSELL,B.: *El conocimiento humano*, Orbis, Barcelona, 1983.
- RUSSELL,B.: *La perspectiva científica*. Ariel-Planeta Méjico, 1985.
- SABUCEDO, J. M. y CRAMER, D.: “Sociological and psychological predictors of voting in Great Britain”. *The Journal of Social Psychology*, 131. 1991.
- SABUCEDO, J. M. y RODRIGUEZ, M.: *Medios de Comunicación de masas y conducta política*, Madrid, Siglo XXI. 1999.
- SABUCEDO, J. M.: *Psicología Política*. Ed. Síntesis, Madrid, 1996.
- SABUCEDO, J. M.: “Participación política”, en SEOANE, J. y RODRIGUEZ, A. (eds.), *Psicología Política*. Pirámide. Madrid, 1988.
- SABUCEDO, J.M.: *Fundamentos de Psicología Social*, Siglo XXI, Madrid, 1997.
- SAMFRITS LE POOLE.: *Nunca aceptes un no por respuesta*. Ed. Deusto, S.A.
- SAMPEDRO, J.L.: *Realidad económica y análisis estructural*, Aguilar, Madrid, 1959.
- SANCHEZ BERNARDOS, M.L.: Apuntes de la asignatura *Psicología de la personalidad*, Facultad de Psicología, U.C.M. curso 96/97.
- SANCHEZ FERLOSIO, R.: “La mano invisible”, *El País*, sección de opinión, lunes, 26 de octubre de 1992.
- SANCHEZ GUZMÁN, J.R.: *Marketing comunicación*, Editorial Ciencia 3, Madrid, 1989.
- SANGRADOR, J.L.: *Estereotipos de las nacionalidades y regiones de España*, Madrid, CIS, 1981.

- SANGRADOR, J.L.: “Estereotipos y cognición social: una perspectiva crítica”, en *Interacción Social*, Madrid, U.C.M. 1991.
- SANGRADOR, J.L. “El ambiente físico en los grupos”, en HUICI, C.: *Estructura y procesos de grupo*. Madrid, UNED, 1985.
- SANTAMARÍA, J.: Apuntes de la asignatura optativa de segundo ciclo “comunicación política y campañas electorales”, impartida en la facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la U.C.M. curso 98-99.
- SANTESMASES MESTRE, M: *Marketing: Conceptos y estrategias*, ediciones Pirámide, Madrid, 1994.
- SANZ, J. y GRAÑA, J.L.: “Factores psicosociales y síntomas depresivos: el caso de la autoobservación”. *Psicothema*, 3, 381-399, 1991.
- SAPIR, E.: *Selected writings of Edward Sapir in language, culture and personality*, Berkeley, University of California Press, 1963.
- SARBIN, “Role Theory” en Linzey (comp.) *Handbook of social psychology*. Nueva York, Addison- Wesley, 1954.
- SARTORI, G.: *Partidos y sistemas de partidos*, Alianza Editorial, Madrid, 1987.
- SARTRE, J.P.: y sus estudios sobre “la mirada del otro”, en *Obras Completas*, Aguilar, Madrid, 1970.
- SAVATER, F.: *Ética para Amador*, Madrid, Ariel, 1992.
- SCOTT ADAMS.: *El placer de trabajar. Una guía Dilbert. Encuentre la felicidad a expensas de sus compañeros de trabajo*, editorial Gránica, 1999.
- SCRIVEN, M.: “An essential unpredictability in human behavior”. En WOLMAN Y NAGEL, eds.: *Scientific Psychology*, Basic books, 1965.
- SCHÄFFERS, B.: *Introducción a la sociología de los grupos*, Barcelona, Herder, 1984.
- SCHEIBE, K.E.: “Historical perspectives on the presented self”, en B. Schlenker (ed.), *The self and social life*, NY, McGraw-Hill, 1985
- SCHEIN, E. H.: *Organizational psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1980.
- SCHEIN, E.H.: “Definición de la cultura de organización” en *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1985, tomado de *Lecturas de Teoría de la Organización*, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid, 1993, VOL. II.
- SCHLENKER, B.R.: *Impression management: the self concept, social identity and interpersonal relations*. Monterey CA, Brooks/Cole, 1980.
- SCHOPENHAUER, A.: *The essential Schopenhauer*, London, George Allen & Onwin, 1962.
- SCHRAMM, W.: “The Nature of Communication between Humans”. En W. Schramm and D.F. Roberts (Eds.), *The process and Effects of Mass Communication*. Rev. Ed. Urbana, III.: University of Illinois Press, 1971.
- SCHRAMM, W.: *Hombre, mensaje y medios*, Ediciones Forja, Madrid, 1982.
- SCHRAMM, W.: *Proceso y efectos de la comunicación*. Ciespal. Quito, 1969.
- SCHUMPETER, J.: *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, Editorial Aguilar, Madrid, 1968.
- SCHUTZ, W.C.: *FIRO: A three - dimensional theory of interpersonal behaviour*. Rinehart, New York 1958.

- SEARLE, J.: *Mentes, cerebros y ciencia*. Madrid, Cátedra, 1985.
- SEARS, D.O.: The person-positivity bias. *Journal of personality and Social Psychology*, 44, 1983.
- SEIB, P. and FITZPATRICK, K.: *Public Relations Ethics*. Fort Worths, TX: Harcourt Brace, 1995.
- SELIGMAN, M.: *Explanatory style*, Hillsdale, New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1995.
- SETIÉN, M. L.: *Indicadores sociales y calidad de vida*, Siglo XXI, CIS, Madrid, 1993.
- SHAKESPEARE, W.: *As you like it II*, viii, Metuen, London, 1975.
- SHANNON, CH., y WEAVER, W.: *The mathematical Theory of communication*, University of Illinois Press, Urbana.
- SHAW, M.E.: *Dinámica de grupo*, Barcelona, Herder, 1980.
- SHAW, MARVIN. E: “El entorno físico de los grupos” en *Dinámica de grupo. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*, 1983, ed. Herder.
- SHELDON, W.H y STEVENS, S.S.: *Las variedades del temperamento. Una psicología de las diferencias constitucionales*, Paidós, Buenos Aires, 1972.
- SHERIF, M. & SHERIF, C.: *An outline of social psychology*, Harper and Brothers, 1948.
- SHERIF, M.: *Group conflict and cooperation*. London: Routledge y Kegan Paul Ltd.1967.
- SIERRA BRAVO, S.: *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios (5ª edic)*, Madrid, Paraninfo, 1988.
- SILLAMY, Norbert: *Diccionario de Psicología*, Plaza y Janés, Barcelona, 1974.
- SIMMEL, “Filosofía de la moda”, en *Cultura femenina y otros ensayos*, ed. Austral, 1938.
- SIMON, H. A.: “La comunicación”, en *Administrative behavior*, New York, Mc Millan Company, 1947, tomado de los apuntes proporcionados por el Depto. de Psicología Social de la U.C.M. para la asignatura de “Psicología de las Organizaciones”, e impartida por el Profesor ASÍS DE BLAS ARITIO, F., curso 98-99.
- SIMS, R.: *Ethics and Organizational Decision making: A Call for Renewall*. Westport, CT: Quorum, 1994.
- SKINNER, B.F: *Walden II*. Fontanella, Barcelona. 1968.
- SLAIKEU.: *Para que la sangre no llegue al río*, ed. Gránica, en apuntes de Maria José Diaz Aguado en el M.B.A. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos de la U.C.M.*
- SLOAN, H. y ZURCHER, A.: *A dictionary of economics*. Barnes & Noble, Nueva York, 1965, 2ª edic.
- SMITH, A.: *The works of Adam Smith*, Otto Zeler, Aalen, 1963.
- SMITH, E. R. y MACKIE, D. M.: *Psicología Social*. Madrid: Panamericana. Capítulo XIII: “Interacción e interdependencia”, 1997.
- SMITH, E. R. y MACKIE, D. M.: “Interacción e interdependencia”, en *Psicología Social*, Madrid, Panamericana, 1997.
- SNYDER, M.: *Public appearances, private realities*, New York, Freeman, 1987. (Caps. 1,3,5).

- SNYDER, M.: *Public appearances, private realities* en AVIA, M.D. y SANCHEZ BERNARDOS, M.L.: *Personalidad, aspectos cognitivos y sociales*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995.
- SOCRATES: *Historia Ecclesiastica*, Turnholty, Brepals, 1967.
- SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*, Síntesis, Madrid, 1995.
- SOLANO FLETA, L.: *Tratado de las Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 1999.
- SOROKIN, P.: *Social and cultural dynamics*, vol 2, the Bedminster Press, New York, 1962.
- SPECTOR, M. y KITSUSE, J. .I.: *Constructing social problems*. Merlo Park: Cummings. 1973.
- SPENCER, H.: *El individuo contra el estado*, Orbis, 1985.
- SPENCER, H.: *The evolution of society*, , The university of Chicago Press. Chicago 1974.
- SPENGLER, O.: *El hombre y la técnica*, Espasa Calpe, Madrid, 1967.
- SPINOZA, Baruch de: *Ética*, Madrid, Aguilar, 1961.
- SPRANGER, E.: *Formas de vida*, Madrid, Revista de Occidente, 1961.
- SPROULE, J.M.: *Propaganda and democracy: the american experience of media and mass persuasion*, Cambride University Press, Cambridge, 1989.
- STAATS, A.W. y STAATS, C.K.: “Attitudes Established by classical conditioning”, *Journal of abnormal and social psicology*.1958.
- STANGOR, C.: Arousal accesibility of traits constructs, and person perception. *Journal of personality and Social Psychology*, 26, 305-321. 1990.
- STARK, R.: *Social problems*, Random House, New York, 1975.
- STEIN, G.: “Cómo se ve al director de Recursos Humanos”, en *Expansión & empleo*, 9 y 10 de junio de 2000.
- STEINER, C. M.: “El análisis transaccional en la era de la información”. *Revista de Psicoterapia*, IX, 33, 29-43. (Este artículo apareció en inglés en *Transactional Analysis Journal*, 27, 1, 1997, 15-23.
- STERNBERG, R.J.: *Más allá del cociente intelectual*. Bilbao, Desclee de Brouwer, 1990.
- STOETZEL, J.: *Psicología social*. Marfil. Alcoy, 1971.
- STOLOFF, M.L. y COUCH, J.V.: *Computer use in Psychology. A directory of Software*, Washington, A.P.A, 1988.
- STUART MILL, JOHN.: *Sobre la libertad*, Alianza editorial, Madrid, 1979.
- SUNDSTROM, E.: *Work places:The psychology of the physical environment in offices and factories*, Cambridge University Press, 1986.
- TAGIURI, R y PETRULLO, L.: *Person Perception and Interpersonal Behaviour*. Standford University Press, 1958.
- TAJFEL, H y TURNER, J.: “An integrative theory of intergroup conflict”, en AUSTIN, W. y WORCHEL, S. (eds.): *The Social psychology of intergroup relations*, Brooks/Cole Monterrey, CA,1979.

- TAJFEL, H. y DOISE: *Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations*, Academic Press, NY, 1978.
- TAJFEL, H.: “La categorización social”, en *Introducción a la Psicología Social*, editado bajo la dirección de Moscovici, Larousse, 1972.
- TAJFEL, H.: *Human groups and social Categories: studies in social psychology*, Cambridge University Press. 1981
- TARDE, G.: *La opinión y la multitud*, Taurus, Madrid, 1986.
- TAYLOR et al.: *Social Psychology*, 8ª edición, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1994.
- TAYLOR, S.E. et al.: “Positive illusions and well being revisited: separating fact from fiction”, *Psychological bulletin*, 116, 1994.
- TEPLOV, B.: *Problemática científica de la psicología actual*, Orbelus, Buenos Aires, 1968.
- THAYER, LEE: *Comunicación y sistemas de comunicación*, Península, Barcelona, 1975
- THERBORN, G.: *La ideología del poder y el poder de la ideología*. Siglo XXI de España Editores, S.A., Madrid, 1987.
- THOMAS, K.W.: “Conflict and Negotiation Processes in Organizations”, en DUNNETE, M.D. y HOUGH, L.M.: *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California. 1992.
- TICKLE, N.: *Todo está en la cara*. Cfrd. en apuntes de “Psicología Diferencial”, UCM, curso 97-98.
- TJSVOLD, D.: *Team Organization. An enduring competitive advantage*, Chichester, John Wiley & Sons. 1992.
- TREGOE, K.Ch.: *El nuevo directivo racional: análisis de problemas y toma de decisiones*, Mc Graw Hill, México, 1983.
- TRIANDIS, H. L.: *Actitudes y Cambio de actitudes*, Barcelona, Toray, 1982.
- TRICE, H.M. y BEYER, J.M.: *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1993.
- TURING, PUTMAN, DAVIDSON: *Mentes y máquinas*, Tecnos, Madrid, 1985.
- TURNER J.C. y GILES, H. (eds.): *Intergroup behaviour*, Oxford, Basil Blackwell. 1981.
- TURNER, J.: “A self categorization theory”. En J. Turner et al (eds.): *Rediscovering the Social Group*, Oxford, Blackwell, 1987.
- TURNER, J.C.: “La identidad social y las relaciones intergrupos”, en J.F. MORALES y HUICI, C.: *Lecturas de Psicología Social*, Madrid, UNED, 1989.
- TURNER, J.C.: *Redescubrir el grupo social*, Madrid, Morata. 1990.
- TURNER, J.C.: *Social influence*, Buckingham, Open University Press, 1991.
- Un “‘principito’ en la empresa”, *Expansión y empleo*, 20 y 21 de marzo de 2001.
- UNAMUNO, Miguel de: *Del sentimiento trágico de la vida*, Espasa- Calpe, Madrid, 1976.
- UREÑA, E.: *La teoría crítica de la sociedad de Habermas*, Tecnos, Madrid, 1978.
- VALBUENA DE LA FUENTE, F.: *La comunicación y sus clases*. Edelvives, Zaragoza, 1979.

- VALBUENA, F. "Comunicación: teoría y situaciones concretas en instituciones y empresas". Art. en boletín de documentación de FIES, Conferencia Española de Cajas de ahorro. vol. VII, Madrid, 1975.
- VÁZQUEZ, F.: *Ética y deontología profesional*, Facultad de Ciencias de la Información de la U.C.M. curso 93/94.
- VEBLEN, T.: *Teoría de la clase ociosa*, 1899. Versión castellana de Vicente Herrero, Fondo de Cultura Económica, 1963.
- VEENHOVEN, R.: "The study of life satisfaction". Traducción de *Intervención psicosocial*, 9, 87-116, 1994.
- VICARY, "Publicidad subliminal" en apuntes de "Psicología de la persuasión", Facultad de Psicología, U.C.M, curso 96-97.
- VIDAL CARMONA, G.: *El directivo y las relaciones laborales*, colección el Dirigente 2000, CDN Ciencias de la Dirección, S.A. Madrid, 1989.
- VILLAMERIEL, J.I.: Apuntes tomados de *Norte Social* proporcionados por el M. B.A. de la U.C.M. *Master en Dirección de empresas y Recursos Humanos*. Curso 00-01.
- VOS SAVANT, M.: Declaraciones recogidas en la revista *Muy Interesante*. Noviembre de 1995. Nº 174. pp. 139-140.
- WAINWRIGHT, G.R.: *El lenguaje del cuerpo*, Pirámide, Madrid, 1998.
- WALSTER, E. et al.: "On increasing the persuasiveness of a low prestige communicator", *Journal of Experimental Social Psychology*, 2. 1966.
- WATZLAWICK, P. et. al.: *Una lógica de la comunicación*, Seuil, 1974.
- WATZLAWICK, P., BEAVIN, J.H. y JACKSON, D.D.: *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Herder. 1981.
- WEBER, M.: *The theory of social and economic organization*, New York, Free Press, 1947.
- WEBER, M.: *La ética protestante y el espíritu del Capitalismo*, Península, Barcelona, 1970.
- WEISINGER, H.: *Técnicas para el control del comportamiento agresivo*. Barcelona. Martinez Roca, 1988.
- WIEBE, R.: *Businessman and Reform*. Harvard University Press, Cambridge. 1962.
- WILCOX, D.L., AULT, PH. & AGEE, W.: *Public Relations. Estrategias and tactics*. Fifth Edition, Longman. N.Y.C., 1998.
- WILSON, E.: *Sociobiología*, Omega, Barcelona, 1980.
- WIRTH, L.: *Consensus and mass communication*, Paidós, Buenos Aires, 1972.
- WITKIN, H. Y GOODENOUGH, D.: *Estilos cognitivos: naturaleza y orígenes*. Madrid, Pirámide. 1985.
- WITTGENSTEIN, L.: *Investigaciones filosóficas*, Crítica, Barcelona, 1998.
- WOLF, CH: *La mano y su lenguaje*, Luis Miracle, Barcelona, 1962.
- WORCHEL, S.: *Group process and productivity*, Sage, London, 1992.
- WRIGHT, P. H.: "Attitude change under direct and indirect Interpersonal Influence". *Humans Relations*, 1966.
- WRIGHT. CH. R.: *Comunicación de masas*, Paidós, Buenos Aires, 1980.

- WUNDT, W.: *Die Psychologie im Kampf ums Dasein*, Kleine Schriften, Bd. 3. Stuttgart, 1921.
- WUNDT, W.M.: *Gründzuge der physiologischen Psychologie*. Leipzig, Engelmann, 1874.
- YELA, M.: “Unidad y diversidad de la Psicología”, en MAYOR y PINILLOS (eds.): *Tratado de psicología general*. 1. *Historia, teoría y método*. Madrid, Alhambra, 1989.
- YUKL, G. y VAN FLEET, D. D.: “Theory and research on Leadership in Organizations”, en DUNNETE, M.V. y HOUGH, L. M. *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press, vol. 3., Capítulo 3, 1992.
- YZERBYT y CORNEILLE, O.: *La persuasión*, Delachaux et Niestlé, Lausanne, 1994.
- ZAIDMAN, B. y SNYDER, M.: Trabajo de investigación no publicado, Universidad de Minnesota, 1983.
- ZAJONC, R.B.: “The attitudinal effects of mere exposure”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27, 1968.
- ZIMBARDO, P. y EBBESEN, E.: *Influencing Attitudes and Changing Behaviour*. Reading Massachusetts Addison Wesley, 1977.
- ZUNIN, L.: *Contact: The first four minutes*, Talmy Franklin, 1972.

SERVICIO DE PUBLICACIONES UCM.
VIVERRECTORADO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA
PABELLÓN DE GOBIERNO
C/ ISAAC PERAL, S/N
28040, MADRID

El Prof. Dr. Luis Solano Fleta, director de la Tesis Doctoral de Doña Marina Cabada del Río, titulada *Actualización Psicosociológica de las Relaciones Públicas*, defendida el 31 de octubre de 2001, solicita sea incluida la rectificación siguiente:

En la **página 980**, en la línea 26 donde dice: "Recordemos de nuevo que la Fundación Ramón Areces pertenece al Corte Inglés"

debe decir: "Recordemos de nuevo que la Fundación Ramón Areces pertenece al Corte Inglés y **constituye una excepción**"

De esta forma, no se modifica la paginación de la Tesis en modo alguno.

Las **ilustraciones (4 páginas, fotocopias en color de cuadros "motivacionales")** que se adjuntan, deben incluirse (sin paginar) a partir de la página 654, pues no figuran en el CD entregado al Servicio de Publicaciones, pero si en el original

En Madrid a 25 de febrero de 2002

Atentamente

El Profesor Dr. Luis Solano Fleta

