

Introducción	7
1. ¿Qué es en la actualidad un gabinete de comunicación?	11
1.1. <i>Definición de gabinete de comunicación.....</i>	<i>14</i>
1.2. <i>Funciones de los gabinetes de comunicación.....</i>	<i>21</i>
1.2.1. <i>Funciones de la comunicación interna</i>	<i>25</i>
1.2.2. <i>Funciones de la comunicación externa.....</i>	<i>26</i>
1.2.3. <i>Funciones del director de comunicación.....</i>	<i>27</i>
1.3. <i>Gabinetes de comunicación y relaciones públicas.....</i>	<i>29</i>
2. Evolución histórica de los gabinetes de comunicación en España.....	36
2.1. <i>Las relaciones públicas en España</i>	<i>37</i>
2.2. <i>Historia de los gabinetes de comunicación</i>	<i>39</i>
2.2.1. <i>Los gabinetes de comunicación en la actualidad.....</i>	<i>48</i>
3. ¿Cómo se debe estructurar un gabinete de comunicación? ¿Qué lugar ocupará en el seno de las organizaciones?	54
3.1. <i>Organigrama básico</i>	<i>54</i>
3.2. <i>Ubicación del gabinete de comunicación en la organización ...</i>	<i>58</i>
3.3. <i>Perfil de quienes trabajan en gabinetes</i>	<i>62</i>
3.3.1. <i>Características personales</i>	<i>68</i>
3.3.2. <i>Número de personas de un gabinete</i>	<i>72</i>
4. Los gabinetes de comunicación por sectores	74
4.1. <i>Gabinetes de comunicación institucionales o de las administraciones públicas.....</i>	<i>76</i>
4.2. <i>Gabinetes en el ámbito empresarial.....</i>	<i>82</i>
4.3. <i>Gabinetes en organizaciones sociales.....</i>	<i>85</i>

4.4. Gabinetes en los partidos políticos	88
4.5. Gabinetes en sindicatos	90
4.6. Asesorías externas de comunicación	91
5. La importancia de la comunicación interna en las organizaciones.....	95
5.1. Objetivos de la comunicación interna	97
5.2. Tipos de comunicación interna	100
5.3. Estrategias e instrumentos de comunicación interna	103
6. Comunicación externa: medios de comunicación y más allá de los medios	117
6.1. La importancia de la comunicación externa	117
6.2. Ámbitos de la comunicación externa	120
6.3. Estrategias, acciones e instrumentos de comunicación externa.....	132
7. Ética en el marco de los gabinetes de comunicación.....	159
7.1. Ética en los gabinetes de comunicación.....	160
7.2. Ética en los gabinetes frente a ética en los medios	173
7.3. Ética y gabinetes de comunicación ante el futuro.....	179
8. A modo de conclusión	181
El largo camino hacia la consolidación.....	182
Fuentes bibliográficas y documentales	186

Introducción

En las últimas décadas, la comunicación ha ido adquiriendo relevancia social. Ante un nuevo modelo de sociedad —«sociedad de la información», «sociedad del conocimiento» o «sociedad red»—, las necesidades en comunicación han crecido a un ritmo casi vertiginoso. Manuel Castells (1998:399-402) se refiere a esta nueva sociedad como aquella en la que «el poder reside en los códigos de información y en las imágenes de representación en torno a los cuales las sociedades organizan sus instituciones y la gente construye sus vidas y decide su conducta». De esta manera, en la actualidad, cualquier organización que se precie debe preocuparse por su comunicación, por lo que transmite a sus públicos. Así, los gabinetes de comunicación, como fuentes informativas, juegan un papel decisivo en esta sociedad.

Es en este nuevo concepto social de la comunicación donde debemos contemplar los gabinetes de comunicación, estructuras más o menos organizadas que ofrecen servicios generales o específicos en este ámbito. Los gabinetes satisfacen esas crecientes necesidades comunicativas que las organizaciones tienen en la sociedad actual, en la que la información y la comunicación en general son valores en alza.

Los gabinetes de comunicación han proliferado por toda la geografía española en los últimos años y han incrementado sus funciones. Si en un principio su labor consistía únicamente en relacionarse con los medios de comunicación, con el paso del tiempo han diversificado sus tareas. Por ello, en la actualidad es más acertado referirnos a ellos como gabinetes de comunicación y no sólo de prensa.

De hecho, los gabinetes de comunicación son hoy el organismo que gestiona la comunicación de forma global, centralizada y unitaria, debiéndose ocupar de todas las necesidades en esta materia y no sólo unas pocas (por ejemplo, no debe centrarse únicamente en satisfacer las necesidades informativas de los medios de comunicación, como sucedía en

un principio). De esta manera, los gabinetes se ocupan en la actualidad de las relaciones informativas con los medios de comunicación y, también, de las relaciones institucionales, la organización de eventos, las relaciones con la sociedad en general, la comunicación interna, etc. En definitiva, se trata de satisfacer las demandas de todos los públicos de la organización para la que trabaja el gabinete de comunicación.

Precisamente por esa variedad de funciones —casi todas directamente vinculadas con las relaciones públicas— que hoy se atribuyen al gabinete de comunicación, éste debe quedar enmarcado en el ámbito de las relaciones públicas. Ligados a la comunicación en general, los gabinetes de comunicación están hoy vinculados a las relaciones públicas, más que a otras disciplinas, como se argumenta en el primer capítulo.

Además, el crecimiento continuado de los gabinetes de comunicación en nuestro país ha tenido, también, consecuencias laborales. Ante unos medios de comunicación que generan escaso empleo o un sector publicitario con reducido crecimiento laboral, los gabinetes de comunicación están siendo la salida profesional a muchos jóvenes formados en comunicación, por lo que se puede afirmar que se han convertido en un yacimiento laboral de importancia en el sector.

Sin embargo, a pesar del reconocimiento de la comunicación en la sociedad actual y de que los gabinetes sean una fuente de trabajo a considerar es un campo poco estudiado. Posiblemente, una de las causas determinantes de esta falta de investigación la encontremos en la corta historia (relativamente) que los gabinetes de comunicación tienen en nuestro país. A pesar de tener varias décadas de vida, estamos ante un sector que aún no está totalmente desarrollado y que tampoco ha sido muy estudiado. De hecho, en la universidad se está empezando a estudiar este ámbito de la comunicación desde hace pocos años. Por ello, no debe sorprender el escasísimo número de publicaciones que existen en la actualidad. La bibliografía específica se limita en nuestro país a tan sólo varias obras.

Salvo estos casos puntuales, lo único que existe en España son investigaciones parciales, que analizan aspectos muy concretos, pero carecemos de estudios globales que sistematicen, en cierta medida, el ámbito conceptual y de la praxis de los gabinetes de comunicación.

Esta situación nos ha obligado a tener que consultar otras fuentes de información, ya que la bibliografía es bastante limitada. Así, la consulta de hemerotecas, la visita a distintas webs relacionadas con gabinetes, la consulta a agendas de comunicación, el contacto con organizaciones profesionales, etc. han aportado datos importantes sobre los gabinetes.

La escasez de estudios científicos está directamente relacionada con la confusión existente en la actualidad, tanto terminológica como de cuáles deben ser las funciones a desarrollar. Los gabinetes de comunicación están desregularizados y convendría ir sentando las bases que rigieran su gestión.

Este libro nace con el propósito de ofrecer una panorámica, desde una perspectiva teórica, de los gabinetes de comunicación en nuestro país. De esta manera, el primer capítulo pretende acotar el concepto de gabinete de comunicación y sus funciones. Aporta distintas definiciones y pone de manifiesto la diversidad terminológica que existe para denominar el mismo fenómeno. Además, se argumenta la vinculación entre la disciplina de las relaciones públicas y los gabinetes de comunicación.

En el segundo capítulo se relata la evolución histórica de los gabinetes de comunicación en nuestro país.

En el tercer capítulo se trata una cuestión que no es, en absoluto, baladí: la estructura del gabinete de comunicación. Se analiza cuál debe ser el organigrama básico, la interrelación interna de los gabinetes. Asimismo, se cuestiona cuál debe ser la ubicación de los gabinetes en el seno de las organizaciones o entidades en general, si es que se pertenece a alguna. Es significativo el lugar que ocupa en el organigrama porque de él se deriva la importancia que se le da a la comunicación en esa organización. Hay que tener en cuenta, por lo tanto, la ubicación desde un punto de vista organizativo (ubicación en el organigrama) y también espacial, ya que el lugar donde están instaladas las oficinas condiciona el trabajo. Por último, el capítulo se ocupa de los profesionales que trabajan en estos gabinetes, desde su formación académica hasta otras actitudes y aptitudes más personales.

El capítulo cuarto estudia el desarrollo actual e implantación de los gabinetes de comunicación en los distintos ámbitos. Se establece una tipología de gabinetes de comunicación teniendo en cuenta su pertenencia o no a alguna organización y, en caso positivo, al escenario de actuación en el que ésta se inscriba: administraciones públicas, empresas, partidos políticos, etc. Una vez definida la clasificación, se estudian las características de los gabinetes en cada sector.

El quinto capítulo está dedicado, en su integridad, a la comunicación interna. Sin duda, la más olvidada pero, no por ello, menos importante. El planteamiento de los objetivos que deben guiar la comunicación interna, distintos flujos internos de comunicación (descendente, ascendente, horizontal o lateral y transversal, cruzada o diagonal) y las herramientas que los permiten ocupan buena parte de este capítulo. Así,

existe un apartado en el que se detallan cada uno de los instrumentos más empleados en comunicación interna, como Intranet, mensajería electrónica, audiovisuales o las tradicionales reuniones, boletines, tablón de anuncios, etc.

Algo semejante ocurre en el siguiente, en el capítulo sexto. El análisis de las herramientas que puede utilizar un gabinete de comunicación para gestionar la comunicación externa ocupa parte de este capítulo, que también se detiene en las relaciones con los medios de comunicación, en cómo son estas relaciones y cómo deberían ser. Porque una de las principales tareas, no la única, de quienes trabajan en gabinetes es garantizar el flujo informativo con los medios de comunicación. Pero, como decimos, no es el único trabajo, porque existen otros públicos que también requieren la atención de estos profesionales, como se estudia en el apartado dedicado a comunicación externa en general.

Y, por último, el séptimo capítulo está dedicado a cuestiones éticas. Un tema que no podía faltar, máxime en un sector, como el de los gabinetes de comunicación, que recibe continuamente críticas por argumentar las versiones que más favorecen a la organización para la que trabajan. Hemos considerado oportuno incluir una reflexión ética de la profesión, que incluye un repaso por los principales códigos deontológicos y una comparativa entre ética en gabinetes y ética en medios de comunicación.

¿Qué es en la actualidad un gabinete de comunicación?

El continuo desarrollo de los gabinetes de comunicación se apoya en la importancia adquirida por la comunicación. En la actualidad, la comunicación es básica para la transferencia de conocimiento, para la participación y para la evolución en general. Así, la comunicación se ha convertido en una herramienta de gestión y, como tal, es la «gestora primordial del cambio en las organizaciones (...), la comunicación está llamada a actuar como una palanca para la acción y el equilibrio entre lo interno y lo externo» (Pinilla Gutiérrez, 2000: 10).

En la llamada «sociedad del conocimiento» o «sociedad de la información» la comunicación es imprescindible en cualquier organización que se precie. En este sentido, Rastrollo (1992:61) asegura que «pocas son las instituciones públicas o privadas, que pueden permitirse el lujo de prescindir de un departamento de comunicación. Estamos inmersos en la sociedad de la información». Resulta de vital consideración en nuestra sociedad la proyección que la entidad tiene, aspecto en el que la comunicación interviene de manera determinante. Como destacan diversas investigaciones, entre ellas las de Lucas (1997:30-65), en la llamada «sociedad de la información», la comunicación es crucial en una organización, tanto a nivel interno como externo. DeFleur (1993:7) considera que estamos inmersos en la llamada sociedad de la información. Así, señala que «no es una exageración decir que la comunicación es el corazón de la existencia humana... desde la segunda mitad del siglo XX estamos inmersos en lo que puede llamarse la Sociedad de la Información, en la que gastamos más tiempo y energía manipulando símbolos que fabricando cosas».

En este modelo de sociedad, la comunicación ha adquirido un creciente valor en la vida social, al tiempo que, dada la complejidad, se produce una expansión de las organizaciones. Y la comunicación permite fomentar la participación en el seno de estas organizaciones. La comu-

nicación deviene en elemento clave de la modernidad. Lucas (1997: 32) destaca tres facetas de la sociedad de la información: «el creciente valor de la comunicación en la vida social, la expansión de las organizaciones como consecuencia de la complejidad de la vida social en que vivimos y la necesidad —no sólo el deseo— de fomentar la participación en las organizaciones».

En esta línea, cabe hacer una reflexión sobre nuestra sociedad. Las vivencias de la mayoría de los individuos no son sólo fruto de la observación personal y directa, sino que también provienen de canales especializados en la transmisión de información. Es por ello que podemos definir nuestra existencia como una vivencia mediada, en el sentido de que nuestra impresión del entorno, la imagen que de él nos hacemos, tiene mucho que ver con lo que nos llega a través de los medios de comunicación. Unos medios a los que llegará la información, en muchas ocasiones, desde gabinetes de comunicación.

Es en este marco social en el que debemos ubicar a los gabinetes de comunicación, que satisfacen las necesidades comunicativas de las organizaciones. O sea, en este tipo de sociedad, cualquier organismo u entidad es conveniente que cuente con un gabinete de comunicación. Para gestionar adecuadamente la comunicación, surgen estas estructuras organizadas que son los gabinetes de comunicación que, como decimos, han ido creciendo conforme se iba valorando cada vez más la comunicación. Porque, como decimos, es dentro de la llamada «sociedad del conocimiento» donde queda inmerso el fenómeno de los gabinetes de comunicación.

En este sentido, señalan Álvarez y Caballero (1997:81-83) que en las últimas décadas ha sido posible la especialización y la creación de puestos de trabajo específicos para la comunicación dentro de los organigramas de las distintas entidades. Ha sido una nueva valoración social de la comunicación y de los rendimientos económicos los factores que han posibilitado la proliferación de los gabinetes en el seno de las entidades u organizaciones.

También Dacheux (1994:77-104) entiende que la comunicación está hoy presente por todas partes (en los periódicos, en los organigramas, en la universidad, etc). «Esta omnipresencia parece confirmar la emergencia de una sociedad de la comunicación», concluye el autor. En una línea muy parecida, Celeiro (2001: 136) relaciona directamente la rápida introducción de gabinetes de comunicación con la incorporación a la «sociedad del conocimiento».

Dacheux utiliza el término de origen francés *dircom*. Concretamente, señala que las agencias y *dircom* han «confiscado» la comunicación

de los principales actores sociales en la sociedad actual. Asimismo, Da-cheux (1994:22) argumenta que «los profesionales de la comunicación legitiman una visión lucrativa de la comunicación: comunicar es transmitir un mensaje persuasivo para vender un producto o crear una buena imagen de marca».

Por su parte, Maciá Mercadé (1996:17-21) también destaca este auge que en las últimas décadas han experimentado los gabinetes de comunicación en nuestro país, hasta convertirse en una alternativa profesional. En la sociedad actual se ha impuesto, según el autor, una nueva profesión —la ligada a los gabinetes— tan importante como otras vinculadas a la comunicación, es decir, tan importante como la labor de quienes trabajan en prensa, radio o televisión. (Maciá Mercadé, 1996:17-18) señala que «desde una visión profesional de la realidad social parece clara la necesidad de un instrumento teórico de defensa y de proyección, al mismo tiempo, de los intereses de la empresa, institución u organismo al que sirven los gabinetes de comunicación; los gabinetes de comunicación se han convertido en los últimos años en un medio profesional tan importante como puedan serlo la prensa, la radio, la televisión o la publicidad; la reciente implantación en España de los gabinetes de comunicación hace que nos encontremos con un sector todavía en expansión y que, al menos potencialmente, proporcionará en los próximos años un buen número de puestos de trabajo»

Pero, a pesar del creciente reconocimiento del trabajo desarrollado por los gabinetes de comunicación, no se puede olvidar que estamos ante un sector relativamente nuevo. El hecho de que apenas cuente con unas décadas de existencia en nuestro país tiene consecuencias inmediatas en el quehacer diario. Es un campo que aún no está totalmente definido ni delimitado, ni desde un punto de vista conceptual ni desde una perspectiva práctica, en el que existe confusión tanto terminológica como funcional, como quedará de manifiesto a lo largo del presente texto. Muestra de ello es que el Diccionario de Ciencias y Técnicas de la Comunicación (Benito, 1991) no recoge el término gabinetes de comunicación (ni dirección de comunicación, ni departamento de comunicación).

En un sector como el de los gabinetes de comunicación, en el que existe una gran confusión terminológica, tanto a la hora de denominar a estas estructuras organizadas como a algunas de sus herramientas de trabajo más frecuentes, resulta imprescindible comenzar con la definición de lo que es un gabinete de comunicación. De ello nos ocuparemos en la primera parte de este capítulo, para posteriormente centrarnos

en las principales funciones que se le asignan. Unas funciones que, sin duda, relacionan estrechamente a los gabinetes de comunicación con las relaciones públicas. Los gabinetes, como veremos, han visto cómo sus funciones se han ido diversificando en los últimos años, aproximándose cada vez más a las tareas propias de las relaciones públicas. Esta vinculación quedará de manifiesto en el último apartado, cerrando así el capítulo.

1.1. Definición de gabinete de comunicación

Lo primero que se ha de plantear es que todo gabinete de comunicación pretende establecer estrategias eficaces con la finalidad de mantener, consolidar o mejorar la imagen corporativa de una institución, organización, administración, empresa, etc. Así, comunicación interna o externa, comunicaciones con los medios, etc., serán términos afines al gabinete.

Las diferentes definiciones que a continuación señalaremos vienen a destacar las características de los gabinetes de comunicación, determinadas en gran medida por los objetivos anteriormente mencionados. En esta línea, Westphalen y Piñuel (1993: 573) dividen en estructurales y coyunturales los objetivos que cualquier organización tiene al relacionarse con sus públicos. Para los autores, son objetivos estructurales o permanentes «aumentar la notoriedad de la empresa, transmitir una imagen definida en la estrategia de comunicación, o al menos, una imagen conforme a la deseada por la empresa y favorecer un juicio positivo hacia la empresa o, al menos, suscitar un movimiento de empatía, de comprensión». Asimismo, hablan de objetivos coyunturales: «difundir toda información útil al público en lo que concierne a la empresa y transmitir toda información concerniente a la empresa y que esté ligada a una actualidad de interés general». Estos son, según los autores, los objetivos que van a condicionar el quehacer de los gabinetes y el propio concepto de lo que ellos mismos (los gabinetes de comunicación) son.

Pero, antes de entrar de lleno en las definiciones, hay que hacer referencia a las diferentes denominaciones existentes vinculadas a los gabinetes de comunicación. Esta pluralidad evidencia, lógicamente, la falta de unidad conceptual y pone de manifiesto, en gran medida, la falta de delimitación funcional. Así, podemos hallar quien les llame gabinetes de comunicación, gabinetes de prensa, departamentos de comunicación, dirección de comunicación, dircom, asesoría de comunicación, consul-