

2. Marco Teórico

La Unión Europea viene desarrollando desde comienzos de este siglo una política de comunicación cada vez más activa.

Ante la actual crisis económica, social y política que se está viviendo en Europa, las instituciones comunitarias se enfrentan a un gran desafío en el cual la comunicación con individuos y otras organizaciones es de vital importancia. Es en este contexto en el que se pretende llevar a cabo el análisis de los gabinetes de comunicación de la Unión Europea, poniendo especial hincapié en su política de desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, a través de redes sociales como Facebook o Twitter, herramientas que hoy en día pueden ser vitales para facilitar información más cercana al ciudadano.

Para ello esta primera parte intentará delimitar un paradigma de referencia que defina cómo ha de ser un gabinete de comunicación y qué herramientas ha de contener en base al estudio del marco teórico de los gabinetes de comunicación y al estudio de un gabinete de comunicación de una empresa de comunicación global.

2.1 Gabinetes de comunicación: marco teórico, organizativo y conceptual

Los gabinetes de comunicación han experimentado un incremento notable en el transcurso de los últimos años. Ello se debe en cierta medida a la importancia cada vez más creciente de la comunicación en nuestra sociedad actual. Medios como la radio, la televisión, Internet o la publicidad han contribuido a esta proliferación.

En este apartado se pretende analizar el marco teórico, organizativo y conceptual de los gabinetes de comunicación. Para ello estudiaremos como el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación ha tenido una influencia directa en el incremento de los gabinetes de comunicación para posteriormente analizar estos organismos desde un marco teórico y organizativo, estudiando su clasificación, estructura, política de comunicación así como sus herramientas comunicativas y sus relaciones con los periodistas.

2.1.1. La necesidad de los gabinetes de comunicación

Hoy en día la comunicación se ha convertido en algo vital en nuestra sociedad puesto que ninguna entidad importante existe sin preocuparse por ella: la comunicación nos

pone a nuestro servicio la capacidad para orientar la conducta de los ciudadanos en lo político, en el consumo e incluso en las actividades íntimas (García Orosa, Berta, 2005). En el fondo, el éxito de una persona o de una organización “depende de que sepa vender adecuadamente un mensaje- producto” (Álvarez y Caballero, 1997: 21). Nuestra civilización se asienta hoy en día sobre los medios de masas; por ello tanto el individuo como las organizaciones que persiguen cierto protagonismo en la sociedad intentan situar su mensaje en un lugar estratégico (Tuñez, Miguel, 2012). Para conseguir este objetivo es necesario disponer de tres elementos básicos: “la difusión de la información a través de los medios de comunicación, la acción publicitaria y las relaciones públicas” (Álvarez y Caballero, 1997).

Ya en el antiguo Egipto o en la antigua Grecia y en la antigua Roma se utilizaban medios sofisticados de publicidad, publicándose papiros o tablones de anuncios. También se utilizaban estas técnicas en la Edad Media, pero fue tras el invento de la imprenta y sobre todo durante el siglo XX con la incorporación del cine, la radio y la televisión, cuando el fenómeno de la comunicación ha adquirido un carácter instantáneo y global (Álvarez y Caballero, 1997). La entrada de la televisión en los hogares a partir de los años 50 supuso una revolución y un cambio hacia una sociedad de consumo masivo de todo tipo de productos (Álvarez y Caballero, 1997). Esta situación se mantuvo hasta mayo de 1968, época en la que se produce un choque cultural histórico al mostrarse la saturación de una sociedad consumista-capitalista que ponía en cuestión las pautas de dominio público y económico. Mayo del 68 y la crisis del petróleo de 1973 nos condujeron a una época de desorientación y pesimismo que también afectó a los medios y obligó a los comunicadores a actuar de una forma más refinada y compleja (García Orosa, Berta, 2005). En las últimas décadas hemos observado un cambio sustancial del panorama comunicativo como consecuencia de la proliferación exponencial de los medios tanto en la televisión como en los medios escritos (García Orosa, Berta, 2005) con importantes consecuencias en el tejido empresarial e institucional: hoy en día la imagen de la empresa, de su propietario o de la filosofía de trabajo juega un rol importante a la hora de comercializar un producto, siendo la comunicación interna y externa vital para el éxito de empresas, instituciones y organismos (Cebrián Herreros, Mariano, 2012).

Estamos en una aldea global en la que todos vociferan sus productos para venderlos y diferenciarse de otros. Las empresas o instituciones crean lo que se llama una identidad corporativa, que sería para Christian Regobuy aquello que define la carta de presentación (Regobuy, Christian, 1989). La comunicación global será la acción del empresario encaminada a asentar el valor de su empresa o institución y sus productos en la sociedad mediante los instrumentos comunicativos, basado en el postulado de Regobuy de "en la empresa todo comunica" (Regobuy, Christian, 1989).

Hoy en día la información ha dejado de ser un simple mensaje para transformarse en un producto con valor en sí mismo, siendo un sector de gran actividad económica en este tipo de sociedad postindustrial (Camacho Markina, 2001). Frente a esta realidad las instituciones públicas también tienen que dar una respuesta. Es por ello por lo que desde la Unión Europea y desde sus estados miembros se está intentando acercar la administración al ciudadano, siendo los gabinetes de comunicación una herramienta básica para ello (Camacho Markina, 2001). Tanto empresas como instituciones han de disponer de un gabinete. Éstos no han de ser creados ante casos de dificultad ya que "el origen del gabinete no puede ser la dificultad comunicativa sino la convicción de que la imagen es parte sustancial del capital de la empresa" (Álvarez y Caballero, 1997: 131).

Nadie quiere quedar fuera de la aldea global configurada por los medios. Hoy en día "no existe grupo social con relativa presencia pública que carezca de un gabinete de comunicación" (Ramírez, 1995: 19). Los medios de comunicación encumbran y fulminan a velocidad de vértigo: una sospecha por estar implicado en un escándalo financiero o amoroso ha echado por la borda la trayectoria pública de muchos políticos (Ramírez, 1995). Ante esta situación es indispensable que los jefes de gabinete estén bien formados y que sepan transmitir credibilidad, puesto que la verdad es más rentable que la falsedad y el fraude y ante situaciones de dificultad solo la credibilidad y la buena comunicación nos pueden ayudar (Del Río Martínez, Miguel, 2011). Hoy en día el periodista ha dejado de ir en pos de la información; ahora es la noticia la que asedia al periodista. Asimismo, los gabinetes de comunicación "han pasado a ser parte de las fuentes de información" (Almansa Martínez, Ana, 2011:12), asumiendo funciones que corresponden al emisor y

teniendo una capacidad de influencia en la agenda de los medios cada vez más creciente.

A esta situación ha de añadirse la irrupción de Internet en nuestras vidas; que está flexibilizando a pasos agigantados los periódicos y los medios de comunicación (Sixto García, José, 2013): la utilización de Internet en la campaña de Obama puede que transforme para siempre la manera de hacer campañas electorales y cambie toda la acción comunitaria en el ámbito político (Costa, Pere-Oriol, 2009).

Internet está obligando a los profesionales de la comunicación a “ofrecer una actualización casi continua de la información” (Carrillo Durán y Parejo, 2009:1). Las tecnologías de la información y la comunicación han creado un nuevo concepto, el de periodista digital, “capaz de dominar cada uno de los nuevos registros y aunarlos en ese espacio virtual que ofrece la *web*” (Carrillo Durán y Parejo, 2009:2). Esta entrada de Internet en empresas y gabinetes está suponiendo que los especialistas en documentación sean cada vez más necesitados a la hora de “configurar el acceso a la información, a la búsqueda de documentos, al análisis documental y a otra serie de variables” (García Jiménez: 5). De este modo la documentación adquiere mayor trascendencia en el marco de los gabinetes de comunicación o las empresas especializadas, confirmándose la tendencia hacia una “profesionalización en el ámbito tecnológico y al dominio del sector de actividad en el que se sitúe la institución” (García Jiménez: 9).

En este nuevo siglo las tecnologías de la comunicación van a obligarnos a “replantear integralmente los criterios de elaboración, difusión y la evaluación de la información” (Santos, 2010:1) llevados a cabo por los gabinetes. El desarrollo de motores de búsqueda eficaces como Google y el lanzamiento de periódicos en formato digital han supuesto un cambio en la difusión de la información, haciendo de Internet un agente clave no solo en la difusión de la información, sino también en el almacenamiento y en la emisión de contenidos (Santos, 2010). La red presenta ciertas ventajas: hablamos de un “canal universal, aunque con un alcance limitado en aspectos geográficos, temáticos o tecnológicos, un canal personalizado en función de las necesidades del emisor o del perfil del receptor, un canal interactivo, que permite un feedback con el receptor” (Santos, 2010:2). Sin embargo, este gran número de información genera ciertos riesgos o

desventajas, ya que es difícil establecer una jerarquía de valor de la información: la información es accesible en la misma situación en la red, a pesar de que las fuentes tengan un prestigio o una legitimidad muy distinta (Santos, 2010). Hoy en día, mediante el uso de las redes sociales cualquier receptor puede seleccionar, decodificar y transformar una información para difundirla desde su espacio virtual a otros receptores como si de un medio se tratase. Este nuevo hecho supone que el personal del gabinete deba estar preparado para difundir la noticia adaptándose al mercado en el que se desenvuelve (Santos, 2010).

2.2 Los gabinetes de comunicación: definición, clasificación y estructura

Las organizaciones se han dado cuenta de que necesitan una buena imagen y que para ello es clave que se gestione de buena manera la comunicación, tanto interna como externamente. Este rol lo cumple de muy buena manera el gabinete de comunicación. En los últimos 20 años los gabinetes de comunicación han vivido una evolución muy grande, convirtiéndose en un departamento indispensable para cualquier tipo de organización (Almansa Martínez, 2010). Este apartado tendrá como principal objetivo analizar sus principales aspectos: qué se entiende por un gabinete de comunicación, qué tipos de gabinetes de comunicación existen, cuáles son los elementos que podemos encontrar en su estructura, así como su política de comunicación y las herramientas utilizadas para ejercer influencia.

2.2.1. Definición del gabinete de comunicación

En los últimos años hemos asistido a una importante proliferación de los gabinetes de comunicación, tanto en número como en clases de gabinetes. Este hecho dificulta el establecimiento de una definición general. A pesar de ello, el profesor Ramírez consigue con la siguiente definición abarcar de un modo general a la gran mayoría de gabinetes: “designamos como Gabinetes de Comunicación a las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean

transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública” (Ramírez, 1995: 27).

De esta definición se desprende que (García Orosa, Berta, 2005):

- a) Los gabinetes se consideran fuentes informativas, por lo que se les otorga un papel importante a desempeñar en el proceso productivo de la noticia.
- b) Tienen un carácter activo, organizado y habitualmente estable. Tienen un carácter activo porque informan a los medios con frecuencia, organizado porque disponen de un lugar concreto al que los profesionales del medio se pueden dirigir y habitualmente estable ya que generalmente funcionan a lo largo de todo el año de forma ininterrumpida.
- c) Tienen un carácter global, al cubrir las necesidades comunicativas internas y externas de las organizaciones o personas de relieve para las que sirven. Para llevar a cabo estas tareas los gabinetes tienen que tener un conocimiento exacto y profundo de todo lo que rodea al proceso de la noticia para optimizar los esfuerzos realizados.

Hay diversas opiniones acerca del origen de los gabinetes de comunicación: para unos ha sido la propia demanda social la que generó el surgimiento y florecimiento de estas oficinas (Costa i Badia, Pere-Oriol, 1988), para otros como el sociólogo Jesús Ibáñez fue la mala imagen de determinados sectores pudientes la que provocó el nacimiento de los gabinetes, como es el caso de los Kennedy y Rockefeller durante principios del siglo XX al haberse enriquecido durante años de un modo ilegal.

El fenómeno de los gabinetes de comunicación tiene también una larga tradición histórica en Europa, siendo uno de sus pioneros Jürgen Habermas y estando muy presentes hoy en día mediante las acciones de *lobbying* que periódicamente se despliegan en Bruselas o Estrasburgo (Almansa Martínez, Ana, 2011).

En el caso de España, se ha pasado de una situación en la que la inexperiencia y la falta de medios dominaban la escena política (comienzos de la democracia) a una situación en la cual las relaciones entre políticos y periodistas están totalmente normalizadas.

2.2.2. Clasificación de los gabinetes de comunicación

En realidad los gabinetes serán bastante diferentes dependiendo de la idiosincrasia y el ámbito de actuación. Así los podemos dividir en cinco grandes grupos (Almansa Martínez, Ana, 2011)

- a) ***Gabinetes de la administración:*** el principal objetivo de estos gabinetes es el de borrar la imagen perezosa y mastodóntica de la administración. En los últimos años el sector ha acogido un gran número de gabinetes de comunicación. Uno de sus principales desafíos es el de la centralización de los mensajes para evitar los matices y dotar de homogeneidad al mensaje (Almansa Martínez, Ana, 2011). Es muy importante que los gabinetes tengan la voluntad de desarrollar una imagen de credibilidad que han de ir ganándose poco a poco, intentando evitar caer en polémicas de desgaste e intentando actuar cuando las circunstancias lo aconsejen. Han de generar información con naturalidad, sin que se hable de ellos, ese es el objetivo principal (Almansa Martínez, Ana, 2011).
- b) ***Gabinetes de partidos y sindicatos:*** con la transición fueron surgiendo partidos y sindicatos. Conforme se iban asentando empezaron a surgir los gabinetes. Hoy en día todo partido con representación política tiene un responsable de comunicación. Esta situación es diferente en el caso de los sindicatos, que han tenido una implantación más tardía. En los sindicatos los gabinetes están presentes a nivel nacional, pero no con tanta fuerza a nivel regional, lo que hace que los sindicalistas sean más accesibles (Ramírez, 1995).
- c) ***Gabinetes de empresas:*** en el caso de las empresas en las últimas décadas se ha experimentado un crecimiento de los gabinetes y hoy en día es difícil encontrar una empresa sin uno, ya que se considera un instrumento básico de gestión (Almansa Martínez, Ana, 2011). Estos gabinetes presentan unas características peculiares con respecto a los demás (Ramírez, 1995):
 - a. Destacan la identidad de la empresa
 - b. Transmiten notoriedad y prestigio
 - c. Reflejan la importancia de la empresa
 - d. Atraen la predisposición del mercado de capitales
 - e. Mejoran el rendimiento

f. Consiguen una opinión pública favorable

Cuando hay algún suceso que pone en duda la empresa, o se quiere promocionar un producto o alguna actividad de la empresa tenemos un momento idóneo para que el gabinete lleve a cabo una comunicación. En todo caso es importante que estos gabinetes se dediquen a las relaciones y a los vínculos con la sociedad y no solamente a la parte del marketing, un error que se suele producir en las empresas (Ramírez, 1995).

- d) ***Gabinetes de movimientos sociales y ONG's:*** hablamos de un abanico muy grande y variado. Normalmente para ser noticia los movimientos sociales han de llamar la atención, realizar actos que se salgan de lo normal para ir ganando visibilidad. Asimismo, el hecho de que el portavoz sea una persona con experiencia en el tema y capaz de atraer los focos de los medios será vital a la hora de poder cosechar mejores resultados (Almansa Martínez, Ana, 2011).
- e) ***Gabinetes externos:*** en el caso que la empresa externalice dicho servicio a otra empresa especializada en la materia (Almansa Martínez, Ana, 2011).

2.2.3. Estructura de los gabinetes de comunicación

Si observamos la historia podemos ver como “personas e instituciones siempre han utilizado la comunicación como elemento de poder y como elemento de mejora de imagen pública” (Álvarez y Caballero, 1997: 85). En la actualidad empresas y partidos políticos utilizan parte de su dinero para llevar a cabo campañas de imagen pública que les reporten beneficios. Hoy en día hablamos de una comunicación integral, que abarca no solo el mensaje publicitario sino todas las acciones que se llevan a cabo en el entorno para dar notoriedad al producto (Tuñez, Miguel, 2012). La comunicación de una empresa o institución no se basa en un solo mensaje, sino que utiliza distintos tiempos. Para ello ha de desarrollar una comunicación global que ha de integrar y armonizar (Tuñez, Miguel, 2012). En este marco el gabinete de comunicación tiene un rol principal. Es primordial que tanto el director de comunicación de dicho gabinete, así como sus responsables cumplan los atributos necesarios para llevar a cabo una comunicación interna y externa que favorezca al desarrollo de la imagen de la institución.

2.2.3.1. El director de comunicación

Westphalen y Piñuel (1993, p. 822-823) ofrecen una amplia definición del director de comunicación: «responsable encargado de la comunicación publicitaria y de la no publicitaria. [...]. Su status, sus cometidos y responsabilidades varían según los casos. [...] Cualesquiera que sean sus atribuciones, el director de comunicación es el portavoz habitual de la empresa ante sus diferentes públicos, internos y externos.»

El director ha de ser una persona audaz y proclive al desarrollo de ideas. Ha de poseer las características de diplomático, animador y agitador. Ha de velar por una buena dirección de todo más que por la jerarquía. Hay que velar por que toda la comunicación se oriente en un mismo sentido. Ha de conocer con totalidad la empresa, ser experto en las relaciones humanas y actuar con una filosofía integradora, así como cumplir las siguientes funciones (Álvarez y Caballero, 1997):

- Normativa: que coordine todo aquello que contribuya a crear una imagen de la empresa/institución.
- Portavoz: que ejerza de interlocutor con los distintos públicos de la misma.
- Servicio: que asista a otros departamentos para coordinar las estrategias y políticas funcionales.
- Observatorio: que sepa detectar la imagen de la entidad y que utilice los medios de los que dispone para lograr los objetivos propuestos.
- Cultural: que observe y revise los valores culturales para orientarlos hacia los fines establecidos.

Para llevar a cabo estas acciones el director ha de ejercer como punto de enlace, ha de estar presente en los consejos de la alta dirección para asesorarles en asuntos de comunicación e imagen y estar en constante contacto con los trabajadores y los agentes externos, pudiendo estar ayudado por distintos órganos (Almansa Martínez, Ana, 2011).

Una de las obligaciones de un responsable de comunicación es la de “conocer a la perfección su sistema informativo más cercano, que ha de incluir los medios más

importantes y las relaciones con el poder establecido así como el establecimiento de vínculos con otros sectores” (Ramírez, 1995: 33).

En la actualidad el poder político y económico dirige sus esfuerzos en el control de la red de fuentes informativas, que tienen un lugar determinante en el proceso, es por ello por lo que los gabinetes de prensa y de comunicación tienen una importancia determinante.

2.2.3.2. El portavoz

El portavoz juega un rol importante en el gabinete de comunicación. Podemos definir a esta figura como “aquella persona de la empresa que sirve de interlocutor entre la firma y el resto de públicos” (Caja Madrid n.d, curso gestión de un gabinete de comunicación, lección 12: el portavoz).

En todas las organizaciones debe existir un portavoz, pero su titularidad será diferente dependiendo del tamaño de la organización. Hay una serie de reglas que son importantes para los portavoces:

- “Conoce a fondo lo que quieres comunicar.
- Cree lo que estás diciendo
- Habla con nitidez
- Inicia su exposición con una frase corta, con el mensaje a hacer llegar. Reitera ese mensaje varias veces en el curso de la exposición.
- No transmitas un mensaje excesivamente denso.
- Busca siempre una imagen.
- Respira tranquilo.
- Ten previstos los imprevistos.
- No atiborres a los oyentes con datos ni con muletillas.
- Se amable hasta con sus enemigos” (Álvarez y Caballero, 1997: 95-97).

2.2.3.3. Organización interna del departamento de comunicación

Junto al director de comunicación y al portavoz es indispensable que el gabinete de comunicación esté estructurado de una manera eficaz, ya que el mensaje que se quiere difundir tendrá un efecto distinto dependiendo del departamento encargado de su emisión. Es muy importante tener en cuenta que para una correcta difusión del mensaje hay que tener presente que tipo de medio lo requiere y, aunque hoy en día existen las agencias de comunicación, una empresa de un tamaño notable ha de tener una división en departamentos que le permita tratar la información en buena forma (Almansa Martínez, Ana, 2011). Si bien fue la prensa la pionera en la comunicación, hoy en día hay diversos canales para difundir la información y una empresa ha de estructurar su mensaje de un modo distinto dependiendo del medio del que hablemos; por ello es necesario que el gabinete distinga entre los siguientes departamentos (Álvarez y Caballero, 1997):

- A) Departamento de prensa: su finalidad principal es la de suministrar la información a los medios de comunicación. Estos comunicados emitidos por el departamento podrán ser complementados por otros departamentos pero nunca sustituidos. El departamento de prensa se dirigirá a los medios de comunicación y a las agencias informativas mediante la difusión de sus comunicados que podrán hacerse continuamente o todos agrupados una vez al día. Ambas opciones tienen sus ventajas e inconvenientes (Cebrián Herreros, 2012).
- B) Departamento de audiovisuales: que se divide en:
 - a. La sección de radio: la radio tiene dos rasgos principales: inmediatez y ambientación sonora. Estos dos elementos son los que hay que cultivar a la hora de producir información para este medio que, si bien está poco considerado por algunos, es el que a más gente llega durante el día a un público muy heterogéneo (Cebrián Herreros, 2012). Es un medio muy útil para tener presencia constante y llegar a personas por lo que cuando preparamos comunicados escritos el departamento ha de preparar información sonora. Para ello el uso de una grabadora y un teléfono sin interferencias será suficiente aunque si se dispone de un estudio para realizar grabaciones, todavía mejor (Cebrián Herreros, 2012).

- b. La sección de televisión: hoy en día la proliferación de las televisiones locales y autonómicas están dinamizando el panorama y las secciones dedicadas al suministro de imágenes televisivas han de incorporar complementos documentales en soporte vídeo para hacer más atractivas las ruedas de prensa o eventos que potencialmente puedan ser televisados. Hemos de tener mucho cuidado a la hora de seleccionar los colores, contrastes y grabaciones puesto que en este medio tanto imagen como palabra son vitales (Cebrián Herreros, 2012).
- C) Departamento de gráfica: que se divide en:
- a. Fotografía: hablamos del procedimiento para la obtención de imágenes de un objeto o persona desde una superficie plana. En muchas ocasiones no se tiene en cuenta el valor de una fotografía pero “el hecho de que esta sea adecuada e ilustre un artículo hará que su titular y la fotografía influyan de sobremanera a la hora de darle más notoriedad a la noticia” (Álvarez y Caballero, 1997: 208). Por ello es necesario que el equipo de fotografía disponga de diferentes fotografías de representantes de la institución para que éstas puedan ser utilizadas dependiendo del tipo de noticia.
 - b. Grafismo: hablamos de una disciplina que interpreta y expresa conceptos literarios en el lenguaje visual. Es importante trasponer estos gráficos y datos a un lenguaje visual que se entienda, por lo que serán de gran utilidad los gráficos acompañados de un texto explicativo (Álvarez y Caballero, 1997).
- D) Departamento de documentación: este departamento tiene varias funciones básicas: el seguimiento de las informaciones de los medios de comunicación y la clasificación o archivo. El primero es lo que se conoce como resumen de prensa, mediante el cual vamos a realizar un seguimiento de nuestra visibilidad en prensa escrita, radio y televisión. Este resumen ha de estar bien elaborado y llegar a los niveles directivos para que sean conscientes de nuestra visibilidad. En cuanto a la clasificación o archivo, es necesario que todos los documentos en soporte papel o electrónico sean guardados mediante una correcta clasificación en los archivos de la institución (Del Río Martínez, Miguel, 2011).

E) Internet. Internet es actualmente una herramienta vital. en cualquier gabinete, “cualquier profesional puede conseguir en tiempo casi real el conocimiento de un determinado hecho, la información facilitada por las personas o instituciones implicadas e incluso el balance de las consecuencias” (García Osoria, Berta, 2009: 7). En la actualidad no basta con transmitir la información, sino que es necesario llevar a cabo una correcta gestión de la misma. En este sentido Internet constituye una nueva herramienta que contribuye a desarrollar una comunicación más atractiva y eficaz (Salaverría Aliaga, 2005). Y es que hoy en día podemos mostrar a periodistas e internautas una gran variedad de información a través de Internet y de las redes sociales. También podemos interactuar con los ciudadanos de un modo directo, sin tener que acudir a los canales clásicos de comunicación. En la actualidad observamos que la gran mayoría de las empresas utilizan herramientas digitales para las labores de comunicación y asimismo están desarrollando una inmersión progresiva en el universo de las redes sociales. La gran mayoría de estas empresas tienen una presencia estática en la red. Por eso autores como García Osoria señalan que todavía “no hay un aprovechamiento de todas las posibilidades que ofrece Internet” (García Osoria, Berta, 2009: 22). Sin embargo, observamos cambios progresivos en el área: “a día de hoy Internet no ha cambiado la estructura ni la dinámica de trabajo pero está modificando de forma paulatina la relación diaria entre el gabinete y el medio de comunicación” (García Osoria, Berta, 2009: 22).

Y es que Internet está ofreciendo hoy en día la posibilidad de que los emisores de comunicación se puedan dirigir a sus públicos sin pasar directamente por los canales clásicos de comunicación. Hoy en día los gabinetes de comunicación pueden pasar a través de la red a interactuar y transmitir el mensaje a los periodistas y ciudadanos. De este modo hablamos de la configuración de los gabinetes de comunicación *on-line*, gabinetes que transmiten el mensaje a la ciudadanía directamente, creando vínculos y sinergias con ellos y transmitiendo el mensaje de manera directa. Para García Osoria hablaríamos de “un departamento de comunicación de una determinada entidad que realiza parcial o totalmente su actividad en la red” (García Osoria, Berta, 2009: 23). No dejamos de hablar de un

gabinete de comunicación, ya que se mantienen los principios básicos de la comunicación, pero es preciso destacar que éstos se desarrollan a través de un nuevo canal: la red. Dentro de los gabinetes *on-line* hemos de distinguir distintos tipos, dependiendo del grado de interacción entre el gabinete y los visitantes del contenido disponible en la red (García Osoria, Berta, 2009).

- Gabinetes *on-line* 1.0: se limitan a incluir datos de contacto del gabinete, no interacción con el individuo
- Gabinetes *on-line* 1.1: presencia en la red, con noticias de la entidad pero sin actualización periódica, no hay interacción con el individuo
- Gabinete *on-line* 1.2: hay un volcado de todos los instrumentos y documentos que el gabinete tradicional utiliza pero no hay interactividad

Estaríamos hablando en este nivel de un tipo de gabinetes que seguirían cumpliendo el objetivo básico de informar a los periodistas. En la actualidad la mayoría de gabinetes *on-line* están configurados de este modo (Salaverría Aliaga, 2005).

Sin embargo, los gabinetes pueden desarrollarse y avanzar hacia un gabinete *on-line* 2.0. Ello dependerá del grado de interacción entre el gabinete y los periodistas y ciudadanos a través de la red. De este modo podríamos llegar a un gabinete en el que se obtuviera una total transparencia. Hablaríamos de la “construcción de una comunidad virtual en la que el departamento de comunicación no sólo facilita información aprovechando todos los recursos de la red sino que, además, utiliza el *feedback* proporcionado por los periodistas y otros emisores potenciales para la elaboración de nuevos contenidos” (García Osoria, Berta, 2009: 27).

Este cambio conllevaría ciertas ventajas (comunicación interactiva, con *feedback* de individuos y periodistas, alcance universal, no solo a expertos sino a individuos de todo el universo de la red) así como ciertas desventajas (posibilidad de tratar de temas no marcados por el gabinete o publicidad negativa en la red). Ante esta situación es necesario adaptar las rutinas de trabajo así como las herramientas y disponer de mecanismos de respuesta continua ante posibles situaciones delicadas.

Por ello, si verdaderamente se quiere avanzar hacia este gabinete *on-line* 2.0, las instituciones o empresas han de tener en cuenta una serie de herramientas a utilizar para poder fomentar esta interactividad total: e-mails, uso de encuestas electrónicas, acreditaciones para actos, comunicaciones directas y participación en comunidades virtuales (inclusión de foros, chats y comunidades virtuales), desarrollo de blogs, mensajería privada o instantánea, videoconferencias, videochats o streaming. Además de esto, será imprescindible desarrollar un mecanismo de retroalimentación del contenido generado con el gabinete, ya que es necesario que “los contenidos generados por el gabinete de comunicación dejen paulatinamente de ser archivos cerrados para convertirse en textos abiertos que puedan ser completados o modificados por el receptor del mensaje” (García Osoria, Berta, 2009: 83).

Por último, es de vital importancia tener una participación activa en las redes sociales, a través de las cuales los responsables de comunicación “pueden participar activamente en las comunidades virtuales ya formadas, o crear una propia en torno a su entidad o a un tema que le afecte directamente” (García Osoria, Berta, 2009: 127).

Por todo ello podemos decir que si bien, el desarrollo de los gabinetes *on-line* es todavía un ámbito difuso e irregular, estamos atendiendo a su desarrollo paulatino. Es por ello que hoy en día las entidades han de adaptarse a los nuevos cambios e intentar avanzar hacia una herramienta que no solo los situaría a la vanguardia, sino que también les proporcionaría la posibilidad de interactuar directamente con ciudadanos y periodistas, sin la necesidad de acudir a los canales clásicos de comunicación. Este nuevo espacio “ofrece la posibilidad de desarrollar nuevos procesos comunicativos, o simplemente trasladar el tradicional al nuevo instrumento o canal de comunicación” (García Osoria, Berta, 2009: 137).

2.3 Política de comunicación: el mensaje y la comunicación externa e interna

Uno de los principales errores que cometen hoy en día los asesores de imagen es el de limitar la comunicación a la escucha de los mensajes provenientes de los medios de difusión, ignorando en ocasiones a la sociedad civil. Y es que hoy en día nos situamos en una sociedad que dispone de un gran cantidad de información pero que desarrolla una escasa capacidad de reflexión a la hora de estudiarla (Hinojosa Córdova, 2012). Ante tanta información las instituciones han de llevar a cabo una política activa de comunicación puesto que hoy en día “las instituciones, empresas o partidos comunican siempre, incluso cuando no comunican absolutamente nada” (Ramírez 1995: 48). Este hecho es muy importante, ya que una empresa o institución ha de tener muy claro que si guarda silencio ante ciertos eventos que puedan afectar a su imagen o que guarden relación con su ámbito de actuación se expone a transmitir un mensaje negativo, puesto que el silencio en sí constituye un mensaje.

Una política de comunicación ha de cumplir tres requisitos para ser eficaz: depender del máximo órgano de la organización, partir de un enfoque global de la comunicación y otorgar a la comunicación interna un carácter primordial (Arroyo, Luis; Magali, Yus, 2003). También es primordial que el gabinete de comunicación forme parte del máximo órgano ejecutivo de la organización.

En general la comunicación global supone la voluntad de luchar contra el desorden comunicativo, adoptar una actitud responsable y prudente, dotarse de una actitud positiva y vitalista en la comunicación (Hinojosa Córdova, 2012).

Sacar adelante una política comunicativa de una organización es un elemento de rentabilidad y un mecanismo de defensa propia ante agentes externos. El gran error es no desarrollar una imagen de manera espontánea sino desarrollarla cuando tenemos un conflicto (Hinojosa Córdova, 2012). Las relaciones informativas de un gabinete de comunicación se han de ocupar de lo siguiente:

- “Establecer un servicio de información permanente para los medios de comunicación
- Analizar las informaciones de los medios de comunicación

- Crear y dirigir los boletines o publicaciones de la organización
- Buscar y canalizar las informaciones de la organización que puedan convertirse en noticias” (Álvarez y Caballero, 1997: 154)

Es imprescindible que el gabinete de comunicación este bien informado sobre todo lo que ocurra en la organización, pero que también tenga una buena relación con los medios para que las noticias lleguen al canal y sean por lo menos leídas. Para que estas noticias pasen dicho filtro es imprescindible que las noticias que se emiten gocen sobre todo de dos elementos: credibilidad e interés. (Hinojosa Córdova, 2012). Para una buena relación con los medios será preciso tener en cuenta las siguientes recomendaciones (Arroyo, Luis; Magali, Yus, 2003):

- En muchos casos los medios de comunicación pueden reaccionar de un modo negativo ya que sospechan que cuando alguien se acerca a los periodistas lo hace para influir en contra de su objetividad
- Hay que saber llevar a cabo los contactos con los medios, ya que nuestra credibilidad dependerá de una buena y sólida relación con éstos
- Es necesario tener un entendimiento cordial con los profesionales de los medios de comunicación. Hay un mercado de noticias: un día es al gabinete al que le interesa publicar una noticia y otro día es al periodista al que le interesa obtener una noticia
- Hay que mantener un eje comunicacional y una homogeneidad. Hay que saber que queremos vender
- Obtener una presencia fluida con los medios de comunicación para estar en el debate público
- Ante una situación de crisis comunicacional hay que enfrentarse y no huir

Otro aspecto vital es el de conocer las pautas del sistema informativo. El *gatekeeping* es un proceso mediante el cual las organizaciones informativas seleccionan las noticias que van a publicar. En este proceso los gabinetes de comunicación juegan un papel importante pues han de influir para que la información que desean transmitir sea

considerada (Del Río Martínez, Miguel, 2011). Para ello es imprescindible saber qué momento es el idóneo a la hora de transmitir una noticia. Las fuentes informativas que se adecuan a las rutinas productivas generalmente consiguen que su mensaje llegue en mejores condiciones a la sociedad, las que no lo hagan siempre estarán a la deriva, con retraso. Por ello es imprescindible que un gabinete de comunicación que quiera ser influyente analice el entorno y la dinámica de los medios para saber cuáles son los mejores días y horas para pasar la información (Hinojosa Córdova, 2012). León V. Sigal sostenía que una buena parte de las noticias que salen a la luz pública son producto del acoplamiento de dos maquinarias que procesan información: por una parte las organizaciones informativas y por otra parte el gobierno, solo hay que ver como se adecuan las jornadas de trabajo de los periodistas según las instituciones proporcionan información (Sigal, Leon.V, 1973).

2.3.1 La forma del mensaje

Los medios de comunicación reciben cientos de comunicados y si queremos que el nuestro sea tenido en consideración es importante que la presentación sea correcta. Para ello es necesario determinar el contenido, la forma, el desarrollo, los apoyos, los soportes y la organización del lugar (Del Río Martínez, Miguel, 2011). Un mensaje claro, completo y sin repeticiones inútiles es la clave de una buena transmisión de información. Para ello es necesario tener en cuenta las siguientes normas de estilo:

- “Cada mensaje debe tener la identificación del emisor
- La información es aquello que posee interés, novedad e importancia suficiente para ser comunicado al exterior. Nunca hay que comunicar aquello que no merece la pena para ser comunicado
- Ha de utilizarse un formato diferenciador
- La redacción de una noticia ha de ser siempre clara y concisa, con el objeto de ser entendida por el público general
- La explicación ha de ser ordenada y con un sentido positivo

- Hay que elegir el vocabulario preciso
- La noticia ha de contar con el cuerpo y el copete/*lead* ha de condensar todo lo importante y necesario. El cuerpo ha de redactarse bajo la forma de una pirámide invertida
- Es imprescindible relevar las fuentes de información utilizadas
- La rapidez es otro elemento importante
- Hay que puntuar correctamente para lograr equilibrio estilístico
- Es importante releer la noticia situándose como receptor” (Álvarez y Caballero, 1997: 166)

Además de esto también es necesario tener los siguientes detalles en cuenta (Almansa Martínez, Ana, 2011):

- Siempre que se mencione a una persona por primera vez hay que identificarla con nombre, apellidos y cargo
- Hay que explicar las siglas en las organizaciones salvo que sean muy conocidas
- Se pueden prescindir de los tratamientos honoríficos salvo en el caso de la casa real
- Es aconsejable escribir las cifras en letra
- Hay que huir de negaciones o interrogaciones en el titular

2.3.2. La gestión del tiempo a la hora de difundir la información

Los eventos diarios han de anunciarse a los medios de comunicación con la suficiente antelación. Además, el trabajo de los gabinetes se ha de centrar en varios puntos (Arroyo, Luis; Magali, Yus, 2003):

- Seguimiento de informaciones a los medios de comunicación. Para ello es necesario elaborar un resumen de prensa y el seguimiento de noticias

- La elaboración de las informaciones que se van a transmitir
- La distribución de la información en base a las prioridades de cada medio de comunicación
- La respuesta y suministro de comunicación sobre los temas que se soliciten

Es imprescindible elegir un buen horario a la hora de difundir la información. La mañana es mejor que la tarde. Es importante tener en cuenta que periódicos, revistas, radio y televisión trabajan en distintos horarios. En definitiva la previsión es fundamental y tiene que ir acompañada de un contenido y una organización de calidad (Álvarez y Caballero, 1997). Durante los fines de semana es cuando mejor se colocan las informaciones al haber menos oferta. Este hecho puede ser tenido en cuenta por los gabinetes de comunicación a la hora de difundir su información (Arroyo, Luis; Magali, Yus, 2003).

Por último se ha de tener en cuenta que se quiere vender una idea a los medios de comunicación y que cuanta más información vendamos, más espacio ocupará, por lo que se corre el riesgo de que la difusión de muchas ideas tenga un efecto menos contundente que la difusión de una idea concreta. Es mejor desarrollar una idea cada día, que sea coherente con el discurso, ya que de este modo sentaremos una política eficaz y coherente.

2.3.3. La gestión de la información ante una situación de crisis

Los teóricos de la comunicación coinciden en resaltar que cuando estalla un problema la mejor solución es dar una respuesta veraz y controlada a las informaciones que se solicitan (Hinojosa Córdova, 2012). José Luís Carrascosa lo plasma muy bien en una frase: “ante una situación de crisis se puede ser paloma, se puede ser halcón, pero lo que nunca se puede ser es avestruz” (Carrascosa, José Luís, 2003).

Ante una situación de crisis los expertos coinciden en cumplir a rajatabla los siguientes puntos (Álvarez y Caballero, 1997, Hinojosa Córdova, 2012 y Ramírez, 1995):

- Análisis interno de la magnitud del programa. Se tiene que analizar mediante el intercambio de información y si se estima que la noticia es grave y puede afectar a la institución se ha de dar una respuesta rápida pero sin tomar precipitaciones
- Centralización de las comunicaciones
- Establecimiento de un plan de actuación. Dependiendo del grado de gravedad se tomaran medidas desde el desmentido si la información es falsa hasta todos los medios si el problema es grave: comparecencia pública del portavoz, aclaraciones personales, dossier informativo, etc. Si la información es errónea y genera poca alarma, redactando un comunicado de aclaración el asunto estará zanjado. Si tras el comunicado el medio no rectifica, se debe llamar amistosamente para que lo haga y si no lo hiciera se podrían tomar medidas legales
- Rechazar la mentira como recurso
- No demorar la respuesta
- Análisis continuo de la situación
- Balance honesto de la misma

En todo caso es recomendable que la organización planifique con anterioridad este tipo de situaciones difíciles que tienen posibilidad de ocurrir, para tener un plan diseñado de antemano y así dar una respuesta lo más rápida, eficaz y contundente posible. Además, los informes preventivos son una fórmula recomendable para salir al paso de todo tipo de situaciones imprevistas (Hinojosa Córdova, 2012).

2.3.4. La comunicación interna y externa

Para poder difundir el mensaje es necesario tener una estrategia clara y precisa. Esta estrategia necesita desarrollar un sistema de comunicación, no solo externamente, para mostrar de puertas hacia afuera que es lo que hace la empresa o institución y cuáles son sus objetivos sino también de puertas hacia dentro, ya que es igual de importante comunicar lo que hacemos tanto al mundo exterior como a los propios empleados, más

aún cuando la empresa o institución tiene un número de trabajadores considerable, al ser muy probable que los departamentos no conozcan con exactitud lo que otros compañeros o unidades hacen.

2.3.4.1. Comunicación interna

Es un error reducir la política de comunicación a la comunicación externa, es necesario llevar a cabo una comunicación interna mediante el uso de varias herramientas: el fomento de la participación interna de los empleados mediante reuniones de trabajo, la formación interna de los portavoces, la elaboración de boletines especializados, publicaciones internas y boletines y un eficaz funcionamiento del departamento de comunicación (Cebrián Herreros, 2012).

Para Pascale Weil comunicar el proyecto es “un acto que enuncia la vocación de la empresa” (Weil, Pascale, 1992:192). De este modo se crea unidad en la empresa y se forma una comunidad. Hoy en día este modelo es aplicable a casi toda institución u organismo puesto que las organizaciones suelen tener un esquema de trabajo similar.

Por ello es necesario que en el interior de la organización haya un responsable de comunicación interna que ha de definir los objetivos y estrategias y acercar a los directivos a los empleados de la organización mediante el uso de comunicaciones de arriba abajo y de abajo a arriba (Arroyo, Luis; Magali, Yus, 2003).

Es necesario que haya una cálida acogida e integración de los nuevos integrantes de la asociación, en la que se le informen sobre los datos básicos de esta. Algunas organizaciones han desarrollado un manual en el que se explica de forma breve dichos datos (Cebrián Herreros, 2012). Igual de importantes son los grandes eventos en los que se expone la acción y filosofía de la entidad. También las jornadas informativas, que constituyen un elemento dinamizador del espíritu colectivo, o las comunicaciones internas de la institución (Tuñez, Miguel, 2012).

La comunicación interna en las organizaciones no está lo suficientemente desarrollada. En este sentido es necesario establecer una serie de claves para obtener una política efectiva de comunicación interna:

- a) “La creación de un órgano o persona responsable de la comunicación interna que se encargue de definir objetivos y estrategias así como el establecimiento de los mecanismos de acceso a la información.
- b) El desarrollo de objetivos y estrategias para dinamizar la comunicación interna.
- c) Definir los contenidos de la comunicación interna de un modo constante.
- d) Desarrollar las comunicaciones cara a cara.
- e) Editar publicaciones y canales internos.
- f) Llevar a cabo reuniones informativas y/o ejecutivas generales.
- g) Desarrollar comunicaciones de supervisión.
- h) Desarrollar formación sobre comunicaciones.
- i) Llevar a cabo comunicaciones en diagonal, en paralelo con las clásicas comunicaciones en horizontal y vertical.
- j) Aplicar nuevas tecnologías.
- k) Llevar a cabo un buen seguimiento de los resultados, mediante la realización de *test* internos o auditorías de imagen” (Ramírez, 1995: 58-61).

Además, observamos dos elementos indispensables a la hora de desarrollar dicha comunicación interna: los boletines especializados y el departamento de documentación, análisis e investigación.

Los boletines especializados serán diferentes dependiendo del público al que se dirija y en función de la organización de la que estemos hablando (Cebrián Herreros, 2012). En muchas ocasiones los boletines se cambian a la llegada de un nuevo gerente de empresa, que quiere de este modo imprimir su sello. Si los boletines dependen del gabinete de comunicación éste debe evitar su cambio, ya que la experiencia acumulada con los años siempre será positiva y se puede imprimir el sello del nuevo gerente dentro del mismo formato (Almansa Martínez, Ana, 2011). Los responsables de la elaboración de los boletines deben de poner todo de su parte para conseguir el fin de informar. Hay que evitar que el boletín se convierta en un folleto de publicidad del dirigente de la empresa, puesto que uno de sus principales objetivos ha de ser el fomento de la información interna para favorecer la comunicación (Tuñez, Miguel, 2012).

Por su parte, el departamento de documentación, análisis e investigación tiene como función principal la de analizar la imagen externa e interna de la organización y asimismo llevar a cabo un seguimiento de los medios, mediante la elaboración de resúmenes de prensa diarios, de importancia vital para la organización (Cebrián Herreros, 2012).

2.3.4.2. Comunicación externa

En el ámbito exterior el gabinete de comunicación se ha de concentrar en tres elementos clave: las relaciones informativas, el marketing y la publicidad y las relaciones públicas.

- a) Las relaciones informativas: es muy importante que la persona que esté al mando sea muy experta en el ámbito. El objetivo principal del jefe de prensa será que la organización ocupe un espacio positivo en el orbe comunicativo. Ha de cuidar la imagen y la presencia de la organización, que no ha de ser mucha ni vulgar, sino selectiva y cuidada (Álvarez y Caballero, 1997). El objetivo principal es el de hacer que su organización sea siempre una fuente legitimada de información, para lo que es esencial que siempre informe, no solo cuando quiera que cierta información salga a la luz, sino que también de información en situaciones de crisis ante las que los periodistas necesitan respuestas. Es aconsejable evitar bombardear con información: “mejor informar cuando es necesario que estar informando constantemente, ya que si no convertiremos al gabinete en un aparato de propaganda política y esto se volverá en nuestra contra” (Ramírez, 1995: 88). Otra característica importante será la de ser profesional y la de mantener una actitud veraz y transparente ante los medios (García Osoria, Berta, 2009). También tendrá que cuidar las relaciones con los medios y saber cómo dirigirse a ellos en caso de que haya algún problema. Para ello el trato con los periodistas en eventos no oficiales, como cócteles o comidas van a ayudar mucho a la hora de poder entablar buenas relaciones, siempre desde la ética, evitando regalos desproporcionados y siendo prudentes en nuestras opiniones (Tuñez, Miguel, 2012).
- b) La publicidad: en función de la organización, el departamento de publicidad tendrá una mayor o menor relevancia. Son muchos los recursos que se han de utilizar para la realización de páginas publicitarias por lo que en la mayoría de los

casos, estos servicios se externalizan al exterior a las agencias de publicidad, que surgieron con la revolución industrial, al querer diferenciarse los productores (García Orosa, Berta, 2005).

- c) Las relaciones públicas: es importante llevar a cabo acciones con la sociedad como las acciones de puertas abiertas pero también las contribuciones a instituciones sociales con carácter benéfico. Todos estos actos son distintos pero han de estar coordinados y seguir una línea general que de coherencia al mensaje de comunicación que la institución pretende (Cebrián Herreros, 2012).

2.4 El gabinete y las relaciones con los periodistas: elementos de trabajo

Todo gabinete de comunicación que quiere hacer llegar su mensaje ha de mantener unas buenas relaciones con un actor clave en la difusión del mensaje: los periodistas. Para ello este apartado se centra en analizar cómo han de ser dichas relaciones con los periodistas y cuáles son los elementos de trabajo mediante los cuales el gabinete comunica la información a este actor vital en el campo de la comunicación.

2.4.1. Las relaciones con los periodistas

Para un gabinete es clave que se produzca una repercusión positiva de un hecho noticioso de interés para éste, para ello es vital saber qué es lo que realmente quieren los periodistas. La mayoría de los periodistas ven al gabinete de comunicación como el órgano que difunde las actividades, resultados, propósitos y entuertos que se producen (Cebrián Herreros, 2012). Otra definición con la que nos encontramos es con la del enlace o equipo que transmite información; algunos los definen como un muro en el que se estrellan las peticiones de los periodistas. Los gabinetes de comunicación tienen la ardua tarea de trabajar a dos bandas: trabajar para la empresa y estar a bien con los periodistas. Además, los periodistas y los medios de comunicación se ven bombardeados todos los días por comunicados de prensa y solo utilizarán un 25% de dicha información tras su contraste (Del Río Martínez, Miguel, 2011). Los periodistas recopilan informaciones de varias fuentes, las contrastan y aseguran no recibir presiones en la mayoría de los casos. También acuden a las ruedas de prensa para estar

informados, aunque también reciben la noticia por fax o teléfono (Arroyo, Luis; Magali, Yus, 2003). Por ello es vital tener una buena relación con los periodistas para el éxito de la difusión del mensaje (Rojas Orduña, Octavio Isaac, 2008).

2.4.2. Elementos de trabajo

Los periodistas utilizan ciertos elementos de trabajo que el gabinete ha de utilizar para transmitir el mensaje del mejor modo posible. Hablamos de tres elementos principales:

- a) Plantillas de convocatoria: cada mensaje tiene que dirigirse de un modo concreto. Aun así hay una serie de recomendaciones generales. Una de ella es que todo gabinete elabore sus propias plantillas de convocatoria. En ellas se tendrán los datos generales y específicos de los periodistas o medios de comunicación a la hora de dirigirnos a ellos. De este modo conocemos de muy buen modo “todas las características de cada medio antes de dirigirnos a ellos y así podremos propagar un mensaje que tenga más oportunidades de ser noticiable” (Álvarez y Caballero, 1997: 168).
- b) Agendas de comunicación: hablamos de una publicación en la cual aparecen todos los datos necesarios para poder contactar con los medios y con los departamentos de las administraciones. Fue el ministerio de la presidencia el primer ente que desarrolló una agenda de comunicación. Un claro ejemplo es la agenda del vaticano, el anuario pontificio, que nos permite “contactar a un sacerdote en un lugar donde ha habido una catástrofe natural donde no tenemos acceso por nuestras fuentes normales” (Álvarez y Caballero, 1997: 170).
- c) Hojas de peticiones: se encargan de recoger las demandas de los periodistas de forma sintética y estructurada. Si organizamos nuestro trabajo nos ahorraremos multitud de problemas. Programando podremos responder a las demandas urgentes rápidamente y tomar más tiempo para las demandas más complejas. De este modo podremos tener una mayor visibilidad (Almansa Martínez, Ana, 2011).

2.5 Herramientas de trabajo utilizadas por gabinetes

Para difundir el mensaje a periodistas y otros sujetos interesados, los gabinetes de comunicación desarrollan una serie de herramientas indispensables para poner en práctica sus estrategias de comunicación. De este modo intentan hacer llegar la información a los receptores deseados.

- a) Publicidad: hablamos de una comunicación destinada a convencer a los ciudadanos y mover su comportamiento en un sentido determinado. Ante tantos productos comercializados y tan pocas las diferencias entre unos y otros, la publicidad supone un elemento vital para que el producto en sí consiga el resultado que se espera. A la hora de diseñar la publicidad se han de delimitar claramente los siguientes aspectos (Álvarez y Caballero, 1997):
 - a. Que es lo que ha de decir: llevar a cabo una investigación que será crucial para delimitar con exactitud los perfiles y las necesidades del consumidor.
 - b. Como debe decirlo: debe decidir los recursos, mensajes y tipología a utilizar.
 - c. Donde ha de decirlo.
 - d. Cuando debe decirlo.
 - e. Cuanto ha de invertir en ello.
- b) Patrocinio y mecenazgo: Mediante el mecenazgo una sociedad se compromete a realizar una acción de interés general. De este modo se realizan dos acciones: una filantrópica y otra comunicativa, al explotar la imagen del mecenazgo para su propio interés empresarial (Álvarez y Caballero, 1997). Mediante el patrocinio se financia a un equipo o individuo para que ponga en marcha un concurso o programa. El mecenaz está más relacionado con la cultura mientras que el patrocinio puede llevarse a cabo en múltiples ámbitos (Álvarez y Caballero, 1997).
- c) La información: en un mundo como el actual donde la comunicación es pieza clave, el control de los flujos informativos es fundamental para el éxito de organizaciones y personas (Cebrián Herreros, Mariano, 2012). Hoy en día las personas importantes y las organizaciones necesitan de un gabinete que se encargue del flujo de estas informaciones. Es preciso distinguir entre flujo comunicativo publicitario e informativo, ya que cuando hablamos de publicidad hablamos de un

producto que se pone a la venta mientras que cuando hablamos de información hablamos de “la decisión de un mensaje gratuito que pretende formar en la mayoría de las ocasiones a la opinión pública” (Álvarez y Caballero, 1997: 61). La opinión pública es un concepto que surge con vigor a partir de la ilustración. Van a ser los mercados, las calles y los cafés los lugares de debate y de formación de la opinión pública. En el proceso de formación de dicha opinión pública será clave el papel que jueguen los medios de comunicación por su capacidad de incidencia en las audiencias masivas. La sed del hombre por informarse se acentuó tras el humanismo, el descubrimiento de la imprenta, los descubrimientos geográficos, el crecimiento de las comunicaciones y la expansión de la cultura. Empezaron a surgir los periódicos que informaban a los individuos en diversos asuntos. En esta época la publicidad era reducida en los medios de prensa, pero con el paso del tiempo hoy en día los medios de comunicación dependen principalmente de la publicidad y aunque son medios para la creación de la opinión pública, su acción se ve más condicionada al ser pieza clave la audiencia para tener una mayor o menor financiación en el ámbito de la publicidad. Del mismo modo estamos atendiendo a una concentración de los medios de comunicación en pocas manos, lo que puede suponer una amenaza a la libertad de expresión, a la democracia y a un posible control de ciertos periódicos nacionales por personas de países extranjeros ajenos a las realidades sociales del país. Hoy en día nos encontramos ante unos medios mercantilizados, lo que nos hace dudar de la fiabilidad de ciertas informaciones. Y es que los periodistas se ven obligados por las circunstancias a adaptarse al medio y tener que defender los intereses del grupo editorial para el que trabajan (Álvarez y Caballero, 1997). En esta situación prima que los medios de comunicación tengan audiencia y resultados, independientemente de la información o la programación que vendan, por ello aquellos con escasos recursos y aquellos que sigan siendo unos idealistas de la información encontrarán dificultades para sobrevivir ante este periodismo feroz, tiranizado por las técnicas de persuasión y el mercado, la audiencia que nos escucha/ oye, que es lo que en términos de resultado cuenta (Álvarez y Caballero, 1997).

- d) Los discursos institucionales: para pascal Weil existen 4 tipos de discursos institucionales (Weil, Pascale 1992):
- a. El discurso de la soberanía: discurso de poder por excelencia referido a una característica de estatus del emisor. Este tipo de mensajes no necesitan superlativos ni verbo. 1880, el turrón más caro del mundo.
 - b. La actividad de la institución: se encarga de realzar los valores de la identidad e identificarlos con la marca. Adidas: *imposible is nothing*
 - c. Discurso de la vocación o del servicio: define a la entidad como generadora de servicios para sus interlocutores, se preocupa de sus destinatarios. Ejemplo: el corte inglés: “especialistas en ti”.
 - d. Discurso de relación mutua: desarrolla una especie de pacto entre emisor y receptor. Philips: “Juntos hacemos tu vida mejor”.
- e) Convocatoria: Todos los actos deben ser convocados con anterioridad para que los medios de comunicación puedan prever la inclusión del tema entre los que conformarán el noticiario de ese día. En la convocatoria hemos de informar sobre la celebración de un acontecimiento puntual mediante un texto y un titular. El texto ha de contener los datos básicos y responder a las conocidas 6w: qué, quién, cuando cómo, dónde y por qué (García Orosa, Berta, 2005).
- f) Comunicado: Es el cauce más utilizado por los gabinetes de relaciones informativas. Han de realizarse para los acontecimientos que se consideren de interés general. Hay que tener en cuenta que aunque estos documentos van a ser publicados por los periodistas, también serán vistos por los ciudadanos, por lo que es necesario incluir el eje comunicacional de nuestra entidad. Los medios de comunicación tienen una agenda apretada y suelen seguir grandes acontecimientos, pero siempre hay huecos para acontecimientos menores y mediante el comunicado podemos darles entrada y visibilidad. Introducir un comunicado importante o uno menos importante siempre supone una victoria ya que también es difícil que una noticia menos relevante tenga visibilidad. Existen dos tipos de nota de prensa: la previa a la celebración del acontecimiento y la resultante del acontecimiento (Cebrián Herreros, 2012).

- g) Nota de prensa previa: Mientras que la convocatoria pretende ser recordada la nota previa se elabora con la finalidad de ser publicada. Esta nota contiene, además de los datos básicos, “los antecedentes y documentación sobre el hecho noticioso, así como el eje comunicativo de la organización” (Álvarez y Caballero, 1997: 187).
- h) Nota de prensa resultante: Hablamos del comunicado preparado por la institución una vez que tiene lugar la noticia. Contiene las 6w, el contenido de la reunión celebrada, las declaraciones de las autoridades y otros elementos (Arroyo, Luis; Magali, Yus, 2003). Este comunicado ha de redactarse de una forma concisa, con una extensión máxima de uno o dos folios, incluyendo los temas más relevantes. Ha de estar correctamente presentado, con el logotipo de la organización, la fecha, los interlineados y los márgenes correctos. La elaboración de los contenidos se llevará a cabo en el modo de pirámide invertida. En este caso es importante informar a los técnicos sobre cómo han de proceder, puesto que lo normal para ellos a la hora de elaborar un contenido será el esquema opuesto, además de que utilizarán vocablos técnicos que podrían dificultar la comprensión del mensaje (Del Río Martínez, Miguel, 2011). Es importante que el comunicado sea informativo, que narre hechos novedosos y de interés para la opinión pública puesto que son muchas las notas de prensa que se emiten a diario y solo las de mayor interés tendrán reflejo en la prensa (Arroyo, Luis; Magali, Yus, 2003). Observamos las siguientes recomendaciones:
- a. “Hay que enviar la nota a todos los medios sin excepciones.
 - b. Hay que tener en cuenta las especificidades de todos los medios. Por ello es necesario que al soporte de papel le siga un video o una cuña de voz dependiendo de si hablamos de TV o radio” (Ramírez, 1995: 96).
- i) Rueda de prensa: Hablamos de reuniones convocadas por una fuente para dar una determinada información a los medios. Lo más importante es que la rueda de prensa esté estructurada y bien preparada, sistematizando las líneas de investigación. Es importante evitar la acumulación de ruedas de prensa y solo usarlas cuando realmente las necesitemos. Asimismo es recomendable preparar de antemano una batería de preguntas para que de este modo no nos pillen por sorpresa (Cebrián Herreros, 2012). La mesa no ha de ser muy numerosa: no más de

tres personas. La información que se distribuya posteriormente por el gabinete ha de quedar perfectamente estructurada teniendo en cuenta las particularidades de los medios (los profesionales de la TV no son muy aficionados a las ruedas de prensa porque son anti televisivas por lo que solo acudirán a las más importantes). Para ello será necesario que se distribuyan contenidos en audio y video y asimismo gráficos. Siempre es aconsejable emitir una nota de prensa al final (Del Río Martínez, Miguel, 2011). Además, hemos de tener en cuenta los siguientes consejos:

- a. “La rueda de prensa ha de estar justificada, hay que mirar más la calidad que la cantidad.
 - b. La convocatoria ha de estar realizada de un modo correcto, con una semana de antelación, eligiendo bien el día y la hora y comunicando a los periodistas los detalles sobre fecha, lugar, personas presentes y asuntos a tratar. Sería recomendable crear una cierta expectación para atraer periodistas. También es importante recordar el día antes la convocatoria de forma telefónica a éstos.
 - c. Los comparecientes han de ir al grano y evitar las preguntas conflictivas, para lo cual es necesario saber con antelación que se puede y que no se puede decir.
 - d. Es aconsejable hacer un seguimiento posterior de la rueda de prensa, analizando el impacto de ésta en el conjunto de los medios” (Ramírez, 1995: 92).
- j) Declaraciones: Hablamos de opiniones o explicaciones de un tema puntual que el gabinete emite a solicitud de los periodistas. Es importante actuar con claridad y rapidez a la hora de llevar a cabo declaraciones (Cebrián Herreros, 2012).
- k) Entrevistas: Hablamos de conversaciones personales. Han de utilizarse con mesura para no quemar la imagen del jefe de gabinete o la persona encargada de realizarla. Han de prepararse con minuciosidad, garantizando la plena objetividad del entrevistador. Es aconsejable que se solicite al entrevistador unas líneas generales que expliquen los temas a tratar en la entrevista pero en ningún caso ha de solicitarse un cuestionario total y cerrado (Cebrián Herreros, 2012). En el caso de

que las entrevistas tengan lugar en la radio o la televisión han de cuidarse los aspectos de imagen, vestimenta y sonido. También se pueden llevar a cabo entrevistas confidenciales en las que se puede crear un mayor vínculo con el periodista, aunque hay que tener cautela puesto que hay que asegurarse que los micrófonos estén desconectados para no tener ningún problema que arruine nuestra imagen (Echevarría Llombart, Begoña, 2012). Además de ello se ha de tener en cuenta las siguientes pautas de actuación (Cebrián Herreros, 2012):

- a. Hay que preparar previamente y a fondo las entrevistas. Hay que estudiar a la persona que va a hacer la entrevista y a su organización, así como intentar vislumbrar las posibles cuestiones que se van a plantear. Es importante preparar de un modo especial las entrevistas para radio o televisión. El entrevistado ha de llevar en mente sus propios titulares.
 - b. El entrevistado ha de mostrar una actitud abierta y transparente. Hay que evitar el secretismo y responder a todas las preguntas con la mayor transparencia posible. Si no se puede responder a una pregunta hay que argumentar las razones de ello de un modo transparente u optar por el *no comment*, pero en ningún caso mentir.
 - c. Tratar al periodista como un profesional, aunque busque camorra, siempre es mejor una respuesta ingeniosa que echar más leña al fuego.
 - d. Exigir imparcialidad. Hay que respetar el trabajo del periodista salvo que haya sacado titulares de contexto y tergiversado las frases claves. En ese caso el responsable de comunicación tendrá que expresar sus quejas al periodista y al medio.
- 1) Dosieres de comunicación: El gabinete ha de suministrar toda la información necesaria. Para ello utilizará los dosieres de documentación, que han de contener todos los elementos para que el periodista pueda realizar su información de forma satisfactoria. El dossier contendrá desde informaciones generales a pequeños detalles adicionales, así como una buena presentación. Es importante que el documento sea de fácil manejo para la búsqueda de una información concreta. Su composición ha de contener los siguientes elementos:
- a. “Una portada con título identificativo

- b. Un sumario en el que se especifican los apartados
- c. Una introducción explicativa
- d. Un capítulo por cada tema desarrollado
- e. Un apartado de conclusiones
- f. Un apartado de documentos adjuntos” (Álvarez y Caballero, 1997: 195)

La entrega del dossier dependerá del tipo de evento ya que puede ser conveniente su entrega antes de que empiece una rueda de prensa o después.

- m) Artículos y publrreportajes: En ocasiones las organizaciones pueden tener la oportunidad de realizar un artículo en un medio de comunicación. Esta opción ha de ser ventajosa para ambas partes, por lo que la institución ha de evitar realizar publicidad y centrarse en el contenido de la información solicitada. Otra opción es el publrreportaje, que en este caso solo pondrá de relieve el punto de vista de la empresa, sin contraste con otras informaciones.
- n) Otro tipo de relaciones informativas: Hablamos del “*off the record*” (informaciones en ambientes informales, sin grabaciones sobre impresiones de políticos), las filtraciones, el rumor interesado o la desinformación (básicamente transmitir información falsa) (Cebrián Herreros, 2012).

Todas estas herramientas han de ser tenidas en cuenta a la hora de analizar el correcto funcionamiento de un gabinete de comunicación y nos servirán como base teórica para el análisis de los gabinetes de comunicación de la empresa privada y de las instituciones europeas.

2.6. Análisis de la comunicación en una empresa privada: Burson Marsteller, consultoría europea

Burson Marsteller es una empresa de comunicación global que dispone de un gabinete conforme a la definición de Txema Ramírez (Ramírez, 1995: 27) puesto que hay un equipo de expertos que se dedican a estos asuntos. Este equipo está dirigido por dos personas, antiguos periodistas con notable experiencia, encargados de dirigir el departamento de marketing y comunicación, encargándose de los temas de comunicación tanto en asuntos sectoriales (energía, medio ambiente o salud) como en asuntos generales de comunicación (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

En lo relativo a la clasificación de gabinetes, hablaremos en este caso de gabinetes de empresas (Ramírez, 1995), ya que hablamos de un grupo de personas encargadas de destacar la identidad e imagen de la empresa y conseguir una opinión pública favorable de sus clientes. Además, este gabinete se constituye como un gabinete externo para muchas empresas, puesto que en muchas ocasiones se encarga de transmitir la imagen de las empresas que contratan sus servicios y que de este modo externalizan su comunicación (Almansa Martínez, Ana, 2011).

2.6.1. Organización departamental

En cuanto a la organización es preciso señalar que el consejero delegado o CEO es el máximo responsable de la comunicación de la empresa. A su lado se encuentran los responsables del equipo de comunicación, encargados de llevar a cabo las relaciones exteriores con la prensa y de asesorar en asuntos de comunicación tanto a los directivos como a los equipos sectoriales (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

El equipo de comunicación de la empresa se reúne de modo interno para tratar los asuntos de comunicación de la empresa y también participa en las reuniones de los grupos sectoriales de trabajo, asesorándoles a la hora de desarrollar sus estrategias de comunicación (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

Además de esto se dispone de una estructura básica que, a través del equipo de marketing y comunicación, responde a todas las necesidades esenciales para desarrollar la comunicación (Almansa Martínez, Ana, 2011) (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

Es preciso destacar que el departamento de marketing y comunicación tiene claramente definidas las competencias de los dos sectores. En todo caso, la gran mayoría de las competencias de comunicación se delimitan aparte y se implementan en el marketing de la empresa (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

- A) Prensa (Cebrián Herreros, 2012). Es el departamento de marketing y comunicación el encargado de dar notoriedad a la empresa a través de múltiples eventos y campañas exitosas como se puede observar a través de acciones como el estudio de los *social media* globales (Burson Marsteller n.d m) thought Leadership), los *case studies* más relevantes de la empresa (Burson Marsteller n.d. n) case studies) las acciones más importantes de la empresa a nivel global (Burson Marsteller n.d q) innovation and insights) o a través de las publicaciones sobre los asuntos de actualidad internacional (Burson Marsteller n.d o) global public affairs hot issues,) (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).
- B) Audiovisuales. radio, televisión y gráfica (fotografía y grafismo) y documentación (Cebrián Herreros, 2012). Es también el departamento de marketing y comunicación el responsable del desarrollo gráfico, desarrollo de videos y de otros medios audiovisuales, así como de la documentación de la empresa (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).
- C) Internet (García Osoria, Berta, 2009).La empresa dispone de una importante red de comunicación a través de los medios sociales, tanto a nivel general de la sede de Bruselas (Burson Marsteller n.d b) Twitter BM Brussels) (Burson Marsteller n.d c) Facebook BM Brussels), como por sectores (Burson Marsteller n.d d) Twitter BM Health team Brussels) (Burson Marsteller n.d e) Twitter BM Brussels Energy) (Burson Marsteller n.d f) Twitter BM Brussels Environment) y a través de miembros de los equipos que tienen una actividad muy activa en los medios sociales (Burson Marsteller n.d g) Twitter Maximo Miccinilli Brussels) (Burson Marsteller n.d h) Twitter Julia Riss) (Burson Marsteller n.d i)

Twitter Bryrony) (Burson Marsteller n.d j) Twitter Claire Couet) (Burson Marsteller n.d k) Twitter Martin Lohr) (Burson Marsteller n.d l) Twitter Elena Bertozzi). Otro elemento de importante actividad lo constituye el uso de *blogs* (Burson Marsteller n.d p) the Burson Marsteller blog). En este aspecto es preciso señalar que la estrategia desarrollada en Internet es bastante reciente: hace aproximadamente un año la empresa ha apostado seriamente por la presencia en las redes sociales (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller). Se han seguido una serie de reglas internas, así como una planificación establecida por los responsables de comunicación para que los trabajadores desarrollen sus perfiles y contribuyan a incrementar la imagen de la empresa de cara al exterior de un modo más dinámico (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

2.6.2. El mensaje

El mensaje se sigue transmitiendo por los contactos clásicos a través de la prensa, de los cuales se encarga principalmente el equipo de comunicación, aunque dado que hablamos de una empresa de comunicación, sus integrantes también mantienen contactos diarios con prensa y actores relevantes, al ser la comunicación un elemento clave en el desarrollo de sus funciones laborales. Sin embargo, es preciso señalar que la empresa está apostando cada vez más por una mayor presencia en las redes sociales (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

En lo relativo a las situaciones de crisis, los responsables de comunicación de la empresa han desarrollado un protocolo de actuación en su caso, en el que involucran a los máximos responsables de la comunicación para saber dar una respuesta clara y concisa, evitando la mentira como recurso (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

2.6.3. La comunicación interna

Además de la coordinación mediante reuniones, la empresa dispone de varios boletines de comunicación interna a nivel europeo y a nivel global. Asimismo dispone de una hoja informativa o *newsletter* a nivel europeo y a nivel global y de varios blogs de los máximos responsables y directivos de la empresa a nivel interno (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

Para cohesionar los equipos y facilitar la fluidez de la comunicación entre sus miembros se organizan *away days* para los equipos y para todo el grupo, así como formaciones de equipo que contribuyen a informar y cohesionar la dinámica interna (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

2.6.4. La Comunicación externa.

Es principalmente el equipo de marketing y comunicación el encargado de la comunicación externa, a través de su máximo responsable (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller). Asimismo la empresa ofrece servicios de comunicación corporativa para crear un valor añadido a nivel europeo mediante el posicionamiento de la marca, la construcción de la reputación de la empresa y el uso de herramientas de comunicación financieras efectivas. Su actividad va dirigida a crear un impacto en la imagen de la empresa en clientes, inversores, empleados, los medios de comunicación en general y los líderes de opinión, actores clave en la creación de opiniones. Son varias las áreas de actuación: la comunicación interna y externa, la formación en la gestión de los medios de comunicación, la gestión de la reputación, las relaciones con los medios y la formación para reaccionar ante situaciones de crisis (Burson Marsteller n.d a) corporate communication)

2.6.5. Conclusión

La empresa de comunicación Burson Marsteller dispone de un gran abanico de herramientas y de un personal encargado de disponer para medios y organizaciones interesadas una gran cantidad de información de calidad.

Es muy notable el desarrollo de las redes sociales que se ha llevado a cabo por parte de los equipos: no solo los especialistas en comunicación, sino también los trabajadores llevan a cabo una actividad importante en Twitter y redes sociales, lo que dota de cierta frescura y cercanía a su comunicación.

Sin embargo, la estructura organizativa y de coordinación resulta difícil de observar entrando a la página web de la empresa, por lo que una mayor claridad a la hora de establecer la información sería recomendable para poder apreciar de mejor modo todas las actividades que esta empresa global de comunicación lleva a cabo.

2.6.6 Percepción de la política de comunicación de las instituciones por la empresa de comunicación

Tras la entrevista personal realizada con el experto de comunicación de la empresa de comunicación, podemos observar la percepción de éste en relación a la política de comunicación de las instituciones europeas:

No se observa con claridad una política de comunicación común para las tres instituciones comunitarias (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

La Comisión Europea desarrolla una política de comunicación bien estructurada, haciendo uso de todas las herramientas de comunicación disponibles (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

Sin embargo, la comunicación resulta ser en ocasiones una comunicación muy clásica: estándar e institucional. Hablamos de una comunicación en cierto modo personalista, puesto que depende mucho de la dirección general de la que hablemos y principalmente de quien está a cargo de las políticas. Es muy dependiente del propio comisario y portavoz. Por ello, dependiendo del comisario y del portavoz del que estemos hablando veremos una comunicación diferente de una dirección general a otra. Ello se hace muy visible cuando observamos la presencia en redes sociales de comisarios como Siim Kallas (Twitter n.d c), Siim Kallas) o Connie Hedegaard frente a otros comisarios menos activos. A nivel de los directores generales encontramos una presencia muy débil

en las redes sociales. Esta presencia es mucho más débil si hablamos de los trabajadores de la institución.

El Parlamento Europeo dispone de una política de comunicación bien estructurada, con una política de comunicación en las redes sociales más activa en comparación con la Comisión Europea. Parece que el empuje de ciertos eurodiputados ha ayudado a desarrollar un gran dinamismo en las redes sociales de la institución (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

Tanto Consejo como Consejo de la Unión Europa disponen de una política de comunicación menos relevante que las anteriores instituciones. Desde el exterior se percibe con dificultad la coordinación y las herramientas utilizadas por dicha institución. Su visibilidad es menor con respecto a las otras dos instituciones, sobre todo en relación a la presencia en las redes sociales (entrevista personal experto en comunicación Burson Marsteller).

3. Desarrollo de la investigación: La política de comunicación de la Unión Europea: base jurídica y análisis

Una vez analizados los elementos teóricos que han de estar presentes en los gabinetes de comunicación y una vez estudiado el gabinete de comunicación de una empresa de comunicación global como Burson Marsteller disponemos de un paradigma sobre el que podemos realizar desde una perspectiva comparativa el análisis de los gabinetes de las instituciones europeas.

Para ello analizaremos de un modo breve y conciso en primer lugar el marco en el que se encuadra la política de comunicación de la Unión Europea para pasar posteriormente al análisis de los gabinetes de comunicación de cuatro instituciones comunitarias.

3.1.- Base jurídica

En la actualidad, la Unión europea legisla sobre la gran mayoría de políticas que afectan a los ciudadanos. La política de comunicación de esta institución no se empezó a desarrollar hasta la década de los 90. Hasta este tiempo existieron pocas iniciativas en materia de comunicación; la creación de los primeros centros europeos de documentación en los años 60 (utilizados como un instrumento para mejorar el conocimiento de las comunidades europeas) o el desarrollo de la red de los Euro Info Centers allá por 1987 (con la finalidad de difundir información necesaria a empresas para su preparación ante el posible impacto de la consecución del mercado interior europeo) son dos de los pocos ejemplos que se pueden observar en la materia.

Es tras la firma del tratado de Maastricht y la incorporación de la ciudadanía europea a los tratados cuando se empiezan a tomar iniciativas para mejorar la comunicación entre las instituciones europeas y los ciudadanos. El desarrollo del programa PRINCE en 1995 o el lanzamiento de la página *web* Europa en 1996 son algunas de las primeras iniciativas de desarrollo de una política de comunicación hasta la llegada de la Comunicación (2001) 354 final relativa a un nuevo marco para la cooperación en actividades referentes a la política de información y comunicación de la Unión Europea. Desde el punto de vista jurídico, encontramos una escasa referencia legal para el desarrollo de una política de

comunicación en los tratados ya que los artículos 3 a 6 del Tratado del Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE, OJ 2010 C 83) no delimitan de manera explícita como una de sus competencias la política de comunicación. Sin embargo podemos observar ciertas referencias sobre las cuales, las instituciones pueden basar el desarrollo de una política de comunicación:

- El artículo 3.6 del TUE que establece que “la Unión perseguirá sus objetivos por los medios apropiados, de acuerdo con las competencias que se le atribuyen los tratados” (DOCE, 2010,a). De este artículo se puede entender que uno de los medios que han de ser utilizados por las instituciones para la consecución de sus objetivos es el uso de una política de comunicación coherente e integral.
- El artículo 20.2.d) del TFUE que regula entre otros la ciudadanía europea y las relaciones entre instituciones y ciudadanos, establece que “los ciudadanos de la Unión [...] tienen, entre otras cosas, el derecho: [...] de dirigirse a las instituciones y a los órganos consultivos de la Unión en una de las lenguas de los tratados y de recibir una contestación en esa misma lengua (DOCE, 2010,b)”, lo cual obliga al desarrollo de una política de comunicación entre ciudadanos e instituciones.

Sea entonces como un medio para conseguir los objetivos de la Unión o como un medio que permita acercar Europa a los ciudadanos, la política de comunicación de la Unión Europea se comenzó a desarrollar durante la década de los 90, con una serie de acciones en el ámbito de la comunicación que seguirán a principios de siglo con una serie de comunicaciones en relación con la información y la comunicación entre los años 2001 y 2004; la Comunicación (2001) 354 final (DOCE,2001), relativa a un nuevo marco para la cooperación en actividades referentes a la política de información y comunicación de la Unión Europea, la Comunicación (2002) 350 final (DOCE, 2002 a), sobre una estrategia de información y comunicación para la Unión Europea y la Comunicación (2004) 196 final (DOCE, 2004), sobre la aplicación de la estrategia de información y comunicación de la Unión Europea.

Si bien estas acciones pretendían modificar la estrategia de comunicación de las instituciones comunitarias, principalmente entre el Parlamento, el Consejo y los Estados Miembros y asimismo adaptar las actividades de comunicación al nuevo marco

financiero de la UE (DOCE, 2005: 3), no solucionaban todos los problemas comunicativos de las instituciones europeas con los ciudadanos. El fracaso del Tratado por el que se establece una Constitución para Europa fue un signo irrevocable de la necesidad de que las instituciones europeas debían mejorar el diálogo con el ciudadano europeo. En este contexto se desarrollaron una serie de documentos, que configuran de un modo integral la actual estrategia de comunicación. Estos documentos se pueden clasificar del siguiente modo:

- a) Documentos básicos para el desarrollo del marco de la nueva estrategia de comunicación:
 - 1.a.1 El plan de acción que contiene 50 medidas para cambiar el enfoque de la Comisión Europea en el campo de la comunicación
 - 1.a.2 El libro blanco sobre una política europea de comunicación
 - 1.a.3 Evaluación del Plan D para la democracia, el diálogo y el debate
- b) Documentos de desarrollo de la política de comunicación
 - 1.b.1 Documentos que desarrollan la interacción con los ciudadanos
 - 1.b.1.1 La página *web* Europa y usted: resumen de los logros de la Unión Europea
 - 1.b.1.2 La comunicación de la Comisión Europea al Consejo Europeo: una agenda de los ciudadanos, logrando resultados para Europa
 - 1.b.1.3 La decisión N° 1904/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se establece el programa “Europa con los ciudadanos” para el período 2007-2013 a fin de promover la ciudadanía europea activa
 - 1.b.2 Desarrollo del plan de acción y del libro blanco
 - 1.b.2.1 Comunicación de la Comisión Europea: e- Commission 2006-2010: facilitando la eficiencia y la transparencia
 - 1.b.2.2 Comunicación de la Comisión Europea: comunicar sobre Europa en asociación
 - 1.b.2.3 Comunicación de la Comisión Europea: comunicación sobre Europa a través de Internet: comprometiendo a los ciudadanos

- 1.b.2.4 Comunicación de la Comisión Europea: comunicando Europa a través de los medios audiovisuales
- 1.b.3 Documentos de complemento a la política de comunicación
 - 1.b.3.1 Libro verde: iniciativa europea en favor de la transparencia
 - 1.b.3.2 Comunicación de la Comisión Europea: Iniciativa europea a favor de la transparencia: un marco para las relaciones con los representantes de intereses (registro- códigos de conducta)
 - 1.b.3.3 Acuerdo entre el Parlamento Europeo y la Comisión Europea para el establecimiento de un registro de transparencia para las organizaciones y las personas que trabajan por cuenta propia que participan en la elaboración y aplicación de las políticas de la Unión Europea
- 1.b.4 Acción interna de la Comisión Europea: el desarrollo de una identidad visual común para toda la Comisión Europea

Del análisis de todos estos documentos (Rodríguez Guillén, 2012: 39-47) podemos afirmar que las instituciones comunitarias han pretendido pasar de una comunicación muy institucionalizada y centrada en informar a una comunicación más interactiva (DOCE 2005), de dos direcciones entre ciudadanos e instituciones; una comunicación más coherente e integrada, más sencilla para llegar a los ciudadanos, que tenga como objetivo un enfoque asociativo mediante el cual autoridades locales, regionales, nacionales y europeas refuerzan sus vínculos no solo entre ellas sino entre asociaciones de ciudadanos (DOCE 2007,a). Para ello se proponen una serie de acciones que se han desplegado y que han pretendido tener una serie de efectos sobre la imagen y la interacción de las instituciones con los ciudadanos.

Asimismo se han desarrollado iniciativas como el plan D, la iniciativa de la agenda de los ciudadanos, el programa Europa con los ciudadanos o la comunicación una agenda de los ciudadanos, iniciativas que han impulsado el conocimiento de asuntos europeos entre los ciudadanos de la Unión Europea y que también han implicado a los actores políticos nacionales y regionales (DOCE 2006, c) (DOCE 2006, d) (DOCE 2009). Programas ya existentes como Erasmus, Leonardo o Sócrates no hacen sino impulsar el conocimiento de Europa y el refuerzo de la ciudadanía europea.

Sin embargo observamos ciertos aspectos que podrían mejorarse: si bien esta nueva estrategia de comunicación aboga por desarrollar una mayor coordinación interna como se establece tanto en el plan de acción como en la comunicación comunicar Europa en asociación (DOCE, 2005) (DOCE 2006,a) (DOCE 2007,a), es necesario admitir que la puesta en marcha de esta mejor coordinación presenta dificultades derivadas de la propia naturaleza y complejidad de las instituciones.

Además de este incremento de la coordinación, es necesario que se sigan llevando a cabo labores de cooperación entre las instituciones centrales y las delegaciones y representaciones de EEMM, así como con los centros de información como EuropeDirect en grandes ciudades para la Comisión Europea y entre el Parlamento Europeo y sus oficinas en los EEMM para el Parlamento Europeo. Algunos proyectos desarrollados dentro del plan D mostraron según las conclusiones un impacto limitado que podría haberse evitado con un mayor seguimiento y coordinación entre la sede central y las representaciones, algo que es demandado por la gran mayoría de estos documentos analizados (DOCE 2006,b) (DOCE 2007,a) (DOCE 2007,b). Por ello, sería conveniente que se llevaran a cabo más tareas de coordinación, señalando el potencial que tienen estas infraestructuras para llevar a cabo más acciones que involucren a los ciudadanos en las políticas comunitarias.

Importante también destacar el aspecto de la presencia en los medios de comunicación. Tanto el plan D como las comunicaciones comunicar Europa en asociación, comunicar Europa a través de internet, comunicar Europa a través de los medios audiovisuales o la *e-Commission* 2006-2010 abogan por una mayor presencia de los asuntos europeos en los medios de comunicación. Si bien es cierto que en la actualidad la crisis financiera de la zona euro está llamando la atención de los medios de comunicación nacionales, regionales y locales de todos los países de la Unión, esta cobertura se está limitando principalmente a los asuntos económicos, y no a otras políticas que la Unión Europea está llevando a cabo. Es necesario que las instituciones europeas sigan promoviendo una mayor presencia de los asuntos europeos en los canales de información, principalmente

a nivel regional como señalan estas comunicaciones, para que los ciudadanos puedan tener más información.

Por último, sería necesario que se realizaran nuevos proyectos en base al plan d, considerando los aspectos a mejorar y las buenas practicas indicadas por la conclusión de la evaluación. De este modo se podría seguir impulsando el conocimiento de los ciudadanos en los asuntos europeos.

A modo de resumen, del análisis de la estrategia de comunicación se pueden deducir una serie de acciones a llevar a cabo por parte de las instituciones:

- **Más interacción con los ciudadanos:** es necesario que se lleve a cabo una estrategia de comunicación más fuerte a nivel regional y local y que al mismo tiempo se investigue en la búsqueda de canales de interacción con los ciudadanos de un modo global y no segmentado. Es vital que las instituciones nacionales, regionales y locales hablen más de los asuntos europeos.
- **Más coordinación:** es imprescindible mejorar la coordinación interna de la Comisión Europea así como de otras instituciones como el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea.
- **Presencia en los medios de comunicación:** Por otro lado se considera esencial que las instituciones europeas mejoren su presencia en los medios de comunicación para lograr una mayor repercusión de las políticas europeas en la ciudadanía.
- **Presencia en la red y reestructuración:** si bien se han llevado actividades de simplificación muy importantes, las instituciones han de seguir mejorando su presencia en la red, en la que han de organizar de mejor manera su información, que debería de estar organizada por *target groups* y no por una división institucional.

3.2.- Análisis de los gabinetes en las instituciones europeas: Comisión Europea, Parlamento Europeo, Consejo y Consejo de la Unión Europea

Si bien son 7 las instituciones comunitarias, esta parte del trabajo centrará su estudio en el análisis de los gabinetes de comunicación de las cuatro instituciones comunitarias más importantes: Comisión Europea, Parlamento Europeo, Consejo y Consejo de la Unión Europea, poniendo más énfasis en el análisis de la Comisión Europea, al ser ésta la que hasta el momento ha llevado más peso en esta tarea, si bien observamos que en la última década el Parlamento Europeo ha incrementado de manera significativa tanto su peso en el tablero comunitario como su rol de comunicador.

3.2.1. Los gabinetes de Comunicación de la Comisión Europea

En este apartado hablaremos de una institución de gran amplitud y complejidad: la Comisión Europea, compuesta por un colegio de 27 comisarios que se ocupan de la dirección de las políticas de dicha institución. Para este fin, cada Comisario dispone de un gabinete que también se dedica a aspectos de comunicación. El objeto de este punto no es otro sino el de analizar a dicha institución tomando como referencia las características previas analizadas sobre cómo ha de ser un gabinete de comunicación.

3.2.1.1. Definición y clasificación

- Podemos decir que los gabinetes de comunicación en la Comisión Europea cumplen con la definición de Txema Ramírez (Ramírez, 1995: 27) puesto que hablamos de fuentes informativas, tanto internamente para las direcciones generales, como externamente para periodistas y otras organizaciones, que tienen un carácter activo, organizado y estable, puesto que todos los comisarios gozan de un equipo estable de expertos que se encargan de difundir la información necesaria. También tienen un carácter global, al cubrir tanto las necesidades comunicativas internas como externas de las organizaciones o personas para las que sirven. Sin embargo, no hablamos de una estructura clásica de un gabinete de

comunicación, puesto que hablamos de una estructura peculiar: dentro del gabinete del comisario encontramos a un jefe de gabinete y a su jefe de gabinete adjunto encargados de toda la supervisión de las políticas que son de su competencia. En el interior del gabinete existe un responsable de comunicación, que es el que se encarga de dicho dossier y que está en contacto directo con los otros dos actores importantes de la comunicación en la Comisión Europea: el jefe de unidad de la unidad de comunicación de la dirección general y el portavoz del gabinete (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea).

- En relación a la clasificación de los gabinetes, podemos decir que hablamos de un gabinete que se encuadra en la categoría de **gabinetes de la administración** (Almansa Martínez, Ana, 2011), al estar hablando de un tipo de gabinete que se encarga de representar la imagen de una administración internacional como es la Comisión Europea, tanto a nivel general por parte del presidente de la Comisión Europea, como a nivel sectorial por parte del resto de los comisarios y de sus respectivos gabinetes.

3.2.1.2. Organización por departamentos

Si observamos la estructura de los gabinetes de la Comisión Europea podemos ver que la gran mayoría de ellos se compone de un jefe de gabinete y un jefe de gabinete adjunto, un número de asesores entre los cuales una o dos personas se encargan de la comunicación, dos personas encargadas de la gestión de documentos y un portavoz de prensa, junto a un encargado de prensa y en ocasiones un encargado para escribir discursos (Tabla I).

Es indispensable que el gabinete de comunicación esté estructurado de una forma eficaz para que el mensaje se lleve a cabo de la mejor forma posible. Como podemos observar, una institución como la Comisión Europea tiene una estructura que responde a las necesidades estructurales planteadas por los expertos en este tema (Álvarez y Caballero, 1997).

- A) Departamento de prensa (Cebrián Herreros, 2012). En este caso hablamos del departamento que suministre la información a los medios de comunicación. Principalmente son los portavoces los encargados de mantener las relaciones con los medios de comunicación.
- B) Departamento de audiovisuales, dividido en la sección de radio, televisión y gráfica (fotografía y grafismo) (Cebrián Herreros, 2012). En este departamento observamos una diferenciación a la hora de desarrollar las actividades. Existe una sección dedicada a audiovisuales, radio, televisión y gráfica en la página *web* de Europa News Room (Comisión Europea n.d, d) audiovisual). Por su parte, las direcciones generales contienen una sección de multimedia donde se puede observar el contenido audiovisual que producen (Comisión Europea n.d, m) DG environment and europeaid). En general, es importante clarificar el reparto de las funciones en la producción del contenido audiovisual. Normalmente la DG COMM a través del servicio europeo de audiovisuales es la que se encarga de producir las cuñas de radio, televisión y fotografías que cubren los *midday briefings* o los temas de actualidad política (entrevista personal experto en comunicación Comisión Europea). Por su parte las direcciones generales se encargan de producir el contenido audiovisual de mayor contenido y fondo, las publicaciones sobre acciones concretas o los videos de iniciativas que forman parte de campañas de publicidad de más largo plazo. Sin embargo, es preciso señalar que existe una cierta flexibilidad y las direcciones generales solicitan en algunas ocasiones al servicio europeo de audiovisuales la producción de cierto contenido audiovisual (Comisión Europea n.d q) European Audiovisual Service).
- C) Departamento de documentación (Del Río Martínez, Miguel, 2011). En este caso observamos que en cada gabinete existen una media de dos personas encargadas de los archivos y del *e-mail* (Tabla I) siendo ellos los que se encargan principalmente de la clasificación o archivo. En lo referente al seguimiento en prensa y radio es la DG COMM la que se encarga de estos asuntos a través de una unidad encargada del análisis de los medios de comunicación, el monitoreo y la evaluación. Estas actividades las hacen en colaboración con los asistentes de los portavoces de prensa (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea). El

resultado de este seguimiento es la producción de documentos de prensa en los que se revisan las apariciones de noticias europeas en la prensa de los estados miembros por políticas (agricultura, comercio, mercado interior, educación [...] etc) y a su vez por sectores. Cada dirección general recibe las noticias concernientes a sus competencias divididas por asuntos (en DG AGRI encontraríamos las noticias clasificadas por cereales, maíz, etc). En caso de que haya algún evento especial o excepcional que requiera un seguimiento especial es posible dirigirse a la DG COMM para que éstos hagan un monitoreo especial de la prensa en relación a este asunto (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea).

- D) Internet (García Osoria, Berta, 2009). Observamos una presencia bastante notable en Internet. Tanto las direcciones generales (Twitter n.d, a), b) como los Comisarios (Twitter n.d, c) d) disponen de una cuenta y llevan a cabo apariciones con bastante frecuencia. También observamos una presencia importante en la red social Facebook por parte de direcciones generales (Facebook n.d c), d) European Commission and European External Action Service) como por parte de los comisarios (Facebook n.d. a), b) Siim Kallas and Durao Barroso). El canal EU Youtube es también una herramienta muy utilizada por direcciones generales y por comisarios para transmitir mensajes (EU Youtube n.d). En relación a la gestión de las herramientas de Internet, observamos cierta flexibilidad al hora de delimitar quien gestiona las cuentas Facebook y Twitter de cada comisario, puesto que dependerá del propio gabinete y la unidad de comunicación: hay unidades de comunicación que se encargan de gestionar la cuenta, también algún asistente, el propio personal del gabinete o el personal del portavoz de la dirección general (entrevista personal experto en comunicación Comisión Europea). En el caso del canal de Youtube es la DG COMM la que se encarga de gestionar dichos canales. Por otro lado, la DG COMM dispone de una unidad encargada de la página *web* Europa a través de la cual se encarga de la gestión de dicha *web* y de los medios sociales (Twitter y Facebook entre ellos). Vista la importancia que las redes sociales han tomado en los últimos tiempos, esta unidad se ha encargado de crear un grupo de expertos que han desarrollado una serie de reglas internas para que las personas responsables de Twitter no cometan

errores y sepan optimizar el uso de las redes sociales (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea). Al tener identificados los responsables de cada cuenta se evita una proliferación de cuentas y un control para que aquellos que son responsables de las redes sociales lleven a cabo una actuación profesional y cometan los mínimos errores.

3.2.1.3. Coordinación del mensaje entre las direcciones generales y las comisiones

El presidente de la comisión, se encarga de velar por la coordinación del mensaje global de la institución mediante los siguientes instrumentos: la creación de un programa de trabajo en el que figuren las políticas más importantes de la Comisión Europea para el marco plurianual. También existe la posibilidad de constituir grupos de trabajo entre comisarios para iniciativas globales de interés común de varias direcciones generales. Ello mediante el desarrollo de mecanismos de intercambio de información no solo entre los miembros de la Comisión Europea y el director general sino a través de un grupo de relaciones interinstitucionales que, a través del secretariado general, coordinan el intercambio tanto formal como informal con otras instituciones (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea). Un ejemplo claro de ello serían las preguntas parlamentarias.

3.2.1.4. La manera de trabajar de director y portavoces

Según la teoría el director ha de ser una persona que tenga una visión integral de la institución, que coordine la estrategia y la información de la dirección general, que actúe como portavoz y que gestione la imagen y los valores de la dirección general (Álvarez y Caballero, 1997). Para ello ha de ejercer como punto de enlace, presente en las reuniones de dirección y en contacto con los trabajadores y los agentes externos con la ayuda de otros compañeros o secciones. Examinando las tareas atribuidas en el gabinete de los comisarios (Tabla I), podemos observar que el jefe de gabinete y el jefe de gabinete adjunto son las personas encargadas de la coordinación y actuación general del

gabinete. Tienen a un equipo a su dirección que es el encargado de desarrollar las políticas sectoriales en cada gabinete. En el caso de la comunicación, es el responsable de comunicación, junto al portavoz y a la unidad de comunicación de la dirección los entes encargados de dicha tarea (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea).

En lo referido al portavoz, éste ha de respetar una serie de reglas universales para los portavoces (Álvarez y Caballero, 1997): conocer el dossier a fondo, creer en lo que dice, ser claro y nítido y saber transmitir mensajes cortos que se orienten hacia el objetivo de comunicación de la institución. Los portavoces actúan principalmente en las ruedas de prensa que se llevan a cabo en Berlaymont, pero también mediante la concesión de entrevistas o ruedas de prensa a ciertos medios.

De acuerdo al modo de organización establecido, el portavoz está adscrito administrativamente al servicio de portavoces, que se sitúa bajo la autoridad del presidente de la Comisión Europea y está administrativamente vinculado a la DG COMM (Comisión Europea n.d.s) Organigrama DG COMM). El portavoz es el encargado de cubrir las relaciones con los medios de comunicación a través de una estrategia proactiva y ha de servir el interés de la Comisión Europea, para lo que ha de tener acceso a la información y formar parte del trabajo diario del gabinete y sus participantes. Por otro lado la unidad de comunicación de la dirección general ha de nominar a una persona encargada de las relaciones con el servicio de prensa.

De este modo, todos los portavoces tienen un jefe común: el jefe del servicio de portavoces. Pero en realidad el portavoz trabaja principalmente con la dirección general y el gabinete. El portavoz está casi siempre con el comisario y en contacto con el responsable de comunicación del gabinete: tiene reuniones todas las semanas con el responsable de comunicación para, mediante *briefings*, obtener la información que tiene que transmitir a los medios de comunicación. Previamente el gabinete tiene reuniones en su conjunto para delimitar que se ha de comunicar. En ocasiones el portavoz está presente en estas reuniones pero si no participa será informado vía el responsable de comunicación del gabinete (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea).

El portavoz cuenta con el respaldo de la DG COMM a la hora de la distribución de los contenidos audiovisuales por un lado, y por otro lado mediante la difusión de la información en los estados miembros a través de las representaciones de la Comisión Europea en los estados miembros. Estas representaciones tienen siempre al menos uno o dos responsables de comunicación, mediante los cuales se distribuye la información que el portavoz quiere transmitir a nivel nacional (Comisión Europea n.d t) representación de la comisión en España) (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea). De este modo se consigue tener un mayor impacto en la difusión de las noticias de los Estados Miembros.

También se encarga de interactuar con la unidad encargada de la comunicación en la dirección general y asimismo se ocupa de hablar en ocasiones con los expertos de las materias que ha de tratar (entrevista personal experto en comunicación Comisión Europea).

Por todo ello podemos decir que el portavoz se comporta como un lazo de unión entre gabinete, DG COMM y unidad de comunicación de la dirección general.

Los portavoces han de velar por que el mensaje difundido sea siempre acorde con el cuadro general orientativo, configurado principalmente a través del programa de trabajo de la Comisión Europea y de iniciativas globales como la estrategia Europa 2020 de crecimiento y empleo (Comisión Europea n.d u) estrategia 2020) o la iniciativa de la ciudadanía europea (Comisión Europea n.d v) iniciativa ciudadanía europea). Sin embargo, en ocasiones es posible que las direcciones generales adopten posturas que puedan desmarcarse de esas directrices generales. Cada dirección general tiene su presupuesto. Por ello, en caso de conflicto entre la DG COMM y otra dirección general en relación a una política, si el gabinete de dicha dirección general opta por seguir adelante siempre se va a situar jerárquicamente por encima de la DG COMM, por lo que presumiblemente la unidad tomará la postura establecida por su gabinete y no por la DG COMM. Esto puede suceder cuando los mensajes de un comisario o un portavoz no tengan una postura idéntica frente a otra dirección general ya que es posible que las direcciones generales y los comisarios, al defender sus dossiers y sus competencias, tengan criterios dispares concernientes a asuntos como libre mercado vs seguridad, o al desarrollo de un horizonte energético vs medio ambiente. A la hora de emitir notas de

prensa y comunicados los portavoces compiten en cierta manera entre ellos para que sus noticias tengan más visibilidad en la prensa y eso, unido a una posible diferencia a la hora de defender ciertos intereses, puede mostrar una imagen dividida al interior de la institución.

En lo relativo a la coordinación entre portavoz/gabinete/unidad, también observamos orientaciones generales como las expuestas previamente. Sin embargo hay una cierta flexibilidad respecto a las direcciones generales, ya que éstas se encargan de desarrollar documentos-guía en caso que lo consideren oportuno a través de las unidades de comunicación (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea): algunas direcciones generales optan por que la unidad de comunicación canalice la información de los expertos y se haga llegar al gabinete y al portavoz a través de dicha unidad. Otras dan flexibilidad al portavoz para contactar directamente con los expertos y otras utilizan ambos canales. La primera dota de mayor control al sistema, pero supone desarrollar un canal de transmisión que consume más tiempo. Además el portavoz pierde el contacto directo con el experto, por lo que puede interpretar de mala manera ciertos criterios técnicos. Por su parte, la segunda opción da mayor flexibilidad a la hora de poder dirigirse a los expertos pero supone menos rigor a la hora de organizar la coordinación y obliga al portavoz a hacer una parte de trabajo que la unidad de comunicación haría utilizando la primera opción.

La unidad de comunicación por su parte también mantiene reuniones semanales normalmente con el responsable de comunicación del candidato para tratar los asuntos importantes a tratar en prensa en el área de competencia de la dirección general (entrevista personal experta en comunicación Comisión Europea).

Es importante señalar que tanto el gabinete como el portavoz se encuentran en el edificio de Berlaymont, mientras que las direcciones generales se encuentran en diversos edificios en la zona y alrededores, por lo que la separación de la dirección general hace imprescindible que haya una comunicación fluida entre los tres órganos de información.

3.2.1.5. El Mensaje

La política de comunicación ha de estar bien delimitada e integrada, se tiene que intentar llegar tanto a los medios de comunicación como a los ciudadanos y a otras organizaciones, tanto empresas como organizaciones civiles (Ramírez, 1995). El gabinete ha de ocuparse principalmente de establecer un servicio permanente de comunicación para los medios de comunicación, dirigir las publicaciones y canalizar las informaciones que puedan convertirse en noticias (Álvarez y Caballero, 1997). Para ello es imprescindible tener una buena relación con los medios de comunicación.

La política de comunicación de los gabinetes europeos se encuadra principalmente a través de la página web de Europa News Room (Comisión Europea n.d, a). news room, latest news and media ressources), a través de la cual encontramos los mensajes que se pretenden difundir a ciudadanos y periodistas. La principal medida de comunicación con los periodistas se realiza mediante la rueda de prensa y sus posteriores comunicados, establecida en una franja horaria (*mid-day briefing*). En este escenario los portavoces se encuentran en competencia entre ellos a la hora de transmitir las noticias, por lo que tienen especial interés en difundir ideas simples y claras para que su mensaje quede reflejado por parte de la prensa. Por otro lado, los periodistas tienen la posibilidad de contactar con portavoces y otros actores de la comunicación a través de esta página (Comisión Europea n.d, i) contact).

En lo relativo a las situaciones de crisis, podemos decir que, si bien es difícil establecer una pauta de actuación generalizada, normalmente los responsables de comunicación han sabido diseñar una respuesta clara y concisa, evitando la mentira como recurso (Álvarez y Caballero, 1997 y Ramírez, 1995). Ello se puede ver claramente tras lo sucedido con el terremoto y posterior tsunami que provocó el accidente nuclear de Fukushima el 11 de marzo de 2011 con el comunicado de prensa emitido al siguiente día del desastre (Comisión Europea 12/03/2011 o) The European Commission is following closely the developments of the earthquake in Japan and has established contacts with Japanese sources, the International Atomic Energy Agency (IAEA), and the established emergency networks in Europe, like ECURIE) y la posterior nota del mes de mayo sobre la puesta en marcha de los test de estrés a los que

se iban a someter a las centrales nucleares en Europa (Comisión Europea 11/05/20 11 p) Stress Tests).

3.2.1.6. Acceso a la información

Encontramos toda la información general en la *web* Europa, gestionada por la DG COMM, en la que encontramos información tanto de la Comisión como del Parlamento Europeo o del Consejo. Posteriormente, cuando visitamos las páginas *web* de los Comisarios observamos una estructura parecida en todas las páginas *web* en las que se establece un apartado de noticias destacadas y un rincón para la prensa y para los contenidos audiovisuales (Comisión Europea n.d, l; Comisión Europea n.d, m).

En el caso de las direcciones generales observamos el acceso a los contenidos de un modo menos homogéneo, puesto que dependiendo de cada dirección general el contenido se muestra de diferente manera (Comisión Europea n.d, n). En todo caso, al investigar las páginas *web* de las direcciones generales, podemos observar que se muestra una parte importante de la información en los apartados de recursos, donde se suelen distinguir las publicaciones, los discursos, las estadísticas, los vídeos y otro tipo de información (Comisión Europea n.d, m). Si queremos saber información sobre las personas que se encargan de estos asuntos, hemos de dirigirnos al organigrama para observar que unidad es la encargada de la comunicación en la dirección general (Comisión Europea n.d, n).

3.2.1.7. La comunicación interna

Es imprescindible, ha de estar dirigida por un órgano responsable y se ha de basar en una serie de herramientas como la elaboración de boletines especializados, publicaciones internas y boletines (Cebrián Herreros, 2012). También es necesario establecer un programa de acogida de nuevos llegados. En el ámbito de la comunicación interna hablamos principalmente de dos departamentos que se encargan de ésta: por un lado las unidades de los recursos humanos y la propia dirección general de recursos

humanos, encargadas de desarrollar los programas de bienvenida a los nuevos llegados y por otro lado, la unidad de comunicación de la dirección general, encargada de la comunicación interna, así como de los boletines, publicaciones y otras acciones que se recogen en la sección multimedia de las direcciones generales (Comisión Europea n.d, m) DG environment and europeaid, obtenido el 14/04/2013).

3.2.1.8. La comunicación externa

En este ámbito el gabinete se ha de concentrar en tres elementos clave: las relaciones informativas (relaciones con los medios y la presencia de la institución en éstos, que ha de ser cuidada y selectiva), el marketing, la publicidad (se podrán realizar por parte de la institución o por parte de empresas externas como agencias de publicidad) y las relaciones públicas (acciones con la sociedad como las de puertas abiertas o las contribuciones a buenas causas). Todos estos actos han de estar coordinados con una línea global del mensaje. Si analizamos la política de la Comisión Europea podemos observar que en lo relativo a las relaciones con los medios es principalmente el gabinete y sobre todo el portavoz de prensa el encargado de llevar a cabo dichas relaciones. La unidad de comunicación de la dirección general puede tener contactos con prensa pero de un modo más bien esporádico y *off the record*. Corresponde principalmente al portavoz de prensa y al comisario llevar a cabo dichas relaciones. En lo que corresponde al marketing y a la publicidad hablamos de una situación distinta, puesto que la producción del contenido audiovisual y de publicaciones se lleva a cabo tanto por la DG COMM a través de la web Europa News Room como a través de la propia unidad de comunicación de la dirección general (entrevista personal experto en comunicación Comisión Europea). Como ya hemos establecido previamente, la unidad de comunicación es responsable de producir contenidos multimedia, campañas de propaganda y publicaciones externas, por lo que también formará parte de la comunicación externa de la institución (entrevista personal experto en comunicación Comisión Europea). Es preciso destacar que uno de los elementos esenciales de dicha comunicación externa corresponde principalmente a las campañas: la mayoría de las campañas se llevan a cabo por la dirección general, pero también la DG COMM se encarga de hacer campañas a nivel de

la Unión Europea en global como pueden ser la actual campaña del año europeo de los ciudadanos (Comisión Europea n.d v) año europeo de los ciudadanos) o la campaña que se hizo como conmemoración de los 50 años del tratado de Roma (Comisión Europea n.d w) 50 años del tratado de Roma).

3.2.1.9. Herramientas de trabajo utilizadas

En la página *web* dedicada a las noticias de la Comisión Europea (Comisión Europea n.d, a) observamos una muy completa serie de herramientas a disposición de periodistas y otras organizaciones, como son:

- El **calendario** (Comisión Europea n.d, b) en el que figuran todo tipo de eventos y que sirve como convocatoria para los medios de comunicación al contener los datos básicos y responder a las conocidas 6w: qué, quién, cuando cómo, dónde y por qué (García Orosa, Berta, 2005).
- Los **comunicados de prensa**. En la página *web* de las ruedas de prensa (Comisión Europea n.d, c) figura el fichero con todos los comunicados de prensa emitidos por la institución y que son accesibles para todos los interesados. También se dispone de un apartado donde se dispone del material audiovisual (Comisión Europea n.d, d) en el que se dispone de documentos en video, fotografía y audio, teniendo en cuenta de este modo las especificidades de los diferentes medios de comunicación (TV, radio o televisión) (Cebrián Herreros, 2012: 214).
- Las **notas** (Comisión Europea n.d, e) hablamos de documentos emitidos por la institución con un formato diferente al del comunicado de prensa: en el documento figuran una batería de preguntas y sus respuestas. Podríamos hablar de un documento de similitud en relación a los dossiers de comunicación, ya que contiene todos los elementos de información que el periodista necesita (Álvarez y Caballero, 1997).
- Los **discursos** (Comisión Europea n.d, f) hablamos de un documento mediante el cual la institución emite un discurso del comisario referente a una cuestión de importancia en la agenda política.

- Otros tipos de documentos como **declaraciones** (Comisión Europea n.d, g) que se realizan sobre un tema puntual (Cebrián Herreros, 2012: 222) o **publicaciones** de direcciones generales (Comisión Europea n.d, h) en las que se muestran datos y gráficos en relación a asuntos de actual importancia.
- También se refleja la opción de realizar **entrevistas** o **artículos** o **publirreportajes** en medios de comunicación, pero estas actuaciones son más esporádicas y solo se utilizan en situaciones de especial importancia (Spiegel 02/07/2012) siguiendo las indicaciones de los expertos (Echevarría Llombart, Begoña, 2012).
- Los **documentos en modo audiovisual** (Comisión Europea n.d, d) tanto fotografías, como vídeos y documentos de audio.
- La **agenda de contacto** con los responsables para la prensa, en la que se puede encontrar una lista de personas para contactar dependiendo de la institución a la que nos queramos dirigir (Comisión Europea n.d i).
- Información sobre las **herramientas de prensa disponibles** para aquellos interesados en obtener la información emitida por las instituciones europeas (Comisión Europea n.d j).
- **Información general sobre la Unión Europea:** políticas, instituciones países y otras informaciones de interés (Comisión Europea n.d, k).
- **Campañas de comunicación** llevadas a cabo por las unidades de comunicación de las direcciones generales que articulan el mensaje sobre un tema específico.

3.2.1.10. Conclusión

Tras este análisis podemos decir que en el ámbito de la comunicación, la Comisión Europea dispone de un gran abanico de herramientas y de un personal encargado de disponer para medios, organizaciones y ciudadanos interesados una gran cantidad de información de calidad.

Hablamos por tanto de una completa organización y disposición de herramientas que son utilizadas de un modo notable, aunque es posible evolucionar hacia una mayor efectividad replanteándose varios puntos relativos a los siguientes aspectos:

- Referente a la coordinación y organización:
 - El hecho de que el portavoz de prensa esté adscrito como personal a la DG COMM y no al gabinete del comisario, así como el hecho de que tenga como superior por un lado al responsable de comunicación del gabinete y al propio comisario y por otro lado al responsable de los portavoces de la DG COMM puede crear problemas de coordinación desde el punto de vista jerárquico.
 - El hecho de que hayan varios actores involucrados en la política de comunicación sin disponer de reglas claras y definidas a un nivel general a la hora de delimitar las competencias comunicativas entre la unidad de comunicación, el gabinete y la portavoz pueden dar lugar a problemas de coordinación y organización.
 - La DG COMM, si bien se encarga de dar directrices generales como hemos citado anteriormente, no puede obligar a las direcciones generales a adoptar ciertas posturas, puesto que cada dirección general tiene su presupuesto y depende en última instancia del comisario del área, que se sitúa jerárquicamente por encima de la DG COMM. Esta situación podría generar la aparición de comunicados que vayan en una línea diferente a la estrategia global de la DG COMM por parte de las direcciones generales
- En relación al impacto en la ciudadanía
 - El hecho de situarnos en un nivel europeo, en el que se intenta difundir un mensaje homogéneo para todos los ciudadanos de la Unión Europea implica la voluntad de crear sinergias entre la ciudadanía europea. Sin embargo, es preciso destacar la diversidad cultural europea, por lo que en ocasiones el mensaje que se quiere transmitir corre el riesgo de no llegar con la suficiente profundidad a la ciudadanía. Ante esta situación las instituciones están optando por fomentar las campañas locales, que den respuesta a la diversidad cultural europea y se adapten a ella dependiendo del entorno. En este marco las representaciones tendrían que tener más capacidad de creación de campañas, con el consiguiente aumento presupuestario que ello conllevaría.

- En relación a la penetración en redes sociales:
 - El desarrollo de perfiles en redes sociales es amplio y estructurado. Sin embargo, se aprecia una gran institucionalidad y control por parte de la institución. Se conseguiría una mayor penetración social si realmente se adoptara una postura más cercana y menos institucionalizada, dotando de más libertad a los propios trabajadores a la hora de desarrollar perfiles sociales y expresar sus opiniones. Este cambio de paradigma podría entrañar ciertos riesgos. La institución se enfrenta al dilema de reducir el control sobre la política de presencia en redes sociales para acercarse más a la ciudadanía frente al riesgo que esto supone a la hora de perder homogeneidad y rigor en el mensaje que transmite.
- Relativo a la desigualdad presupuestaria
 - No todas las direcciones generales disponen del mismo presupuesto, por lo que su capacidad de acción es diferente.
 - Por otro lado, el presupuesto de comunicación es bastante reducido, si lo comparamos con el presupuesto de empresas multinacionales como Coca-Cola. Ello limita de manera importante el impacto de la acción de comunicación.

3.2.2. Los gabinetes de Comunicación del Parlamento Europeo

Esta institución también cumple la definición de gabinetes de comunicación de Txema Ramírez (Ramírez, 1995: 27), puesto que en el Parlamento Europeo el presidente de la institución goza de un equipo estable de expertos en su gabinete que se dedican a estos asuntos (Parlamento Europeo, n.d i) el gabinete del parlamento europeo,) y asimismo este gabinete tiene una dirección general de comunicación que es la que se encarga del desarrollo de las actividades de comunicación (Parlamento Europeo, n.d j) DG Communication,).

Sobre su clasificación, también podemos encuadrarlo en la categoría de **gabinetes de la administración** (Almansa Martínez, Ana, 2011), al estar hablando de un tipo de gabinete que se encarga de representar la imagen de una administración internacional.

El Parlamento Europeo está llevando desde el año 2010 un esfuerzo importante por incrementar su presencia en los medios de comunicación a través de una estrategia de comunicación más activa, con unos objetivos basados en el desarrollo de una identidad visual fuerte, un acceso fácil de la información a los ciudadanos, notablemente a través de internet y de las redes sociales, un rol cada vez más activo de las oficinas de información, la creación de un centro de visitas o el desarrollo de campañas de comunicación de envergadura.

3.2.2.1. Organización departamental

Observamos tres niveles de comunicación en la institución (entrevista personal experta en comunicación Parlamento Europeo):

- El gabinete del Presidente del Parlamento Europeo, compuesto por un jefe de unidad y un jefe de unidad adjunto que se encargan de organizar las tareas y prioridades del gabinete y asimismo un portavoz del gabinete y un equipo de encargados de prensa y asesores que se encargan de ayudar y coordinar las acciones de prensa, así como la *web* y las redes sociales del gabinete (Parlamento Europeo, n.d i) el gabinete del parlamento europeo).

- La comunicación institucional, llevada por el director de la DG Comunicación, que es al mismo tiempo el portavoz del Parlamento Europeo, Don Jaume Duch y todo un equipo de expertos encargados de estos temas (Parlamento Europeo, n.d j) DG Communication.).
- Los grupos políticos, que tienen su propio servicio de prensa y se encargan de desarrollar comunicaciones desde el punto de vista de los propios grupos políticos. Dependiendo del número de eurodiputados del grupo político tendremos un mayor o menor servicio de prensa, aunque todos suelen tener un portavoz y un equipo de prensa encargado de llevar a cabo las acciones de comunicación, incluyendo la *web* y los *social media* (Parlamento europeo, n.d V) grupo popular en el Parlamento Europeo), (Parlamento europeo, n.d VI) grupo de la alianza progresista de socialistas y demócratas en el Parlamento Europeo), (Parlamento europeo, n.d VII) los verdes en el Parlamento Europeo), (Parlamento europeo, n.d VIII) grupo de los liberales y demócratas en el Parlamento Europeo).

Como podemos observar, el parlamento también goza de una estructura que responde a las necesidades estructurales planteadas por los expertos en este tema (Álvarez y Caballero, 1997) (entrevista personal experta en comunicación Parlamento Europeo).

A) Departamento de prensa (Cebrián Herreros, 2012: 197); departamento de audiovisuales, dividido en la sección de radio, televisión y gráfica (fotografía y grafismo) y departamento de documentación (Del Río Martínez, Miguel, 2011). Los tres niveles de comunicación (gabinete del presidente, DG COMM y grupos políticos) gozan de estos tres departamentos. La DG COMM es la encargada de la difusión de prensa institucional que representa la voz general del Parlamento Europeo (Parlamento Europeo, n.d j) DG Communication), asimismo se encarga de la producción de archivos audiovisuales y de la documentación institucional (Parlamento Europeo, n.d m) librería multimedia) (Parlamento Europeo, n.d b) archivos). El gabinete del presidente del Parlamento Europeo se encargará de la difusión de noticias de prensa, así como de la producción de audiovisuales y documentos que tengan que ver con la actividad de la presidencia del Parlamento Europeo (Parlamento Europeo, n.d i) el gabinete del parlamento europeo). Por último, los grupos políticos gozan de su propio

equipo en el cual hay responsables para la difusión de los comunicados del grupo político así como el tratamiento de documentación y materiales audiovisuales producidos por el mismo. Este material representará la posición del partido político y estará claramente diferenciado de las comunicaciones institucionales de la DG COMM.

- B) Internet (García Osoria, Berta, 2009). Observamos una presencia importante. El parlamento dispone de un Twitter de su servicio de prensa (Parlamento Europeo, n.d c) Twitter del servicio de prensa), así como de una página Facebook (Parlamento Europeo, n.d d) Facebook parlamento europeo) y de un Twitter donde expone la vida de la institución mediante fotos (Parlamento Europeo, n.d n) Twitter Eu parliament photo). También observamos la presencia del portavoz del parlamento Jaume Duch en Twitter (Parlamento europeo, n.d o) Twitter Jaime Duch), así como la presencia del presidente del Parlamento Europeo Martin Schulz, tanto en Twitter (Parlamento europeo, n.d p) Twitter Martin Schulz) como en Facebook (Parlamento europeo, n.d q) Facebook Martin Schulz) y la presencia de los grupos políticos más importantes como por ejemplo el Partido Popular Europeo (Parlamento Europeo, n.d s) Twitter EPP) y el Partido Socialista Europeo (Parlamento europeo, n.d r) Twitter S&D group). También observamos presencia de varios eurodiputados como López Aguilar (Parlamento europeo, n.d t) Twitter Lopez Aguilar) o Mayor Oreja (Parlamento europeo n.d u) Facebook Mayor Oreja) aunque en el caso de los eurodiputados la presencia depende más bien de cada uno ya que no todos han desarrollado acceso en las redes sociales. Como complemento a esta presencia, dentro de la estrategia del Parlamento Europeo se ha puesto en marcha el desarrollo de una comunidad que desarrolle una interacción directa con los ciudadanos a través de encuentros digitales (Parlamento Europeo, n.d x) encuentro digital con Jaume Duch) (Parlamento Europeo, n.d y) Brian Simpson chatea en Facebook sobre los derechos de los pasajeros) (Parlamento Europeo, n.d z) chat con Daul y Swodoba).

3.2.2.2. Coordinación

La misión principal del Parlamento Europeo es la de transmitir un mensaje homogéneo, que posteriormente va a ser transmitido por medio de la persona responsable de establecer la comunicación con los medios de prensa y a través de las oficinas del parlamento en los estados miembros (Parlamento Europeo, n.d k) oficina de información en España).

Si observamos la manera de coordinar este mensaje podemos ver que la institución se estructura del siguiente modo: el presidente del Parlamento Europeo dispone de un gabinete en el cual figuran expertos de comunicación (Parlamento Europeo, n.d i) el gabinete del parlamento europeo) y también se dispone de una dirección general de comunicación encargada del desarrollo de las actividades de comunicación de la institución (Parlamento Europeo, n.d j) DG Communication,). Asimismo los grupos políticos se encargan de transmitir sus mensajes (Parlamento europeo, n.d V) grupo popular en el Parlamento Europeo), (Parlamento europeo, n.d VI) grupo de la alianza progresista de socialistas y demócratas en el Parlamento Europeo), (Parlamento europeo, n.d VII) los verdes en el Parlamento Europeo), (Parlamento europeo, n.d VIII) grupo de los liberales y demócratas en el Parlamento Europeo).

En estos tres niveles diferenciados observamos una coordinación entre el gabinete del presidente del Parlamento Europeo y la DG COMM, ya que entre gabinete y DG COMM existen reuniones de coordinación sobre las actividades que se van a llevar a cabo (entrevista personal experta en comunicación Parlamento Europeo). Asimismo la DG COMM lleva a cabo una importante coordinación interna, mediante la organización de reuniones semanales para distribuir y analizar los temas importantes de la semana a tratar (entrevista personal experta en comunicación Parlamento Europeo).

Por otro lado, la comunicación de los grupos políticos se llevará a cabo al mismo tiempo, pero en este caso no se observa una coordinación como la anterior, puesto que la labor de los grupos políticos es la de transmitir las actividades del Parlamento Europeo teniendo en cuenta las prioridades y los intereses que los grupos representan (entrevista personal experta en comunicación Parlamento Europeo).

Observamos por tanto una clara diferenciación con respecto a la Comisión Europea, puesto que el portavoz del parlamento es al mismo tiempo director en la DG Comunicación. Por lo tanto depende de la directora general de comunicación, que a su vez es la encargada de dirigir todas las direcciones encargadas de la comunicación institucional del Parlamento Europeo. Dado que la estructura de esta institución es más pequeña que la de la Comisión Europea no hay una separación entre la DG COMM y las direcciones generales, lo cual da una mayor simplicidad en la organización.

Pero por otro lado observamos una peculiaridad con respecto a la Comisión Europea: la existencia de un nuevo nivel de comunicación en el que los grupos políticos comunican su mensaje.

3.2.2.3. El mensaje

La política de comunicación del Parlamento Europeo se encuadra principalmente a través de la *web* mediante el servicio de prensa (Parlamento Europeo, n.d a) servicio de prensa), el canal de televisión del Parlamento Europeo (Parlamento Europeo, n.d g) europartv) y a través de la página *web* de Europa News Room (Comisión Europea n.d, a). news room, latest news and media ressources). De todos estos canales, el más importante es el servicio de prensa, ya que a través de él podemos obtener la parte principal de las herramientas de comunicación de la institución.

En el Parlamento Europeo no observamos los conocidos *midday briefings* de la Comisión Europea, pero todas las semanas de comisiones parlamentarias se hace un *briefing* de éstas a las 11 horas del lunes. Del mismo modo, el viernes previo a los plenos se lleva a cabo un *briefing* a las 11 horas junto con los portavoces de los grupos políticos (entrevista personal experta en comunicación Parlamento Europeo).

En lo relativo a las situaciones de crisis, podemos decir que los responsables de comunicación han sabido diseñar un protocolo mediante el cual se coordina una respuesta clara y eficaz, mediante el asesoramiento de los expertos en los asuntos a tratar, siempre evitando la mentira como recurso (Álvarez y Caballero, 1997 y Ramírez, 1995) (entrevista personal experta en comunicación Parlamento Europeo).

3.2.2.4. El acceso a la información

El acceso a la información de esta institución se hace a través del servicio de prensa (Parlamento Europeo, n.d a) servicio de prensa), a través del cual también tenemos acceso a información de los archivos de la institución. También podemos tener acceso a las noticias de la institución mediante el envío de actualizaciones por correo electrónico (Parlamento europeo, n.d v), actualizaciones por correo electrónico). Otra manera de mantenerse informado es a través de los *blogs* de eurodiputados, las noticias de los grupos políticos así como a través de las redes sociales anteriormente mencionadas. Quizás el medio más interesante para acceder a la información de la institución es la televisión del Parlamento Europeo, que contiene múltiples noticias de contenido audiovisual accesibles a los ciudadanos y otras instituciones para tener una mayor información (Parlamento Europeo, n.d g) europartv).

3.2.2.5. La comunicación interna

En el ámbito de la comunicación interna es principalmente la dirección general de comunicación del Parlamento Europeo la que se encarga de ella, a través de la revista *EP Newshound Review* y del programa de nuevos llegados a la institución (entrevista personal experto en comunicación Parlamento Europeo). Mediante estos instrumentos, la institución garantiza la difusión de la información a todas las unidades y direcciones de la institución. También desarrolla otras actividades como *away days* para cohesionar los equipos y favorecer una comunicación interna más fluida al interior de unidades y direcciones.

3.2.2.6. La comunicación externa

En este caso observamos una comunicación externa también a los tres niveles anteriormente mencionados: los grupos políticos llevan a cabo parte de la comunicación externa comunicando su posición sobre las actividades parlamentarias. El gabinete del presidente del Parlamento Europeo se encarga de la comunicación externa que tiene que

ver con las actividades del gabinete mientras que de la comunicación institucional se encarga la DG COMM, a través del portavoz Jaume Duch Guillot y su equipo (entrevista personal experta en comunicación Parlamento Europeo) (Parlamento Europeo, n.d j) DG Communication).

3.2.2.7. Herramientas de trabajo

En la página *web* dedicada al servicio de prensa (Parlamento Europeo, n.d a) servicio de prensa) encontramos la gran mayoría de herramientas de trabajo del parlamento. En relación a la Comisión Europea podemos decir que el Parlamento Europeo también dispone de un amplio abanico de herramientas: el calendario de eventos, las notas de prensa, las sesiones plenarias y las comisiones, un amplio contenido de audiovisuales, una esquina dedicada a los contactos con los periodistas así como una *hotline* dedicada a proveer a los periodistas de contenido informativo y asesorarles (Parlamento europeo, n.d w), *hotline* Newsweek).

Además de estas acciones es importante destacar el desarrollo de múltiples campañas de comunicación e iniciativas mediante las cuales el Parlamento Europeo intenta promover sus acciones y acercar más la institución al ciudadano, como los premios Sájarov para la lucha por la libertad de pensamiento (Parlamento europeo, n.d I) , Shakarov Price), la campaña por el Día Internacional de las Mujeres (Parlamento europeo, n.d II) , international women's day), los premios de cine "LUX Price", mediante los cuales el Parlamento ayuda y promueve la cultura europea (Parlamento europeo, n.d III) , LUX price) o el proyecto Euroscola, para promover el conocimiento de la institución y de la Unión Europea entre los estudiantes adolescentes europeos (Parlamento europeo, n.d IV), proyecto Euroscola).

3.2.2.8. Conclusión

En el caso del Parlamento Europeo también podemos decir que, al igual que la Comisión Europea, la institución dispone de un gran abanico de herramientas y de un

personal encargado de disponer para medios, organizaciones y ciudadanos interesados una gran cantidad de información de calidad.

En comparación con la Comisión Europea observamos diferencias notables:

- Observamos una mayor presencia en las redes sociales, por parte de la DG Comunicación, del gabinete, de los grupos políticos y de los eurodiputados, aunque éstos últimos tienen una intervención más variable dependiendo del eurodiputado en cuestión.
- Al no existir 27 comisarios, no hay 27 direcciones generales sino una dirección general, la DG Comunicación, aspecto que simplifica la transmisión del mensaje y los aspectos de coordinación institucional.
- Sin embargo observamos una peculiaridad con respecto a la Comisión Europea: la presencia de grupos políticos, que transmiten su propio mensaje y que añaden un nivel de complejidad a la institución.

Además de estas diferencias se observan ciertos aspectos relativos a la organización y estructura susceptibles de análisis y reflexión.

El hecho de encontrar tres niveles en la política de comunicación puede suponer problemas de coordinación y organización que pueden crear confusión a ciudadanos y actores externos. Si bien queda claro quien hace que a nivel interno (gabinete: comunicación del gabinete, DG Comunicación: comunicación institucional, grupos políticos: comunicación política), es preciso destacar que esta división no queda tan clara desde un punto de vista externo. Asimismo el hecho de que existan reuniones de coordinación del mensaje entre el gabinete y la DG Comunicación pero no entre éstas dos instituciones y los grupos políticos puede generar problemas a la hora de difundir el mensaje: el hecho de que los grupos políticos adapten el mensaje a sus objetivos y electorado puede generar confusión entre la ciudadanía. Estos aspectos podrían estar mejor delimitados en la *web* oficial del Parlamento Europeo para evitar de este modo su confusión. También es preciso destacar que resulta complicado acceder a las páginas de los grupos políticos, que disponen de un formato muy distinto entre ellas, por lo que una

armonización de dichas páginas con ciertos criterios estándar, así como la creación de una página web explicativa sobre quién hace qué en estos tres niveles de comunicación facilitaría un mejor acceso a la información.

Por otro lado es preciso destacar que una de las prioridades del Parlamento Europeo en los últimos años ha sido el desarrollo de una política que llegue de un modo más cercano a los ciudadanos. Si bien en los últimos años se han llevado a cabo notables avances en este ámbito mediante la creación de las oficinas de información, dotar de continuidad a estas prioridades conseguiría que las acciones del Parlamento Europeo alcancen un mayor impacto y visibilidad a nivel nacional, regional y local.

3.2.3. Los gabinetes del Consejo y del Consejo de la Unión Europea

Estas instituciones también cumplen la definición de Txema Ramírez (Ramírez, 1995: 27) puesto que en ambas observamos la existencia de un equipo estable de expertos en su gabinete que se dedican a estos asuntos. En concreto, observamos la presencia de portavoces tanto por parte de la presidencia rotatoria del Consejo de la Unión Europea como por parte del Consejo (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d e) gabinete del Consejo) (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d g) portavoces de la presidencia irlandesa del consejo de la Unión europea).

Sobre su clasificación, también podemos encuadrar a ambas instituciones en la categoría de **gabinetes de la administración** (Almansa Martínez, Ana, 2011), al estar hablando de un tipo de gabinete que se encarga de representar la imagen de una administración internacional.

3.2.3.1. Organización departamental

En primer lugar es importante destacar la división entre el Consejo y el Consejo de la Unión Europea. Ambas instituciones disponen de su propio gabinete y tienen prioridades diferentes: el gabinete del Consejo de la Unión Europea (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d g) portavoces de la presidencia irlandesa del Consejo de la Unión europea) será el responsable de las comunicaciones sobre las formaciones del Consejo de la Unión Europea (nivel primeros ministros) mientras que el gabinete del presidente del Consejo (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d e) gabinete del Consejo) será el encargado de la comunicación ante las formaciones semestrales del Consejo (nivel de los jefes de gobierno) (entrevista personal experta en comunicación Consejo de la Unión Europea). Los portavoces de uno y otro gabinete se encargarán de las relaciones de comunicación con los medios dependiendo de los asuntos a tratar.

Además de esto, es preciso señalar que si bien desde el tratado de Lisboa hablamos de una institución separada, a día de hoy no lo está físicamente puesto que hoy en día el edificio que albergará al Consejo Europeo sigue en construcción (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d r) edificio del Consejo europeo).

Esta no separación física se produce también en cierta medida en lo referente al servicio de prensa, puesto que a día de hoy los recursos del servicio de prensa son compartidos por ambas instituciones, obedeciendo a un criterio de eficacia (entrevista personal experto en comunicación Consejo de la Unión Europea). Este servicio de prensa es el encargado del desarrollo de los contenidos audiovisuales y la producción de material (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d l), oficina de prensa del consejo de la Unión europea)

Como podemos observar, ambas instituciones también gozan de una estructura que responde a las necesidades estructurales planteadas por los expertos en este tema (Álvarez y Caballero, 1997).

- A) Departamento de prensa (Cebrián Herreros, 2012). La unidad de prensa es la encargada de preparar las conferencias de prensa y los resúmenes de prensa para ambas instituciones (entrevista personal experto en comunicación Consejo de la Unión Europea).
- B) Departamento de audiovisuales, dividido en la sección de radio, televisión y gráfica (fotografía y grafismo) (Álvarez y Caballero, 1997). Podemos encontrar los documentos audiovisuales en el canal de noticias (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d n), TV newsroom) y en el canal Youtube del consejo (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d d) canal eu Youtube del consejo de la unión europea). Asimismo se dispone de un sitio *web* con contenido audiovisual (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d o), librería fotográfica).
- C) Departamento de documentación (Del Río Martínez, Miguel, 2011). Es la unidad de prensa la encargada del trato de los archivos para ambas instituciones. También ha desarrollado una página *web* encargada de acceso a los archivos de la entidad (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d m), documentos del Consejo de la Unión Europea).
- D) Internet (García Osoria, Berta, 2009). Tanto el Consejo de la Unión Europea como institución (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d j) Twitter presidencia irlandesa del consejo de la Unión europea), como el presidente del Consejo (Consejo n.d a) Twitter Van Rompuy) o la presidencia rotatoria (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d j) Twitter portavoz de la presidencia irlandesa del consejo de la Unión europea) disponen de cuenta Twitter. Así mismo el presidente dispone de una cuenta de Facebook (Consejo n.d b) Facebook Van Rompuy). Si bien esta presencia es aceptable al estar presentes los

principales actores de la institución, es necesario señalar que ésta es inferior en comparación con la Comisión Europea y el Parlamento Europeo.

3.2.3.2. Coordinación

La misión principal de ambas instituciones es la de transmitir un mensaje homogéneo dentro de su esfera de competencia. Este mensaje va a ser transmitido posteriormente por medio de la persona responsable de establecer la comunicación con los medios de prensa: el presidente del Consejo para esta institución y el ministro del país que ostenta la presidencia rotatoria junto al comisario del ramo para el Consejo de la Unión Europea. En lo referente a la coordinación, es preciso señalar que cada institución tiene de antemano unas competencias atribuidas, aunque existen reuniones de coordinación internas regulares de carácter informal para realizar una buena coordinación de las actividades de cada institución (entrevista personal experto en comunicación Consejo de la Unión Europea).

3.2.3.3. El mensaje

La política de comunicación de ambas instituciones es una política especial, puesto que en este caso son principalmente los actores que forman parte de Consejo y Consejo de la Unión Europea los que, mediante sus declaraciones a la salida de los encuentros, proporcionan a los medios la información más importante. En primer lugar, es preciso destacar que tras el final de la formación del Consejo, el presidente Van Rompuy convoca una conferencia de prensa y emite un comunicado de prensa (entrevista personal experto en comunicación Consejo de la Unión Europea). Asimismo, tras el final de cada formación del Consejo de la Unión Europea, el ministro del país que ostenta la presidencia rotatoria junto con el comisario del ramo que ha acudido a la formación realizan una conferencia de prensa y emiten un comunicado de prensa (entrevista personal experto en comunicación Consejo de la Unión Europea). En este caso los portavoces de los gabinetes de comunicación tienen una visibilidad mucho más reducida que en la Comisión Europea, limitando su función a la relación de la institución con los medios.

Además de estas declaraciones, los ministros o los jefes de gobierno que acuden a las formaciones llevan a cabo declaraciones a la salida de dichos encuentros y transmiten de este modo la difusión del mensaje por otro canal que llega de un modo notable a cada estado miembro a través de su representante nacional (entrevista personal experta en comunicación Consejo de la Unión Europea). Junto a este canal de difusión, la institución goza de otros importantes canales como son la sección de prensa (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d r) sección de prensa) el canal de noticias (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d n),TV newsroom), el canal Youtube del Consejo (Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d d) canal eu Youtube del Consejo de la Unión Europea), la página *web* dedicada al contenido audiovisual (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d o), librería fotográfica) y la página *web* de la presidencia rotatoria (Consejo/ Consejo de la Unión Europea n.d f) presidencia irlandesa del consejo de la Unión europea). Es a través de la sección de prensa donde podemos encontrar las principales herramientas de comunicación de ambas instituciones: comunicados de prensa, calendarios, suscripción a noticias a través de mensajes o *e-mails* o los estudios de televisión y radio del Consejo de la Unión Europea para que los periodistas organicen entrevistas con diversas personalidades del Consejo de la Unión Europea y del Consejo Europeo (Consejo /Consejo de la Unión Europea n.d q) estudios de televisión y radio).

En lo relativo a las situaciones de crisis podemos decir que, si bien está previsto un protocolo de actuación, la naturaleza de ambas instituciones hace difícil la elaboración de una respuesta rápida, ya que solamente cuando los 27 estados miembros están de acuerdo en reaccionar ante una situación imprevista, el presidente del Consejo Van Rompuy tiene la potestad de poder llevar a cabo una declaración. Esta situación limita la capacidad de respuesta de dichas instituciones ante situaciones de crisis (entrevista personal experto en comunicación Consejo de la Unión Europea)

3.2.3.4. La comunicación interna

En el ámbito de la comunicación interna la unidad de prensa y de recursos humanos disponen de varias herramientas como una revista del Consejo en formato *web* y papel, un programa de *mentoring* o un programa específico para los nuevos llegados (entrevista personal experto en comunicación Consejo de la Unión Europea).

3.2.3.5. La comunicación externa

Son principalmente los actores de las formaciones los que llevan a cabo las relaciones con los medios mediante sus intervenciones. Los portavoces de ambos gabinetes se encargan de cuidar dichas relaciones, pero son las declaraciones del presidente del Consejo o de los primeros ministros las manifestaciones más claras de dicha comunicación externa. Los encargados de preparar los comunicados de prensa no están autorizados a mantener relaciones con la prensa de modo formal (entrevista personal experto en comunicación Consejo de la Unión Europea).

3.2.3.6 Conclusión

En el caso de estas dos instituciones podemos decir que, al igual que la Comisión Europea y el Parlamento Europeo, existe un gran abanico de herramientas y de un personal encargado de disponer para medios, organizaciones y ciudadanos interesados una gran cantidad de información de calidad.

Sin embargo, observamos diversas particularidades:

- Hablamos de dos instituciones en las que las personalidades políticas son las protagonistas, siendo por tanto las declaraciones de jefes de gobierno y ministros el elemento más importante de comunicación. Este hecho cambia la naturaleza de la difusión del mensaje con respecto a las instituciones anteriormente analizadas.
- A pesar de que los actores principales del Consejo están presentes en las redes sociales, la presencia global de la institución en este ámbito es menos intensa en comparación con la Comisión Europea y el Parlamento Europeo.
- La división de actividades entre Consejo y Consejo de la Unión Europea no se aprecia con claridad desde un análisis externo de ambas instituciones.
- Las páginas *web* disponen de un contenido en el que cabe cierta mejora en comparación a las páginas de Parlamento Europeo y Comisión.

4. Presentación y discusión de los resultados principales

Tras el análisis efectuado a las tres instituciones europeas teniendo como paradigma de estudio los aspectos teóricos sobre gabinetes de comunicación por un lado y el análisis de un gabinete de comunicación de una empresa de comunicación global por otro lado, podemos destacar los siguientes resultados:

- Tanto los gabinetes de la Comisión Europea, del Parlamento Europeo, del Consejo y del Consejo de la Unión Europea, disponen de las herramientas necesarias para desarrollar una política de comunicación adecuada.
- Si bien las instituciones europeas analizadas han realizado esfuerzos para desarrollar una mayor interacción con los ciudadanos mediante acciones de comunicación más intensas a nivel regional y local y una mayor presencia en medios de comunicación, con especial hincapié en el apartado de las redes sociales, como así fue establecido por la estrategia de comunicación de la Unión Europea, las acciones y esfuerzos realizados han sido diferentes en cada institución.
 - o La Comisión Europea ha desarrollado una presencia importante en las redes sociales. Asimismo ha mejorado su coordinación interna a través de iniciativas como la creación de una entidad visual para la Comisión Europea llevada a cabo por la DG COMM. Sin embargo, existen ciertos elementos que podrían perjudicar la coordinación y difusión del mensaje, notablemente como consecuencia de la complejidad de la propia organización y del hecho que el portavoz de prensa esté adscrito a la DG COMM, a pesar de que su mensaje se coordine principalmente con el comisario y el gabinete del ramo en cuestión. La Comisión Europea puede seguir mejorando su comunicación a través de la inversión de un mayor número de recursos para hacer comunicaciones que lleguen a los niveles locales a través de las representaciones en los EEMM. Asimismo es posible seguir avanzando en la estrategia de comunicación de las redes sociales, a través de una mayor implicación de las direcciones generales, sus directores generales y el

personal de la institución, para poder transmitir una imagen más cercana y dinámica.

- El Parlamento Europeo es la institución que mejor ha adaptado su comunicación a las redes sociales. Así se observa en la percepción de expertos en consultorías externas. La estructura diferente a la Comisión Europea favorece la coordinación interna, aunque la inserción de un tercer nivel de comunicación a través de los grupos políticos añade un nivel de complejidad a la institución que puede suponer una dificultad añadida a la hora de difundir el mensaje. A pesar de haber llevado a cabo esfuerzos en todas las áreas es necesario seguir promoviendo iniciativas a nivel local a través de las oficinas de información para llegar a los ciudadanos y reforzar la presencia de algunos eurodiputados en las redes sociales.
- Tanto Consejo como Consejo de la Unión Europea se encuentran en una situación transitoria. Este hecho, unido a la naturaleza de ambas instituciones les impiden desarrollar una estructura similar a las dos instituciones anteriores. Por ello es imprescindible que ambas instituciones continúen sus políticas de comunicación con una mayor coordinación y con el desarrollo de una mayor visibilidad en Internet, a través de una página *web* más accesible y una presencia más activa en las redes sociales. Estos aspectos le permitirán avanzar hacia un gabinete más interactivo con ciudadanos y empresas, de acuerdo a lo establecido en el marco teórico de este trabajo.