

Berta García Orosa. Profesora da Universidade de Santiago de Compostela.
Código 205.

A conformación da imaxe institucional a través do seu público. A comunicación organizacional on line.

Resumo: Unha das transformacións máis relevantes acaecidas na esfera pública na sociedade actual foi o advenemento dos gabinetes de comunicación (fontes institucionalizadas) no proceso produtivo dos medios de comunicación de masas. Os departamentos de comunicación das entidades (gobierno, empresas e entidades do terceiro sector) inflúen de xeito decisivo na configuración das axendas mediáticas e, por ende, na opinión pública. As organizacións conseguen, a través dos gabinetes de comunicación, a anhelada presenza no “falar dos seus públicos”. Deste xeito, os temas, os escenarios e os actores que aparecen nos medios de comunicación social están restrinxidos a un número limitado, desterrando ao silencio a outras voces da sociedade.

Ata o momento actual os directores de comunicación buscaban unha relación positiva cos medios de comunicación para lanzar as súas entidades a un favorable dentro da opinión pública. Sen embargo, o panorama modificouse durante os últimos anos. Na ponencia proposta, que forma parte dunha investigación máis ampla sobre a comunicación organizacional on line, presentamos unha radiografía deses cambios dentro do sistema comunicativo.

1. Introducción.

Durante as tres últimas décadas, os gabinetes de comunicación organizaron os seus plans e estratexias de comunicación en función dun público ou público/s obxectivos, sempre deseñados a priori dende os departamentos de comunicación. Tanto as campañas de publicidade como as orientadas a publicity determinaban previamente ó receptor e a partir de aí deseñaban non só os medios de transmisión senón tamén a súa mensaxe, temporalización, etc. O “público” recibía deste xeito a mensaxe relativamente pechada e a posibilidade de feed-back coa entidade emisora era relativamente escasa.

Coa chegada das tecnoloxías da comunicación e a información os fluxos comunicativos e este concepto de receptor está cambiando. Por unha banda, os gabinetes de comunicación incluso os máis pequenos xa coñecen a importancia de dirixirse non só a un público xeralista cun acceso ós medios de comunicación de información xeral, senón tamén a un público cada vez máis especializado.

Por outra banda, pola rede circulan moitos fluxos de información sobre a entidade non só os bidireccionais entre entidade/s e público/s, senón tamén todos os internautas (particulares ou institucións) que nalgún momento podan opinar sobre a empresa. Polo tanto, poderíamos resumir os fluxos informativos do gabinete en tres grandes grupos: a) o que transmitimos (comunicación tradicional); b) o que transmiten (os internautas co gabinete); c) como nos ven (os internautas entre sí, as comunidades virtuais).

Este contexto provoca unha nova realidade comunicativa con tendencias que intentaremos describir nas próximas liñas.

2. Transformacións do modelo de comunicación. Modificación do público e da súa función.

O modelo de comunicación en rede comeza a ofrecer os primeiros indicios de transformacións, dos que describiremos algunhas tendencias dentro do ámbito da comunicación organizacional que podemos resumir en catro grandes apartados.

- Espazo de comunicación aberto. O departamento de comunicación foi tradicionalmente un departamento pechado e a información unidireccional. Coa creación de gabinetes on line ou de gabinete electrónico (ou e-gabinete) xa non é un espazo físico pechado, senón un lugar aberto sen concreción física máis alá da dirección concreta de internet e da comunidade virtual que acolle. Independentemente de que a súa planificación comunicativa opte por un modelo de comunicación bidireccional no que o receptor ou destinatario se converte en varios momentos en emisor, como que non, haberá sempre persoas na rede que falen e emitan opinións sobre a entidade á que representa o gabinete de comunicación.

- Posibilidade (potencial, non real) de comunicación circular. A nova realidade ofrece aos directores de comunicación grandes riscos xa que todo o mundo pode opinar e falar sobre todas as entidades pero, a vez, grandes

oportunidades de interactuar cos seus públicos. Nos casos no que esto último se consegue xa non se establece unha comunicación unidireccional como nos departamentos de comunicación tradicionais senón que se crea un espazo de comunicación colaborativo no que, máis ou menos dirixido en función das habilidades e da eficacia do gabinete de comunicación, emisor/es e receptor/es se intercambian os roles e crean a mensaxe. Pese a aparencia de novidade, deste concepto de información en comunidade non deixa de responder a modelos comunicacionais xa presentes na investigación sobre a linguaxe e sociedade dende a segunda metade do século XX (García Orosa; Capón García, 2005) xa presentes na investigación sobre linguaxe e sociedade dende a segunda metade do século XX. Por exemplo, a noción de dialoxismo non fai máis que recuperar un concepto clásico nos estudos sobre a dimensión social da linguaxe. A súa orixe está en Bajtin (1982, 1994) e as súas monografías nas que se sinala que calquera proceso comunicativo está asociado a procesos comunicativos anteriores que se inscriben nas nosas aportacións. Sen discursos previos e sen a posibilidade de ser reinterpretado non se pode producir de ningún xeito, co que a aparente univocidade dunha mensaxe ou a fixación dun significado ao emitilo é un espellismo. Para Bajtin o dialoxismo pode manifestarse tanto intertextualmente (asociación duns discursos con outros), intralingüísticas (en virtude da representación dos diferentes rexistros e variedades intraindividuais) interpretativamente (nunha perspectiva dialéctica da comprensión) ou grazas aos diversos xeitos de reproducir os discursos (citas, referencias, etc.). Unha visión que posteriormente retoma a semiótica, que está presente en innumerables traballos sobre codificación e remodificación e que probablemente encontrou no título de U. Eco *Opera aperta* o seu mellor slogan (Eco 1990).

Trasladar este concepto á conversación virtual inducida polos departamentos de comunicación é doado sempre que se engada que o intercambio sucede dun modo máis acelerado e con procedementos propios da gramática hipertextual dos discursos a través da web o que multiplica a facilidade con que todo enunciado remite a outros enunciados. A novidade neste caso, está na utilización e control deste tipo de procesos comunicacionais polos gabinetes de comunicación cun fin moi determinado.

Os dircom que decidan entrar neste ámbito poderán obter grandes beneficios para a súa política comunicativa pero, ao mesmo tempo deberán estar previstos

para “estar na conversación” e, do mesmo xeito que emiten mensaxes, ser capaces de responder a aqueles outros que se xeren noutros puntos da conversación.

A pesar de que pode parecer anárquico e complicado, o “estar na conversación” non se organiza de forma caótica e desxerarquizada. Aínda que os teóricos da converxencia entre teoría crítica e era dixital (J.D. Bolter 1991, S. Moulthrop 1994 ou G. Landow 1992) acudían a conceptos como realidade rizomática tomados de Deleuze ou a paradigmas derrideanos de significación sen intención fixable, a realidade é distinta. Unha perspectiva interesante para entender o proceso de comunicación que se da en internet represéntano os diversos estudos sobre redes sociais que tratan de modelizar o proceso de intercambio de información.

Neste sentido, este tipo de gabinete representa un modelo de comunidade plenamente intercomunicativa na que o gabinete é un participante máis do circuíto. Observamos como a información pode producirse a través do gabinete ou a través dos mesmos netizens que colaboran activamente na tarefa de dar a coñecer e promover unha entidade, un proxecto ou un produto. Os ciberperiodistas á súa vez poden intervir na estratexia de comunicación do gabinete e a súa fonte de información xa non está centralizada nel, senón en toda a comunidade.

Desde o punto de vista do gabinete de comunicación, internet ofrece grandes vantaxes para o feed-back e a corrección de prácticas comunicativas así como para a utilización de estratexias habituais pero complicadas na actualidade como son o lanzamento de globos-sonda. A mensaxe poderá deixar de ser pechado, será aberto, complexo e, ao mesmo tempo, especializado en función do receptor. Internet da a posibilidade non só de lanzar unha mensaxe positiva senón ademais de contar cos receptores para que colaboren na creación da mensaxe que a entidade busca. Este feito é especialmente relevante nun momento en que a dimensión social da web é unha dirección cada vez máis desenvolvida. As dinámicas cooperativas, o traballo colectivo e os contidos orientados aos usuarios e modificables segundo as súas demandas estanse a impoñer e polo tanto unha estratexia baseada en mensaxes unidireccionais serie silenciada cando non directamente criticada pola comunidade de internautas.

- Importancia do público incluído xa na estratexia. Deste xeito, estase pasando dun modelo comunicacional transmisivo (dar que falar) a un circular non que se busca iniciar unha conversa e estar nela (dar para falar). A transformación estriba en evolucionar dende un deseño unidireccional a unha planificación pluricéntrica e dialóxica.

- Polo tanto, vemos como, independentemente do debate sobre as futuras transformacións da función do xornalista e a creación ou non dunha nova figura de xornalista nos medios dixitais, os públicos do departamento de comunicación estanse modificando e poden chegar a adquirir un papel moi activo. O público será un concepto máis aberto xa que a información sobre a entidade pódese transmitir a unha velocidade máis rápida e a lugares máis afastados (non só fisicamente senón tamén no campo de acción da entidade) a través dos instrumentos que a rede ofrezca en cada momento.

En consecuencia, o departamento de comunicación terá que dirixirse ao público/s obxectivo pero non poderá afastar da súa estratexia comunicativa aos outros *netizens* e comunidades virtuais. Convén aclarar, de todos os xeitos, que o público do departamento de comunicación en liña non só está constituído polos *netizens* senón tamén por persoas que non utilizan a rede habitualmente ou que non son activas na rede (especialmente en sociedades onde o uso de internet non é habitual en todos os sectores sociais).

Os receptores poderán converterse en emisores creando información sobre a entidade e/ou participando na constitución da mensaxe que a entidade inicia. Neste sentido, como veremos máis adiante, o rol do gabinete de comunicación debe ir ao que xa Cesareo Giovanni (1986) chamou a estratexia do segredo, é dicir, á acción proactiva que emite mensaxes para dificultar ou impedir que outros fagan e orienten as mensaxes por el.

- Modelo de lei de potencias. Grazas a estes modelos entendemos como internet encamiñase cara un modelo de lei de potencias ou libres de escala (*scale-free*) nas que un número reducido de nodos reciben a maior parte de enlaces. Unha lei que foi enunciada xa en 1897 por Pareto e que ultimamente foi retomada por investigadores de internet. Estes nodos pasan a ser fundamentais para a circulación da información en internet e son os responsables de que se distribúa dunha forma masiva (no caso que así sexa). Asimesmo, estes nodos reciben o que é denominado como enlace preferencial o que en definitiva

comporta o clásico efecto Mateo, é dicir, que aqueles que son relevantes (normalmente nodos antigos) pasan a selo aínda máis co crecemento de novos nodos mentres que os nodos máis pobres en enlaces (normalmente os máis novos) fanse máis irrelevantes. Estes nodos cun alto poder de conectividade denomínanse habitualmente “hubs” e de feito actúan coa mesma dinámica que os seus homólogos na rede de aeroportos: son lugares de grande centralidade no sistema xa que canalizan o tráfico cara outros aeroportos dende aeroportos habitualmente máis pequenos. O interesante para este modelo é que os lazos entre os nodos non ten por que ser fortes; antes ao contrario é grazas a debilidade de estes lazos concentrados en poucos sitios que se permite que haxa relación entre comunidades máis ou menos autónomas porque permiten o doado desprazamento dunhas a outras.

Tamén fronte a este modelo de rede descentralizada pero cuns importantes *hubs*, comezan a xurdir dinámicas de rede distribuídas. Entendemos por redes distribuídas aquelas nas que os distintos nodos conectan de forma libre con outros e onde a importancia da xerarquía de nodos é moito máis flexible. A este fenómeno ten que engadirse a idea que os axentes das redes son activos e en consecuencia poden reestruturar a súa organización e xerarquías.

Estas circunstancias deben terse en conta ao enfrontar o antigo modelo de audiencias de medios tradicionais co novo modelo de rede social da web. En efecto, os gabinetes sempre buscaron a visibilidade naqueles medios que aportan máis lectores, espectadores ou radiouvintes e mediron a súa penetración en función das súas aparicións neles. Nun modelo de rede social a cantidade de visitantes dun lugar (é dicir, a súa audiencia) é menos importante que o seu lugar no entramado social, é dicir, da súa capacidade de conectividade entre diversos nodos (a pesar de que moitas veces son factores complementarios). E a aparición puntual en todo caso é menos importantes que a distribución da información emitida no conxunto da rede, é dicir, calcularase en función do seus factor de impacto na comunidade.

Como exemplo recordaremos a difusión por internet no 2004 sobre a desafortunada campaña de *El País* na que se tomaba como motivo o 11-S neoiorkino para captar subscritores. A denuncia do seu mal gusto acadou grandes proporcións na blogosfera cando foi anotada polos nodos máis relevantes da mesma, algúns dos cales xa foran sinalados por Tricas, F.; Merelo,

J.J.; Ruíz, V., (2003) nun traballo clásico sobre a blogosfera española en que se sinalaba como a blogosfera daquel momento configurábase como unha rede de mundo pequeno (Watts& Strogatz 1998).

Neste sentido, o gabinete de comunicación máis que preocuparse por unha difusión masiva da súa mensaxe pode utilizar a estratexia de dirixirse a aqueles nodos con maior influencia no público ao que lle interesan, é dicir, implementar unha estratexia en dous niveis de modo que de forma máis rápida e máis eficazmente (a información non chega a través do departamento de comunicación senón a través de “amigos” do destinatario final) transmítase a mensaxe.

Para chegar a eses nodos fundamentais de comunicación a entidade debe, entre outros, organizar a axenda de persoas, institucións e lugares de interese en función dos obxectivos do gabinete de comunicación, participar en asociacións *off line* e en liña e crear o seu propio grupo de *networking*. Con todo, o gabinete de comunicación non só pode aspirar a transmitir as súas mensaxes a través dos nodos senón que el mesmo pode converterse nun lugar de interese e nun nodo importante de circulación de información sobre o seu ámbito de traballo. Para iso, ademais duns bos instrumentos e o deseño dunha gran estratexia de comunicación, é imprescindible situar toda esta actividade nunha das “autoestradas” da rede.

Outro punto importante que está a transformar as estratexias comunicativas dos gabinetes é a necesaria multimedialidade das mensaxes, non só as que poden producir os gabinetes senón tamén as que poden achegar os internautas. O proceso polo cal a rede está albergando cantidades inxentes de material multimedia (vídeos, fotos, audios) e polo que está dotando de ferramentas on-line para súa edición está a condicionar o tipo de mensaxes que estamos a administrar. Este fenómeno ten como consecuencia inmediata a progresiva adaptación das mensaxes do gabinete e sobre o gabinete á gramática social, hipertextual e multimedia de internet.

3. Breve radiografía da situación actual.

A heteroxeneidade caracteriza a radiografía dos gabinetes de comunicación *on line*¹. Baixo diferentes denominacións “Media focus”, “Media relations”, “News&Media”, “Press room”, “New&events”, “Stampa journalism”, “Noticias y eventos”, “Salas de prensa”, “Centro de prensa”, “Medios”, “Newsroom”, se identifica o apartado da web corporativa no gabinete de comunicación con distintos públicos e relación con eles.

A maioría dos departamentos de comunicación adoptaron internet como unha canle de información e non de comunicación e, polo tanto, asumen ao público como o concepto tradicional.

Deste xeito, a maioría dos gabinetes de comunicación defínense como fonte de información para os xornalistas (www.corondel.com) ou simplemente como sección/ferramenta de axuda aos periodistas a encontrar a información de forma rápida e fácil ([/www.fec.gov/press/press.shtml](http://www.fec.gov/press/press.shtml), da Federal Election Commission). E, na maioría dos casos funcionan aínda desde o modelo de axente de prensa ofrecendo soamente información aos medios de comunicación. Polo tanto, aínda que a rede posibilita o cambio de modelo de comunicación cara a un proceso comunicativo aberto e interactivo son escasos os avances detectados de modo xeral neste sentido.

En xeral, existe pouca interactividade nas salas de prensa *on line*, case ningunha entidade se atreve aínda a abrir as súas mensaxes ao público de xeito directo. Nesta fase incorpóranse medidas de participación mediante ferramentas de rodas de prensa virtuais e comunicación a través do correo electrónico (que non deixa de ser a virtualización de ferramentas e métodos ben coñecidos). Non obstante, podemos ilustrar xa con algún exemplo esta breve descrición dun panorama do que aínda hoxe se albiscan as primeiras tendencias.

Traemos a colación dous exemplos de empresas escandinavas: as iniciativas de Nokia e de Opera. Nokia regalou unha serie de terminais do seu modelo NK7710 a un conxunto de bloggers coa condición de que os comentasen. Deste

¹ Analizáronse un total de 600 páxinas de 20 países. A mostra foi realizada con criterios propios da estrutura da rede (por número de visitas) xa que considerabamos ineficaz a aplicación directa de factores útiles noutras realidades como o espazo ou o tempo pero que, en principio, a rede altera.

xeito, obtivo unha ampla repercusión na blogosfera: dun lado, a xenerada polas anotacións dous bloggers e dos seus comentarios; do outro, a xerada pola discusión da propia iniciativa que significaba unha das primeiras penetracións do mundo comercial na blogosfera. A esta campaña uníronse outras propostas, como a creación do servizo Nokia Lifeblgo, que permite aos usuarios das súas terminais manter un blog. Opera, por unha banda, coida notablemente a comunidade dous seus usuarios, destinando unha sección na súa web, campañas en bitácoras como "30 days to becoming an Opera lover", a posibilidade de conseguir unha versión gratuíta se se acadan 250 visitas a Opera dende un banner ou a iniciada a raíz do lanzamento da versión 8 do seu navegador "Blogs writing about Opera".

Ambos os proxectos están dirixidos a un público determinado que, ademais de compoñer ou segmento que interesa a estas compañías, representa ou perfil maioritario de persoas que len bitácoras e empregan dunha forma intensiva internet: interesados polas novas tecnoloxías, ávidos de novos dispositivos, solvencia económica, etc.

Dentro deste ámbito podemos destacar tamén as iniciativas das as chamadas comunidades virtuais coas que traballa especialmente Coca-Cola (e o seu movemento coca cola modificado precisamente no momento de escritura destas liñas). representan un conxunto de actores sociais que teñen vinculacións entre si por intereses comúns. En maior ou menor medida a rede está potenciando a creación de unións de persoas que actúan e falan sobre temas que son do interese común dentro do grupo. Neste sentido, o gabinete de comunicación verase afectado porque as comunidades virtuais en calquera momento poden facer referencia á súa entidade e iniciar a creación dunha determinada imaxe positiva ou negativa sobre a institución ou a empresa.

4. Tendencias.

Tendo en conta a teoría e a práctica, a estratexia que debe seguir calquera director de comunicación é investigar e coñecer continuamente (o ritmo na rede é diferente ao tradicional) todos aquelas mensaxes que se difundan a través das comunidades virtuais sobre a entidade e sobre o sector no que el está inmerso.

Xa que existen novos emisores, o departamento de comunicación ten que coñecerlo. Para elo existen algunhas tácticas elementais:

- observar a conducta dos buscadores respecto á información que aportan directamente sobre a nosa identidade ou temas afíns.

- auscultar os nodos activos da rede que acumulan gran parte do tráfico da mesma.

- facer calas máis cualitativas nos foros de debate e no que se denomina interese invisible.

- comprobar nos logs do noso servidor e nas estatísticas que busca o usuario no noso sitio: palabras chave a través das que chegou, enlaces anteriores, permanencia, páxinas máis visitadas, arquivos descargados, etc.

- atender a cales e quen son os links fanse a web da entidade.

En segundo lugar, os directores de comunicación pode participar activamente nas comunidades virtuais xa formadas ou crear unha propia en torno a súa entidade ou a un tema que lle afecte directamente. No primeiro dos casos, o traballo colaborativo de diferentes persoas que teñan unha opinión positiva sobre a entidade ou o produto é moito máis eficaz na creación dunha imaxe positiva que as mensaxes emitidos polo propio gabinete de comunicación. Á hora de intentar conseguir esta colaboración debemos ter en conta o concepto de rede social (persoas con vínculos entre si) pero, sobre todo o feito de que non todos os actores teñen a mesma influencia dentro desa rede social. Segundo os estudosos de Krebs (Fernández, 2004), a importancia dun nodo ou a unha persoa dentro da rede, está determinada polo seu impacto nestos tres factores: actividade, proximidade e conexión. As conclusións principais dos estudos de Krebs baséanse en que a importancia da posición dunha persoa ou entidade no grupo está determinada pola proximidade que ten a información e a capacidade de transmitila ó resto do grupo, pero sobre todo pola súa habilidade para servir de enlace entre diferentes membros do grupo. É un tema que está aínda en fase de debate pero xa está sendo aplicado nas empresas.

Na actualidade, estúdanse as dinámicas das redes sociais para mellorar o fluxo de información dentro das empresas. Jeremy Myerson, co-director do instituto de investigación Helen Hamlyn en Londres, estudia cómo o coñecemento do poder das redes sociais está levando a multitude de empresas a variar a distribución das súas oficinas e a situación das diferentes persoas. Os

despachos illados están dando paso a espazos máis abertos e as máquinas de café ou de auga se sitúan en lugares centrais para facilitar a comunicación (Fernández, 2004).

5. Bibliografía.

AGUADO, Juan Miguel, *E-comunicación. Dimensiones sociales y profesionales de la comunicación en los nuevos entornos tecnológicos*, Sevilla, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2004.

AYISH, Muhammad I, “Virtual public relations in the United Arab Emirates: a case study of 20 UAE organizations’ use of the Internet”, *Public Relations Review*, Volume 31, Issue 3, septiembre, 2005, p. 381-388.

BAJTIN, M., *El Método formal en los estudios literarios : introducción crítica a una poética sociológica*, Madrid, Alianza, 1994.

BAJTIN, M., *Estética de la creación verbal*, México, Siglo XXI, 1982.

BBVA, *Estudio sobre internet en España*, 2005 en http://w3.grupobbva.com/TLFB/dat/presentacioni_internet.pdf.

BENBUNAN-FICH, Raquel; ALTSCHULLER, Shoshana, “Web presence transformations in the 1990s: an analysis of press releases’, *IEEE Transactions on Professional Communication*, vol. 48, nº 2, junio 2005, p. 131-146.

BOLTER J. D., *Writing Space*, NY, Lawrence Erlbaum, 1991.

BOVET, S., “38% of Canadian journalists use Internet, survey shows”, *Public Relations Journal*, vol. 51, nº 8, 1995, pp. 54-55.

CESAREO, Giovanni, *Es noticia. Fuentes, procesos, tecnologías y temas en el aparato informativo*, Barcelona, Editorial Mitre, 1986.

ECO, U., *Obra abierta*, Barcelona, Ariel, 1990.

ESROCK, S.L.; LEICHTY, G, “Organization of corporate web pages: publics and functions”, *Public Relations Review*, 27, 2000, p. 327-344.

ESROCK, S.L.; LEICHTY, G, *Corporate World Wide Web pages: serving the news media and other publics*, *Journalism and Mass Communications Quarterly*, 76, 1999, p. 456-467.

FERNÁNDEZ, Sonia, *Dos grados: networking. Cultiva tu red virtual de contactos*, Madrid, Lid Editorial Empresarial, 2004.

HA, L.; PRATT, C., "The real state of public relations on the World Wide Web", *Public Relations Strategist*, 6 (3), 2000, pp. 30-33.

IBM, Best practices in public relations, Madrid, IBM, 2005.

JONES, Steven G. (editor), *Cibersociedad 2.0: una nueva visita a la comunidad y la comunicación mediada por ordenador*, Barcelona, UOC, 2003.

LANDOW, G. P., *Hypertext: The Convergence of Contemporary Critical Theory and Technology*. Baltimore and London, Johns Hopkins University Press, 1992.

MOULTHROP, S., "Rhizome and Resistance: Hypertext and the Dreams of a New Culture," en Landow 1994, pp. 299-322.

TRICAS, F.; MERELO, J.J.; RUÍZ, V., "Do we live in a small world? Mesuring the spanish-speaking Blogosphere" estudio presentado en *BlogTalk* celebrado en Viena en 23-24 de Mayo, 2003.

WATTS, D. J.; STROGATZ, S. H., "Collective dynamics of small-world networks", *Nature*, June, 1998.