

## **El Dircom en el escenario de la convergencia: claves para una transformación**

### **The Dircom in the scenary of convergence: keys for a transformation**

Sonia González Molina<sup>1</sup>

Departamento de Comunicación. Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Universitat Jaume I

[smolina@com.uji.es](mailto:smolina@com.uji.es)

Recepción: 30/10/2011 Revisión: 29/11/2011 Aceptación: 12/12/2011 Publicación: 21/12/2011

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-07-119-137>

#### **Resumen**

La aparición de convergencia en los gabinetes de comunicación ha desencadenado una serie de transformaciones en el ámbito laboral de estas oficinas. Aparecen nuevas maneras de producir y distribuir los contenidos que generan, surgen producciones informativas novedosas y se aumenta la polivalencia laboral de los profesionales de estos departamentos. El diálogo y la interactividad pasa a ser un elemento primordial en la relación con los públicos, justo en un contexto en que los mercados se definen como una gran conversación. En este escenario, el Director de Comunicación debe mutar su perfil de manera que pueda adaptarse a los cambios que experimenta el ecosistema comunicativo. Sobre todo porque la convergencia también afecta a los periodistas que trabajan en los medios de comunicación y buscan un contacto virtual más personalizado. Por ello, este artículo propone una serie de estrategias para que el Dircom aproveche las potencialidades que este fenómeno les brinda en su trabajo. Se trata de cinco claves en las que se le anima a profundizar en estrategias de colaboración a escala interna y externa del organismo, a adaptarse a las necesidades de los informadores, a acercar el trabajo de la oficina al de una agencia multimedia, a cambiar de mentalidad para conseguir un diálogo virtual efectivo y, por último, a trabajar en la idea de que su organización es una marca que ahora cuenta con múltiples plataformas de distribución: dispositivos móviles, redes sociales, páginas web, entre otras.

**Palabras clave:** Gabinetes de comunicación - Diálogo - Convergencia - Interactividad - Polivalencia

#### **Abstract**

The irruption of the convergence in the communication offices has unleashed several transformations in the work of these departments. New ways of informative production and

---

<sup>1</sup> Licenciada en Periodismo y Filología Francesa. Profesora ayudante en el Departamento de Comunicación de la Universitat Jaume I.

distribution appear and the members of such offices increase their polyvalence. The dialogue and the interactivity is now the central element in the relationship with their publics, just when markets are defining themselves as a great conversation. In this scenario, the DirCom must change his skill in order to adapt himself to the transformations of the communicative system. Over all, because convergence also affects the media journalists, who search a most customized virtual contact. This is why this article suggests five strategies to profit the advantages of convergence: it encourages the DirCom to join collaborative strategies inside and outside the organization, to bring to the office work the philosophy of a multimedia agency, to change the mentality of the department to reach an effective virtual dialogue, and, at last, to work with the idea that the organization where he works is now a brand with multiplatform delivery: mobile dispositives, social media, web, among others.

**Keywords:** Communication offices – Dialogue – Convergence – Interactivity - Polyvalence

### Sumario

1. Introducción
2. Objetivos y metodología
3. Fundamentos teóricos
  - 3.1. El diálogo como motor de las Relaciones Públicas
  - 3.2. La convergencia, escenario central
4. La convergencia en los gabinetes
  - 4.1. Digitalización y colaboración
  - 4.2. Dimensiones
  - 4.3. La actitud de los periodistas
5. Claves para el Dircom
6. Conclusión
7. Bibliografía

### Summary

1. Introduction
2. Aims and Methodology
3. Theoretical framework
  - 3.1. Dialogue as a motor for Public Relations
  - 3.2. Convergence, center stage
4. Convergence in communication offices
  - 4.1. Digital society and collaboration
  - 4.2. Dimensions
  - 4.3. The attitude of the journalists
5. Keys for the DirCom
6. Conclusion
7. References

## 1. INTRODUCCIÓN

La tecnología digital se introdujo en las instituciones y empresas a mediados de la década de los noventa del siglo pasado, en el marco de un proceso, el de la convergencia, que todavía está en curso. Lo hizo de la mano de dos ventajas indiscutibles: por un lado, del hecho de poder disponer de una gran variedad de soportes informativos así como de almacenar y distribuir un elevado volumen de datos (Esrock y Leichty, 1998: 308), y, por el otro, la capacidad de interactuar con todo tipo de públicos, entre ellos, los periodistas (Marken, 1995: 36-37). La progresiva digitalización de este ámbito acabó por acelerar las dinámicas de las relaciones públicas (Esrock y Leichty, 1998). Aumentaron las posibilidades informativas de los gabinetes, que vieron cómo se alteraba su entorno laboral a partir de variables como la aparición de nuevas producciones informativas, de canales de distribución alternativos o la progresiva polivalencia de sus trabajadores (González y Micó, 2009). Sin embargo, se avanzaba poco en el terreno de la interactividad, al menos en lo concerniente a una relación virtual más fluida con los periodistas de los medios (González, 2011). Y eso que la noción de diálogo ocupa un lugar cada vez más central en el debate sobre las relaciones públicas, en general, y la comunicación corporativa, en particular (Ritter, 2009). Este es el nuevo escenario para el Director de comunicación, escenario que a la vez constituirá nuestro punto de partida: los cambios que provoca la convergencia en los gabinetes y, en especial, su repercusión en la relación con los medios de comunicación.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Como se acaba de exponer, el principal objetivo de esta propuesta es abordar y sistematizar los cambios que la convergencia está provocando en la actualidad en las áreas de comunicación corporativa, un aspecto escasamente abordado en investigaciones sobre el fenómeno. Se hará a partir de los cuatro ejes bajo los cuales se estudia normalmente este proceso: producción integrada, distribución multiplataforma, polivalencia laboral y audiencias activas (Domingo et al., 2007). Se pondrá el acento en los contenidos y materiales informativos que se producen por lo que, en segunda instancia, el artículo examinará de qué manera esta nueva realidad altera la relación con uno de los públicos externos más importantes a la hora de construir su imagen pública, los periodistas. A partir de lo anterior, se harán una serie de propuestas para que el Director de Comunicación optimice su labor de

gestión y coordinación del gabinete, sobre todo, en lo referido con las relaciones con los medios.

Para construir el artículo, se ha recurrido a los resultados del trabajo de campo de una investigación más amplia<sup>2</sup> sobre la convergencia en los gabinetes de prensa y comunicación a partir de la experiencia de cuatro organismos oficiales especializados en la gestión del tráfico y la movilidad. A saber: la Dirección General de Tráfico (DGT), la Dirección de Tráfico (DT) del País Vasco, el Servei Català de Trànsit (SCT) y el Reial Automòbil Club de Catalunya (RACC). En la citada investigación, también se examinaron las consecuencias del proceso desde el otro lado; es decir, desde el punto de vista de los periodistas que recurren a las fuentes antes citadas y que trabajan en dos redacciones de un medio público: las de Televisió de Catalunya y Catalunya Ràdio, dependientes ambas de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA).

En el caso concreto de este artículo, la metodología escogida apuesta por la triangulación de métodos, en la línea de lo recomiendan autores como Palacios y Díaz Noci (2009) o Cabrera et al. (2007) para estudiar la convergencia. Así, combina herramientas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (entrevista y observación) en los dos escenarios antes citados: los gabinetes y las redacciones. En ambos casos, se entrevistaron a responsables y periodistas y se observó cómo trabajaban. Previamente, se había realizado una encuesta entre los informadores especializados en tráfico catalanes para conocer su opinión sobre los gabinetes digitales y su grado de utilización.

### 3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La figura del director de comunicación o Dircom se introdujo en Europa a mediados de la década de los noventa del pasado siglo XX, y aunque al principio sus funciones fueron incorrectamente interpretadas, actualmente se le identifica como “estratega y gestor” de los valores intangibles de su empresa o institución (Costa, 2009: 21). Su trabajo se mueve entre tres esferas relacionadas entre sí: la comunicación institucional, la comunicación mercadológica y la comunicación organizacional (Costa, 2011: 107). Sin embargo, con los

---

<sup>2</sup> Se trata de la tesis doctoral elaborada por la firmante del artículo que lleva por título *La convergència en els gabinets de premsa i comunicació: Les oficines especialitzades en seguretat viària*. Dirigida por el Dr. Josep Lluís Micó, se defendió en la Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull en abril de 2011.

mercados cada vez más interconectados y en conversación global y constante,<sup>3</sup> la tarea del DirCom se transforma. Internet se convierte en la llave para compartir conocimiento, ideas o información corporativa, con lo que los profesionales de éste ámbito deben estar atentos a los cambios que están surgiendo (Alfonso y de Valbuena Miguel, 2006). Para autores como Ritter (2009), la capacidad de crear un diálogo continuo con sus públicos será un elemento determinante. Una noción, la de diálogo, que no sólo se encuentra en la base teórica de las relaciones públicas sino que también se aborda desde otro punto de vista: el de las transformaciones que la tecnología digital provoca en los gabinetes de comunicación. La teoría dialógica y la convergencia marcarán, entonces, las coordenadas de la evolución del DirCom. Abordamos, a continuación, sus principales ejes.

### **3.1. El diálogo como motor de las Relaciones Públicas**

La teoría sobre comunicación dialógica (Kent y Taylor, 1998, 2002; Grunig y Huang, 2000) hunde sus raíces en las aportaciones que hicieron Habermas y Foucault sobre la esfera pública y la democratización del discurso, respectivamente. Conecta directamente con la idea de que los modelos de comunicación simétrica son los que permiten a una organización alcanzar la excelencia (Roper, 2005). Desde este punto de vista, el diálogo no es un método específico o un formato determinado de trabajo, sino básicamente una orientación (Botan, 1997) cuya implantación en el sistema de relaciones públicas facilitan un ejercicio éticamente responsable (Pearson, 1989). El diálogo implica también una cierta voluntad de interactuar entre dos partes, por lo que existen ciertos aspectos que determinan su calidad y, por ende, la calidad de la relación. Estas variables no constituyen una lista ni mucho menos cerrada, si bien los autores suelen coincidir en características como la verdad, la reciprocidad en la relación, un cierto control entre los participantes o la satisfacción mutua.<sup>4</sup>

Desde la óptica digital, Kent y Taylor (1998) sentaron las bases de la comunicación dialógica en el entorno web al enunciar cinco principios que aplican de manera práctica la teoría anterior: la creación de un bucle de diálogo, la apuesta por contenidos informativamente útiles para todos los públicos, el hecho de conseguir que los usuarios vuelvan a visitar la web, un entorno y diseño por el que sea fácil navegar, y la capacidad de conservar usuarios.

<sup>3</sup> Ver al respecto, Levine et al. (2008). *El manifiesto Cluetrain*. Barcelona: Deusto.

<sup>4</sup> Se pueden consultar al respecto las aportaciones de Huang (1997), Hon y Grunig (1999), Grunig y Huang (2000) o Kent y Taylor (2002), entre otros.

Una década más tarde y conscientes de los cambios producidos en el entorno digital, Pettigrew y Reber (2010, 2011) completan esta idea y proponen un sexto principio, que tiene que ver con el inicio y el mantenimiento de la relación. Este esquema es al que se suele recurrir para examinar la relación que se establece entre las webs corporativas y los periodistas, con resultados poco alentadores. Las críticas más frecuentes emitidas por los informadores sobre las primeras tienen que ver con la presumiblemente poca calidad de los sitios (Garrison, 2003), la escasa información que contienen o la dificultad a la hora de encontrarla (Bransford, 2001; Esrock y Leichty, 1999; Callison, 2003) y la nula interactividad (Gustavsen y Tilley, 2003). Y eso que la comunicación digital podría complementar perfectamente las conversaciones telefónicas, el contacto cara a cara, el intercambio de correos y otras interacciones (Pettigrew y Reber, 2010). Pero, como señalan Seltzer y Mitrook (2007), no siempre coincide lo que los departamentos de comunicación piensan para la web con lo que esta puede ofrecer en términos de construir una relación entre el organismo y los periodistas<sup>5</sup>. Especialmente en un contexto, el de la convergencia, que alterna el entorno laboral en el que se mueven estos últimos y los gabinetes.

### **3.2. La convergencia, escenario central**

La convergencia es uno de los fenómenos que actualmente centra la atención de los debates académicos sobre comunicación. Se trata de un proceso aún en evolución, en el sentido que afecta a los profesionales que en la actualidad trabajan en las empresas informativas transformando su entorno laboral. La convergencia se caracteriza por propiciar la confluencia de tareas, funciones, perfiles y espacios de trabajo en los medios en los que se genera, que son, a su vez, unos de los públicos prioritarios para los gabinetes. Gracias a esta filosofía, se diversifican las plataformas a través de las cuales se distribuye la información, y al mismo tiempo, se estimulan la polivalencia y la multimedialidad de los periodistas y la participación de unos usuarios cada vez más activos (Micó, 2009). La convergencia es un fenómeno diverso y multidimensional, que tiene se origina alrededor de dos factores: la digitalización y la concentración empresarial (Masip y Micó, 2009, 2010). Se expresa de diversas maneras en función de la empresa en cuestión. No obstante, la manera habitual de

---

<sup>5</sup> Para más información sobre cómo el uso de webs corporativas en la relación entre organismos y periodistas, se puede consultar, entre otros, a (Esrock y Leichty, 1999; White y Raman, 1999; Hill y White, 2000; Taylor, Kent, y White 2001; Callison, 2003; Shin y Cameron, 2003; Ryan, 2003; Reber y Kim, 2006; Seltzer y Mitrook, 2007; Pettigrew y Reber, 2010; Waters, Tindall y Morton, 2010).

abordar este proceso pasa por estructurarlo en cuatro ejes compatibles entre ellos (Domingo et al., 2007):

1. La producción integrada: Esta dimensión hace referencia a la organización en la producción de las noticias y engloba fórmulas como la promoción cruzada (desde un medio se promocionan los contenidos de otra empresa del grupo), la clonación de contenidos (el contenido que se distribuye por una plataforma se difunde por otro canal), la *coopetición* (cuando periodistas de diferentes medios de un mismo grupo colaboran puntualmente en la elaboración y producción de alguna información aunque manteniendo sus materiales propios) y las redacciones integradas.
2. La distribución multiplataforma: Aquí se hace referencia a la distribución coordinada y automática de contenidos a través de diversas plataformas según las características propias de cada una de ellas. Por ejemplo, la televisión, la radio y el portal web en el caso de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA).
3. La polivalencia: Este apartado hace alusión al perfil del periodista, cada vez más complejo al verse obligado a asumir tareas y funciones que no le son originalmente propias: producen contenidos para varios soportes (polivalencia mediática), se hacen cargo de todo el proceso productivo (tecnológica) o confeccionan informaciones sobre diversos temas o secciones (temática).
4. Las audiencias activas: Esta dimensión apela directamente a la noción de diálogo y relación anteriormente expuesta, aunque desde la óptica del usuario de los medios. Hace referencia a la capacidad de la tecnología digital de facilitar la interacción entre las dos partes implicadas, el público y el medio que consume.

#### **4. LA CONVERGENCIA EN LOS GABINETES**

A partir de lo anteriormente expuesto, este epígrafe se destinará a explicar los cambios que la convergencia ha desencadenado en las áreas de comunicación institucionales, uno de los objetivos de esta propuesta. Más concretamente, en los gabinetes de prensa, ya que, como se ha anunciado previamente, se hará hincapié en la relación entre fuentes y profesionales que trabajan en los medios, dos actores condenados a dialogar. El trabajo de campo

efectuado permite avanzar que no existe un único modelo de convergencia, sino que cada departamento estudiado adapta el fenómeno a sus necesidades informativas, cultura empresarial, tamaño o historia. Es una situación similar a la que se produce en los medios, que también aplican su propia receta convergente. A pesar de la variedad de opciones, es posible detectar algunas directrices comunes.

#### 4.1. Digitalización y colaboración

Cuando hablamos a los antecedentes de la convergencia en los medios, nos referimos a la digitalización y la concentración, dos conceptos que son necesarios adaptar al entorno corporativo. Así, es indiscutible la presencia del elemento tecnológico en las áreas de comunicación de los cuatro gabinetes investigados, hasta el punto que algunos de ellos, como el del SCT, ya nacieron completamente digitalizados. La tabla 1 muestra los cambios más relevantes que la digitalización ha provocado en los departamentos de comunicación estudiados.

**Tabla 1. Cambios que la digitalización provoca en los departamentos de comunicación**

Cambios detectados	SCT	DT	DGT	RACC
Mecanización de las rutinas	x	x	x	
Aparición de nuevas producciones informativas				
Información de servicio	x	x	x	
Información para la sección de Sociedad				x
Mejora de la comunicación interna	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

En general, la tecnología digital permite que los gabinetes mecanicen sus rutinas productivas, al mismo tiempo que fomenta la aparición de nuevas producciones informativas (como páginas web sobre el estado del tráfico) y mejora la comunicación interna. Sin embargo, y a diferencia de las empresas periodísticas, es difícil hablar de concentración como tal en el ámbito corporativo, en el sentido de acumulación de medios. Lo que sí es posible es aludir a fórmulas para incentivar la colaboración entre los diferentes departamentos del organismo (salas de control de tráfico y gabinetes de comunicación, por



ejemplo) y con organizaciones externas (como el SCT y el RACC en algunas campañas, o con Televisió de Catalunya, en las crónicas televisivas sobre tráfico).

#### 4.2. Dimensiones

No existen a penas diferencias entre las dimensiones de la convergencia diseñadas para los medios y las que analizan el mismo fenómeno en los departamentos de comunicación. Sin embargo, se pueden efectuar una serie de puntualizaciones, sobre todo en lo concerniente a la construcción y mantenimiento de la relación entre el gabinete de prensa y el periodista en el entorno digital.

1. Producción integrada: Esta dimensión hace referencia a la manera en que el organismo se organiza para producir los contenidos que genera. Lo más habitual es optar por fórmulas como la clonación de contenidos o la promoción cruzada: la reproducción íntegra del mensaje que el organismo distribuye a través de una plataforma por otra (web y teléfono, por ejemplo, en los casos de la DGT y del SCT), en el primer caso, o el hecho de reenviar al periodista que llama a la página web donde localizará el dato que busca, en el segundo. Otras prácticas, como la *coopetición* (dos gabinetes externos que colaboran en algún asunto) son más extraordinarias. Así, el SCT y el RACC pueden trabajar conjuntamente y de manera puntual en la difusión de actividades para prevenir los accidentes, lo que encajaría con esta fórmula. La opción de los gabinetes integrados es aún más infrecuente, por no decir excepcional: sólo se detectó en el SCT. En casos de emergencias, la oficina de comunicación de este organismo puede funcionar de manera conjunta, como una única área, con los departamentos de Mossos d'Esquadra y Bomberos, todos ellos dependientes de la *conselleria* de Interior de la Generalitat.
2. Distribución multiplataforma: De la misma manera que los grupos de comunicación distribuyen sus contenidos a través de diferentes medios asociados, los gabinetes difunden sus mensajes a través de los canales que ellos mismos implementan: teléfono, página web, móvil, *newsletter*, correo electrónico, fibra óptica para las imágenes, memorias USB, etc. (ver Tabla 2). Para los organismos implicados, pues, la distribución multiplataforma permite una distribución masiva de los contenidos a bajo coste, con la posibilidad de fortalecimiento de la marca que ello conlleva. Pero se trata también de

una difusión complementaria, en el sentido de cada canal ofrece la información bajo un formato diferente, lo que podemos calificar de distribución *cross-media*.

**Tabla 2. Distribución plataforma en los gabinetes de comunicación de tráfico**

Distribución multiplataforma	SCT	DT	DGT	RACC
Teléfono				
Fijo	x	x	x	x
Móvil	x			
Internet				
Página web	x	x	x	x
<i>E-mail</i>	x	x	x	x
<i>Newsletter</i>				x
Fibra óptica (imágenes)	x		x	
Dispositivos externos (USB, DVD...)	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

3. Polivalencia periodística: Es uno de los aspectos en los que más se ha dejado sentir la convergencia en el entorno de los medios. En los departamentos de comunicación, también se ha detectado la polivalencia, si bien de manera desigual. Son las oficinas más jóvenes como las del SCT o la DT las que más decididamente apuestan por esta filosofía frente a la actitud más distante que adoptan las de más edad, como la DGT o el RACC. Los trabajadores de los gabinetes estudiados aprenden a hacerse cargo de todo el proceso de producir un contenido (polivalencia tecnológica), que distribuirán a través de diversos canales (polivalencia mediática) y que puede versar sobre cualquier tema (polivalencia temática). Pero además, se hacen cargo de funciones de diversas áreas (periodismo, publicidad y relaciones públicas) gracias a que, con la digitalización, mecanizan sus tareas y ahorran tiempo. Es decir, son funcionalmente polivalentes. Esto es especialmente cierto en los casos del SCT y del gabinete vasco. En el primer ejemplo, la introducción de las crónicas digitales (disponibles en un archivo de audio en la página web del organismo) redujo drásticamente las llamadas que se recibían de las emisoras radiofónicas. Así, las trabajadoras de la oficina (todas mujeres) dispusieron de más tiempo para acometer otras funciones como organizar congresos, planificar campañas

publicitarias, etc. En el segundo, la tecnología digital facilita la descentralización geográfica de la oficina (puede trabajar hasta en cuatro sedes distintas) y gran cobertura de temas, ya que informan sobre tráfico, pero también sobre emergencias, terrorismo, etc.

4. Interactividad: Esta dimensión hace referencia a la relación virtual que se establece entre el organismo y sus públicos a través del entorno digital que gracias a sus características, incita a los usuarios a participar, exponer su opinión, etc. En el caso de los gabinetes y en relación a su público prioritario, los periodistas, esta interacción se reduce al mínimo. De hecho, el usuario tiene básicamente dos opciones. La primera es seleccionar la información que desea: puede acceder a aquellos datos que sean de su interés a través de formularios o de opciones cerradas de búsqueda, por ejemplo, en las páginas sobre el estado del tráfico (SCT, DT y DGT) o, como mucho, personalizarse un perfil de consulta o usar un RSS para acceder a las novedades (DGT). La segunda es pedir la información que desea, a través de correo electrónico normalmente, y con un grado de respuesta desigual. Una opción poco útil para los informadores, siempre acuciados por la actualidad. El siguiente epígrafe se ocupa de cómo se han adaptado ante las transformaciones que sufren los gabinetes de comunicación por la convergencia, tal y como se avanzaba en la introducción de este artículo.

#### **4.3. La actitud de los periodistas**

En las siguientes líneas, centraremos la atención uno de los públicos más significativos para el organismo a la hora de construir su imagen externa, los periodistas, para saber de qué manera aceptan y se adaptan a las transformaciones que sufren los gabinetes. A tenor de los resultados de la encuesta efectuada, los informadores han incorporado sin excesivos traumas a sus rutinas productivas la consulta de webs corporativas (17,06% de los encuestados) y del correo electrónico (16,27%), casi al mismo nivel que el teléfono (17,46%) o un contacto *face to face* (17,86%). Pero si bien es cierto que aprecian su comodidad (25,58% en el caso de la web y 24,03% del mail), su actitud muestra que no se acaban de fiar de estos contenidos: la práctica totalidad de los encuestados (92,86%) reconocen que contactan telefónicamente con su fuente para confirmar que la información en línea está correctamente actualizada (22,14%) o ampliar los datos (27,14%). Y es que según lo

observado en las redacciones de la CCMA, la llamada es casi la única opción que tienen para personalizar los contenidos a sus necesidades informativas, ante un correo calificado en general como poco útil por la tardanza en la respuesta. Eso no significa que descarten sistemáticamente la información en línea, simplemente la usan a modo de complemento: por ejemplo, consultan la web para controlar si hay accidentes y, cuando ocurren, contactan telefónicamente para saber más detalles.

A partir de los datos recogidos en el trabajo de campo, se concluye que, en general, los periodistas priorizan el contacto telefónico o el cara a cara por encima del virtual, ya que identifican esta última vía como un instrumento más a disposición del organismo para controlar el acceso a la información que generan o directamente, no facilitar más detalles. Usando la terminología de Ericson, Baranek y Chan (1989), no hay espacio para negociar o, al menos, ellos lo entienden así. Es entonces cuando, sobre todo si disponen de tiempo, recurren a otras fuentes alternativas a las oficiales para confeccionar sus noticias. Aquí es donde entran en juego las redes sociales, los blocs, los chats o los foros de discusión, para localizar voces alternativas a las posturas institucionales, nuevos testimonios u otros puntos de vista.

## **5. CLAVES PARA EL DIRCOM**

Ante este nuevo escenario, la labor del DirCom necesariamente se transforma. Por ello y a partir de lo anteriormente expuesto, se ofrecen una serie de sugerencias para que esta figura optimice el trabajo del gabinete, tal y como se ha expuesto en el apartado 2. Objetivos y metodología. Son las siguientes:

1. Profundizar en estrategias de colaboración externas e internas: Uno de los mecanismos para ganar en eficiencia pasa por incentivar las estrategias de colaboración externas y, especialmente, las internas. Aprovechar las sinergias que se establecen entre diferentes departamentos permite optimizar procesos rutinarios que son comunes, como ocurre en el caso escogido para esta propuesta, con la recopilación, tratamiento y distribución de información de tráfico. En ocasiones puntuales, incluso se podría plantear la colaboración con empresas externas, siempre y cuando se compartan los mismos objetivos, como ya se ha visto que hace el SCT con el RACC o con Televisió de Catalunya.

En este proceso, no obstante, hay que tener en cuenta factores relativos a la armonización de ritmos, sistemas y culturas laborales diferentes.

2. Adaptación real a las necesidades de los periodistas: Una de las características más sobresalientes de la tecnología digital es su versatilidad, lo que hace que la información que vehicula pueda ser distribuida en diversos formatos y en función de las necesidades de los usuarios que la consuman. No tiene ningún sentido, pues, que las webs corporativas no se adapten a los públicos de empresas e instituciones (Martín Pellón, 2009). Esto es especialmente significativo para los periodistas, que aun hoy se siguen mostrando “escépticos” con los datos que ellas contienen (Pettigrew y Reber, 2011: 423). Una actualización adecuada, la existencia de materiales en diversos formatos y un diseño que tenga en cuenta sus necesidades informativas es un buen principio.
3. Acercar el trabajo de los gabinetes en línea al de una agencia multimedia: Al hilo de lo anteriormente expuesto, la convergencia facilita que los profesionales de los gabinetes de comunicación puedan producir y distribuir materiales textuales y audiovisuales en todo momento, de manera rápida, actual y personalizada a las necesidades de su público, unas cualidades que los periodistas valorarían especialmente. La idea que se propone es la de acercar al gabinete a las pautas de funcionamiento de una agencia multimedia, en el sentido de pensar en producir y distribuir materiales en diversos formatos, con agilidad y teniendo en cuenta los intereses de aquellos que los consumirán. Existe la capacidad de hacerlo. Que se explote o no, depende de lo que decida la dirección del área de comunicación.
4. Cambiar de mentalidad para conseguir un diálogo efectivo: Una de las consecuencias más negativas de la irrupción de la convergencia en el trabajo de los gabinetes de comunicación tiene que ver con la carencia de un verdadero diálogo virtual. Esto es especialmente claro en el caso de los periodistas, que perciben a los gabinetes digitales como un instrumento más al alcance de empresas e instituciones para controlar la información (González, 2011: 206). De hecho, el trabajo de campo muestra que los periodistas prefieren una comunicación más tradicional, como la telefónica, para obtener de la empresa la información que necesitan. Y que recurren a las redes sociales para buscar temas, voces y puntos de vista alternativos. El cambio de mentalidad, en el

que también deben participar los periodistas, servirá para que los departamentos de comunicación aprovechen las ventajas que la interactividad brinda en la relación con sus públicos.

5. Trabajar en la idea de una marca con múltiples plataformas de distribución: La convergencia ha abierto la puerta a la posibilidad de distribuir las actividades y contenidos corporativos a través de diversos canales (teléfono, página web, correo electrónico, teléfonos móviles, perfiles en redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube...). Se puede acceder a una misma información desde diversas plataformas que, a su vez, impregna con sus características el mensaje en cuestión: datos genéricos en la web, detalles con una llamada, un clip de audio en la página corporativa, etc. Nos encontramos, pues, ante una distribución *cross-media*, una filosofía que, desde el punto de vista de los intereses corporativos, tiene como principal virtud el refuerzo de la institución como marca y referente respecto a sus competidores. En cualquier caso, los periodistas no deberían entender esta posibilidad únicamente como una estrategia de distribución masiva de contenidos.

## 6. CONCLUSIÓN

El panorama comunicativo en que nos movemos está en continua transformación como demuestran los cambios que la convergencia desencadena en el trabajo de los profesionales que trabajan en los departamentos de comunicación de empresas e instituciones. Al cambiar este entorno, la relación que entablan con los periodistas, también muta. En general, aunque estos profesionales han incorporado de manera natural el uso de gabinetes en línea, en el día a día recelan de sus contenidos. Es por ello que desde la Dirección de Comunicación se debe tener en cuenta esta evolución a la hora de gestionar el trabajo que se desempeña en el gabinete de prensa. Las cinco claves anteriormente expuestas inciden en uno de los aspectos más valorados por los periodistas pero menos explotados por los gabinetes: la interactividad. Los informadores buscan el contacto personal para adaptar los contenidos que precisan a las características de la pieza que elaboran, pero también para acceder a información que vaya más allá de la evidencia. Por su parte, las oficinas trabajan para hacer llegar la postura y puntos de vista de la organización a los medios con las menores interferencias posibles, lo que, en última instancia, convierte el control de la información en

el tema central de esta relación. El nuevo panorama que se abre debería actuar como estimulante para alentar los cambios en la figura del DirCom. Ésta debería mutar para aprovechar los puntos positivos del escenario antes descrito, en el que conceptos como la interactividad, el diálogo, la polivalencia, la multimedialidad o la multiplataforma se convierten en claves de cara a una futura transformación.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Alfonso, G.H. y de Valbuena Miguel, R. (2006). Trends in online media relations: Web-based corporate press rooms in leading international companies. *Public Relations Review*, 32, 267–275.

Botan, C. (1997). Ethics in strategic communication campaigns: The case for a new approach to public relations. *Journal of Business Communication*, 34, 188–202.

Bransford, K. (2001). *Better access, better information, better news: The ten essential elements of an online newsroom*. Recuperado el 22 de octubre de <http://riverkeeperpressroom.gmtmedia.org/sites/default/files/TenElements2ndEd.pdf>

Cabrera, M. A. et al. (2007). Nuevas fórmulas para el estudio de la convergencia digital en las redacciones de los medios de comunicación. En Masip, P. y Rom, J. (Eds.), *Las encrucijadas de la comunicación: límites y transgresiones. Actas del IV Congreso Internacional Comunicación y Realidad*, (pp.317-329). Barcelona: Trípodos.

Callison, C. (2003). Media relations and the Internet: How Fortune 500 company websites assist journalists in news gathering. *Public Relations Review*, 29, 29–41.

Costa, J. (2009). La especificidad del DirCom. En Costa, Juan (Ed.), *DirCom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación* (pp.17-28). València: Universitat de València.

Costa, J (2011). *El ADN del Dircom*. Barcelona: CPC Editor.

Domingo, D. et al. (2007). *Four dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain*. Comunicación presentada en el 8th International Symposium on Online Journalism. Austin.

Ericson, R., Baranek, P. y Chan, J. B. L. (1989). *Negotiating Control: A Study of News Sources*. Toronto: University of Toronto Press.

Esrock, S. L. y Leichty, G. B. (1998) Social responsibility and corporate web pages: Selfpresentation or agenda-setting? *Public Relations Review*, 24 (3), 305-319.

Esrock, S. L. y Leichty, G. B. (1999). Corporate World Wide Web pages; Serving the news media and other publics. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 76(3), 456-467.

Garrison, B. (2003). How newspaper reporters use the Web to gather news. *Newspaper Research Journal*, 24(3), 62-75.

González, S. (2011). La convergència en els gabinets de premsa i comunicació: les oficines especialitzades en seguretat viària. Tesis doctoral. Barcelona: Blanquerna.

González, S. y Micó, J. L. (2009). Oportunidades y tensiones entre los gabinetes digitales y los periodistas. El caso de las oficinas especializadas en tráfico y seguridad vial. En Medina, A., Rom, F. y CANOSA, Francesc (Eds.), *La metamorfosi de l'espai mediàtic. V Congrés Internacional Comunicació i Realitat*, (pp.615-623). Barcelona: Trípodos

Grunig, J. E. y Huang, Y. (2000). From organization effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships public relations strategies and relationships outcomes. En Ledingham, J. A. y Bruning, D. S., *Public relations as relationship management. A relational approach to the study and practice of public relations* (23-53). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Gustavsen, P. A. y Tilley, E. (2003). Public relations communication through corporate websites: Towards an understanding of the role of Interactivity. *Prism*, 1(1). Recuperado el 22 de octubre de [http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal\\_Files/issue1/refereed\\_articles\\_paper5.pdf](http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/Journal_Files/issue1/refereed_articles_paper5.pdf).

Hill, L. H. y White, C. (2000). Public relations practitioners' perceptions of the World Wide Web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26(1), 31-51.

Hon, I. C. y Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.



Huang, Y. (1997). *Toward the contemporary Chinese philosophy of public relations: A perspective from the theory of global public relations*. Comunicación presentada en 47th annual conference of the International Communication Association. Division of Public Relations. Québec (Canadá).

Kent, M. L. y Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334.

Kent, M. L. y Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28 (1), 21-37.

Killebrew, K. C. (2005). *Managing Media Convergence*. Iowa: Blackwell Publishing.

Levine et al. (2008). *El manifiesto Cluetrain*. Barcelona: Deusto.

Marken, G. A. (1995). Getting the Most from Your Presence in Ciberspace. *Public Relations Quarterly*, 40 (3), 36-37.

Martín Pellón, D. (2009) *Desarrollo web de la imagen corporativa*. Recuperado el 17 de septiembre de 2009 de <http://www.cibersociedad.net/congres2009/ca/coms/desarrollo-web-de-laimagen-corporativa/637/>

Masip, P. y Micó, J. L. (2009). El periodista polivalent en el marc de la convergència empresarial. *Quaderns del CAC*, núm. 31-32, 85-92.

Masip, P. y Micó, J. L. (Coords.) (2010). *La convergència comunicativa a la premsa local i comarcal: noves perspectives per a la informació*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Micó, J. L. (2009). *Llamada en espera. Periodistas inmóviles ante el periodismo móvil*. Conferencia dictada en el 1ª Encontro da montha, Jornalismo e redes móveis. Serra da Estrela (Portugal).

Palacios, M. y Díaz Noci, J. (Eds) (2009). *Ciberperiodismo: Métodos de investigación*. Bilbao: Servicio editorial de la Universidad del País Vasco.

Pearson, R. (1989). Business Ethics as Communications Ethics: Public Relations Practice and the Idea of Dialogue. En Botan C. H. y Hazleton, V., *Public Relations Theory* (pp.111-131). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.

Pettigrew, J. E. y Reber, B. H. (2011). Journalists' opinion and attitudes about dialogic components of corporate websites. *Public Relations Review*, 37, 422-424.

Pettigrew, J. E. y Reber, B. H. (2010). The New Dynamic in Corporated Media Relations: How Fortune 500 Companies Are Using Virtual Press Rooms to Engaged the Press. *Journal of Public Relations Research*, 22 (4), 404-428.

Quinn, S. (2005). Convergence Fundamental Question. *Journalism Studies*, 6 (1), 29-38.

Ritter, M. (2009). La complejidad de las organizaciones en el mundo globalizado y el nuevo rol del DirCom. En Costa, Juan (Ed.) *DirCom. Estratega de la complejidad. Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación* (65-75). València: Universitat de València.

Reber, B. H. y Kim, J. K. (2006). How activist groups use websites in media relations: Evaluating online pressrooms. *Journal of Public Relations Research*, 18(4), 313-333.

Roper, J. (2005). Symmetrical communication: Excellent public relations or a strategy for hegemony? *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 69-86.

Ryan, M. (2003). Public relations and the web: organizational problems, gender and institution type. *Public Relations Review*, 29, 335-349.

Seltzer, T. y Mitrook, M. A. (2007). The dialogic potential of Weblogs in relationship building. *Public Relations Review*, 33, 227-229.

Shin, J. y Cameron, G. T. (2003). The interplay of professional and cultural factors in the online source-reporter relationship. *Journalism Studies*, 4, 253-272.

Taylor, M., Kent, M. L. y White, W. J. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review*, 27, 263-284.

Waters, R. D., Tindall, N. y Morton, T. S. (2010) "Media Catching and the Journalists-Public Relations Practitioner Relationship: How Social Media are Changing the Practice of Media Relations". *Journal of Public Relations Research*, 22 (3), 241-264.

White, C. y Raman, N. (1999). The World Wide Web as a public relations medium: The use of research, planning and evaluation in web site development. *Public Relations Review*, 25, 405-419.