

# **Excelencia universitaria** sobre Relaciones Públicas

Trabajos Finales de Máster Oficial Universitario  
premiados por AIRP



---

Colección "Excelencia Universitaria"  
ISBN: 978-84-606-7470-2

---



## Sumario

<b>1. Presentación</b>	<b>5</b>
------------------------	----------

<b>2. La excelencia en los TFM</b>	<b>7</b>
------------------------------------	----------

<b>2.1 La reputación como un valor intangible de los líderes políticos. El caso del Ministro de Educación, Cultura y Deporte en España (2011-2012)</b>	<b>8</b>
--	----------

*Primer Premio al mejor Trabajo Final de Master de los Premios AIRP a la excelencia Universitaria sobre Relaciones Públicas 2015.*

Autora: D<sup>a</sup>. Carmen María Robles López - cm.robles30@gmail.com

Tutora: Dra. D<sup>a</sup> María José Canel Crespo - mjcanel@ucm.es

Facultad de Ciencias de la Información.

Máster en Comunicación de las organizaciones

Universidad Complutense de Madrid

Madrid, España.

<b>2.2 El CEO como portavoz en las compañías en España: un activo desaprovechado. La competencia comunicativa de los directivos españoles y su efecto en la imagen de las compañías</b>	<b>73</b>
---	-----------

*Segundo Premio al mejor Trabajo Final de Master de los Premios AIRP a la excelencia Universitaria sobre Relaciones Públicas 2015.*

Autor: D. Javier Bernad Santa Olalla

Tutora: Dra. D<sup>a</sup> María Isabel Reyes Moreno - mireyes@ccinf.ucm.es

Facultad de Ciencias de la Información.

Máster en Comunicación de las organizaciones



## 1. Presentación

Por segundo año consecutivo, la **Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas** tiene el gran honor de publicar los mejores Trabajos Finales de Máster Oficial Universitario de los **PREMIOS A LA EXCELENCIA UNIVERSITARIA AIRP 2015** sobre Relaciones Públicas.

En esta edición, vuelve a sorprender la excepcionalidad de los temas tratados por sus autores; la exhaustividad empírica expuesta y empleada en el proceso metodológico, pone en evidencia la calidad de los estudios enmarcados en la actualidad del profesional de las relaciones públicas.

El **Primer Premio** se otorga a **D<sup>a</sup> Carmen María Robles López**, egresada del Máster en Comunicación de las organizaciones de la facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Su trabajo titulado ***"La reputación como un valor intangible de los líderes políticos. El caso del Ministro de Educación, Cultura y Deporte en España (2011-2012)"*** ha sido tutorizado por la **Dra. D<sup>a</sup> María José Canel Crespo**.

La contextualización teórica sobre la reputación, identidad, comunicación corporativa, imagen corporativa, imagen pública de un líder y comunicación presidencial, enmarca el estudio concreto sobre la reputación del Ministro de Educación, Cultura y Deporte en España y logra sus objetivos con una metodología triangular. El desarrollo de los resultados, a partir de la comprobación de las hipótesis, culminan en unas conclusiones muy interesantes para la albor y funciones de un relaciones públicas.

El Segundo Premio se concede a D. Javier Bernad Santa Olalla, también egresado del Máster en Comunicación de las organizaciones de la facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid. Su trabajo titulado ***"El CEO como portavoz en las compañías en España: un activo desaprovechado. La competencia comunicativa de los directivos españoles y su efecto en la imagen de las compañías"***, ha sido tutorizado por la **Dra. D<sup>a</sup> María Isabel Reyes Moreno**.

El trabajo del Sr. Bernad hace una comparativa entre los CEOs estadounidenses y los CEOs españoles, demostrando que los primeros tienen mayor facilidad para hablar en público que los segundos. La metodología aplicada permite extraer resultados en cuanto que un estilo inadecuado de comunicación en público de los dirigentes empresariales tiene un efecto destacado en la imagen de sus compañías. El componente cultural y la formación específica de los CEOs podrían ser los motivos en los que se fundamentan dicha diferencias.

La investigación en las relaciones con los públicos desde la perspectiva profesional y su aplicación desde la academia son aspectos que caracterizan los trabajos presentados a los premios a la excelencia sobre relaciones públicas.

Ambos trabajos coinciden en una estructura excelente en cuanto al objeto de su estudio, así como en una coherente redacción en función de los objetivos que se persiguen. Las conclusiones alcanzadas responden al planteamiento de hipótesis que los autores proponen. En lo que respecta a la revisión de la literatura, los estudios quedan perfectamente enmarcados teóricamente y referenciados correctamente según las normas de estilo exigidas.

El comité Científico de los **PREMIOS A LA EXCELENCIA UNIVERSITARIA AIRP 2015** sobre Relaciones Públicas concluye que la calidad de los trabajos premiados refleja la exigencia empírica y la rigurosidad de los autores, así como de sus directoras, poniéndose de manifiesto el interés por investigar la actividad de los relacionistas públicos contribuyendo a mejorar, desde la Academia, una función directiva cada vez más necesaria para empresas e instituciones en la gestión de la comunicación con sus públicos.

## **2. La excelencia en los TFM**

## La reputación como un valor intangible de los líderes políticos. El caso del Ministro de Educación, Cultura y Deporte en España (2011-2012)

D<sup>a</sup>. Carmen María Robles López  
[cm.robles30@gmail.com](mailto:cm.robles30@gmail.com)



Tutora:  
María José Canel Crespo  
[mjcanel@ucm.es](mailto:mjcanel@ucm.es)



## Índice

<b>Resumen</b>	<b>10</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>11</b>
<b>2. Objetivos del TFM</b>	<b>13</b>
<b>3. Breve planteamiento del Marco Teórico</b>	<b>14</b>
<b>4. Establecimiento de Hipótesis</b>	<b>32</b>
<b>5. Metodología</b>	<b>32</b>
<b>6. Resultados</b>	<b>40</b>
<b>7. Discusión</b>	<b>63</b>
<b>8. Conclusiones finales</b>	<b>68</b>
<b>9. Referencias bibliográficas</b>	<b>68</b>

## Resumen

El presente trabajo se encuadra en el ámbito de investigación de los intangibles en el sector público: analiza la reputación mediática del Ministro y Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2011-2012). Se apoya en una sólida revisión de la literatura sobre la reputación y conceptos afines (identidad, comunicación corporativa, imagen corporativa, imagen pública de un líder y comunicación presidencial) para trasladarlos al sector público, con la consecuente exploración sobre la reputación ideal de una organización pública.

La observación empírica aplica una metodología triangular: a través de los discursos, se analiza la identidad que la organización ha querido proyectar; esta identidad es contrastada con la reputación mediática, para lo que se utiliza análisis de contenido; por último, se contrasta la identidad y la reputación mediática con los datos de opinión pública del CIS durante el primer año de legislatura. El análisis de la representación de atributos (y más específicamente, de lo que en los medios se predica sobre la legitimidad y excelencia) constata la singularidad del caso (ha sido la organización y no los medios quienes han propiciado una reputación mediática negativa y radical), y permite concluir con consideraciones sobre la planificación de las Relaciones Públicas en el sector público.

## Abstract

The present research falls under the category of intangibles in the public sector: it analyses the media reputation of the Spanish Minister and Ministry of Education, Culture and Sport (2011-2012). It relies on a solid review of the literature about reputation and affine concepts (identity, corporative communication, corporative image, public image of a leader and presidential communication) to translate them into the public sector, with the consequent exploration about the ideal reputation of a public organisation.

The empirical observation applies a triangular methodology: through the speeches, it analyses the identity that the organisation aims to project; this identity is contrasted with the media reputation, for which a content analysis is used; finally, it contrasts the identity and the media reputation with the public opinion CIS's data during the first year of legislature. The analyse of the attributes representation (and more specifically, of what the media say about legitimacy and excellence) verifies the singularity of the case (the negative and radical media reputation has been caused by the organisation, not by the media) and it allows to conclude some considerations about PRR planning in the public sector.

**Palabras clave:** Relaciones Públicas - Comunicación de instituciones públicas- Comunicación política - Intangibles sector público - Reputación - Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

**Key words:** - *Communication policy institutions - Ministry of Education, culture and sport - Public Sector - Public Relations Reputation.*

## 1. Introducción

Con este proyecto se pretende explorar la dinámica de la reputación de un líder público con responsabilidades ejecutivas y de la institución que lidera. Más específicamente, se analiza cómo la comunicación que un líder utiliza para transmitir su gestión pública determina una reputación mediática específica en prensa; ésta es analizada en relación a la identidad que se quiso proyectar tanto del líder público como de la institución pública.

Lo que me ha empujado a llevar a cabo este proyecto es la escasa investigación que hay sobre el concepto de perfil mediático dentro del contexto del estudio de la reputación, sobre todo en el sector público. Por tanto, la importancia de este trabajo reside en que es una investigación que trata la reputación política de líderes políticos en España, en este caso del Ministro de Educación, Cultura y Deporte. Asimismo, esta investigación es relevante porque los valores intangibles y la reputación en el sector público han sido poco estudiados.

Este trabajo se encuadra en el ámbito de los intangibles en el sector público, un área de investigación que se encuentra a caballo entre distintas disciplinas: comunicación política, relaciones públicas, comunicación corporativa.

En el marco de la teoría reputacional, la presente investigación se apoya en una revisión del concepto “reputación” y de los conceptos afines y relacionados, tales como “identidad corporativa”, “imagen corporativa”, “comunicación corporativa”, “comunicación presidencial”, “perfil mediático” e “imagen pública”. El hecho de que se revisen todos estos términos se debe a que son considerados valores intangibles de las organizaciones públicas.

La investigación se ha llevado a cabo desde una perspectiva triangular (Del Rio, 1996:368), para lo que se observa la proyección de una institución pública (el Ministro y Ministerio), la cobertura mediática y la opinión pública.

En esta investigación se ha realizado dicha exploración sobre el caso de José Ignacio Wert, ministro de Educación, Cultura y Deporte y el Ministerio De Educación, Cultura y Deporte. Para ello se ha realizado un análisis de contenido sobre noticias que tratan los hitos más relevantes que se dan entre la fecha de toma de posesión del Ministro de Educación, Cultura y Deporte (22 de Diciembre de 2011) y el año que sigue (22 de Diciembre de 2012).

Este análisis se ha realizado sobre las cuatro cabeceras más importantes a nivel nacional: *El País*, *El Mundo*, *ABC* y *La Razón*. Además, se han analizado datos trimestrales del CIS (Centro de Investigación Sociológica) que versan sobre la popularidad de dicho Ministro.

En cuanto a las fuentes manejadas, la mayoría de ellas tratan los conceptos revisados (identidad, imagen, reputación...) desde un punto de vista empresarial, por ello he tenido que extrapolar la literatura de algunos autores como Villafañe o Fombrun desde un contexto de organizaciones privadas a uno de organizaciones públicas. En este sentido, también he tenido que aplicar las teorías de autores como Canel, Thompson o Shogan sobre el presidente de gobierno a un ministro.

Por otro lado, es cierto que algunos autores como Luoma-aho o Deephouse han sido de gran utilizada para tratar la reputación neutral en el sector público y el perfil mediático. En general, la mayoría de las fuentes en las que me he basado han sido libros y artículos, la mayoría ingles y otros en castellano.

En cuanto a la estructura del trabajo, esta investigación comienza con una revisión de la literatura. En primer lugar, sobre el concepto de reputación y otros afines; en segundo lugar, se aplica la reputación a una organización pública y a su líder; en tercer lugar, sobre la mediación en los medios de comunicación de un líder público.

Después de esta revisión teórica, se plantea el esquema de análisis, las hipótesis y la metodología que se va a llevar a cabo. Y finalmente, se exponen los resultados y se discuten para llegar a una conclusión.

En el desarrollo del proyecto he encontrados algunos problemas como por ejemplo no contar con suficiente bibliografía sobre los intangibles en el sector público, por lo que he tenido que realizar un esfuerzo notable para trasladar los conceptos de la comunicación corporativa al ámbito público, y más concretamente, a un ministro y ministerio. A pesar de esta dificultad, considero, en conjunto, que el esfuerzo ha sido satisfactorio y que, como refiero en las conclusiones, son muchas las líneas de investigación que se pueden abrir a partir de aquí.

## **2. Objetivos del TFM**

Contribuir a la comunicación de la reputación de organizaciones públicas, analizando la reputación mediática del Ministro/Ministerio desde una perspectiva triangular, es decir, contrastándola con la proyección de su identidad en la prensa y con la valoración de la opinión pública.

Este objetivo genérico se especifica en los siguientes sub-objetivos:

1. Definir la identidad con que se han proyectado en la prensa el Ministro José Ignacio Wert y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011- 2012).
2. Evaluar la reputación mediática del Ministro/ Ministerio, es decir, la representación de la identidad en la prensa, según los siguientes parámetros: su carácter positivo/negativo/neutro, su carácter episódico/temático, y su contenido según rasgos de atributos que se manejan en la literatura de Relaciones Públicas y comunicación de organizaciones.
3. Contrastar la reputación mediática del Ministro/Ministerio con la identidad que se quiso proyectar.
4. Analizar en qué medida el gap entre la identidad y la reputación mediática se debe a la mediación de los medios.
5. Contrastar los datos anteriores con la valoración de popularidad que los ciudadanos han realizado del Ministro.
6. Concluir con sugerencia para una mejor proyección de la identidad de una organización pública.

### **3. Breve planteamiento del Marco Teórico**

#### **3.1 Introducción**

En el marco de la teoría reputacional, la presente investigación se apoya en una revisión del concepto “reputación” y de los conceptos afines y relacionados, tales como “identidad corporativa”, “imagen corporativa”, “comunicación corporativa”, “comunicación presidencial”, “perfil mediático” e “imagen pública”.

El hecho de que se revisen todos estos términos se debe a que son considerados valores intangibles de las organizaciones públicas. Además, todos estos términos están relacionados con la reputación desde el punto de vista comunicativo. Por ello, considero que es conveniente hacer una revisión de la literatura de diferentes autores en el ámbito de las Relaciones Públicas y comunicación de organizaciones para poder tener una visión de la relación que existe entre reputación y los diferentes conceptos mencionados.

Por otro lado, como el presente trabajo trata de la comunicación de un Ministro, he creído necesario introducir aquí los “conceptos comunicación presidencial” y la representación que ésta adquiere en los medios, lo que en la literatura se denomina “perfil mediático” e “imagen pública”.

Para llevar a cabo esta revisión de la literatura, he considerado conveniente analizar en primer lugar, el concepto de la reputación junto con otros conceptos afines. En segundo lugar, la reputación aplicada a una organización pública y a su líder, para poder extrapolarlo después al caso escogido en esta investigación. En tercer lugar, he revisado la literatura sobre la mediación en los medios de comunicación de un líder, para poder profundizar en concepto de “perfil mediático”.

#### **3.2 El concepto reputación y otros conceptos afines**

##### ***3.2.1 La identidad corporativa***

En cuanto a la identidad corporativa encontramos en la literatura diferentes corrientes. Por un lado, según Walker, hay autores, como Whetten y Mackey (2002),

Fombrun (1996), Balmer y Greyser (2006) que definen y describen la identidad corporativa como un elemento central y duradero, un sentimiento colectivo de los empleados; pero hay otros, entre los que destaca a Balmer (2005), que describen la identidad corporativa más bien como algo aspiracional, como un deseo de identidad por parte de los directores ejecutivos (Walker, 2010:366). En la primera corriente se identifica a la identidad corporativa con las creencias que tienen los empleados de la organización y como la perciben. Sin embargo, en la segunda corriente la identidad hace referencia también a los directivos, es decir, tanto lo que estos quieren que los empleados sepan o piensen (identidad deseada) como lo que realmente saben o piensan los empleados sobre la organización (identidad real). Al hacer referencia a los directores, en este segundo planteamiento el concepto de identidad corporativa se aproxima al de filosofía de la organización, que son las creencias que tienen los directivos y que suele transmitirse a través de la misión. Tanto la cultura corporativa como la filosofía son elementos de la identidad corporativa.

Siguiendo esta perspectiva, los autores Gray y Balmer (1998) identifican cuatro componentes en la definición de identidad corporativa. En primer lugar, basándose en Porter (1996), está la estrategia, que engloba “los objetivos, las políticas y los programas con los que la organización compite en el mercado para producir valor a sus clientes”; en segundo lugar, basándose en Schein (1991), encuentran la filosofía como “las creencias que tienen los altos ejecutivos en la compañía y se transmite a través de la misión”. En tercer lugar la cultura corporativa, que son “las creencias, valores y pensamientos que comparten y tienen en común los miembros de una organización”. Finalmente el cuarto componente es el diseño de la organización, que hace referencia al número de empleados, a los niveles jerárquicos, a los procedimientos internos, a la estructura departamental, etc.

Barnett et al. llegan a la definición de reputación corporativa como “un conjunto de opiniones de una corporación basado en las evaluaciones de los impactos financieros, sociales y medioambientales atribuidos a dicha corporación con el tiempo” (2006:34). Estos autores concluyen en esta revisión un esquema en el que aparece la identidad corporativa como una colección de símbolos, la imagen

corporativa como las impresiones de la organización, la reputación como los juicios de los públicos objetivos y el capital de la reputación corporativa como los activos económicos de la organización.

### **3.2.2 La comunicación corporativa**

Respecto al concepto “comunicación corporativa”, Capriotti (1999:29) identifica la comunicación de la empresa con todo aquello que la organización dice a sus públicos, ya sea por las acciones comunicativas que ésta realiza (envío de cualquier mensaje por algún canal de comunicación) o por su conducta diaria.

Asimismo, Gray y Balmer consideran que la comunicación corporativa es “un nexo entre la identidad, la imagen y la reputación corporativa, porque incluye todas las comunicaciones que la compañía hace a todos los *stakeholders* y esto puede influir en la imagen y la reputación de la compañía” (1998: 699). Dentro de estas comunicaciones, entienden estos autores que se incluyen el “*branding*” (nombre con el que se identifica la organización), “el diseño gráfico” (elementos visuales de la organización), “las declaraciones formales” (misión, códigos éticos, informes anuales, *slogans*, etc.), “la arquitectura” (edificios, plano de las oficinas, etc.), “las relaciones con los medios de comunicación” y “las relaciones con los empleados”, que deberían proyectar una imagen positiva de la organización porque los *stakeholders* forman impresiones basadas en estas relaciones (1998: 699-700).

### **3.2.3 La imagen corporativa**

Siguiendo la revisión de Walker sobre el concepto reputación (2010), este autor considera que los estudiosos describen la imagen corporativa como “la imagen interna que se proyecta a los públicos externos”. En esta visión de la imagen corporativa, la organización intenta proyectar activamente una imagen. Según esta consideración, una organización no puede tener una imagen negativa a no ser que ésta se transmita desde el interior de la organización. Por un lado, esta concepción de la imagen puede darse cuando los públicos externos han tenido relación con la organización y a raíz de ella puede formarse una imagen positiva o



negativa. Sin embargo, hay otros factores externos que pueden influir en esa imagen que los públicos externos se forman de una organización, como es el caso de los medios de comunicación. Estos pueden dar un enfoque sobre la organización que influya en la imagen que están construyendo o tienen construida sobre cierta organización tanto privada como pública.

Por tanto, también cabe la posibilidad de considerar que en la imagen que se forman los públicos externos de una organización, hay más factores influyentes como el entorno en el que se encuentra la organización. Capriotti (1999: 16) se refiere a imagen corporativa como “aquella que tienen los públicos de una organización en cuanto a entidad como sujeto social. La idea global que tiene sobre sus productos, sus actividades y su conducta”.

En relación a que los públicos externos no pueden tener una imagen negativa a no ser que provenga de la organización, cabe destacar la afirmación de Villafañe de que “la imagen corporativa es la integración en la mente de los públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ella” (2004 a: 30). En este sentido, se considera que es el público el que construye la imagen y la organización solo se encarga de promover un tipo de imagen a través de los mensajes que envía.

#### **3.2.4 La reputación**

La reputación corporativa es diferente de la identidad corporativa y de la imagen corporativa, aunque, de acuerdo con la investigación realizada, estos sean dos conceptos muy relacionados. Uno de los estudios más recientes y sistemáticos sobre lo que se ha hecho hasta el momento en el ámbito de la reputación es el de Walker, y en él se concluye que “hay una clara tendencia en los investigadores a identificar a los *stakeholders* internos con la identidad corporativa, a los *stakeholders* externos con la imagen corporativa y a los internos y externos *stakeholders* con la reputación corporativa” (2010:363). Por lo que, según este autor, la identidad corporativa emana de los *stakeholders* internos, y la imagen corporativa de los externos de tal manera que, combinándose, forman la reputación corporativa.

Algunos autores como Fombrun consideran la reputación de una organización como la estimación global que tienen sus *stakeholders*, es decir, representa la “unión relacional”, ya sea buena o mala, de los *stakeholders* (2006:37). Este autor y Van Riel encuentran cinco componentes empresariales dentro de la reputación, que son la visibilidad, la diferenciación, la autenticidad, la transparencia y la fortaleza (2003). Según la revisión de Einwiller, Carroll y Korn (2010) sobre Fombrun (2000), las personas evalúan a una organización por una dimensión cognitiva y otra emocional. En la cognitiva están los productos y servicios, la actuación financiera, la gestión de la visión y el liderazgo, el ambiente de trabajo y la responsabilidad social corporativa.

Otros autores como Villafañe consideran la reputación como “la expresión de la armonía entre la lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económicos y financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, sostenibilidad de sus acciones, o la responsabilidad social corporativa (2004b:20). Asimismo, este autor entiende la reputación como “la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo” (2004b:29).

En la revisión que realizan Einwiller, Carroll y Korn sobre Rindongan (2005) extraen que la reputación es una evaluación de ciertos atributos y conocimientos sobre el reconocimiento de la organización. De este modo, entienden que la reputación de una organización tiene dos dimensiones. Por un lado, “las percepciones que tienen los *stakeholders* sobre la calidad de los atributos evaluados en el contexto de la organización”; y por otro lado, “el grado de reconocimiento a gran escala que recibe la organización” (2010: 301). En esta línea los autores extraen de Rosenberg y Hovland (1960) que “el reconocimiento a gran escala puede relacionarse con una gran cobertura de la organización en los medios y la percepción de los *stakeholders* con las actitudes de la organización” (2010:301).

### 3.3. La reputación aplicada a una organización pública y su líder

#### 3.3.1. La imagen pública de un líder

Un factor muy importante para construir el perfil de imagen pública del presidente es el posicionamiento que tiene en la relación a sus empresas. Según Villafañe (2004a: 260), podemos encontrar tres modelos diferentes de presidente:

- Presidente gestor. Es un presidente impulsor en el sentido de que gobierna los planes de la organización durante el periodo que la preside. A este tipo de presidente no se le asocia con la identidad corporativa de la empresa.

- Presidente protagonista. Aquí el presidente es el centro de la compañía y se considera que tiene un perfil únicamente mediático. Por eso, todo lo que hace la empresa se asocia con la imagen del presidente.

- Presidente tradicional. El perfil de este tipo de presidente no es tan mediático, ya que la imagen de la compañía estaría por encima de la suya; es decir, la identidad del presidente no se puede separar de la propia identidad corporativa.

Como ya se ha dicho, la comunicación del presidente tiene que estar en sintonía con la comunicación de la corporación que se preside, y en este sentido, Villafañe considera con relevancia que el presidente asuma las competencias que tengan relación con la imagen corporativa. Para ello, el presidente tiene que especificar la imagen intencional de la compañía respecto al proyecto empresarial. Además, la imagen del presidente debe considerarse como un “servicio de la estrategia comunicativa y la imagen, desarrollando un rol con una gestión rigurosa como se haría con cualquier otro programa”. El presidente se considera “el portavoz del discurso corporativo de la entidad”, comunica cuál es el papel de la empresa en la sociedad y la posición que adopta en las grandes corrientes de opinión. (2002: 264-265).

Otra manera de contraponer y contrastar el plano funcional con el emotivo se encuentra en el trabajo de Zamora y Losada. Estos autores indican que un líder termina formándose “en el eje del discurso político, social y mediático a partir de los ingredientes diferenciadores y preferentes con los que caracteriza su imagen pública” (2011: 9). Consideran que la imagen pública de un líder está formada por unos atributos, basados en

el carácter emocional y en el cognitivo; con el emocional hacen referencia a la humanización y con el cognitivos a la actuación y cualidades del líder.

En cuanto a cómo gestionar la imagen pública de un líder público, Harisalo y Stenvall<sup>1</sup> consideran que “el ministro debe tener un sistema de dirección en que la visión y los objetivos giren en torno a las decisiones prácticas y las acciones” (2003: 921). La dirección es la responsable de los logros de la agencia, la que “determina cómo las personas son dirigidas, supervisadas, motivadas y evaluadas. Además el presidente, director o ministro define con qué problemas debe tratar la organización y hacer seguro que la división de trabajo coincida con la estrategia de objetivos de la organización” (2003:921).

### **3.3.2. La comunicación presidencial aplicada al sector público**

#### *3.3.2.1. De la comunicación presidencial en el ámbito corporativo a la del líder de la institución política*

En este epígrafe voy a tratar de trasladar la comunicación presidencial del ámbito corporativo a la comunicación de líder de una institución pública. Antes de comenzar con esta traslación considero importante conocer qué se entiende por comunicación presidencial. Según Ryfe la comunicación presidencial está conectada con el público y la retórica presidencial (Ryfe 2005). Cuando se habla de retórica se está haciendo referencia a la construcción social de significados con una audiencia y un contexto. Además, también se incluye dentro de este contexto a los medios de comunicación. Por ello, hoy en día los presidentes le dan mayor valor a la comunicación que antes porque la utilizan como una herramienta para cumplir con sus objetivos políticos.

Una de las cuestiones que se plantea en la comunicación presidencial es la de la relación que debe haber entre ésta y la comunicación de la compañía. A este respecto, Villafañe (2004a: 257) considera que la comunicación presidencial ha de seguir un “decálogo normativo” que recojo a continuación:

---

<sup>1</sup> Estos autores se refieren a agencias gubernamentales estadounidenses; trasladando el ejemplo, hablaríamos de ministro y ministerio.

1. Una misma estrategia de imagen para la compañía y su presidente.
2. Armonía entre la imagen del presidente y la de la compañía.
3. Investigar cuales deben ser los atributos del perfil de imagen del presidente.
4. El presidente debe ser el rostro de la empresa.
5. La comunicación del presidente debe ser el rostro de la empresa.
6. Reforzar la imagen pública del presidente más allá del ámbito sectorial.
7. Comunicarse directamente con los líderes de opinión.
8. Equilibrio entre el perfil mediático y el perfil publico del presidente.
9. Continuidad y permanencia de la comunicación.
10. La comunicación del presidente es responsabilidad del director de comunicación.

Como se puede observar en este decálogo es importante tener en cuenta los rasgos que posee un líder de una organización. En este caso el autor realizó el decálogo para organizaciones privada, pero se puede extrapolar a un líder de una organización pública, porque tal y como consideran Álvarez y Pascual (2002:269), hay ciertas convergencias: mientras que el trabajo de los directivos de empresas privadas tiene algo de político (elección de futuro y movilización de medios para alcanzarlo), el de los líderes de instituciones públicas tiene también componentes directivos, como por ejemplo estar al frente del ministerio que dirigen.

### *3.3.2.2. Los rasgos del liderazgo político*

Para comenzar a gestionar la imagen de un líder primero se tiene que decidir cuáles de sus aspectos se quieren enfatizar. Partiendo de Thompson “si el líder tiene un carácter moral variable se tendrá que ser más exigente con las virtudes que se requieren de él”. “Algunos defectos pueden ser menos serios en la institución pública y algunas virtudes más necesarias en su vida privada” (2010:24). Lo ideal es que el líder tenga todas las virtudes tanto como líder público como en su vida privada.

Otro rasgo por el que se puede caracterizar a un líder político es la empatía, es decir, la identificación que pueda tener con los sentimientos de otras personas. Según

Shogan, cuanto más pueda percibir un líder político las emociones de otros, mejor tomará sus decisiones. También añade que la empatía puede llegar a mejorar la comunicación entre un líder político y los ciudadanos y que, en tiempos de crisis, le puede ayudar a mejorar su liderazgo (2009: 874).

Además de los atributos que posee un líder, también hay otros asuntos que influyen tanto en su percepción como en la de la institución pública. Por un lado, están las “políticas públicas”. Otra clasificación de las competencias de estilo de trabajo sobre un líder político es la de Álvarez y Pascual (2002). Estos autores distinguen tres categorías. En primer lugar, la “psicológica”, donde destacan que el estilo es lo primero que llama la atención de la figura presidencial. En esta categoría se distinguen tres competencias: una el “temperamento del líder” (que clasifica como caliente o frío), otra el “modo cognitivo” (selección y procesamientos de datos para la toma de decisiones) y la tercera es la “tolerancia a la ambigüedad”. En tercer lugar, encontramos la categoría “política” donde destacan competencias como la “capacidad de comunicación”, el “fundamento de las bases de poder” (carismático o burocrático) y conseguir “objetivos a corto y medio plazo”. Y por último, está la categoría de “gestión”, que incluye las competencias del “medio preferido de trabajo” (orientación a las personas o hacia la tarea), la “orientación del ejecutivo máximo hacia la toma de decisiones de manera individual frente a en grupo y la preferencia por políticas a largo plazo o por decisiones tácticas con impactos a corto plazo” (2002:272-277).

### *3.3.2.3. La percepción ciudadana de los rasgos de un líder político*

En relación a los aspectos de un líder, hay que decir que uno de los factores que se tienen en cuenta cuando se va a evaluar a una organización es el liderazgo, en este caso el liderazgo del ministro. Actualmente el ciudadano también se fija en los rasgos personales para evaluar un líder. Por tanto, a un líder se le puede valorar en cuanto a su “competencia profesional” y a su “carácter personal”. La “competencia profesional” engloba el criterio político, la capacidad organizativa, la representatividad, capacidades cognitivas, inteligencia emocional y capacidad para comunicar. Mientras que, el “carácter personal hace referencia a la honestidad, fiabilidad,

simpatía, capacidad para compartir valores, capacidad para cumplir lo prometido, comprensión, cercanía, etc.” y además a “los comportamientos emocionales y al tipo de modelo de líder que la gente tiene en la cabeza” (Canel, 2010: 119).

En relación a la “competencia profesional”, un ciudadano puede perder confianza de una institución cuando ésta o su líder son vistos como ineficaces o como inmorales (Canel, 2010:140). En este caso se relaciona la personalidad con la competencia en cuanto a la capacidad que tiene el líder en el mandato. Asimismo, Canel (2010:140) recoge de Newman (2004) que si un líder es percibido positivamente, es posible que su popularidad no descienda aún cuando no gestione adecuadamente un suceso, porque la personalidad puede llegar a neutralizar el impacto negativo que pudiera tener una mala gestión de sucesos imprevistos.

Sin embargo, la autora extrae de Perfley (1989) la idea de que si un líder está considerado como mal gestor, es decir, si padece una negativa imagen acuñada en los ciudadanos, ésta influirá en la percepción que tengan sobre su capacidad para gestionar políticas públicas específicas. En consecuencia, como afirma Canel “el público demanda resultados, independientemente de cuáles sean sus visiones del Presidente como persona. Y quiere una buena gestión pública” (2010:141). Es decir, el peso que el público otorgue a la valoración de una buena gestión pública, puede ir en detrimento de lo que otorgue a la valoración del líder como persona.

### ***3.3.3. La reputación ideal del sector público***

#### ***3.3.3.1. La importancia de la reputación en el sector público***

Cada vez más se está viendo la importancia que tiene la reputación en el sector público para poder mostrar su legitimidad y su utilidad. Como afirma Luoma-aho, revisando diversos autores (Hosmer, 1995; Staw y Epstein, 2000; Fombrun y Van Riel, 2003; Deephouse y Carter, 2005; Tyler, 2006) una buena reputación ayuda a la supervivencia de la organización. Además añade que “una buena reputación para los *stakeholders* es entendida como una reputación de capital, es decir, que contribuyan a reducir los costes de transacción, una fácil captación de personal e incremento de la

lealtad de los empleados así como de la legitimidad de la organización” (2007: 124). La eficiencia y la reputación son consideradas dos valores centrales del sector público.

El concepto de *stakeholders* es considerado nuevo dentro del sector público. Sin embargo, como revisa Luoma-aho en el autor Bromley (1993), “las creencias de los *stakeholders* son las que se utilizan continuamente para las evaluaciones de las organizaciones” (2007: 126). Por tanto, la opinión que tengan los *stakeholders* es influyente. Estos *stakeholders* pueden ser tanto una persona que tenga algún tipo de relación con la organización pública como aquella persona que no lo tenga esta relación, porque a todas las personas les afecta lo legislado. Asimismo, dependiendo del modo en el que un *stakeholders* perciba la organización, va a hacer que tenga un comportamiento bueno o malo hacia a ella, convirtiendo así a la reputación en un tema importante también para las organizaciones públicas (Luoma-aho, 2007:126).

Siguiendo esta revisión de Luoma-aho (2007), la reputación de la organización depende de la reacción de los *stakeholders* con la información que provee la organización. También afirma que “es muy importante el mantenimiento de un diálogo, porque los *stakeholders* tienen acceso a la información y tienen capacidad para poder interactuar a través de los medios a tiempo real” (2007:126). Las diferentes opiniones o puntos de vista son rápidamente percibidos por el público. Por ello, concluye la autora que la rapidez con la que los medios recogen los incidentes es tomado como un reto para las organizaciones públicas. La rapidez con la que cambia el entorno requiere que las organizaciones del sector público monitoreen su reputación y estén en constante alerta con los *stakeholders*. De este modo, las organizaciones públicas pueden reaccionar a tiempo para gestionar su reputación.

### 3.3.3.2. *El carácter (no) competitivo del sector público*

Reflexionando sobre la reputación ideal del sector público, Luoma-aho considera que un rasgo singular de las organizaciones públicas es que carecen de competidores, por lo que no se ven impelidas a adquirir características distintivas que les diferencien de otras organizaciones: sólo hay un ministerio de educación.



Aunque las organizaciones públicas no tienen competidores, según extrae Luoma-aho de Cinca (2003), “los valores intangibles son más importantes en el sector público que en el privado debido a que tienen una multitud de objetivos no financieros, y eso hace que tenga que hacer un uso intensivo de los intangibles, de los recursos humanos y del conocimiento” (2007:127). Asimismo, la autora afirma que el sector público tiene muchos grupos de *stakeholders* en cuanto a necesidades, expectativas e impresiones formadas. Para mantener una sólida reputación entre los *stakeholders* las organizaciones del sector público no pueden hacer mucha diferenciación entre cada uno (2007: 127).

Desde mi punto de vista, a pesar de no tener que diferenciarse, sí es interesante que las organizaciones públicas identifiquen sus destrezas y las comuniquen para que los *stakeholders* puedan reconocerlas, al igual que hace una organización privada.

Del mismo modo, también hay que tener en cuenta que las organizaciones públicas se relacionan con otras organizaciones de otros niveles dentro de la administración pública, y que de estas relaciones pueden surgir procesos competitivos en cuanto al hacer las cosas bien.

### 3.3.3.3. El nivel de neutralidad del sector público

La neutralidad se entiende como un nivel realista. En este caso la neutralidad no se considera apartidista, sino que representa la democracia porque una organización pública tiene que ser imparcial, ya que todos somos sus *stakeholders*.

Luoma-aho (2007: 128-130) en esta investigación desarrolla una escala gradual que se puede usar en esta investigación para ver la reputación como un continuo, donde se pueden ver diferentes estados entre otros. En primer lugar, encontramos la reputación excelente abordada como un riesgo para la organización pública, En segundo lugar, esta la buena reputación que es muy favorable en el entorno de trabajo, sin embargo lleva consigo un mantenimiento y una demostración de unas buenas prácticas constantemente. En tercer lugar, encontramos la reputación neutral

considerada la ideal para la organización, porque no requiere un mantenimiento constante. La autora la considera como “un estado de armonía sin peligros aunque a veces la neutralidad sea considerada como indiferencia” (2007: 129). Y en quinto lugar, la mala reputación vista como una falta de legitimidad en la organización pública.

A pesar de que, como he mencionado antes, la neutralidad se identifique con la indiferencia, en el caso de las organizaciones públicas sería estar en el medio de la escala, ni muy alto ni muy bajo. La autora defiende que es éste un nivel aceptable para las organizaciones públicas porque no tienen competidores. Para una organización pública no tener reputación no es una opción porque es pública y conocida por todos (2007:129).

#### *3.3.3.4. La legitimidad y excelencia como rasgos de la neutralidad del sector público*

Llegados a este punto corresponde considerar cuáles han de ser los atributos reputacionales a aspirar para el sector público. Me apoyaré para eso en el trabajo de Luoma-aho (2008) y de Canel (en prensa). Las organizaciones públicas tienen que cumplir unos estándares mínimos para poder formar parte del sector público. Para poder abordar esta cuestión considero importante tener en cuenta la aportación que realiza Luoma-aho. Esta autora considera que para llegar a definir la aspiración reputacional que tiene una organización hay que considerar y evaluar la reputación del sector al que pertenece (2008).

Para evaluar la reputación del sector público, esta autora considera que hay que tener en cuenta tres niveles. El primero en el macro, que hace referencia al nivel sociopolítico y macroeconómico. El segundo el nivel meso, que se refiere a las instituciones específicas de un país ya sean nacionales, regionales o locales. Y por el último, el nivel micro, que es la reputación de los funcionarios y de los servicios o productos que ofrecen (Luoma-aho, 2008).

Por otro lado, existen unos estándares máximos de excelencia. Cabe considerar a qué grado de excelencia puede aspirar una organización pública o qué puede hacer para conseguir una reputación excelente que les diferencie del sector. En este sentido,

Luoma-aho (2007) concluye que una organización pública tienen que aspirar a la neutralidad y no a la excelencia como ya he citado en el apartado anterior.

Al analizar el continuo de la reputación y la teoría expuesta por Luoma-aho (2007:130), puedo extraer que una organización pública no tiene los suficientes recursos ni temporales ni económicos como para mantener una reputación excelente y menos cuando la situación es de crisis. Por otro lado, una mala reputación puede dañar la imagen de la organización pública, llegando a perder legitimidad. Por consiguiente, la reputación neutral en una institución pública es ideal debido a que necesita menos mantenimiento y se adapta mejor a la situación del sector público. Esta autora tiene en cuenta en esta misma investigación la singularidad del sector público.

#### *3.3.3.5. La reputación ideal de un ministerio*

La reputación ideal de un ministerio tiene que caracterizarse por la “neutralidad” por cuanto ésta está asociada a la legitimidad. Por tanto, la reputación de un ministerio tiene que estar arraigada en la legitimidad.

Un ministerio persigue la excelencia con el cumplimiento en grado máximo de los atributos relacionados con su legitimidad y su capacidad legitimadora. Siguiendo el análisis de Canel (en prensa), esta aspiración reputacional estaría caracterizada por la legitimidad excelente y la excelencia legitimadora. La legitimidad excelente está compuesta por los elementos que el ministerio utiliza para proyectar la excelencia de su legitimidad y que deben basarse en la legitimidad de origen (cuando el ministerio es representativo y se orienta al bien común de forma apartidista) y en la legitimidad de desarrollo (cuando el ministerio tiene integridad en la manera de desarrollar su actividad y es competente). La reputación ideal de un ministerio estaría compuesta por una mezcla de estas dos dimensiones: sería el cumplimiento eficaz y legítimo de la misión y función que le ha encomendado en relación al bien público.

En cuanto a la construcción de la reputación del ministerio hay que diferenciar bien entre la reputación personal y la institucional, así como la proyección de la gestión pública con la de la persona que lidera. Esto es debido a que cuando no se cumplen

con los mínimos estándares de legitimidad, a quien se le revoca en el poder no es a la organización en el sector público sino a quien ha actuado de forma ilegal. De forma que, cuando se va a evaluar la reputación de una organización pública hay que distinguir entre el liderazgo, de los servicios públicos, procesos, resultados, reputación interna y RSI (Canel, en prensa)

### *3.3.3.6. La reputación ideal de un ministro*

Después del repaso de la literatura, que he realizado en los apartados anteriores, considero que todo líder político posee una reputación y que la reputación ideal para un líder político ha de ser la de neutralidad apoyada en la legitimidad excelente y en la excelencia legitimadora. De este modo, la reputación del ministerio y la del ministro han de estar en armonía y ser consecuente una reputación con la otra.

Tal y como acuña Villafañe existe “un círculo vicioso entre la reputación del líder y la de la empresa, y esa reputación es transferible, por lo que se debe articular el procedimiento para favorecer y gestionar dicha transferencia reputacional del líder hacia su empresa” (2013:109). En esta perspectiva, el autor concluye que un líder tiene que transmitir los atributos de su reputación que más necesite su empresa según el momento, es decir, en el caso de una organización pública el líder político tiene que transferir los atributos que sean parte de su reputación y que puedan ayudar a mejorar la reputación de la organización pública. Villafañe también considera que una vez que se haya forjado ese “círculo vicioso” es difícil diferenciar cuál es la reputación del líder y cuál la de la organización. Además, ambas partes se benefician (2013: 110).

La reputación que tiene un líder para su organización está basada en factores que influyen en la reputación corporativa. Por tanto, esta influencia puede beneficiar a la organización a través de la transferencia de atributos como “la confianza, el compromiso personal y su propio perfil ético” (Villafañe 2013:111).

### 3.4. La mediación en los medios de comunicación de un líder público

#### 3.4.1. Para evaluar el perfil mediático: el *framing* y la cobertura episódica o temática

Para poder considerar este concepto, primero hay que tener en cuenta cómo enfocan los medios las noticias. Por consiguiente, hay que tratar la teoría del *framing*, teniendo en cuenta que *frame* (cuadro, marco) es considerado el enfoque de una noticia. Partiendo de Canel (2008:185), entiendo que la teoría del *framing* asume que un periodista tiene que tomar decisiones que conlleven elegir los contenidos o resaltar aspectos sobre otros, de manera que da un enfoque determinado a las noticias. Esta teoría supone que haya aspectos de la realidad que finalmente son seleccionados en las noticias y otros que no. Sin embargo hay autores, como podemos ver en la revisión de Canel y Sanders (2006:187) sobre la definición de *frame* de Reese (2003), que van más allá y no limitan al concepto a una acción de selección; es decir, estas autoras señalan que los elementos ausentes de una noticia son relevantes, incluso pueden ser más efectivos que los seleccionados.

Además, como afirma Canel, se puede medir el posicionamiento a través del análisis de los enfoques y también “el *framing* sirve para medir y analizar los rasgos estratégicos del enfrentamiento que se representa en las cuestiones políticas” (2008: 191). En el caso de la política todos quieren que su enfoque sea el que predomine. Desde esta perspectiva, se muestra la política simbólicamente para crear significados en una dirección. La política crea “un espacio semántico con importancia social”. Por ejemplo, como menciona Canel, se utilizan nombres con significado positivo para introducir alguna medida (2008:191).

Desde planteamientos más generales de cobertura, algunos estudios de *framing* se han hecho paradigmáticos en la identificación de enfoques de las realidades políticas. Por ejemplo, Iyengar (1994) afirma que hay una cobertura episódica y una temática. Cuando habla de cobertura *episódica* se refiere a aquella que se centra en los sucesos con protagonistas, historias, personales, un guion y cierta tensión dramática, mientras que cuando habla de cobertura *temática* se refiere a aquellas noticias que están enfocadas en torno a los problemas, sus causas, así como las

soluciones y medidas a tomar. Esta identificación de enfoques se puede aplicar al análisis de cobertura de una campaña, una ley, de una alcaldía o de una política social.

### **3.4.2. El prisma de los medios de comunicación**

Antes de centrarme en el concepto de perfil mediático también me gustaría tratar el reflejo de la realidad política en los medios de comunicación según la teoría del espejo y la teoría del prisma. Como extrae Canel de Davis (1992), el periodista no es un espejo que refleja todo lo que se le pone delante tal cual (teoría del espejo) sino que actúa como prisma, es decir, recibe diferentes informaciones de diferentes direcciones que “refracta, constriñe y expande” (2008:146). En consecuencia, siguiendo la perspectiva de Canel, “los medios imponen su propia lógica en la producción del mensaje” (2008:147). La autora continúa argumentando que los periodistas reciben mucha información, y tienen que decidir bajo una serie de rutinas qué es noticia y qué no lo es. Después toman la información y le dan forma según el medio del que se trate (2008: 147-148).

### **3.4.3. El perfil mediático**

Finalmente voy a definir el concepto de perfil mediático y perfil público. Según Villafañe, entendemos que “el perfil mediático es la imagen que de una persona proyectan los medios de comunicación. Se trata de un perfil muy estereotipado que reproduce los valores noticiosos de esos medios de comunicación que lo construyen” (2004a: 260), mientras que el “perfil público” sería la imagen pública, es decir, “la imagen que queremos proyectar del presidente de acuerdo a la estrategia global de imagen de la compañía” (2004a: 259). El autor también dice que no es posible controlar al cien por cien la imagen pública del presidente de una organización (2004a: 260), pues no se controlan todas las variables o agentes que van a tener un papel en la difusión de información de un presidente. Por ello, Villafañe considera que “la estrategia más segura y eficaz es siempre aquella que no solo hace depender esa imagen del presidente del perfil que los medios proyectan de él” (2004a: 260).

En consecuencia de todo esto, extraigo de Villafañe que es tan importante que un líder tenga un perfil mediático elevado como que este perfil este en armonía con el perfil público, es decir, “que su imagen no dependa exclusivamente del estereotipo que de él ofrezcan los medios” (2004a: 259).

#### **3.4.4 La reputación mediática**

Otro concepto de gran relevancia en la mediación en los medios de comunicación de un líder político es la reputación mediática. Una aproximación al concepto es la que hacen Wry, Deephouse y McNamara, afirmando que “la reputación mediática está relacionada con las actitudes y opiniones de múltiples *stakeholders* entre el público en general” (2006:226). De modo que, los autores consideran que “la cobertura mediática está estrechamente vinculada con la opinión pública” (2006:228).

Tras hacer una revisión sobre investigaciones de comunicación, Deephouse considera que la cobertura de los medios de comunicación y su influencia tanto en el conocimiento como en las opiniones del público puede aplicarse a la reputación porque “la cobertura mediática es un indicador del conocimiento y de las opiniones que tiene el público sobre una organización a los pocos meses de la fecha de publicación” (2000:1096).

Por otro lado, hay otros autores que también tratan el concepto de reputación mediática como Jobome y Lee (2009). Estos autores consideran que si un medio de comunicación cubre un tema en concreto o un atributo de una organización puede que sea porque el medio de comunicación este influenciado por la demanda o el suministro de información. Sin embargo, también consideran que los accionistas y otros *stakeholders* suelen preferir un patrón de cobertura mediática de la organización que sea diferente de las preferencias que tienen los medios de comunicación (2009:5).

#### 4. Establecimiento de Hipótesis

La hipótesis general para esta investigación es que una proyección de identidad en la que predomina lo episódico sobre lo temático, daña la reputación de legitimidad, reduciendo, en consecuencia, la reputación de excelencia.

Por otro lado, he desarrollado hipótesis más específicas que tratan la identidad, la reputación y la mediación:

H1. Una identidad no neutral y épica, proyectada sobre lo personal-dramático, activa una reputación no neutral y épica.

H2. Una identidad no neutral y épica, proyectada sobre lo personal-dramático, activa una reputación negativa.

H3. La mediación de la identidad de una organización puede incrementar la reputación personal-épico-dramática, no neutra y negativa.

H4. Una identidad no neutral y épica activa una reputación en la que predomina (i) legitimidad sobre la (no) excelencia

H5. Una identidad no neutral y épica puede perjudicar la reputación de legitimidad. H6. Una reputación de ilegitimidad perjudica la reputación de excelencia.

#### 5. Metodología

El concepto perfil mediático ha sido poco estudiado en el contexto del estudio de la reputación; algo que todavía es menor en el sector público. La relevancia de este trabajo reside, por tanto, en que es una de las pocas investigaciones que trata la reputación política de líderes políticos en España, en este caso de un Ministro. Además, también es importante por lo poco que han sido estudiados los valores intangibles y la reputación en el sector público.

Esta investigación también aporta un análisis de la evolución desde una perspectiva triangular (Del Rio, 1996:368). Se analiza, por un lado, lo que la organización (el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y el Ministro) ha querido transmitir; en segundo lugar, se observa la mediación de los medios, es decir, lo que éstos recogen; por último, con datos de opinión pública, se atiende a la percepción que tienen los *stakeholders*



del líder político. De este modo, se tiene una visión más amplia y completa de cómo la reputación se ha ido formando a lo largo del tiempo como resultado de la dinámica entre mensaje de la institución pública, medios de comunicación y ciudadanos.

La metodología que se va a llevar a cabo en esta investigación es triangular en el sentido de que trata de contrastar los contenidos de los mensajes que pretende proyectar el la organización y su líder (en este caso, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y su Ministro) con la representación de esos mensajes en la prensa (en este caso, la cobertura que en los diarios han tenido las decisiones de gestión pública del Ministerio).

Más específicamente, la metodología triangular incluye poder contrastar tres puntos de observación. Para ello:

- Se realizará, en primer lugar, la identidad proyectada por el Ministro y Ministerio en sus declaraciones.
- Se realizará análisis de contenido de la prensa con el fin de evaluar la imagen, o “perfil mediático” (siguiendo los términos arriba empleados) que el Ministro adquiere en los medios. En esta investigación es importante trabajar sobre los enfoques que los medios le van a dar a un tema, a un actor político (Ministro José Ignacio Wert) o a una organización (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte), porque me va a permitir evaluar la importancia que los diarios le han dado.
- Se tomará, por último, aunque sea a título indicativo, la medición trimestral que el CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas) publica del Ministro de Educación, Cultura y Deporte sobre la valoración global ciudadana en una escala 0-10 (junto al resto de los ministros del gobierno).

Para ello, he tratado de elaborar la cronología de decisiones de gestión pública con las acciones de comunicación asociadas (lo más común han sido declaraciones en los medios) y las frases que más atención mediática han tenido. Es lo que se recoge en la Tabla 1.

Como muestra la Tabla 1, los medios de comunicación han utilizado como titular palabras que el Ministro ha dicho en sus declaraciones. Para facilitar posteriormente el análisis la tabla se ha dividido en tres partes, que explicare posteriormente.

**Tabla 1 Decisiones de gestión pública y su repercusión en medios (los 8 hitos)**

Fecha	Decisiones de Gestión Pública	Texto de la declaración	Frase más reproducida en los medios
22 de diciembre De 2011	Traspaso de Cartera Ley de piratería de Ángeles González-Sinde	"Soy consciente, ministra, de que quedan algunas patatas calientes, que intentaremos enfriarlas debidamente". Declaraciones en el Acto de	"Quedan patatas calientes e intentaremos enfriarlas"
26 de diciembre De 2011	Toma de posesión del Secretario de Estado de Cultura	"El Gobierno no va a acabar con las subvenciones a la cultura, pero sí con la cultura de la subvención". Declaraciones en el acto de la toma	"Vamos a acabar con la cultura de la subvención"
31 de Enero de 2012	Comparecencia en la Comisión de Educación y Deporte para presentar las líneas generales de actuación de la Legislatura	"Educación para la Ciudadanía ha estado acompañada desde su nacimiento por la polémica y que ha creado una seria división en la sociedad y el mundo educativo"  Declaraciones a la salida del hemiciclo.	"El Gobierno suprime Educación para la Ciudadanía"
2 de Febrero de 2012	Comparecencia en la Comisión de Cultura del Congreso de los Diputados para presentar las líneas generales de actuación de la Legislatura	"Adoptaremos, en colaboración con las demás administraciones públicas, las medidas para la puesta en valor de los toros como bien cultural" Declaraciones a la salida del hemiciclo.	"Los toros como bien cultural"

<p>6 de Marzo De 2012</p>	<p>Comparecencia en la Comisión de Educación y Cultura del Senado</p>	<p>"Me parece que está lleno de sentido común, de buen sentido y que realmente una de las funciones de las reales academias es justamente aclarar estos temas"  Pasillos del Senado.</p>	<p>Wert dice que el informe de la RAE sobre lenguaje no sexista 'está lleno de sentido común'</p>
<p>10 de Octubre de 2012</p>	<p>Pleno del Congreso</p>	<p>"Pues sí, nuestro interés es españolizar a los alumnos catalanes y que se sientan tan orgullosos de ser españoles como de ser catalanes y que tengan la capacidad de tener una vivencia equilibrada de esas dos identidades porque las dos les enriquecen y les fortalecen."  En el pleno del Congreso en respuesta a una pregunta parlamentaria.</p>	<p>"Nuestro interés es españolizar a los alumnos catalanes"</p>
<p>4 de diciembre de 2012</p>	<p>Conferencia sectorial de Educación</p>	<p>"Ni se disminuye el uso del catalán ni se entra en cualquier elemento de minusvaloración del catalán en la enseñanza" Rueda de prensa.</p>	<p>"La reforma educativa no minusvalora el catalán"</p>
<p>6 de diciembre de 2012</p>	<p>Recepción elebrada en el Senado con el motivo del 34 aniversario de la Constitución</p>	<p>"Soy como un toro bravo; me crezco con el castigo" Declaraciones en la recepción en el Senado.</p>	<p>"Soy como el toro bravo que se crece con el castigo"</p>

Como se ve en esta tabla cada fila corresponde a un hito. El primer hito fue 'Patatas calientes', el cual se produjo en la toma de posesión de su nueva cartera. El Ministro dentro de sus políticas públicas considero prioritario conseguir una protección

del derecho de la propiedad, fortalecer la Marca España y colaborar en el ejercicio de las competencias de la Comunidades Autónomas.

El segundo fue 'Cultura de la subvención', este hito se produjo en la toma de posesión del secretario de Estado de Cultura, José María Lassalle. El Ministro ha expresado que es esencial la protección de la propiedad intelectual y que será de "máxima urgencia" una nueva ley de mecenazgo.

El tercero fue 'Educación para la ciudadanía', que se produjo en la comparecencia en la Comisión de Educación y Deporte donde presentó las líneas generales de actuación de la Legislatura. Entre ellas se anunció que se suprimiría la asignatura y la sustituirá por Educación Cívica y Constitucional (ECC).

El cuarto fue 'Toros como bien cultural', que tuvo lugar en el hemiciclo a la salida comparecencia en la Comisión de Cultura del Congreso de los Diputados para presentar las líneas generales de actuación de la Legislatura donde el Ministro declaró que los temas de tramitación de la Iniciativa Legislativa Popular (ILP) para la regulación de la fiesta de los toros como Bien de Interés Cultural van a ir más deprisa.

El cuarto fue 'RAE con sentido común', que se produjo en la comparecencia en la Comisión de Educación y Cultura del Senado donde el Ministro afirmó que el informe del académico Ignacio Bosque sobre lenguaje no sexista está lleno de sentido común.

El quinto 'Españolizar a los catalanes' fue en el Pleno del Congreso donde el Ministro, en referencia a la reforma educativa que estaba llevando a cabo, contestó a al diputado socialista Francesc Vallès que "nuestro interés es españolizar a los alumnos catalanes y que se sientan tan orgullosos de ser españoles como de ser catalanes y que tengan capacidad de tener una vivencia equilibrada de esas dos identidades porque las dos les enriquecen, y en esa línea vamos a continuar".

El sexto la fue 'Enseñanza del catalán', que tuvo lugar en la Conferencia Sectorial de Educación donde el Ministro declaró que "ni se disminuye el uso del catalán ni se entra en cualquier elemento de minusvaloración del catalán en la enseñanza", refiriéndose también a la reforma educativa.

Y por último el hito 'Toro bravo' se produjo en la recepción celebrada en el Senado con el motivo del 34 aniversario de la Constitución donde el Ministro comentó "soy como un toro bravo; me crezco con el castigo" por las críticas que estaba recibiendo a raíz de la ley de educación que había anunciado.

### **5.1 Identificación de la identidad proyectada por el Ministro y Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**

Para la identificación de la identidad, me apoyaré en las declaraciones que ha realizado el Ministro y que se han recogido en prensa. Para ello, tendré en cuenta, por un lado, aquellas noticias en las que el atribuyente es el Ministro o Ministerio (como se verá después, 'Atribuyente' es quien atribuye algo a alguien o algo). Analizaré variables como el 'Tema', para ver sobre qué temas la frecuencia es mayor; el 'Sentido del atributo', para ver si se proyectan de forma positiva, negativa o neutra; el 'Carácter temático/ episódico', para comprobar si al proyectarse tienen una identidad más personal-dramática o más temática-institucional (sobre el significado de estas variables ver el siguiente epígrafe).

Además de este análisis cuantitativo, analizaré también cualitativamente las declaraciones que fueron recogidas del Ministro y Ministerio. De esta forma, se va a recoger como el Ministro o el Ministerio proyectan su identidad.

### **5.2 Análisis del perfil mediático del Ministro de Educación, Cultura y Deporte**

Para el análisis del perfil mediático, se llevará a cabo un análisis de contenido cuantitativo, para el que se elaborará una guía de análisis y un código. La

guía de análisis puede verse en el Apéndice número 10.1. Tomaré para la muestra, como criterio temporal los principales hitos recogidos en la Tabla 1.

La unidad de análisis es la noticia que contenga los términos Ministro de Educación, Cultura y Deporte, José Ignacio Wert o Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Seleccionaré estas noticias a través de los diferentes ejemplares de los diarios seleccionados.

Las unidades de muestreo elegidas para esta investigación son el diario *El Mundo*, *El País*, *ABC* y *La Razón*, en su edición impresa, desde el 22 de Diciembre de 2011 (fecha en la que el Ministro tomó posesión) hasta un año después, es decir, el 22 de Diciembre de 2012. Se han elegido estos diarios porque constituyen una buena representación del espectro ideológico de la prensa nacional española.

Siguiendo a Bardin (2002:79), voy a utilizar las siguientes unidades de registro.

- La palabra: hace referencia a todas la palabra clave o las palabras temas que tengan relación con el Ministro o el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- El tema: en este caso los temas que van a ser analizados son los que se correspondan con los hitos seleccionados anteriormente. Pero además, en la variable tema se elaborarán categorías acordes con las políticas públicas del Ministerio (que probablemente coincidan con los aspectos reputacionales aspiracionales de la organización). En este caso se han escogido temas como la reforma educativa, los recortes, la enseñanza del catalán, etc.
- El personaje: el actor elegido es el Ministro de Educación, Cultura y Deporte. La variable incluirá como categoría otros actores (Secretario de Estado, líder de la oposición, portavoz en la comisión de educación de los distintos grupos parlamentarios, etc.) para poder contrastar la visibilidad y perfil mediático del Ministro con otros actores. En el caso de los personajes encontramos dos variables: atribuyente y atribuido. Para ambas variables se ha aplicado la misma lista.

- El objeto o referente: se trata de las declaraciones que ha realizado el Ministro en relación a los temas citados. Esto hace referencia al atributo cualitativo, que explicaré posteriormente.
- El acontecimiento: se trata del acto donde el Ministro ha realizado las declaraciones como puede ser en un pleno del Congreso, a la salida del hemiciclo, en un acto, etc.
- El documento: los periódicos mencionados anteriormente en su edición impresa.

En cuanto a la unidad de contexto, según Bardin (2002: 81) se hace referencia al contexto anterior y posterior que ha tenido la unidad de registro. De esta forma, las palabras que se analizan en las declaraciones adquieren sentido. En esta investigación la unidad de contexto va a ser pequeña para tener seguridad de estar trabajando con los instrumentos más adecuados. Como afirma Krippendorff (1990) “problemas de fiabilidad y de eficiencia impiden que se recurra a contexto más amplios”. Por tanto, van a ser las dos ediciones siguientes a la fecha en la que se ha producido el hito.

En cuanto a la codificación, la enumeración y reglas de recuento son las siguientes:

- El número de noticia: es el número que sirve para identificar la unidad de análisis. Por unidad de análisis se entiende cualquier pieza destacada del resto por un elemento gráfico y que añade un ángulo o punto de vista.
- Fecha: se apunta la fecha de la noticia en formato dd.mm.aa. Se analizarán diarios escogidos entre el 22 de Diciembre de 2011 hasta el 22 de Diciembre de 2012.
- Número de página: se trata del número de página en la que se sitúa la noticia.
- Extensión: es el espacio que ocupa la noticia en el diario, incluyendo fotografías y gráficos.
- Sección: es la parte donde se encuentra la noticia como por ejemplo Nacional, Deporte, Educación, etc.

- Género: consiste en el tipo de noticia que se va a analizar cómo puede ser una columna, un reportaje, una entrevista...
- Atributo cualitativo: son los atributos que se prediquen sobre el Ministro o el Ministerio. Se escribirá –y, por tanto, se registrará cualitativamente- todo aquello que se predique, es decir, las palabras que se le atribuyen.
- Atributo cuantitativo: es la clasificación cuantitativa del atributo, con respecto a unas categorías que tratan de registrar a qué hace referencia: neutralidad, confianza/desconfianza, competencia profesional, popularidad, capacidad de comunicación, etc.
- Episódico o temático: esta variable, como ya se mencionó, reproduce la clasificación de Iyengar (1994): será temático cuando el atributo que se le atribuye al Ministro o al Ministerio hace referencia a su persona o issue en sentido aséptico o institucional; se entenderá episódico cuando el atributo tenga connotación conflictiva, dramática o personal.
- Sentido del atributo: es la dirección del atributo, es decir, si es positivo, negativo o neutro.

## **6. Resultados**

A continuación, voy a exponer los resultados de los datos que he obtenido tras el análisis de contenido en prensa. En primer lugar, recogeré los datos básicos de cobertura; en segundo lugar, los datos que muestra que tipo de identidad proyecta el Ministro/ Ministerio y ejemplificaré con un análisis cualitativo de sus declaraciones; en tercer lugar, la reputación mediática que tienen el Ministro/ Ministerio; en cuarto lugar, la mediación de la identidad del Ministro/ Ministerio y por último, aquellos datos que reflejan la excelencia y la legitimidad como atributos reputacionales del Ministro/ Ministerio.

### **6.1. Datos básicos de cobertura**

Antes de analizar los datos, realizaré una descripción básica de cuál fue el tipo de cobertura que recibió en prensa el Ministro y Ministerio durante el año (22 de Diciembre de 2011) y el año que sigue (22 de Diciembre de 2012).



### 6.1.1. Extensión de la cobertura

El análisis arrojó un número total de 277 noticias, de las cuales un 22,4% son de *El País*, un 31,4% de *El Mundo*, un 23,5% de *ABC* y un 22,7% de *La Razón*.

En cuanto a la extensión de las noticias, cabe señalar que la más predominante fue menos de un 'Cuarto de página' con un 36,1%, seguida de 'Menos de media página o más' con un 22,4 y 'Menos de media página' con un 21,7%. Las demás extensiones fueron una 'Página completa' (11,2%) y 'Más de una página' (8,7).

Tal y como se ven en la Tabla 2, los diarios optaron por la sección 'Nacional' en una de cada cuatro. Las siguientes secciones más frecuentes fueron la de 'Opinión' con un 20,6%, la de 'Cultura' con un 11,9% y la sección de 'Sociedad' con un 10,8%.

**Tabla 2. Sección de las noticias**

Sección	N	Porcentaje
Nacional	71	25,6
Opinión	57	20,6
Cultura	33	11,9
Otras	31	11,2
Sociedad	30	10,8
Portada	20	7,2
No se especifica	18	6,5
Editoriales	6	2,2
Autonómico-local	4	1,4
Deportes	4	1,4
Contraportada	1	0,4
Internacional	1	0,4
Economía	1	0,4

Por otro lado, como podemos observar en la Tabla 3, los géneros predominantes son la 'Noticia' (56,3%) y la 'Columna' (29,6%)

**Tabla 3. Género de las noticias**

Género	N	Porcentaje
Noticia	156	56,3
Columna	82	29,6
No se puede codificar		4
Otros	10	3,6

Editorial	10	3,6
Chiste	3	1,1
Reportaje	2	0,7
Entrevista	2	0,7
Fotonoticia	1	0,4

### 6.1.2. Los principales temas de la cobertura

Tal y como indica la Tabla 4, los temas principales son: el 'Nacionalismo o Enseñanza del catalán' con un 39,8%, la 'Reforma educativa' con un 23,6% y en tercer lugar la 'Cultura' con un 11,8%. Es decir, el "Nacionalismo" (o la Enseñanza del catalán) tuvo más visibilidad que el contenido de la 'Reforma educativa' en la que se embarcó el Ministerio. Es importante señalar que el tema sobre los 'Aspectos personales' del Ministro está en cuarto lugar con un 6,3%, algo que consideramos relevante, por delante de otros temas de políticas públicas del Ministerio.

**Tabla 4. Temas de las noticias**

Tema	N	Porcentaie
"Nacionalismo"/Enseñanza catalán	101	39,8
Reforma educativa	60	23,6
Cultura	30	11,8
Aspectos personales Ministro	16	6,3
Educación para la ciudadanía	14	5,5
P.Intelectual/ Ley de Mecenazgo	10	3,9
Educación	8	3,1
Recortes	7	2,8
Deporte	4	1,6
Tarifas universitarias	1	0,4
Ciudadanos	1	0,4
Bilingüismo	1	0,4
Marca España	1	0,4

### 6.1.3. Evolución en el tiempo de la cobertura

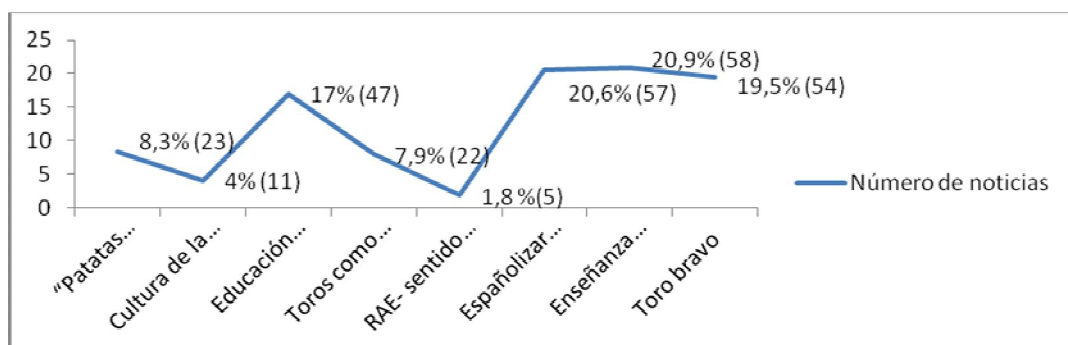
Tal y como se ha indicado anteriormente, el análisis se hizo en torno a ocho hitos. El primer hito fue 'Patatas calientes', el segundo fue 'Cultura de la subvención', el tercero 'Educación para la ciudadanía', el cuarto 'Toros como bien cultural', el quinto 'RAE con sentido común', el quinto 'Españolizar a los catalanes', el

sexto la 'Enseñanza del catalán' y por último 'Toro bravo'. El número de noticias por hito se indican en el Gráfico 1.

En este caso, los hitos que reciben mayor número de noticias por orden descendiente son la 'Enseñanza del catalán' con un 20,9%, muy cerca todo lo relacionado con la 'Españolización' de los alumnos catalanes con un 20,6% y la noticias sobre la asignatura 'Educación para la ciudadanía' con un 17%. Otro hito que cabe destacar es el del 'Toro bravo' con un 19,5%.

A excepción del hito de 'RAE con sentido común', donde se desciende a un 1,8%, la línea asciende y nunca vuelve a bajar como se puede observar en el gráfico.

**Gráfico 1: Evolución de la cantidad de cobertura en el tiempo**



#### **6.1.4. Evolución de los temas en el tiempo**

Para facilitar el análisis, los ocho hitos arriba mencionados fueron reducidos a tres períodos de tiempo con una duración similar. De modo que los hitos son los siguientes:

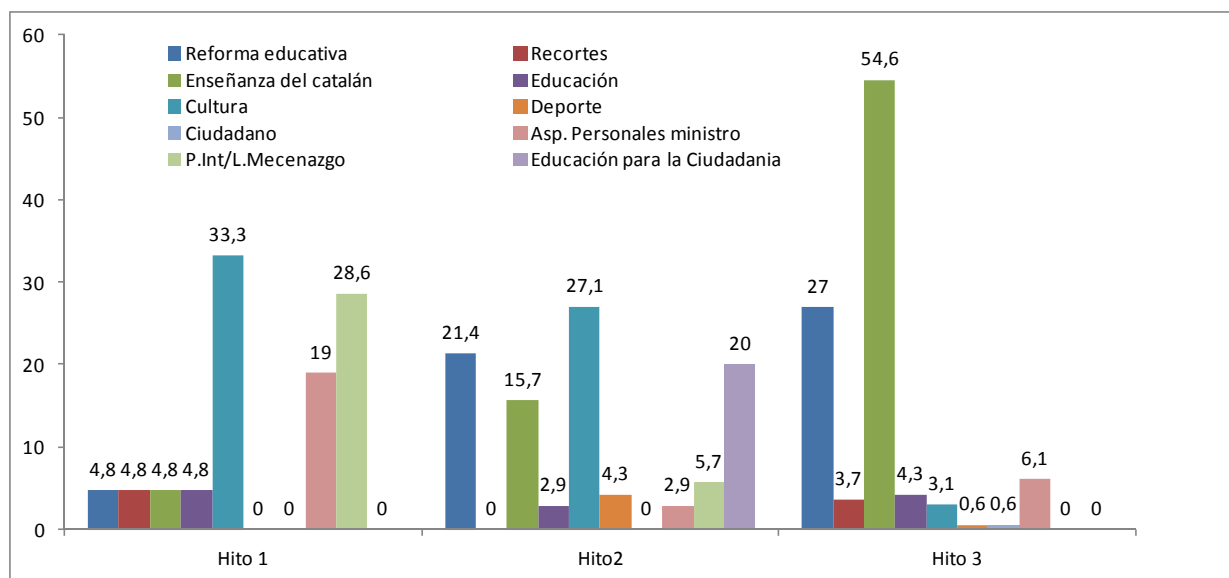
- Diciembre de 2011
- De Enero a Marzo de 2012
- De Octubre a Diciembre de 2012

El Gráfico 2 recoge la evolución de los temas por hitos. Como muestran los datos del test estadístico indicado al pie de la tabla de datos (el chi-cuadrado), los datos son estadísticamente significativos. Como se puede observar en el grafico en un primer momento el tema con más noticias fue 'Cultura' con un 33,3%, seguido por el tema

de la 'Propiedad intelectual o ley de mecenazgo' con un 28,6% y por último los 'Aspectos personales del Ministro' con un 19%. Más tarde, 'Cultura' seguía siendo uno de los temas que más se recogía en las noticias con un 27,1% aunque menos que en el primer Hito1. El segundo temas que más cobertura recibe es la 'Reforma educativa' con un 21,4%, el tercero 'Educación para la ciudadanía' y el cuarto la 'Enseñanza del catalán' con un 15,7% por lo que podemos ver como estos tres últimos temas se han incrementado bruscamente del Hito 1 al Hito2. Por último, en el Hito 3 se puede apreciar como el tema sobre la 'Enseñanza' coge mucha relevancia con un 54,6% y en segundo lugar la 'Reforma educativa' con un 27%. De forma que los otros temas reducen considerablemente sus porcentajes.

Por consiguiente cabe destacar, la progresiva evolución hacia arriba de la 'Enseñanza del catalán' y la 'Reforma educativa' (siempre el primero por encima del segundo). Y por otro lado, el elevado porcentaje que adquiere el tema de los 'Aspectos personales del Ministro' en un primer momento a pesar de que se va reduciendo a lo largo del tiempo.

**Gráfico 2: Evolución de los temas en el tiempo**



N			
Tema	Hito 1	Hito 2	Hito 3
Reforma educativa	1	15	44
Recortes	1	0	6
Enseñanza del catalán	1	11	89
Educación	1	2	7

Cultura	7	19	5
Deporte	0	3	1
Ciudadanos	0	0	1
Asp. Personales Ministro	4	2	10
P.Int/L.Mecenazgo	6	4	0
Educación para Ciudadanía	0	14	0
Chi-cuadrado = 0,000			

### 6.1.5. Actores de la información

Tal y como se explicó en el capítulo 6, el código registró, por una parte, el 'Atribuyente', es decir, la persona o entidad que atribuye algo a alguien; nos indica quienes fueron los principales protagonistas o iniciadores de discurso. Y por otra, el 'Atribuido', que es aquella persona o entidad de quien se atribuye algo; nos indica quién o qué entidad tienen presencia y visibilidad en el discurso.

La Tabla 5 recoge el número de noticias por atribuyente. En ella podemos observar como son los 'Medios' los que predominan en la iniciación del discurso, con un 79,8%. Van seguidos muy por debajo con un 7,9% del 'Ministro' y 3,7% de 'Lector'.

**Tabla 5. Número de noticias por atribuyente**

Atribuyente	N	Porcentaje
<b>Medios</b>	213	79,8
<b>Ministro/MECD/PP</b>	21	7,9
<b>Lector</b>	10	3,7
<b>Otros</b>	8	3
<b>Otro líder</b>	7	2,6
<b>Asociaciones</b>	4	1,5
<b>APR/PSOE</b>	3	1,1
<b>Mariano Rajoy</b>	1	0,4

Por tanto, como muestran los datos, el principal atribuyente son los 'Medios', algo que no sorprende dado que, como se ha expuesto en la parte teórica, los medios son actores muy importantes del discurso público. El siguiente atribuyente, con mucha distancia, es el 'Ministro'. De manera que se puede decir que el 'Ministro' logró dominar la atribución después de los 'Medios'.

En cuanto al número de noticias por atribuido, como indica la Tabla 6, el 'Ministro' fue el que más presencia tuvo con un 68%. Están por debajo otros atribuidos con un 9,8% y las 'Asociaciones' con 6,6%. Resulta interesante el dato de los 'Periodistas', si bien fueron los principales atribuyentes y con mucha diferencia, no son atribuidos en noticia alguna.

**Tabla 6. Número de noticias por atribuido**

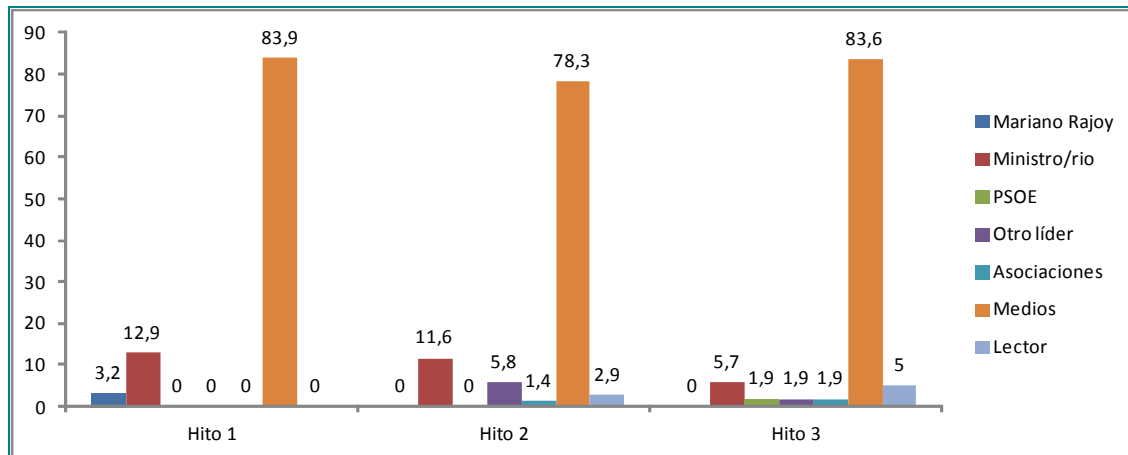
Atribuido	N	Porcentaje
Ministro/MECD/PP	166	68
Otros	24	9,8
Asociaciones	16	6,6
Otro líder	15	6,1
Mariano Rajoy	12	4,9
APR/PSOE	8	3,3
Otros partidos	3	1,2
Periodistas	0	0

#### **6.1.6. Evolución en el tiempo de los actores de la información**

El Gráfico 3 muestra la evolución en el tiempo también de los atribuyentes. Se puede observar como son los 'Medios de comunicación' los que predominan en los tres hitos, teniendo un 83,9% en el primero, un 78,3% en el segundo y un 83,6% en el tercero.

Otro dato importante que se podría destacar, aunque con menos porcentaje y de forma descendiente, sería al 'Ministro' como atribuyente con un 12,9% en el Hito 1, con un 11,6% en el Hito 2 y un 5,7% en el Hito 3; es decir, la capacidad de dominar la iniciación del discurso por parte del 'Ministro' se reduce a medida que se avanza en el tiempo.

**Gráfico 3: Evolución del atribuyente en el tiempo**

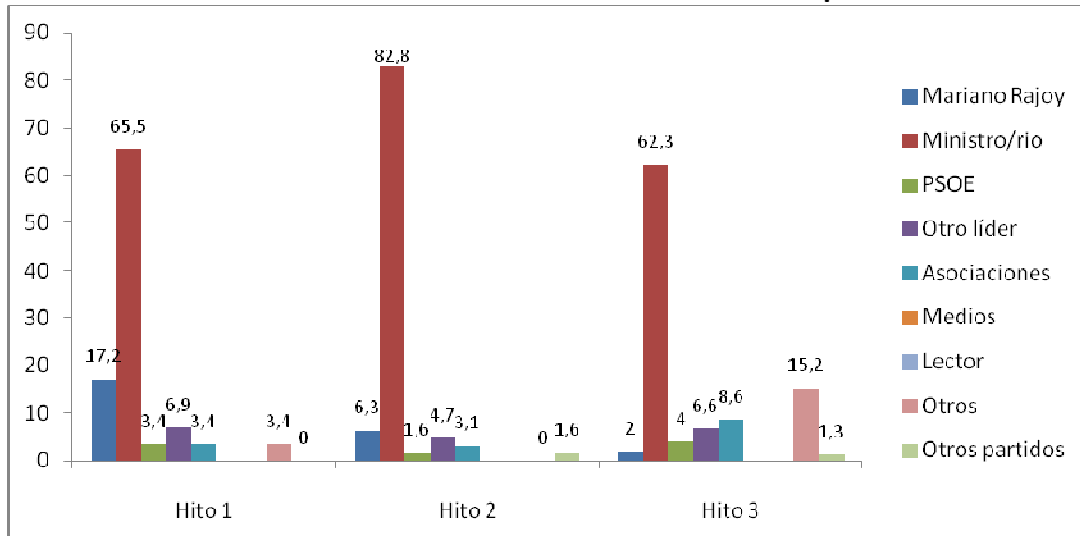


Atribuyente	N		
	Hito 1	Hito 2	Hito 3
M. Rajoy	1	0	0
Ministro/rio	4	8	9
PSOE	0	0	3
Otro líder	0	4	3
Asociaciones	0	1	3
Medios	26	54	133
Lector	0	2	8
Chi-cuadrado = 0,096			

En cuanto a los protagonistas atribuidos, el ‘Ministro’, que como ya se dijo es el principal atribuido, tiene una distribución por la que su mayor intensidad la tiene en el segundo hito, de enero a marzo de 2012. El ‘PSOE’ tiene exactamente la curva inversa: mientras que baja en el segundo hito, el primero y el tercero son más altos. Por su parte, ‘Mariano Rajoy’ va en descenso a lo largo del tiempo, como van también las ‘Asociaciones’. Todos estos datos son estadísticamente significativos, como indica el test estadístico señalado al pie del gráfico.

De manera que, en términos generales, se puede decir que, a medida que se avanza en el año, el ‘Ministro y Ministerio’ reducen su dominio como iniciadores de discurso; y reducen también, aunque ligeramente, su dominio como protagonistas atribuidos, para dar paso a otros líderes.

**Gráfico 4: Evolución del atribuido en el tiempo**



Atribuyente	N		
	Hito 1	Hito 2	Hito 3
M. Rajoy	5	4	3
Ministro/rio	19	53	94
PSOE	1	1	6
Otro líder	2	3	10
Asociaciones	1	2	13
Otros	1	0	23
O. partidos	0	1	2
Chi-cuadrado = 0,002			

## 6.2. La identidad del ministro/ministerio

A continuación expongo los principales datos de la identidad del Ministro y Ministerio. Tal y como explicité en el epígrafe 6, analizaré las declaraciones del Ministro o Ministerio. Para ello, analizaré, por una parte, el tema, atributo, sentido de éste, y carácter episódico/temático cuando quien atribuye es el Ministro o Ministerio. Además, haré un comentario cualitativo de estos resultados teniendo en cuenta lo recogido en la Tabla 1 en la que se describen los hitos.

### 6.2.1. Los temas utilizados por el ministro/ ministerio

La tabla 7 recoge los temas de los que ha hablado el Ministro o Ministerio.



Tabla 7. Temas utilizados por el Ministro/rio

Tema	N	Porcentaje
Enseñanza catalán	5	25
Cultura	4	20
P. Intelectual/ Ley de Mecenazgo	4	20
Asp. Personales del Ministro	2	10
Educación para la Ciudadanía	2	10
Recortes	1	5
Deporte	1	5
Bilingüismo	1	5

El tema más referido por el Ministro o el Ministerio ha sido la 'Enseñanza del catalán' (25%); le siguen la 'Cultura' (20%) y la 'Propiedad intelectual o ley de mecenazgo' (20%). Resulta de gran interés comprobar que 'Aspectos personales del Ministro' es un tema del que el Ministro habló un 10%, un porcentaje similar al de 'Educación para la ciudadanía'.

### 6.2.2. Los atributos que ha atribuido el ministro/ministerio

La Tabla 8 indica el análisis del atributo que ha atribuido el Ministro/ Ministerio.

Tabla 8. Análisis del atributo que ha atribuido el Ministro/Ministerio

Atributo	N	Porcentaje
Competencia profesional	13	61,9
Personalidad	3	14,3
No se aplica	3	14,3
Cap. de comunicación	1	4,8
Compromiso/ falta de compromiso	1	4,8

El discurso iniciado por el Ministro/Ministerio hacen referencia, fundamentalmente, a la 'Competencia profesional' (un 61,9% de las noticias). Pero resulta interesante destacar aquí que el tipo de atributo que sigue es el de la 'Personalidad' (con un 14,3%). Aunque hay gran diferencia con el primero, este dato está indicando que el Ministro/Ministerio se ocupan de la 'Personalidad' del Ministerio en segundo lugar.

### 6.2.3. El carácter temático/episódico de la identidad

La Tabla 9 recoge el carácter temático/episódico de lo que habla el Ministro y Ministerio.

**Tabla 9. Carácter temático/episódico en la identidad**

Carácter	N	Porcentaje
Episódico	15	71,4
Temático	6	28,6

Como se puede apreciar el Ministro/Ministerio se proyectan con una identidad predominantemente 'Episódica', es decir, tienen una connotación conflictiva, dramática y personal.

### 6.2.4. El sentido del atributo en la identidad

La Tabla 10 indica el 'Sentido del atributo' en aquellas noticias en las que el Ministro o el Ministerio son los atribuyentes.

Como era de esperar, predomina lo 'Positivo': el Ministro y Ministerio atribuyen fundamentalmente en términos positivos. Pero el dato más relevante aquí es que, al proyectarse, lo 'Neutro' es muy inferior a la suma de lo positivo y negativo: sólo un 10% de las noticias son neutras. Es decir, en su proyección, el Ministro y Ministerio no han recurrido a una narrativa predominantemente neutra, sino positiva o negativa.

**Tabla 10. Sentido del atributo en la identidad**

Sentido	N	Porcentaje
Positivo	12	60
Neutro	6	10
Negativo	2	30

A continuación voy a incluir algunas de las declaraciones que ha realizado el Ministro en algunos de los hitos para ejemplificar cualitativamente qué tipo de identidad está proyectando como se refleja en las tablas anteriores.

En el Hito 1, el Traspaso de Cartera del 22 de Diciembre de 2011, el Ministro declaró "soy consciente, ministra, de que quedan algunas *patatas calientes*, que

intentaremos enfriar debidamente” (el subrayado es mío). Se puede decir que la expresión utilizada, de carácter coloquial, tiene connotaciones épicas. En el Hito 2 podemos encontrar declaraciones del Ministro como “los toros como bien cultural” en el hemiciclo, a la salida de la Comparecencia en la Comisión de Cultura del Congreso de los diputados para presentar las líneas generales de actuación de Legislatura el 2 de Febrero de 2012. Y por último, en el Hito 3 el 10 de Octubre de 2012 en el Pleno del Congreso, el Ministro afirmó “pues sí, nuestro interés es españolizar a los alumnos catalanes y que se sienta tan orgullosos de ser españoles como de ser catalanes y que tengan la capacidad de tener una vivencia equilibrada de esas dos identidades porque los dos les enriquecen y les fortalecen”.

Como consecuencia podemos concluir que la identidad con la que se proyecta el Ministro es épica, dramática, conflictiva y no neutral.

### **6.3. La reputación mediática del ministro/ministerio**

A continuación analizaré la reputación mediática del Ministro/Ministerio, para lo que seleccionaré los casos en los que son éstos quienes figuran como atribuidos.

En este análisis, probaré las hipótesis 1, 2 y 3 del trabajo, a saber:

H1. Una identidad no neutral y épica, proyectada sobre lo personal-dramático, activa una reputación no neutral y épica.

H2. Una identidad no neutral y épica, proyectada sobre lo personal-dramático, activa una reputación negativa.

#### **6.3.1. Los temas atribuidos al ministro/ministerio**

La Tabla 11 recoge los temas sobre los que versan los atributos que tienen que ver con el Ministro cuando es atribuido. De forma que, como podemos observar el tema principal que se le ha atribuido al Ministro/Ministerio han sido la ‘Enseñanza del catalán’ (39,8%). Otros temas que también tienen especial relevancia con un 23,6% son la ‘Reforma educativa’ y ‘Cultura’ con un 12,2%. A pesar de que no tiene un porcentaje muy elevado, considero importante señalar que se ha atribuido al Ministro/Ministerio el tema ‘Aspectos personales del Ministro’ en un 6,3%.

**Tabla 11. Los temas atribuidos al Ministro/Ministerio**

Tema	N	Porcentaje
Enseñanza del catalán	101	39,8
Reforma educativa	60	23,6
Cultura	31	12,2
Asp. personales Ministro	16	6,3
Educación para la Ciudadanía	14	5,5
P.Int/L.Mecenzago	10	3,9
Educación	10	3,9
Recortes	7	2,8
Deporte	4	1,6
Ciudadanos	1	0,4

### **6.3.2. Los atributos en la reputación**

La Tabla 12 hace referencia al contenido del atributo. En este caso los datos arrojan que el atributo que más se ha atribuido al Ministro/Ministerio hace referencia a la 'Competencia profesional', con un 66,5% de las noticias. Es aquí de gran relevancia que la 'Personalidad' (6,7%) es el siguiente atributo más usado cuando el Ministro/Ministerio son los atribuidos.

**Tabla 12. Contenido del atributo en la reputación mediática del Ministro/Ministerio**

Atributo	N	Porcentaje
Competencia profesional	139	66,5
Personalidad	14	6,7
Compromiso/ Falta compromiso	11	5,3
Responsabilidad/ Irresponsabilidad	9	4,3
Explicar decisiones	8	3,8
Conforme a ley	7	3,3
Capacidad comunicación	7	3,3
Respeto procesos/Consensuar	5	2,4
Cercanía/ Lejanía	4	1,9
Popularidad	3	1,4
Neutralidad/ Apartidismo	1	0,5
Confianza/Desconfianza	1	0,5

### **6.3.3. El sentido del atributo en la reputación**

La Tabla 13 hace referencia al sentido del atributo. Se muestra como el sentido que predomina es el 'Positivo' (39,8%) y después el 'Neutro' con un 32,5%.

**Tabla 13. Sentido del atributo en la reputación mediática del Ministro/Ministerio**

Sentido	N	Porcentaje
Positivo	66	39,8
Neutro	54	32,5
Negativo	46	27,7

#### **6.3.4. El carácter temático/ episódico en la reputación**

La Tabla 14 indica el carácter temático/ episódico. De esta tabla podemos extraer que, al igual que con el sentido del atributo, el Ministro/Ministerio aparece como se proyecta porque predomina lo 'Episódico' (84,3%) sobre lo 'Temático' (15,7%).

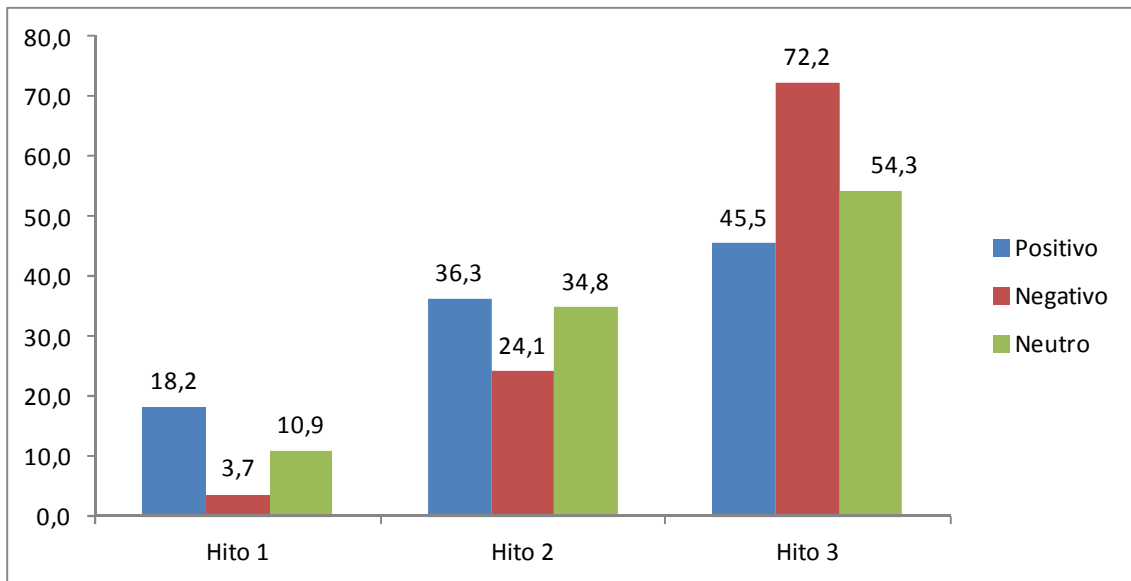
**Tabla 14. Carácter temático/episódico en la reputación**

Carácter	N	Porcentaje
Episódico	140	84,3
Temático	26	15,7

#### **6.3.5. Evolución en el tiempo de la reputación mediática del ministro/ministerio**

El Gráfico 5 indica la evolución del sentido del atributo en el tiempo en la reputación. La evolución del sentido del atributo demuestra como la reputación del Ministro/Ministerio ha pasado de ser 'Positiva' (18,2%) en un primer momento a 'Negativa' (72,2%). De modo que, la reputación ha llegado a ser predominantemente negativa, a pesar de que en el Hito 1 y 2 fuese una reputación en mayor parte positiva. Se trata de un caso en el que, de forma clara y contundente, y con validez estadística (como muestra el chi-cuadrado), la reputación ha ido incrementando progresivamente su negatividad en el tiempo, hasta dominar lo positivo y lo neutro.

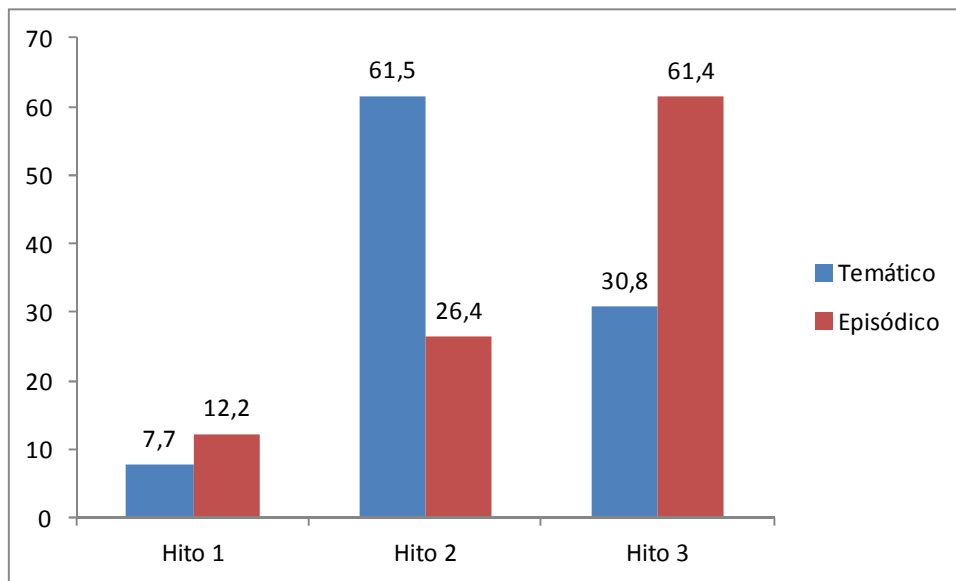
**Gráfico 5: Evolución en el tiempo del sentido del atributo en la reputación mediática del Ministro y Ministerio**



N			
Atribuyente	Hito 1	Hito 2	Hito 3
Positivo	12	24	30
Negativo	2	13	39
Neutro	5	16	25
Chi-cuadrado = 0,028			

El Gráfico 6 recoge la evolución del carácter temático/episódico del atributo en el tiempo en la reputación. Los datos muestran que predomina al final el carácter 'Episódico' (62,1%) aunque en el Hito 2 el carácter 'Temático' (61,5%) prevaleciera. De nuevo, se trata de un caso claro (también con validez estadística) en el que la cobertura ha ido adquiriendo un carácter episódico progresivamente, hasta dominar lo temático.

**Gráfico 6: Evolución en el tiempo del carácter temático/episódico del atributo en la reputación mediática del Ministro y Ministerio**



N			
Atribuyente	Hito 1	Hito 2	Hito 3
Temático	2	1	8
Episódico	17	37	86
Chi-cuadrado = 0,002			

En suma, con los datos obtenidos hasta aquí se puede terminar esta sección afirmando que la reputación mediática del Ministro/Ministerio es predominantemente episódica (aunque inicialmente lo fue temática); aunque globalmente es más positiva que negativa, en el tiempo se produce un punto de inflexión, pasando a predominar lo negativo sobre lo positivo; y en conjunto es menos neutra que positiva y negativa. Lo que se atribuye al Ministro/Ministerio hace referencia a su 'Competencia personal' y su 'Personalidad' y, temáticamente, predomina la 'Enseñanza del catalán' y la 'Reforma educativa'.

Por tanto, respecto a las hipótesis que aquí se comprueban, se puede decir que se cumplen tanto la H1 como la H2:

**H1. Una identidad no neutral y épica, proyectada sobre lo personal-dramático, activa una reputación no neutral y épica.**

Los datos muestran que se cumple la hipótesis, mostrándose además una evolución en el tiempo que va en esa dirección: a medida que avanza el año, la reputación es menos neutral, incrementándose claramente lo épico.

**H2. Una identidad no neutral y épica, proyectada sobre lo personal-dramático, activa una reputación negativa.**

Los datos muestran que la hipótesis se cumple en buena parte. Aunque globalmente hay más noticias positivas que negativas, como se ha referido, se produce un claro punto de inflexión por el que lo negativo pasa a dominar sobre lo positivo a medida que se avanza en el tiempo.

**6.4. La mediación de la identidad del ministro/ministerio**

Cabe ahora preguntarse si la reputación mediática arriba descrita está en relación con la identidad que el Ministro/Ministerio quisieron proyectar, o si más bien hay distancia; y si esa distancia se debe a la mediación de los medios. Para eso, procedo a comparar los rasgos de la reputación contrastando a los medios como atribuyentes en relación al resto.

Más específicamente, la hipótesis que aquí se va a probar es la tercera, a saber:

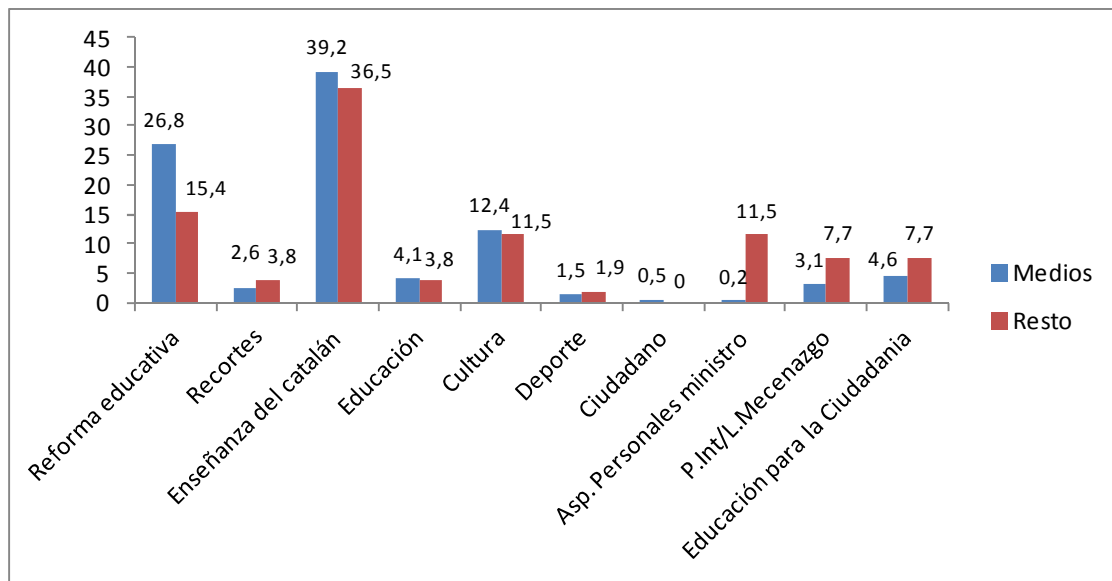
**H3. La mediación de la identidad de una organización puede incrementar la reputación personal-épico-dramática, no neutra y negativa.**

**6.4.1. Los temas utilizados por los medios en comparación con el resto**

El Gráfico 7 analiza los temas que han sido utilizados por los medios y por el resto. De este gráfico se puede extraer que los `Medios` (26,8%) hablan más que el `Resto` (15,4%) de la `Reforma educativa`. En los demás temas como la `Enseñanza del catalán`, `Cultura` tanto los `Medios` como el `Resto` tratan los temas los porcentajes son similares. Sin embargo, el `Resto` (11,5%) habla más que los `Medios` (5,2%) de los `Aspectos personales` del Ministro/Ministerio y de la `Propiedad intelectual o ley de mecenazgo` con 7,7% frente a un 3,1% de los `Medios`.



**Gráfico 7: Análisis de los temas utilizados por los medios y resto**



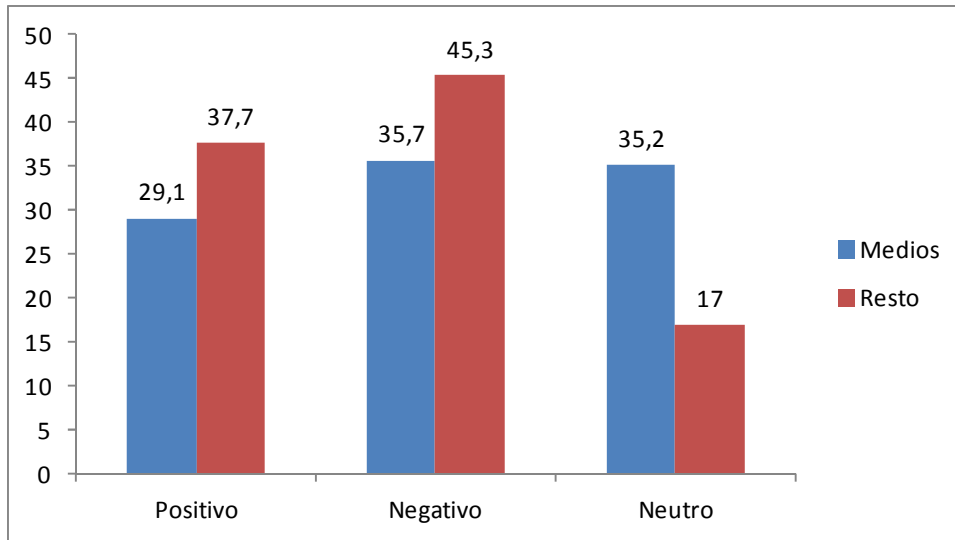
N		
Tema	Medios	Resto
Reforma educativa	52	8
Recortes	5	2
Enseñanza del catalán	76	19
Educación	8	2
Cultura	24	6
Deporte	3	1
Ciudadanos	1	0
Asp. Personales Ministro	10	6
P.Int/L.Mecenazgo	6	4
Educación para Ciudadanía	9	4
Chi-cuadrado = 0,508		

#### 6.4.2. El sentido del atributo de los medios

El Gráfico 8 muestra el sentido del atributo utilizado por los medios (es decir, cuando estos son los atribuyentes) comprado con el resto. Se entiende por resto a partidos políticos, líderes, asociaciones, sindicatos, lectores, etc.

Los datos muestran (con significación estadística, como muestra el test del chi-cuadrado) que los 'Medios' no son quienes proporcionan la "radicalidad" del discurso, si por ésta entendemos el predominio de los sentidos positivo y negativo. Los 'Medios' son más neutrales que el 'Resto' al atribuir.

**Gráfico 8: Sentido del atributo de los medios**

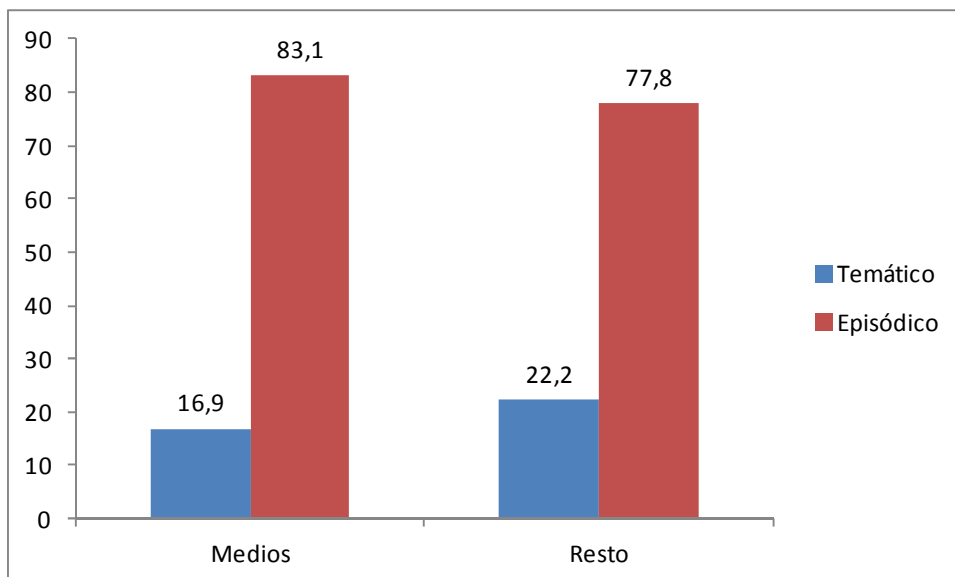


N		
Sentido	Medios	Resto
Positivo	62	20
Negativo	76	24
Neutro	75	9
Chi-cuadrado = 0,038		

**6.4.3. El carácter temático/episódico de los medios y el resto**

El Gráfico 9 hace referencia al carácter temático/ episódico de los medios y el resto. Los datos parecen mostrar que los `Medios` han sido más `Episódicos` (83,1%) que el `Resto` (77,8%) de los atribuyentes. Pero ambos son mucho más episódicos que temáticos.

**Gráfico 9: Carácter temático/episódico de los medios**



N		
Carácter	Medios	Resto
Temático	36	12
Episódico	177	42
Chi-cuadrado = 0,015		

Los datos, por tanto, permiten afirmar la hipótesis 3 solo en parte.

**H3. La mediación de la identidad de una organización puede incrementar la reputación personal-épico-dramática, no neutra y negativa.**

Los datos muestran que esto se cumple sólo para lo que se refiere a lo épico/personal, y no así para el sentido del atributo.

### **6.5. La excelencia y legitimidad como atributos reputacionales del ministro/ministerio**

En el presente epígrafe analizo los rasgos de excelencia y legitimidad, tal y como se expusieron en el marco teórico, y más concretamente, pretendo probar las hipótesis 4, 5 y 6 del trabajo, a saber:

**H4. Una identidad no neutral y épica activa una reputación en la que predomina (i) legitimidad sobre la (no) excelencia**

**H5. Una identidad no neutral y épica puede perjudicar la reputación de legitimidad.**

**H6. Una reputación de ilegitimidad perjudica la reputación de excelencia.**

Para hacer este análisis, se recodificó la variable 'Atributo cuantitativo' en dos. Se entendió que hacía referencia a la excelencia las categorías: competencia profesional, responsabilidad/irresponsabilidad, compromiso/falta de compromiso, capacidad de comunicación; se entendió que hacía referencia a la legitimidad las categorías: apartidismo, confianza/desconfianza, transparencia/falta de transparencia, disposición para justificar y explicar decisiones, capacidad para interactuar y respecto a los procesos, conforme a la ley, perfil ético y corrupción.

#### **6.5.1. Los atributos reputacionales del ministro/ministerio**

La Tabla 15 hace referencia a los atributos reputaciones del Ministro/Ministerio.

Tal y como muestran los datos la 'Excelencia' (78,9%) predomina sobre la 'Legitimidad' (21,4%) cuando concebidas como atributos reputacionales del Ministro/Ministerio.

**Tabla 15. Atributos reputacionales**

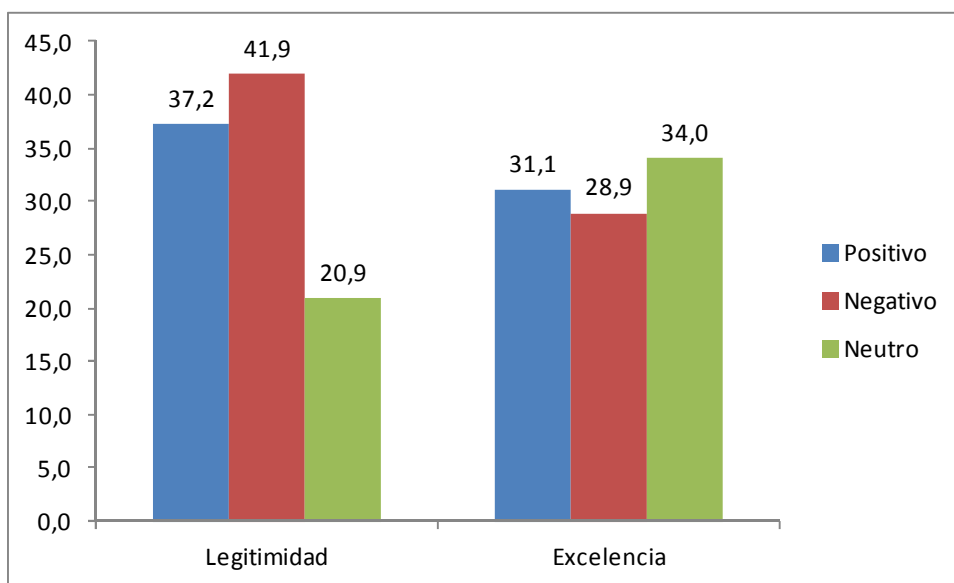
Atributo	N	Porcentaje
Excelencia	114	78,6
Legitimidad	31	21,4

**6.5.2. El sentido de los atributos reputacionales (legitimidad/excelencia) del ministro/ministerio**

El Gráfico 10 indica el sentido de los atributos reputacionales del Ministro/Ministerio. En este caso, en la 'Legitimidad' el sentido del atributo que predomina es el 'Negativo' con un 41,9% mientras que en la 'Excelencia' el sentido que predomina es el 'Neutral' con un 34%.

Por tanto, se puede decir que el atributo reputacional 'Excelencia' es mucha más neutral que el atributo reputacional 'Legitimidad' en el caso del Ministro/Ministerio; el atributo "Legitimidad" es mucho más negativo (10 puntos más) que el de 'Excelencia'.

**Gráfico 10: Sentido del atributo reputacional del Ministro/Ministerio**



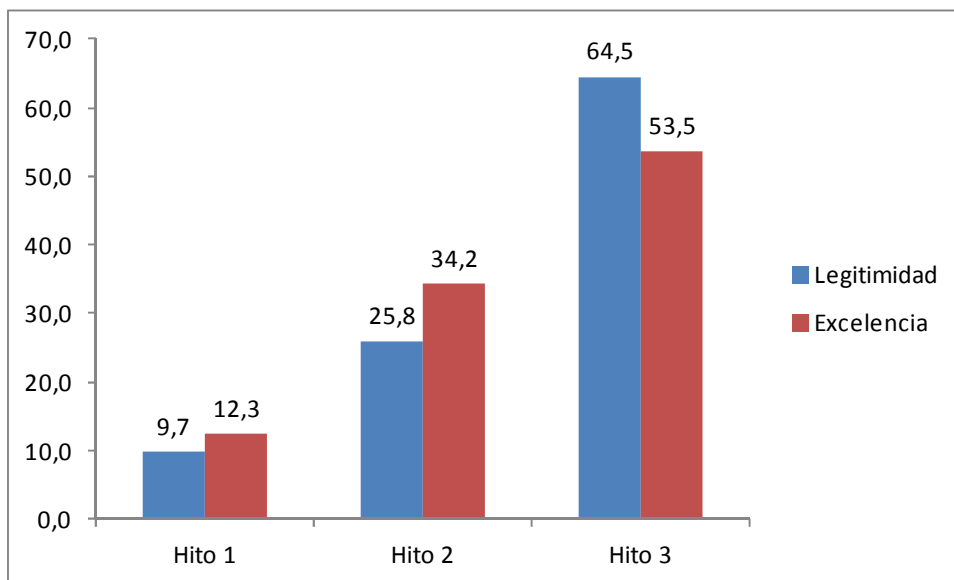
N		
Sentido	Legitimidad	Excelencia
Positivo	15	45
Negativo	10	36
Neutro	6	33
Chi-cuadrado = 0,163		

### 6.5.3. La evolución de los atributos reputacionales del ministro/ministerio

En el Gráfico 11 se puede observar la evolución en el tiempo de los atributos reputacionales del Ministro/Ministerio.

Tal y como indican los datos la 'Excelencia' predomina con poca diferencia en el Hito 1 e Hito 2 mientras que la 'Legitimidad' prevalece que la 'Excelencia' en el Hito 3. Es decir, si bien en un principio los atributos hacen referencia a la 'Excelencia' de la organización, a medida que se avanza en el tiempo, es la 'Legitimidad' la que va predominando, hasta dominar sobre la 'Excelencia'. De nuevo, se produce un cambio en la cobertura.

**Gráfico 11: Evolución de los atributos reputacionales del Ministro/Ministerio**



N		
Hito	Legitimidad	Excelencia
Hito 1	3	14
Hito 2	8	39
Hito 3	20	61
Chi-cuadrado = 0,549		

Tal y como indican los datos la 'Excelencia' predomina con poca diferencia en el Hito 1 e Hito 2 mientras que la 'Legitimidad' prevalece que la 'Excelencia' en el Hito 3. Es decir, si bien en un principio los atributos hacen referencia a la 'Excelencia' de la organización, a medida que se avanza en el tiempo, es la 'Legitimidad' la que va predominando, hasta dominar sobre la 'Excelencia'. De nuevo, se produce un cambio en la cobertura.

Por tanto, se puede decir que el atributo reputacional 'Excelencia' es mucha más neutral que el atributo reputacional 'Legitimidad' en el caso del Ministro/Ministerio; el atributo "Legitimidad" es mucho más negativo (10 puntos más) que el de excelencia.

Por tanto, y respecto a las hipótesis 4, 5 y 6, hay que decir lo siguiente:

**H4. Una identidad no neutral y épica activa una reputación en la que predomina (i) legitimidad sobre la (no) excelencia**

Los datos muestran que se cumple la hipótesis en parte: si bien globalmente la 'Excelencia' domina sobre la 'Legitimidad', a medida que se avanza en la cobertura, la 'Legitimidad' predomina sobre la 'Excelencia', produciéndose un claro punto de inflexión.

**H5. Una identidad no neutral y épica puede perjudicar la reputación de legitimidad.**

Los datos muestran que se cumple la hipótesis en su totalidad: lo referente a la 'Legitimidad' es predominantemente negativo; algo que, además, se hace más contundente a medida que se avanza en el tiempo.

**H6. Una reputación de ilegitimidad perjudica la reputación de excelencia.**

Nada se puede decir sobre esta hipótesis, dado que no se ha analizado la relación causa/efecto entre la cobertura sobre la 'Legitimidad' y la cobertura sobre 'Excelencia'.

## **6.6. La evolución de la popularidad del ministro de educación, cultura y deporte**

A continuación se analizan los datos de la medición trimestral realizado por el CIS (Centro de Investigación Sociológicas), que hacen referencia a la popularidad del Ministro José Ignacio Wert. Para cumplir las mismas fechas en las que se enmarcan los hitos, es decir, del entre el 22 de diciembre de 2011 hasta el 22 de diciembre de 2012 se han recogido los

datos de las mediciones de Enero de 2012, de Abril de 2012, de Julio de 2012 y Octubre de 2012.

La Tabla 16 hace referencia a la media de popularidad del Ministro. Para obtener estos datos se facilitó a los encuestados una lista de los ministros que forman el Gobierno. El encuestado ha tenido que decir para cada uno de ellos si lo conoce y cómo lo valoraría en una escala de 0 a 10, sabiendo que el 0 significa que lo valora muy mal y el 10 que lo valora muy bien. Los datos arrojan que el Ministro ha perdido popularidad progresivamente durante el periodo especificado.

**Tabla 16. Media de popularidad del Ministro**

Fecha	N	Media
Enero 2012	272	4,59
Abril 2012	534	3,19
Julio 2012	815	2,49
Octubre 2012	948	2,15

Los datos muestran claramente que la popularidad del Ministro ha ido en descenso progresivamente desde el inicio de la cobertura, hasta reducirse a menos de la mitad.

## 7. Discusión

Tras analizar los datos de la investigación, procedo ahora a hacer una discusión final y conclusiva sobre lo hallado y sus implicaciones. Lo expondré siguiendo la triangulación, es decir, me referiré primero a la identidad que la organización pública quiso proyectar del Ministro/Ministerio; en segundo lugar, trataré la reputación mediática que estos adquirieron en la prensa; y, por último, utilizaré los datos de popularidad –datos de percepciones ciudadanas- para hacer una consideración final.

En cuanto a la identidad, el Ministro/ Ministerio, he mostrado que ésta se proyecta de forma más positiva que negativa pero no neutral y dramático-episódica. Los temas que más abordan son la ‘Enseñanza del catalán’, la ‘Cultura’ y la ‘Propiedad intelectual o Ley de mecenazgo’. Y en relación al atributo, los más atribuidos son la

‘Competencia profesional’ y los ‘Aspectos personales’. El hecho de que el propio Ministro/Ministerio haga atribución a los ‘Aspectos personales’ es un dato relevante porque, al igual que expuse en el marco teórico de Villafañe (2004<sup>a</sup>: 258), un líder tiene que ser “el rostro de la empresa y su programa de comunicación ha de asumir este principio como uno de sus objetivos principales”. Con los datos obtenidos en esta investigación parece mostrarse que, quien primero ha dado prioridad a los ‘Aspectos personales del Ministro’ ha sido el propio ministro en la proyección que realiza de su identidad, haciendo que él sea el rostro de la organización a través de sus declaraciones.

El análisis de la reputación mediática del Ministro/Ministerio realizado en este trabajo permite concluir que ésta es episódica, dramática, conflictiva y no neutral. El análisis en el tiempo permite concluir que se produce una tendencia hacia lo más episódico que temático (aunque ésta en el Hito 2 tenga ligeramente más porcentaje). En cuanto al sentido del atributo, si bien globalmente es positiva, el análisis de la evolución en el tiempo revela un claro cambio de tendencia porque la reputación mediática negativa va incrementándose hasta dominar la positiva y neutra.

Por tanto, se puede ver que la reputación que el Ministro/Ministerio adquiere en la prensa está en línea con la identidad que se quiso proyectar. Por lo que, la Hipótesis 1 se cumple, es decir, que cuando se proyecta la identidad de forma no neutral y épica, priorizando lo personal-dramático, se activa una reputación no neutral y épica. De forma que, la identidad y la reputación mediática del Ministro/Ministerio se centra en los sucesos con protagonistas, historias, personales, un guion y cierta tensión dramática. La cuestión que cabe aquí preguntarse es la de si es realmente positivo proyectar una identidad como el Ministro y Ministerio quisieron.

Se puede concluir además que, en la evolución en el tiempo, una identidad no neutral y épica, proyectada sobre lo personal-dramático, activa una reputación negativa, confirmándose así la Hipótesis 2. Por tanto, si la reputación mediática es la evaluación de la representación de la organización en la forma que aparece en los medios, se puede afirmar que el Ministro/ Ministerio son evaluados de forma no neutral y épica.



Tal y como arrojan los datos, los medios son atribuyentes en un porcentaje mucho mayor que el resto de los actores. Pero, curiosamente, también son más neutrales que el resto. De forma que, si entendemos la “radicalidad” del discurso como positivo - negativo, hay que concluir que no son los medios en este caso quienes han proporcionado radicalidad al discurso sobre el Ministro y Ministerio de Educación. La radicalidad ha sido propiciada, más bien, por el resto de protagonistas del debate público, entre quienes se encuentra el propio Ministro/Ministerio.

Tras la obtención de estos datos se puede refutar la Hipótesis 3, porque la mediación de la identidad de una organización no ha incrementado la reputación personal-épico-dramática, no neutra y negativa. Se trata, más bien, de un caso en el que ha sido la propia organización la que se ha ganado esa reputación al proyectar la identidad en los términos en los que lo hizo.

Según la teoría del *framing*, en este caso los periodistas han tomado decisiones más o menos neutrales al elegir los contenidos o resaltar unos aspectos sobre otros. Los aspectos de la realidad que finalmente han sido seleccionados en las noticias han sido los que han proyectado el Ministro/ Ministerio.

Respecto a los atributos reputacionales ‘Legitimidad’ y ‘Excelencia’, los datos indican que predomina la excelencia sobre la legitimidad. Pero si nos fijamos en la evolución en el tiempo de estos mismos atributos se puede observar que la excelencia predomina en el Hito 1 e Hito 2, pero sin embargo la legitimidad tiene un es algo más alta en el Hito 3. Es decir, hay un claro punto de cambio en la cobertura por el cual la legitimidad pasa a dominar los atributos de excelencia.

Así se puede afirmar que se cumple la Hipótesis 4 y, por tanto, se puede afirmar que una identidad no neutral y épica, como es la que proyecta el Ministro/Ministerio, activa una reputación en la que predomina la (i)legitimidad –en las valoraciones lo negativo supera a lo neutro y positivo- sobre la (no) excelencia. Como mencioné en el apartado 4.3.3.4, los estándares de legitimidad actúan como una guía de las actividades que realiza la organización para conseguir la reputación de excelencia. De forma que, cuando dichas actividades llegan a los mínimos estándares que se le requiere a una organización por ser

parte de la categoría social a la que pertenece, se crean unos precedentes que crean nuevos parámetros de excelencia. Por tanto, para que exista una excelencia reputacional, los atributos identificados por la organización como aspiracionales para la excelencia tienen que ser consistentes y coherentes con los mismos que se le requiere para su legitimidad. Tal consistencia no parece haberse producido en el caso que aquí analizamos. Considero que este es un aporte de interés para futuras investigaciones que analicen cuál debe ser el equilibrio adecuado entre la legitimidad y la excelencia en los atributos de las organizaciones públicas.

Respecto a la Hipótesis 5, se cumple también, lo que permite concluir que una identidad proyectada de forma no neutral y épica puede perjudicar la reputación de legitimidad. Tal y como hice referencia en la revisión de la literatura, una mala reputación puede dañar la imagen de la organización pública, llegando a perder legitimidad.

Por otro lado, la legitimidad tiene un sentido negativo y la excelencia positivo. Los resultados muestran que la legitimidad y la excelencia tienen unos porcentajes similares en el sentido positivo y negativo, pero que la excelencia es más neutra que la legitimidad. Por lo que no podemos afirmar contundentemente que se cumpla la Hipótesis 6, pues no podemos establecer relación causa-efecto sobre si la reputación de ilegitimidad ha perjudicado la reputación de excelencia. Ahora bien, lo que sí parece poderse afirmar es que, a lo largo del año, el Ministro y Ministerio pasaron a tener una reputación mediática de ilegitimidad (predominio de atributos negativos sobre la legitimidad) y de falta de excelencia (predominio de atributos negativos sobre la excelencia).

Tras la comprobación de las seis hipótesis específicas, se puede concluir que la hipótesis general se cumple y, por tanto, concluimos que cuando una organización pública proyecta su identidad y la de su líder de forma tal que predomina lo episódico sobre lo temático, daña su reputación mediática de legitimidad, reduciendo, en consecuencia, la reputación mediática de excelencia (si bien esto último sin relación causa-efecto).

Por último, si atendemos al tercer punto de observación, el de la opinión de los ciudadanos, es evidente que la valoración de popularidad que estos realizan sobre el Ministro/Ministerio va en declive desde el comienzo de la Legislatura, produciéndose un

descenso claro en sólo un año; un descenso que no suele ser habitual en tan poco tiempo para los líderes públicos, tal y como muestran los datos de popularidad de los ministros que comparten gobierno con el ministro aquí objeto de análisis, o de los ministros de otros gobiernos. No parece aventurado utilizar estos datos para terminar este trabajo formulando una valoración negativa de la forma en que el Ministro y Ministerio de Educación Cultura y Deporte han proyectado su identidad; al ser no neutral, personal y épica, han derivado en una reputación mediática nada favorecedora, como tampoco favorecedor es el juicio que de la organización y su líder han hecho los ciudadanos.

Con esta investigación se puede concluir que la reputación es resultado de la identidad que el Ministro/ Ministerio proyectan, y que la mediación de la identidad del líder político y de la institución pública no ha sido lo que precisamente ha incentivado el paso de una identidad temática a una episódica. Se podría decir que ha sido la propia organización la que “se lo ha buscado”: la reputación mediática de la organización ha sido radical y negativa a pesar de los medios, es decir, a pesar de una actitud más neutral y no radical de los medios de comunicación. Este trabajo no ha incluido entrevistas con los comunicadores del ministerio, lo que permitiría averiguar si esta proyección ha sido resultado de una planificación estratégica e intencionada de la comunicación, o más bien, de la falta de coordinación y planificación estratégica de las Relaciones Públicas del ministerio. En todo caso, se puede apuntar desde aquí que parece más positivo que, en la proyección de la identidad de las organizaciones públicas y de sus líderes, se preserve más el carácter neutro-institucional, corroborándose así las sugerencias de Luoma-aho, tan referida en este trabajo. La planificación de las Relaciones Públicas de las organizaciones públicas requiere determinar bien de qué forma el perfil del líder se debe proyectar coherentemente con la acción de gestión pública, para lograr una reputación mediática que responda al carácter institucional de la organización, y se logre así una reputación de legitimidad y excelencia por la que los ciudadanos reconozcan el buen hacer de las organizaciones. A partir de aquí se abren líneas de investigación, como por ejemplo, la de determinar qué sería una excelencia institucional, qué significa planificar las Relaciones Públicas para lograr neutralidad sin riesgo de perjuicios, así como analizar la importancia que tienen los temas y atributos sobre los aspectos personales del líder político dentro de la identidad del mismo.

## 8. Conclusiones finales

A continuación concluyo lo que he aprendido con la realización de este trabajo, y que considero que son aportaciones para el desarrollo de las Relaciones Públicas:

1. He hecho el ejercicio de trasladar al sector público conceptos propios de los intangibles en el sector privado: identidad, comunicación corporativa, imagen corporativa, imagen pública de un líder y comunicación presidencial
2. He profundizado en el concepto “reputación mediática” para aplicarlo al sector público.
3. He hecho una revisión de las investigaciones que analizan los atributos de los líderes, para sugerir una aplicación a los líderes del sector público
4. He aplicado una metodología que permite contrastar la identidad proyectada de una organización con la reputación mediática adquirida.
5. He elaborado un código de análisis de contenido de prensa que permite: 1) contrastar cuánto de los atributos de la organización se debe a los medios de comunicación y cuánto a lo que la organización proyecta; 2) evaluar la reputación mediática de líderes públicos; más específicamente, he elaborado variables que registran con precisión los distintos atributos, y además permite la reclasificación en torno a la “legitimidad” y “excelencia”.
6. He aprendido y aportado cómo hacer análisis de la evolución en el tiempo de la reputación mediática de una organización pública.
7. Con todo lo anterior, he podido evaluar la comunicación del ministerio en los aspectos que son objeto de este trabajo.

## 9. Referencias bibliográficas

- Álvarez, J. y Pascual, E. (2002): Las competencias de liderazgo de los presidentes de gobierno en España. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, 116, 267-279.
- Bardin, Laurence (2002): *Análisis de contenido*. Traducción de Cesar Suarez. Madrid: Akal, D.L.

- Barnett, M. Jermier, J., y Lafferty, B. (2006): Corporate reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.
- Canel, MJ., y Sanders, K. (2006). *Morality Tales. Political Scandal and Journalism in Britain and Spain in the 1990s*, New Jersey: Hampton Press.
- Canel, MJ. (2008): *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. Madrid: Tecnos.
- Canel, MJ. (2010): *Comunicación de las Instituciones Públicas*. Madrid: Tecnos.
- Capriotti, P. (1999): Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.
- Deephouse, D. (2000): Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26, 1091-1112.
- Einwiller, S. Carroll, C. y Korn, K. (2010): Under what conditions do the news media influence corporate reputation? The role of media dependency and need for orientation. *Corporate Reputation Review*, 12, 299-315.
- Fombrun, Ch. (1996): *Reputation. Realizing Value from Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Publ.
- Fombrun, Ch. Y Van Riel, C. (2003): *Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*, Nueva York: FT Prentice Hall
- Gray, E. y Balmer, J. (1998): Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31,695-702.
- Harisalo, R. y Stenvall, J. (2003): Trust Management in the Finnish Ministries: Evaluation of Management Systems. *Internal Journal of Public Administration*, 26, 915-940.
- Heil, Dominick y Whittaker (2011): What is Reputation, Really? *Corporate Reputation Review*, 14, 262-272.
- Iyengar, S. (1990): Framing Responsibility for Political Issues: The Case of Poverty. *Political Behaviour*, 12, 19-40.
- Iyengar, S (1994): *Is Anyone Responsible? How Television Frames Political Issues*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Jobome, G. y Lee, J. (2009): The role of news media in reporting corporate governance issue: The case of a multinational company in Britain and Australia. AFAANZ Conference, 5-7 July, Adelaide.
- King, B. y Whetten, D. (2008): Rethinking the relationship between reputation and legitimacy: A social actor conceptualization. *Corporate Reputation Review*, 11, 192-207).
- Krippendorff, Klaus (1990): *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- Luoma-aho, V. (2007): Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review*, 10, 124-143.
- Luoma-aho, V. (2008): Sector reputation and public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 21, 446-467.
- Ryfe, D. (2005): *Presidents in culture. The meaning of presidential communication*. New York: Peter Lang Publishing.
- Shogan, C. (2009): The Contemporary Presidency: The Political Utility of Empathy in Presidential Leadership. *Presidential Studies Quarterly*, 39, 859-877.
- Thompson, D. (2010): Constitutional Character: Virtues and Vices in Presidential Leadership. *Presidential Studies Quarterly* 40, 1, 23-37.
- Villafañe, Justo (2002): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámides.
- Villafañe, J. (2004a): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámides.
- Villafañe, J. (2004b): *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámides.
- Villafañe, Justo (2005): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.
- Walker, K. (2010): A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory. *Corporate Reputation Review*, 12, 357-387.
- Wry, T. Deephouse, D. y McNamara, G. (2006): Substantive and Evaluative Media Reputations Among and Within Cognitive Strategic Groups. *Corporate Reputation Review*, 9, 225-242 .

- Zamora, R. y Losada, J. (2011): La imagen del candidato electoral: hacia una integración de su dimensión racional y emocional. *Cuadernos de información*, 29, 9-24.





**EL CEO COMO PORTAVOZ EN LAS COMPAÑÍAS EN ESPAÑA:  
UN ACTIVO DESAPROVECHADO**  
**La competencia comunicativa de los directivos españoles  
y su efecto en la imagen de las compañías**

**D. Javier Bernad Santa Olalla**

[jbernad@ucm.es](mailto:jbernad@ucm.es)



Tutora:

**Dra. María Isabel Reyes Moreno**

[mireyes@ccinf.ucm.es](mailto:mireyes@ccinf.ucm.es)

## Índice

Resumen	75
1. Introducción	76
2. Objetivos	77
3. Breve planteamiento del marco teórico	77
4. Establecimiento de hipótesis	83
5. Metodología	84
6. Resultados	90
7. Discusión	113
8. Conclusiones finales	114
9. Referencias bibliográficas	117
10. Anexos	123

## Resumen

Hablar en público es una de las funciones esenciales de los dirigentes empresariales. La posición directiva implica la comunicación con audiencias de todo tipo, frente a las que se aparece como portavoz de la compañía. La exposición a audiencias internas y externas aumenta la notoriedad del directivo, y de la compañía.

En este estudio demostramos que los CEOs estadounidenses tienen mayor facilidad para hablar en público que los CEOs españoles. Diseñamos para ello un método que nos permite evaluar sus actuaciones hablando en público, y que se centra en los dos ejes claves que articulan cualquier intervención: el contenido del discurso, y el estilo gestual y vocal con el que se transmite. Establecemos además, mediante una investigación estructurada entre estudiantes de programas máster de dirección de empresas, que un estilo inadecuado de comunicación en público de los dirigentes empresariales tiene un efecto destacado en la imagen de sus compañías. Mediante entrevistas a directivos de compañías en España buscamos averiguar las causas de esa menor facilidad comparada para hablar en público de los CEOs españoles, y concluimos que la posible raíz del problema está en la falta de formación y en la cultura del país.

## Abstract

*Public speaking is one of the key functions of business leaders. A managerial position entails communicating with all kinds of audiences as a representative of the company. The exposure to internal and external audiences increases the notoriety of the manager and the awareness of the company.*

*In this paper, we show that the public speaking abilities of American CEOs are above those of their Spanish peers. To prove it, we design a research method that allows us to evaluate their public speaking appearances, and which centers on the two magnitudes that structure any speech: the content of the discourse, and the non-verbal style with which it is delivered. Through structured research on MBA students, we also establish that the wrong public speaking style among CEOs has a pronounced impact on the image of their companies. In addition, by interviewing Spanish managers, we find out that the possible reasons behind the comparatively lesser public speaking abilities of Spanish CEOs are rooted in the lack of training and in the local culture.*

**Palabras clave:** Portavoz - Hablar en público - Discurso - Presentaciones - Comunicación directiva

**Key words:** Discourse - Management communications - Public speaking Speaker - Presentations.

## 1. Introducción

Este trabajo se centra en las habilidades de hablar en público de los máximos responsables de las compañías en España. El título del directivo que lidera la compañía varía en función del tamaño y la tradición en cada caso. En España, el responsable último en las grandes corporaciones es el presidente. En Estados Unidos, el presidente suele ser además el CEO (*Chief Executive Officer*, o consejero delegado). En adelante, y con el ánimo de simplificar, nos referiremos a la última figura de autoridad en las compañías, tanto en Estados Unidos como en España, como CEO.

El trabajo es relevante en última instancia porque supone una aportación a un campo en el que las posibilidades de mejora son amplias.

Por otro lado, el trabajo pretende ser un factor dinamizador en el área de la comunicación de los líderes empresariales en España. La expansión en el exterior de compañías multinacionales españolas hace aún más relevante la habilidad de dirigirse a los diferentes públicos externos de manera efectiva. La participación de las exportaciones en el PIB en España durante el periodo 2009 – 2013 es superior en nueve puntos al peso en el periodo 1999 – 2003 (Banco Mundial, 2014).

Este trabajo busca responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los factores que hacen que una intervención hablando en público de un directivo se considere adecuada?
2. ¿Tienen los CEOs españoles mayor o menor facilidad de hablar en público que los CEOs estadounidenses?
3. ¿Cuáles son las diferencias en las intervenciones en público de los CEOs españoles frente a los CEOs estadounidenses?
4. ¿Influye el estilo hablando en público del CEO en la imagen de la compañía a la que representa?
5. Si los CEOs españoles tienen menos facilidad de hablar en público que los estadounidenses, ¿cuáles son los motivos de esa desventaja?

## 2. Objetivos

Este trabajo persigue los siguientes objetivos:

1. Formular una serie de criterios estándar que determinen si la actuación de un CEO hablando en público se puede considerar adecuada.
2. Desarrollar un marco metodológico que permita analizar si esos criterios estándar al hablar en público se cumplen.
3. Determinar las diferencias hablando en público de los directivos españoles frente a los estadounidenses, de acuerdo a esos criterios y en el marco metodológico a desarrollar.
4. Establecer cómo influye el estilo del CEO hablando en público en la imagen de la compañía.
5. Averiguar las causas por las que un grupo tiene mayor facilidad que el otro para hablar en público, si la tiene.

## 3. Breve planteamiento del marco teórico

En la elaboración de este trabajo nos referiremos por un lado a los tratados clásicos, como los de Aristóteles, Cicerón o Quintiliano, que son la referencia de cualquier estudio relacionado con la retórica.

Por otro lado, utilizaremos las obras de autores modernos de referencia como Tomás Albaladejo, José Antonio Hernández Guerrero, María del Carmen García Tejera, Antonio López Eire, María Isabel Reyes, Alfredo Arceo, Paul Ekman, Steven Beebe o Flora Davis.

Y en tercer lugar, no queremos dejar de incluir en nuestro análisis la literatura más práctica a la que recurren los directivos para mejorar sus habilidades de hablar en público. Estas obras, muy facilitadoras, constituyen la fuente principal de conocimiento de nuestro grupo de análisis, especialmente en los últimos 20 años. Es en esta época cuando la generación más numerosa de la historia, los *baby boomers*, ha madurado en el mundo corporativo, generando una competencia por los puestos directivos desconocida hasta entonces (Hall y Richter, 1990). Las “habilidades suaves” o *soft skills*, como saber hablar en

público o el liderazgo, se hacen imprescindibles para destacar entre los aspirantes a posiciones corporativas elevadas. Con aproximaciones al tema que van desde las más técnicas de Allan Pease en sus obras sobre el lenguaje corporal, hasta las más sencillas del conocido *bestseller* Jerry Weissman, todas se basan en el método clásico, recogiendo en mayor o menor medida. En estas obras vemos la misma línea organizativa de los clásicos, con diferentes perspectivas, análisis, y recomendaciones, que cubren desde la *inventio* hasta la *actio*. En ninguna de ellas se compara entre la cultura española y la estadounidense a la hora de enfrentarse a una audiencia.

Las disciplinas que nos ayudarán a enmarcar la investigación son la retórica, la pragmática, y la psicología.

### 3.1. Retórica

La retórica es la base de lo que en la actualidad denominamos de manera amplia “hacer presentaciones”. La retórica de la que disponemos hoy es el resultado de las diferentes aportaciones desde el primer tratado disponible del que se tiene constancia, la Retórica a Alejandro, de Anaxímenes de Lampsaco (ca. 340 a. C.), donde ya se establecen los tres géneros retóricos clásicos, deliberativo, demostrativo y judicial, que cubrirán posteriormente Aristóteles, Cicerón, y Quintiliano. Albaladejo (1991) denomina al sistema retórico actual “Rhetorica recepta”. Destaca (2008) que, desde Aristóteles, las obras clave de la retórica son la *Rhetorica ad Herennium* (atribuida por algunos a Cicerón, como en la traducción al inglés de Harry Caplan usada aquí de referencia), las obras de Cicerón, y la *Institutio Oratoria* de Quintiliano.

Aristóteles define la retórica como la facultad de considerar en cada caso lo que puede ser convincente (trad. 1998, I, 2). La *Retórica ad Herennium* (trad. 1954, I, 2) dice que la tarea del orador es asegurar en la medida de lo posible el acuerdo de sus oyentes. Para Lausberg (1983, citado en Albaladejo, 1991, p. 11), la retórica “consiste en la sistematización y explicitación del conjunto de instrucciones o reglas que permiten la construcción de una clase de discursos que son codificados para influir persuasivamente en el receptor”. Beristain define la retórica como el “arte de elaborar discursos gramaticalmente correctos, elegantes y, sobre todo, persuasivos” (1995, p. 421). Asensi Pérez define la retórica como “el estudio y

clasificación de los medios de la persuasión que existen para cada caso particular. El modo de persuadir, no obstante, varía a tenor de lo que el orador persiga, y ello da lugar a los géneros del discurso.” (1998, citado en Ruiz de la Cierva, 2008). López Eire (2000) se refiere a Platón cuando dice que la definición más antigua de la retórica es una metáfora personificadora que dice que la retórica es artesana de la persuasión. Ruiz de la Cierva (2008) también resalta el aspecto persuasivo de la retórica, al hablar de la necesidad de que esté basada en lo verosímil o en lo probable. En nuestro análisis buscaremos, pues, el grado de convicción que transmiten los directivos en su comunicación en público, como esencia de la retórica.

De las cinco partes del proceso de la retórica establecidas en la Grecia clásica, las tres primeras se refieren a la preparación del discurso, y se pueden aplicar igualmente a la redacción de documentos: la *inventio*, la *dispositio*, y la *elocutio*. La *inventio* trata de la selección de ideas, y de puntos que apoyen esas ideas, que se van a transmitir a la audiencia. La *dispositio* se ocupa de la estructuración de esos puntos, “nos guía por el terreno macroestructural del discurso” (López Eire, 2000). Para Noonan (1998), la parte más conmovedora de un discurso es siempre la lógica. La *elocutio* busca el estilo adecuado para escribir la argumentación establecida en la *dispositio*, “nos muestra los factores microestructurales o de la estructura de superficie oracional” (López Eire, 2000). Cicerón concede en El orador que “el orador perfecto aparece sobre todo en la *elocutio*” (trad. 1991, III, 1).

Las dos últimas partes del proceso retórico, la *memoria* y la *actio*, son parte de lo que hoy llamaríamos la exposición. Primero memorizamos el discurso, en mayor o menor medida, y apoyados o no por soportes de ayuda al recuerdo, como pueden ser las notas o un soporte audiovisual. Y finalmente, lo exponemos. Es de destacar que hoy se presta más atención, en la literatura sobre el tema, y en las prioridades del público en general, a la *actio* que a la preparación del discurso. Parece que un directivo es mejor ponente si sabe capturar a la audiencia mediante la utilización adecuada de los gestos y de la voz. Sin embargo, las partes del proceso de creación del discurso son tan relevantes hoy como en el siglo IV a. C. Curiosamente, en el siglo XVI la retórica también tuvo una visión restringida, en este caso enfocada hacia la composición, bajo la influencia del francés Petrus Ramus. Albaladejo

(1991) señala que, al coincidir con otras ciencias en algunos de sus componentes, la retórica queda reducida por éste y otros autores desde el siglo XV a la *elocutio*.

Si no se presta la atención suficiente a la elaboración del discurso, la intervención del orador no generará el impacto pretendido en la audiencia. La falta de preparación genera entonces insatisfacción en el orador, que ve cómo sufre la capacidad del discurso para persuadir. Esto genera un círculo vicioso que hace que el orador se estanque en un estadio inicial de la habilidad oratoria.

Aristóteles (trad. 1998, I, 3) define claramente los tres géneros de discurso, demostrativo, deliberativo y judicial. Lo hace a partir del oyente: si éste está juzgando lo que dice el orador, puede tratarse del género judicial (si lo que juzga ha ocurrido en el pasado), o del género deliberativo (si lo que juzga deberá ocurrir o no en el futuro). Y si el orador está alabando o censurando a una persona o una cosa, entonces el oyente está siendo influenciado por el orador, pero no para tomar una decisión como resultado del discurso. Es el género demostrativo o epidíctico.

Anaxímenes de Lámpsaco establece antes siete especies dentro de los géneros, que pueden darse solas o en conjunción: suasoria, disuasoria, laudatoria, vituperadora, acusatoria, exculpatoria, e indagatoria (trad. 2005, I, 1).

Las intervenciones en público de los directivos en un entorno empresarial pueden incluirse en cualquiera de los tres *genera* clásicos. Una presentación de resultados ante la junta de accionistas, o la presentación a los equipos de la compañía de un plan de negocio para introducirse en un nuevo mercado, constituirían discursos de género demostrativo. Un discurso a la junta directiva sobre las alternativas a seguir ante una crisis de negocio pertenecería al género deliberativo. Una reflexión en rueda de prensa sobre las causas que la compañía cree que han originado esa crisis sería un discurso judicial.



### 3.2. Pragmática

Además de la retórica, la pragmática es clave para valorar las intervenciones del orador. La pragmática, según la definición de la Real Academia Española (1992), es la “disciplina que estudia el lenguaje en su relación con los usuarios y las circunstancias de la comunicación”. Juega un papel fundamental en la consideración del entorno en el que el directivo realiza su intervención pública. La pragmática estudia los “principios que regulan el uso del lenguaje en la comunicación, es decir, las condiciones que determinan tanto el empleo de un enunciado concreto por parte de un hablante concreto en una situación comunicativa concreta, como su interpretación por parte del destinatario.” (Escandell, 2013, p.2). Es decir, la diferencia entre lo que se dice y lo que se interpreta. Para Morris (1938), es el estudio de la relación entre los signos y sus intérpretes. Y Levinson (1983) define la pragmática como el estudio de la relación entre la estructura de un sistema semiótico y su utilización en un contexto. Quizás la definición más esclarecedora sea la de Watzlawick, Beavin y Jackson (1967). Para estos autores, la pragmática se refiere a los efectos de la comunicación en el comportamiento: todo comportamiento, no solo el lenguaje, es comunicación, y toda comunicación afecta al comportamiento.

### 3.3. Psicología

La *actio* “va dirigida no solo a la comprensión textual, sino también a la experiencia sensitiva del receptor, al que es ofrecido el texto retórico en una misión en la que son decisivos la voz, el rostro y el gesto” (Albaladejo, 1991). La *actio* es la parte de la retórica a la que se dedica menos espacio por los autores clásicos, y por los estudiosos de la retórica en la actualidad. Demóstenes, sin embargo, nos recuerdan Hernández Guerrero y García Tejera (2004), decía que el factor más importante de la oratoria es precisamente la *actio*, posiblemente debido a su obsesión por bordar sus discursos.

Cicerón dice en sus Diálogos del orador que “la acción es la verdadera reina del discurso: sin esta no puede haber orador perfecto, y con ella un orador mediano vencerá a los más insignes.” (trad. 2013, III, 10). En El orador divide el “cómo hay que hablar” en la acción y en la elocución, y la acción en la voz y en el movimiento (trad. 1991, III, 4). Quintiliano también establece la distinción entre voz y gestos al recomendar aprender de los

cómicos el ademán y la inflexión de la voz (trad. 1799, I, 10). Igualmente, la *Rhetorica ad Herennium* explica la *pronunciatio* o *actio* en cuanto a calidad de la voz y a movimiento físico (trad. 1954, III, 11).

El concepto de comunicación no verbal ha fascinado a los tratadistas de la retórica durante siglos, pero solo a principios del XX se asumió una investigación estructurada. Darwin (1899) ya describía con detalle las expresiones y movimientos que analizamos aquí. Hoy la investigación de la comunicación no verbal proviene de la psicología, la psiquiatría, la antropología, la sociología, y la etología (Davis, 1989).

De las obras académicas, posiblemente la más conocida sea la de Albert Mehrabian, *Silent Messages* (1971). En este libro establece que el 55% de lo que transmitimos es a través de los gestos, el 38% a través de la inflexión vocal, y solo el 7% a través de las palabras. El propio Mehrabian (1971) dice que estos resultados aplican solo a las ocasiones en las que se transmiten sentimientos. Pero la regla Mehrabian ha sido tan mencionada en medios generalistas, que estas proporciones han pasado al imaginario popular como aplicables a cualquier intervención hablada. Aunque cabría discutir las proporciones que intervienen en cada situación, es claro que el lenguaje no verbal es un componente esencial de la transmisión del mensaje al hablar en público.

El campo de la psicología aporta una amplia cobertura a la comunicación no verbal. Las referencias a la psicología nos permiten determinar qué estilo de *actio* se puede considerar el adecuado. Por ejemplo, ¿en qué nos basamos para afirmar que un contacto visual más prolongado con cada persona de la audiencia es mejor que escanear la sala con la mirada?

Los análisis psicológicos sobre los componentes del estilo al hablar en público son numerosos, pero en primer lugar debemos definir estos componentes. En la misma línea que los autores clásicos, Schefflen (1984) divide el comportamiento en la comunicación en:

- Verbal, que incluye el lingüístico y el paralingüístico, o uso de la voz.
- Kinésico o no verbal, que engloba el movimiento corporal incluyendo la expresión del rostro, la postura, el andar y las manos; la vestimenta; el comportamiento territorial;

la emisión de ruidos; y elementos no controlables como la dilatación de la pupila o la emisión de olores.

En el discurso de un directivo, tanto la inflexión de la voz como los gestos deben buscar transmitir dos aspectos clave en la imagen que debe proyectar:

- **Dinamismo:** podemos entender el dinamismo como el entusiasmo adaptado al objetivo del discurso, al contenido y a la audiencia. Bien se busque persuadir, entretener, explicar o celebrar, siguiendo la clasificación de Hernández Guerrero y García Tejera (2004), un discurso dinámico consigue que se preste más atención al ponente. El dinamismo consigue por tanto que aumente el recuerdo de un discurso.
- **Autoridad.** La figura del máximo responsable de una compañía debe transmitir autoridad para conseguir ser creíble, más allá de la que comunica su posición jerárquica.

#### **4. Establecimiento de hipótesis**

En este trabajo buscamos verificar las siguientes hipótesis:

##### **HIPÓTESIS 1**

Las habilidades de hablar en público de los CEOs españoles se sitúan por debajo de las habilidades de hablar en público de los CEOs estadounidenses, en cuanto a la transmisión de autoridad y dinamismo, y en cuanto a la organización del contenido y el interés que suscitan con su intervención.

##### **HIPÓTESIS 2**

La habilidad de hablar en público para transmitir autoridad y entusiasmo genera un efecto en la imagen que los públicos tienen de las compañías a las que representan los CEOs.

##### **HIPÓTESIS 3**

La falta de formación es el primer factor que hace que los directivos españoles se sitúen por debajo de las habilidades de hablar en público de los CEOs estadounidenses, en cuanto a la transmisión de autoridad y dinamismo, y en cuanto a la organización del contenido y el interés que suscitan con su intervención.

## 5. Metodología

Para verificar las hipótesis planteadas, se han llevado a cabo tres líneas de investigación: análisis de discursos de CEOs de compañías en España y en Estados Unidos; encuestas a estudiantes de programas máster en dirección de empresas, posibles inversores en compañías; y entrevistas a directivos de compañías en España.

### 5.1. Análisis de discursos de CEOs

Para analizar las habilidades de hablar en público de los CEOs, aportamos un modelo nuevo de análisis: la Evaluación Neta del Ponente (ENP). Este modelo clasifica y evalúa, de una manera pormenorizada, los aspectos que el corpus sobre el tema considera relevantes en las intervenciones en público. El interés del modelo ENP reside en su aplicación práctica a futuro, para determinar el nivel de dinamismo, autoridad, estructura e interés de cualquier discurso, de cara a mejorar las habilidades de hablar en público de los directivos.

Hemos realizado un análisis de intervenciones públicas de 15 CEOs españoles y 15 CEOs estadounidenses. El análisis persigue determinar si los CEOs estructuran su contenido y lo hacen interesante, y si su lenguaje no verbal comunica dinamismo y autoridad. El criterio de selección de los CEOs españoles ha sido el dirigir las 15 primeras compañías españolas por capitalización según el índice IBEX 35, a 14 de marzo de 2014 (El Economista, 2014). Los CEOs estadounidenses han sido seleccionados por dirigir las 15 primeras compañías por capitalización en el índice Dow Jones, a 14 de marzo de 2014 (El Economista, 2014). Se eligen estos dos índices por representar compañías atractivas desde el punto de vista del inversor, y por tanto sometidas a la preferencia o no de los públicos. Consideramos estos índices más representativos, por tanto, que los que se basan en la facturación, como el Fortune 500 o el 5.000 de Actualidad Económica.

La grabación de cada directivo se ha seleccionado de acuerdo a los siguientes criterios:

- Ser el máximo responsable de la compañía. En España, es el presidente de la compañía. En Estados Unidos, en las compañías seleccionadas el CEO reúne a su vez

el título de presidente. Todos los directivos analizados en España son presidentes de sus compañías excepto en el caso de Gas Natural. No hemos encontrado una grabación hablando en público de su presidente, Salvador Gabarró, que reúna las características señaladas a continuación. Hemos analizado en su lugar al CEO de la compañía, Rafael Villaseca.

- Ser español o estadounidense. El CEO de Pfizer, compañía que ocupa la novena posición en el índice Dow Jones en la fecha apuntada, Ian Read, es inglés, por lo que le hemos descartado en favor del CEO de la compañía que ocupaba el puesto 16 en el índice, Brian Krzanich, de Intel Corporation.
- Tener una duración de alrededor de diez minutos. Si no se ha podido encontrar, se elige la grabación con la duración más cercana a diez minutos. De las grabaciones más largas, algunas de hasta una hora, se analizan los primeros diez minutos, y se tienen en cuenta los puntos estructurales y el cierre de la presentación a la hora de analizar la estructura.
- Ser un discurso dado de pie, no sentado. Hablar de pie revela más sobre la capacidad de hablar en público que hacerlo sentado. Se han descartado, por tanto, las grabaciones en formato de entrevista, muy abundantes.
- Ser un discurso no leído. Cuando no se ha podido encontrar la grabación de un discurso no leído, se ha tomado la grabación de un discurso leído. De cualquier modo, se asume que es el directivo quien elige leer su discurso o exponerlo sin leer. Cada discurso es una oportunidad de hablar en público, que refleja la importancia que esa persona asigna a sus intervenciones. Un discurso leído da lugar a una intervención menos dinámica.
- Ser un discurso preferentemente no encasillado en un molde empresarial. Así, se elige antes una intervención en la convención anual de una asociación, que una presentación en la junta de accionistas, por ser discursos más naturales y, por tanto, más demostrativos de la capacidad de hablar en público del directivo analizado.
- Entre dos intervenciones similares en tiempo y forma, se elige la más reciente.

Los directivos analizados son los siguientes:

Directivos españoles de las principales compañías del índice IBEX 35:

Emilio Botín, Santander.

Pablo Isla, Inditex.

César Alierta, Telefónica.  
Francisco González, BBVA.  
Ignacio Sánchez Galán, Iberdrola.  
Antonio Brufau, Repsol.  
Isidro Fainé, La Caixa.  
Rafael Villaseca, Gas Natural.  
José Ignacio Goirigolzarri, Bankia.  
Salvador Alemany, Abertis.  
Rafael del Pino, Ferrovial.  
Ángel Ron, Popular.  
Luis Gallego, Iberia.  
Antonio Huertas, Mapfre.  
Josep Oliu, Sabadell.

Directivos estadounidenses de las principales compañías del índice Dow Jones:

Rex Tillerson, Exxon Mobil.  
Satya Nadella, Microsoft.  
Alex Gorsky, Johnson & Johnson.  
Jeff Immelt, General Electric.  
Doug McMillon, Walmart.  
James Dimon, JPMorgan Chase.  
John Watson, Chevron.  
Bob McDonald, Procter & Gamble.  
Ginni Rometty, IBM.  
Lowell McAdam, Verizon.  
Randall Stephenson, AT&T.  
Muhtar Kent, Coca-Cola.  
Kenneth Frazier, Merck.  
Robert Iger, Disney.  
Brian Krzanich, Intel Corporation.

El modelo ENP contiene dos ejes de análisis: el estilo del orador, y el contenido de su discurso.

## **5.2. Encuesta a estudiantes de programas máster en dirección de empresas**

La segunda línea de investigación incluye una encuesta lanzada a 500 estudiantes de programas máster del Instituto de Empresa Business School en Madrid, entre el 12 y el 23 de mayo de 2014. Recogimos 116 respuestas de personas entre 20 y 30 años, de las cuales 66% eran hombres. Esta parte de la investigación persigue determinar si el estilo del CEO al hablar en público influye en la imagen de la compañía. Dejamos de lado el determinar cómo influyen en la imagen de la compañía la estructura y el interés del discurso. Consideramos que el estilo es el componente del discurso que tiene un impacto inmediato en la percepción de los públicos sobre el orador. Obviamente, existen además otros factores que influyen en la formación de la imagen de la compañía, como el estado de su negocio o su política medioambiental, que no consideramos por estar fuera del ámbito de este trabajo.

Para averiguar la influencia del estilo se han realizado dos grabaciones de un presunto CEO, un actor no conocido por el gran público. En ambas grabaciones, el actor pronuncia el mismo discurso de 50 segundos, dirigido a un público interno. La diferencia entre las dos grabaciones estriba en el estilo que exhibe el actor.

En la primera, aparece con un estilo que hemos determinado anteriormente que no es el adecuado para proyectar dinamismo y autoridad: agarra el atril continuamente, escanea la sala en lugar de mirar de uno a uno a la audiencia, su postura es ladeada, su expresión facial es plana, su inflexión vocal es monótona y da pasos nerviosos en el sitio.

En la segunda, sigue las pautas de lo que hemos determinado es el estilo correcto para transmitir dinamismo y autoridad: mueve las manos para apoyar su discurso, mira a las personas de la audiencia deteniéndose unos segundos en cada uno, su postura es firme, sonríe, la inflexión vocal varía continuamente, y al estar detrás de un atril su movimiento consiste en mover el torso para mirar a un lado y otro de la audiencia, evitando dar pasos cortos en el sitio.

Una vez dividida aleatoriamente la muestra en dos partes, cada una recibió solo una de las grabaciones descritas. En la introducción a la encuesta se destaca que el contenido del discurso es irrelevante, y que lo que se persigue es determinar su reacción a la manera de expresarlo.

Las grabaciones están disponibles online a través de los links incluidos en el anexo 1.

Tras ver la grabación correspondiente, se plantean preguntas que buscan determinar la importancia que tiene la imagen que proyecta el CEO al hablar en público, en la formación que los públicos se hacen de la imagen de la compañía. Entendemos que la actuación del CEO hablando en público es, siguiendo a Villafañe (1999), uno de “los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria” con sus públicos.

En la encuesta no mencionamos directamente el constructo “imagen”, sino que pedimos una evaluación sobre variables dependientes que se relacionan con el mismo. De este modo pretendemos averiguar cómo la comunicación influye en las impresiones, y posiblemente en las decisiones, que toman los públicos en relación a las compañías. Las impresiones evaluadas están relacionadas con las siguientes variables:

1. Comportamiento de las acciones de la compañía: cómo cambiaría la valoración a partir de conocer cómo habla en público el CEO, y si se invertiría en esa compañía.
2. Clientes: la compañía se preocupa por sus clientes.
3. Fiabilidad: es una compañía en la que puedo confiar, incluso en el caso de que fuera cuestionada por los medios de comunicación.
4. Empleados: es un buen lugar para trabajar.
5. Productos: produce productos de calidad.
6. Cultura corporativa común: los empleados comparten los mismos valores.

Las preguntas usan una escala de intervalo de 1 a 10, en la que 1 es “nada probable” y 10 es “extremadamente probable”, excepto la pregunta 4 sobre el comportamiento de las



acciones de la compañía, que ofrece en una escala nominal como posibles respuestas que el valor de las acciones subirá, bajará o se mantendrá.

Efectuamos el análisis mediante la comparación de las medias para cada pregunta y grupo, y los porcentajes de respuesta.

La encuesta está escrita en inglés para posibilitar la participación de los no hispanohablantes.

Para comprobar la validez de los resultados, realizamos una pequeña encuesta experimental con el mismo formato, entre suscriptores de la red social LinkedIn, lanzada a 400 personas entre el 15 y el 23 de mayo de 2014. Recogimos 29 respuestas de personas en rangos de edad más amplios (14% entre 20 y 30 años; 10% entre 31 y 40 años, 66% entre 41 y 50 años; 10% de más de 50 años), con 69% de hombres.

### **5.3. Entrevistas a directivos españoles**

En la tercera línea de análisis hemos entrevistado a diez directivos españoles, con el objetivo de profundizar en lo que sienten y piensan al enfrentarse a una ocasión de hablar en público, en el grado de importancia que conceden a los factores de dinamismo y autoridad analizados, y en los motivos de un posible menor rendimiento al hablar en público, en comparación con los directivos estadounidenses.

Los directivos entrevistados tienen experiencia en compañías multinacionales, lo que les ha permitido realizar presentaciones en diferentes países, a públicos internos y externos, y en una variedad de comparecencias. Este perfil permite tener una visión amplia del papel del CEO como portavoz de las compañías.

Las entrevistas se han realizado entre el 15 de abril y el 30 de mayo. Todas las entrevistas han sido grabadas, y transcritas a continuación. La duración media es de 23 minutos, para un total de 250 minutos de entrevistas.

En el análisis de las entrevistas vamos a referirnos a niveles porcentuales en determinadas respuestas, con el ánimo de facilitar la explicación – no de llegar a ninguna conclusión basada en datos que no son cuantitativos.

Los directivos entrevistados son los siguientes, por orden alfabético:

Pablo Berni, Director General de Ventas de Orange España.

Javier Caballero, Director General de ABC.

José María Collantes, Director General de Royal FrieslandCampina España.

Eduardo Corral, Director General de Torre Espacio Gestión.

Ignacio Cuadrado, Director General de Arla Foods para España y Portugal.

José Manuel Echánove, Director General de Marketing de Canon España.

Javier Lazcoz, ex Director General de Calvo.

Julio Quiroga, Director General de Clarins España.

Javier Rodríguez Zapatero, CEO de Google para el Sur de Europa.

Rafael Urbano, Director General de Ymedia.

Las entrevistas se desarrollaron en los despachos de cada directivo, excepto las realizadas a Javier Lazcoz y a José María Collantes, que se hicieron en un lugar público.

## 6. Resultados

### 6.1 Análisis de discursos de CEOs

El estudio de los discursos de acuerdo a la ENP arroja un resultado más positivo para el grupo de los directivos estadounidenses que para el grupo de directivos españoles. La calificación media final para cada grupo es de 6.3 (SD: 0,8) para los directivos estadounidenses, y de 5.1 (SD: 1,1) para los directivos españoles (tabla 1). La diferencia es pues de 24% a favor del grupo estadounidense. Los ítems que aparecen en rojo en la tabla son aquellos en los que el número ideal de ocurrencias es cero. En los gráficos, los directivos españoles aparecen representados por el color naranja y los estadounidenses por el color azul.

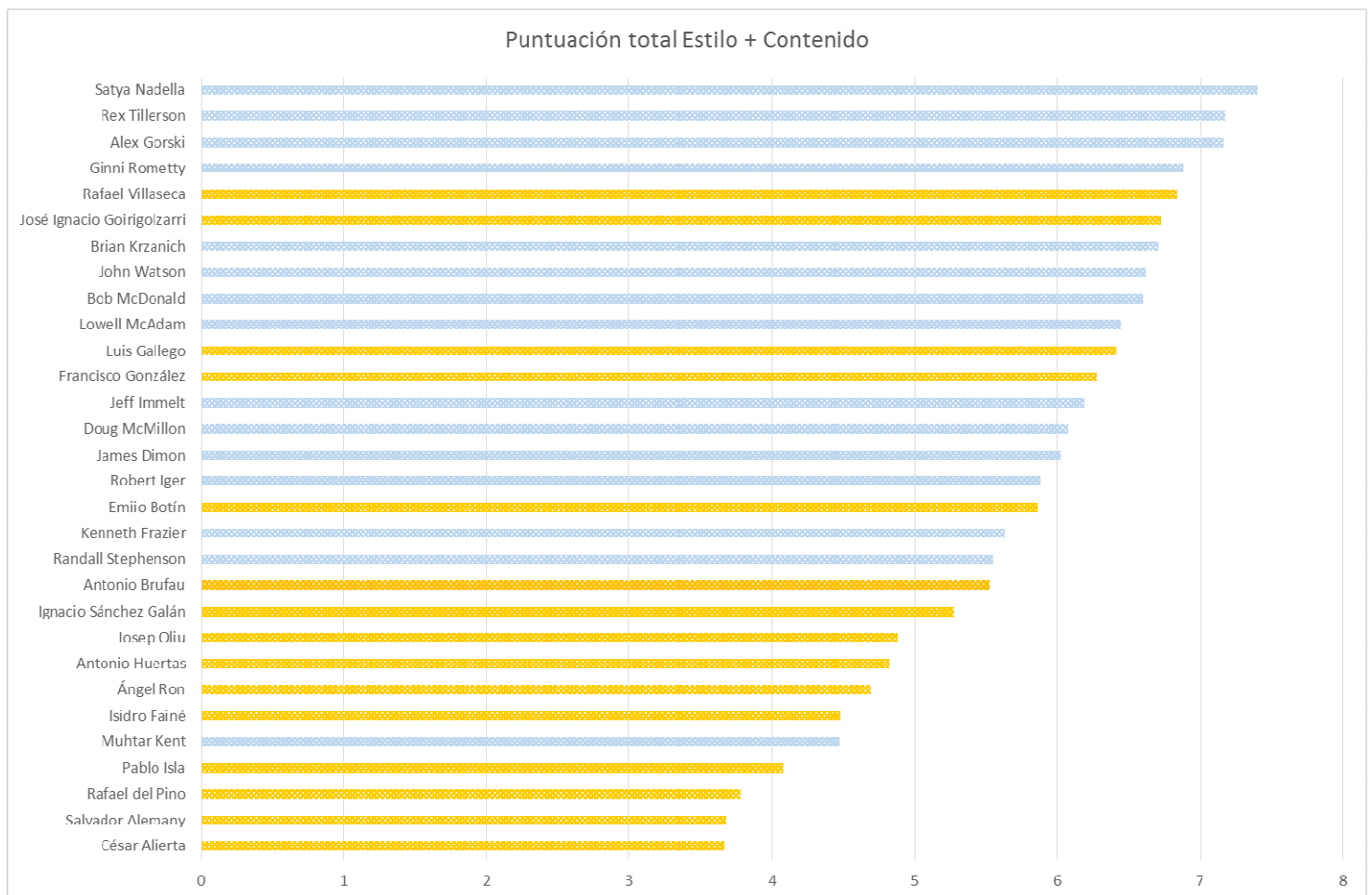
**Tabla 1. Resultados generales**

	Media			Media	
	España	USA		España	USA
<b>EJE A: ESTILO</b>					
<b>DINAMISMO</b>					
<b>A1: USO DE LAS MANOS</b>					
Manos moviéndose al nivel de los muslos	9,3	10,0			
Manos jugando con algo	4,3	5,0			
Manos juntas	8,9	8,6			
Otros usos de las manos	9,7	9,7			
<b>A2: INFLEXIÓN VOCAL</b>					
Cambios en volumen					
Cambios en velocidad					
Cambios en tono					
Total cambios	8,3	10,0			
<b>A3: EXPRESIÓN FACIAL</b>					
Sonrisa	1,3	3,4			
Uso de músculos faciales	1,1	0,9			
<b>A4: LECTURA</b>					
Consulta de notas	3,6	6,9			
<b>AUTORIDAD</b>					
<b>A5: POSTURA</b>					
Cambio de peso entre caderas	9,2	9,4			
Movimiento de pies repetitivo	8,2	8,5			
<b>A6: CONTACTO VISUAL</b>					
Mirada de 3" a 5" individual	0,3	1,4			
<b>A7: BRAZOS</b>					
Pegados al cuerpo	9,9	10,0			
<b>A8: USO DE RELLENOS VOCALES</b>					
Rellenos	8,1	7,8			
<b>A9: USO DE LAS MANOS</b>					
Gestos de poder	1,1	1,8			
<b>A10: USO DE PAUSAS</b>					
Pausas de más de 3 segundos	0,5	0,1			
<b>TOTAL ESTILO SOBRE 10</b>	<b>5,6</b>	<b>6,2</b>			
<b>EJE B: CONTENIDO</b>					
<b>ESTRUCTURA</b>					
<b>B1: EXISTENCIA DE MENSAJE</b>					
			4,0	7,3	
<b>B2: REPETICIÓN DEL MENSAJE</b>					
			1,3	1,3	
<b>B3: PUNTOS ESTRUCTURALES</b>					
			8,7	8,7	
<b>B4: VENTAJAS PARA LA AUDIENCIA</b>					
			1,3	8,7	
<b>B5: APERTURA</b>					
Capta la atención			4,0	8,0	
Mención del tema			6,0	10,0	
<b>B6: CIERRE</b>					
Resumen			4,7	2,7	
Capta la atención			3,3	5,3	
<b>INTERÉS</b>					
<b>B7: USO DE RECURSOS ILUSTRATIVOS</b>					
Ilustraciones con palabras			6,3	8,6	
<b>B8: USO DE PALABRAS ÉNFASIS</b>					
Adjetivos que magnifican			0,0	0,3	
<b>B9: ADAPTACIÓN A LA AUDIENCIA</b>					
Discurso para la audiencia			10,0	10,0	
<b>TOTAL CONTENIDO SOBRE 10</b>			<b>4,5</b>	<b>6,4</b>	
			Media		
			España	USA	
<b>GRAN TOTAL SOBRE 10</b>			<b>5,1</b>	<b>6,3</b>	

## 6.2 Análisis general

En la clasificación general de los ponentes, ordenados por la puntuación total que incluye estilo y contenido, los estadounidenses ocupan ocho de los primeros diez puestos (gráfico 1). Solo un directivo estadounidense, Muhtar Kent, CEO de Coca-Cola, aparece entre los diez últimos.

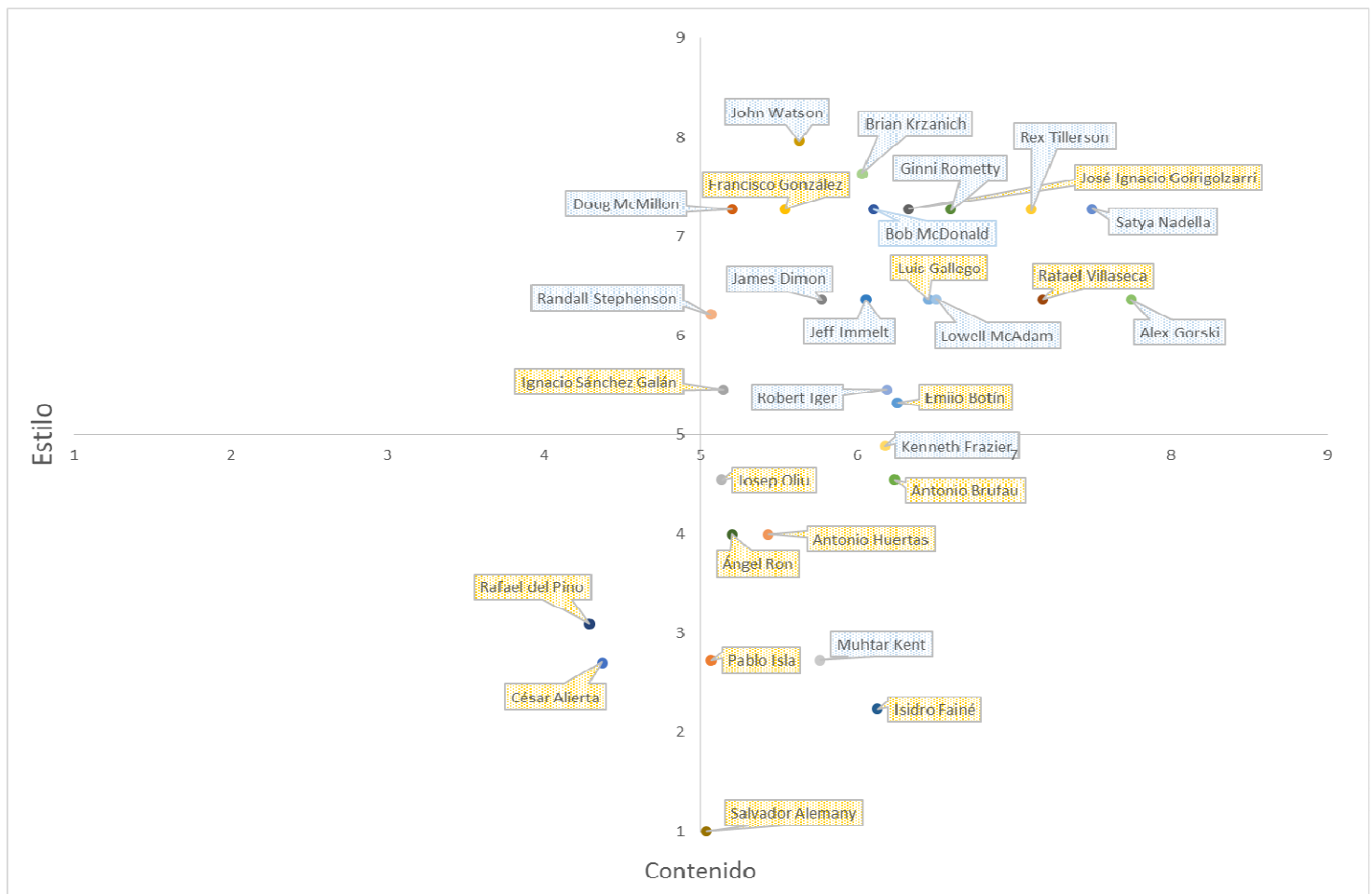
**Gráfico 1. Puntuación total incluyendo estilo y contenido**



Los directivos estadounidenses analizados superan claramente a los directivos españoles analizados en las dimensiones de dinamismo, estructuración del contenido, e interés añadido al discurso. También son superiores, pero en menor medida, en la transmisión de autoridad.

En el gráfico 2 podemos observar el posicionamiento de cada orador entre las coordenadas de estilo y de contenido. El 87% de los directivos estadounidenses está por encima de una puntuación de cinco en los dos criterios de estilo y contenido, frente a solo el 40% de los españoles. En la tabla 1 podemos observar que, mientras que las evaluaciones de los dos grupos en el eje de estilo difieren en 12%, en el eje de contenido la diferencia es más acusada, con una distancia entre las medias de los dos grupos de 43%.

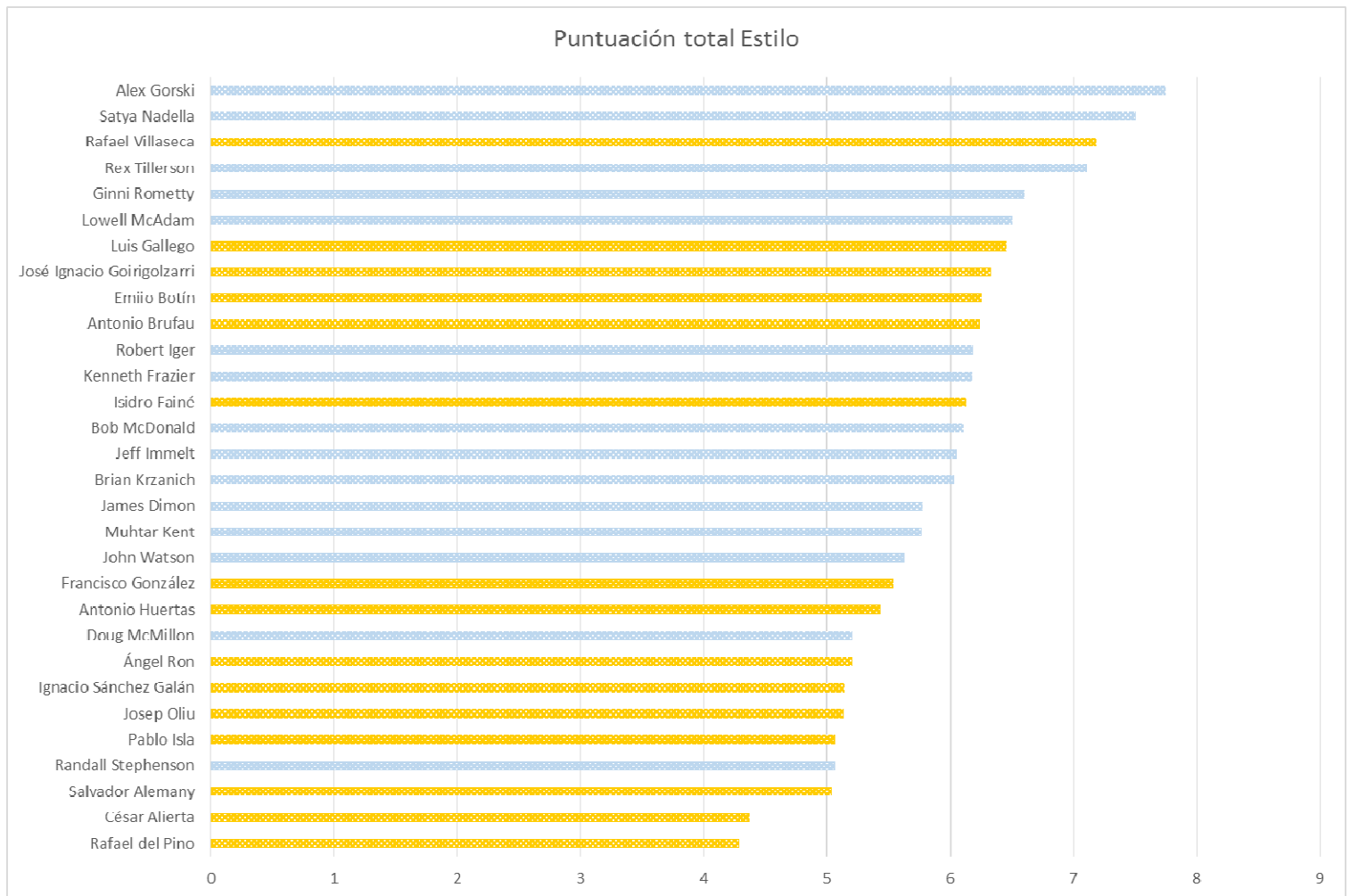
**Gráfico 2. Posicionamiento en los ejes de estilo y de contenido**



### 6.2.1 Análisis del eje de estilo

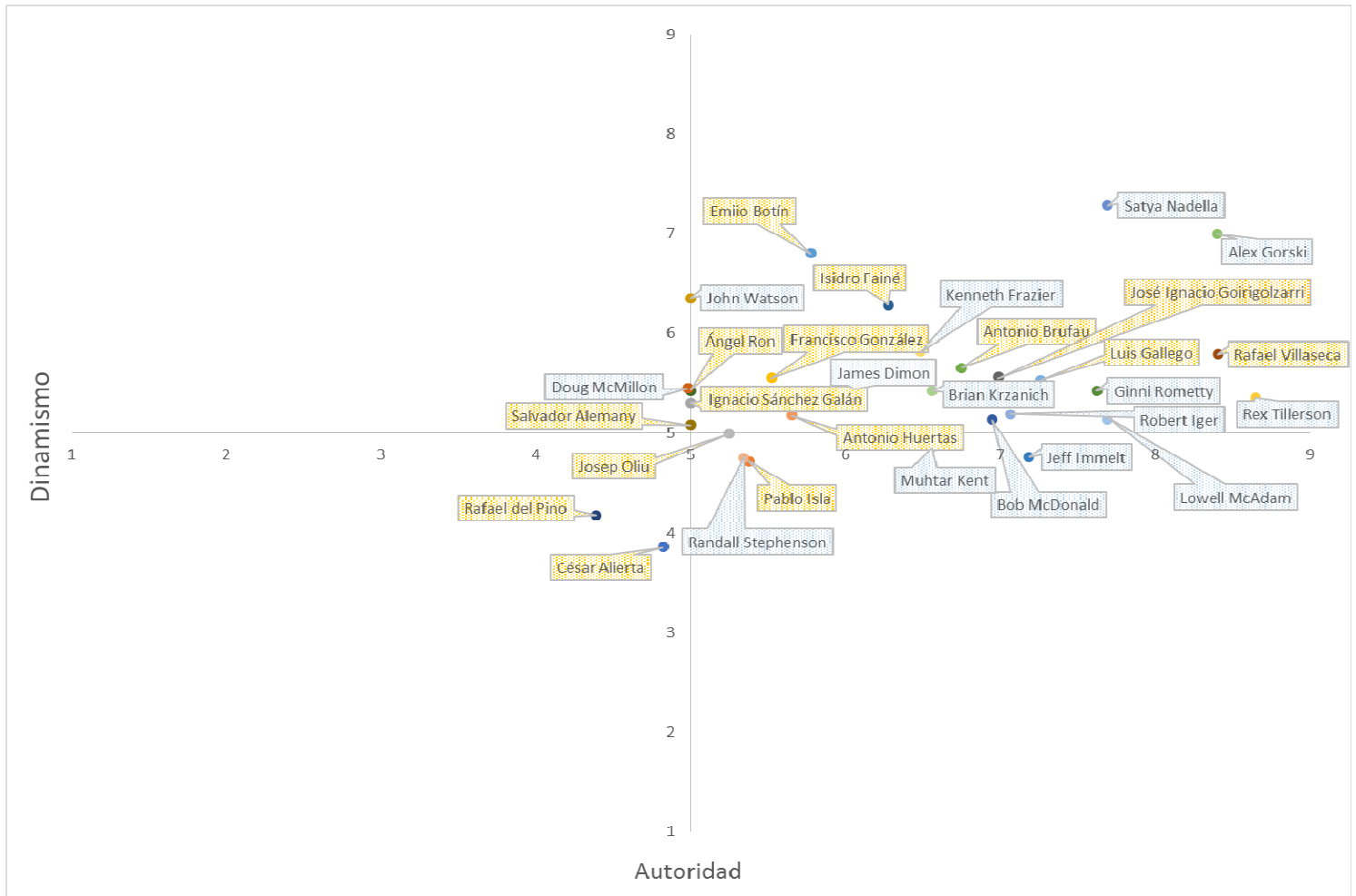
Las diferencias en lo referente al estilo de los oradores son menos acusadas que las diferencias en las variables de contenido. Entre los diez primeros hay cinco directivos españoles y cinco estadounidenses. Sin embargo, ocho de los diez últimos puestos los ocupan los directivos españoles (gráfico 3).

Gráfico 3. Puntuación en el eje de estilo



Si nos fijamos en el posicionamiento entre los componentes de estilo (gráfico 4), la diferencia en autoridad no es destacable, con cuatro puntos porcentuales de distancia entre los dos grupos. La diferencia es más relevante en lo relativo al dinamismo, con 17 puntos de separación.

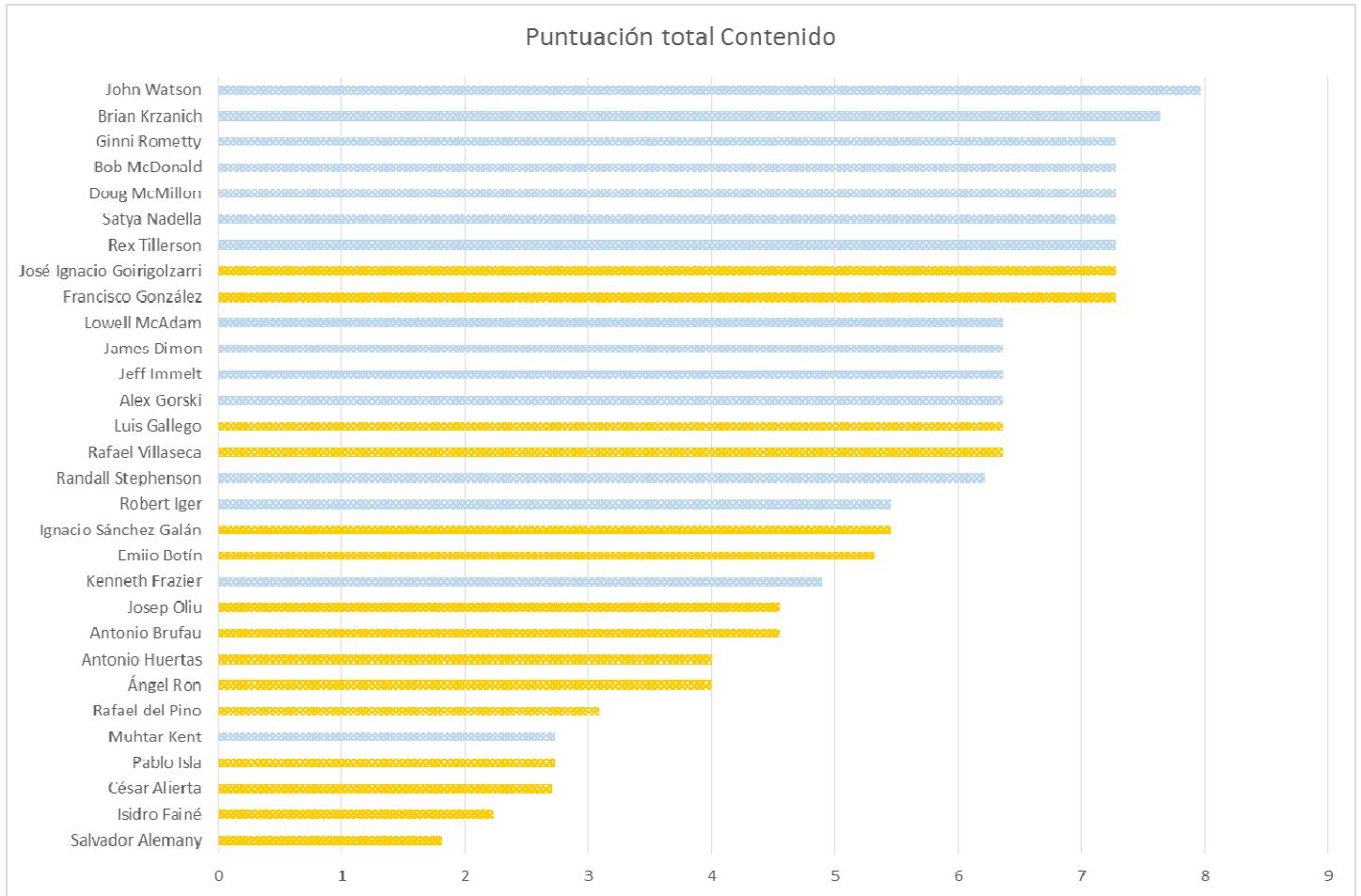
Gráfico 4. Posicionamiento en el eje de estilo



### 6.1.3 Análisis del eje de contenido

Las diferencias entre los dos grupos en las variables de contenido de la ENP son más acusadas que en las variables de estilo. Entre los diez primeros solo hay dos directivos españoles, ocupando los españoles además ocho de los diez últimos puestos (gráfico 5). Al no haber gradación posible en la mayoría de los ítems analizados, puesto que se considera su existencia o no y, por lo tanto, solo pueden calificarse con “10” o con “0”, las medias arrojan resultados iguales entre varios directivos.

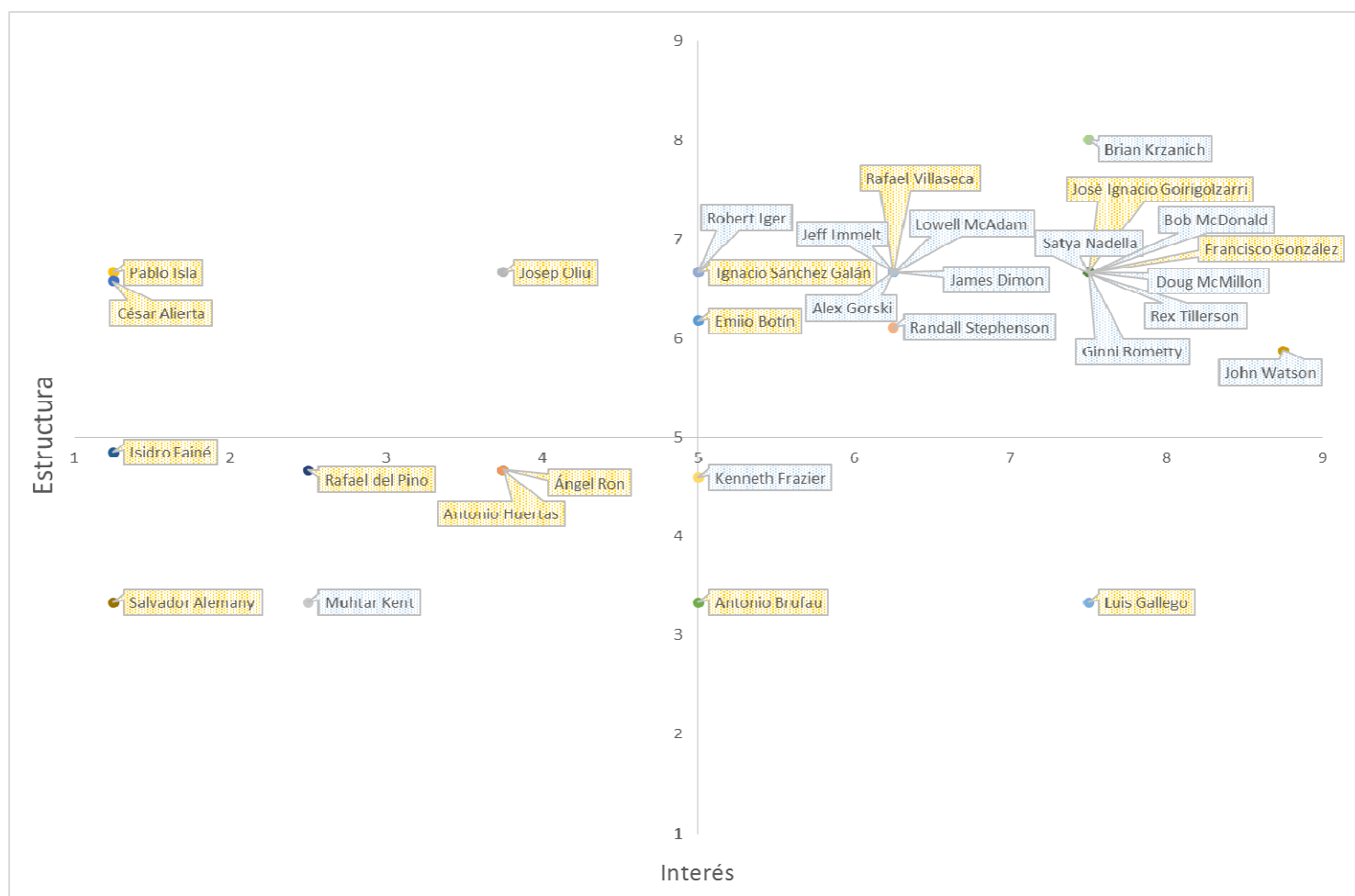
Gráfico 5. Puntuación en el eje de contenido



En el gráfico 6 podemos observar que ocho directivos españoles “suspenden” en estructura, siete en añadir interés a su presentación, y cinco en ambos criterios. El 87% de los directivos estadounidenses está por encima de una puntuación de cinco en los dos criterios de estructura e interés, frente a solo el 33% de los españoles. En la tabla 1 vemos cómo la diferencia entre los directivos españoles y los directivos estadounidenses es clara en lo referente a la estructura, con 56 puntos de distancia. En lo relativo al interés, la diferencia es menor, con una separación de 16 puntos.



Gráfico 6. Posicionamiento en el eje de contenido



#### 6.1.4 Análisis por habilidad

Por su nivel y experiencia, es claro que tanto españoles como estadounidenses exhiben un elevado nivel de destreza al manejar habilidades esenciales, como adaptar el discurso a la audiencia o evitar un movimiento de pies repetitivo. En la tabla 2 podemos ver en color verde las habilidades en las que la media se sitúa por encima de 8 en una escala de 0 a 10, para los dos grupos juntos. Excepto en la inflexión vocal (índice 121) y en la mención del tema (índice 167), donde destacan más los estadounidenses, la calificación es muy similar en las habilidades en las que más alto puntúan ambos. En este conjunto de habilidades, los españoles superan a los estadounidenses en no mantener las manos juntas (índice 96) - como vimos, en gran medida por estar agarrando el atril -, y en la ausencia de rellenos verbales (índice 96).

**Tabla 2. Habilidades exhibidas en los discursos analizados. Ranking según la media de los dos grupos**

Ítem	España	USA	Media	Índice USA vs. España
Discurso para la audiencia	10,0	10,0	10,0	100
Brazos pegados al cuerpo	9,9	10,0	10,0	101
Otros usos de las manos	9,7	9,7	9,7	100
Manos moviéndose al nivel de los muslos	9,3	10,0	9,7	107
Cambio de peso entre caderas	9,2	9,4	9,3	102
Inflexión vocal	8,3	10,0	9,1	121
Manos juntas	8,9	8,6	8,8	96
Puntos estructurales	8,7	8,7	8,7	100
Movimiento de pies repetitivo	8,2	8,5	8,3	103
Mención del tema	6,0	10,0	8,0	<b>167</b>
Rellenos verbales	8,1	7,8	8,0	96
Ilustraciones varias	6,3	8,6	7,4	137
Capta la atención al abrir	4,0	8,0	6,0	<b>200</b>
Existencia de mensaje	4,0	7,3	5,7	<b>183</b>
Consulta de notas	3,6	6,9	5,2	<b>191</b>
Ventajas para la audiencia	1,3	8,7	5,0	<b>650</b>
Manos jugando con algo	4,3	5,0	4,6	117
Capta la atención al cerrar	3,3	5,3	4,3	<b>160</b>
Resumen	4,7	2,7	3,7	57
Sonrisa	1,3	3,4	2,3	<b>269</b>
Gestos de poder	1,1	1,8	1,4	<b>161</b>
Repetición del mensaje	1,3	1,3	1,3	100
Uso de músculos faciales	1,1	0,9	1,0	87
Mirada de 3" a 5" individual	0,3	1,4	0,8	<b>522</b>
Pausas de más de 3 segundos	0,5	0,1	0,3	18
Adjetivos que magnifican	0,0	0,3	0,2	<b>1060</b>
<b>Media</b>	<b>5,1</b>	<b>6,3</b>	<b>5,7</b>	

Es llamativa la baja calificación media general tanto de españoles (5,1) como de estadounidenses (6,3). Dicho esto, la diferencia entre las medias de los dos grupos es considerable, con 24 puntos porcentuales de distancia.

En las habilidades en las que la media de los dos grupos se sitúa entre 5 y 7,9, indicadas en color naranja en la tabla 2, los directivos españoles “suspenden” con una calificación por debajo de 5, excepto en el uso de ilustraciones en el discurso.

Y, finalmente, en las habilidades en las que la media conjunta no supera el 5, en color verde en la tabla 2, los directivos españoles superan a los estadounidenses en la inclusión de un resumen de la intervención en el cierre (índice 57), en el uso de músculos

faciales en la expresión (índice 87) y en el uso de pausas (índice 18) – aunque en estos dos últimos ítems desde unas proporciones muy bajas en ambos grupos.

En el ranking según la magnitud de las diferencias entre los dos grupos (tabla 3), podemos ver en qué se distancia un grupo de otro. En rojo las habilidades en las que la diferencia es superior a 50 puntos porcentuales para los estadounidenses; en naranja las habilidades con diferencias entre 1 y 49 puntos porcentuales; y en verde las habilidades en las que no hay diferencia o ésta es a favor de los españoles.

De aquí podemos deducir un hecho interesante: los directivos estadounidenses destacan de un modo dramático (índice igual o superior a 160) por encima de los directivos españoles en habilidades que denotan que el discurso está orientado a la audiencia. Es obvio que todas las intervenciones en público se dirigen a una audiencia, pero aquí identificamos la *orientación* a la audiencia como el conseguir que la audiencia piense y sienta que el ponente está hablando para ellos y no para una audiencia estándar. Estas habilidades están resaltadas en azul en la tabla 3.

**Tabla 3. Habilidades exhibidas en los discursos analizados. Ranking según el índice directivos estadounidenses versus directivos españoles**

Ítem	España	USA	Media	Índice USA vs. España
Adjetivos que magnifican	0,0	0,3	0,2	1060
Ventajas para la audiencia*	1,3	8,7	5,0	650
Mirada de 3" a 5" individual*	0,3	1,4	0,8	522
Sonrisa	1,3	3,4	2,3	269
Capta la atención al abrir*	4,0	8,0	6,0	200
Consulta de notas*	3,6	6,9	5,2	191
Existencia de mensaje*	4,0	7,3	5,7	183
Mención del tema	6,0	10,0	8,0	167
Gestos de poder	1,1	1,8	1,4	161
Capta la atención al cerrar*	3,3	5,3	4,3	160
Ilustraciones varias	6,3	8,6	7,4	137
Inflexión vocal	8,3	10,0	9,1	121
Manos jugando con algo	4,3	5,0	4,6	117
Manos moviéndose al nivel de los muslos	9,3	10,0	9,7	107
Movimiento de pies repetitivo	8,2	8,5	8,3	103
Cambio de peso entre caderas	9,2	9,4	9,3	102
Brazos pegados al cuerpo	9,9	10,0	10,0	101
Discurso para la audiencia	10,0	10,0	10,0	100
Otros usos de las manos	9,7	9,7	9,7	100
Puntos estructurales	8,7	8,7	8,7	100
Repetición del mensaje	1,3	1,3	1,3	100
Manos juntas	8,9	8,6	8,8	96
Rellenos verbales	8,1	7,8	8,0	96
Uso de músculos faciales	1,1	0,9	1,0	87
Resumen	4,7	2,7	3,7	57
Pausas de más de 3 segundos	0,5	0,1	0,3	18
<b>Media</b>	<b>5,1</b>	<b>6,3</b>	<b>5,7</b>	

\* Habilidades que indican que el discurso está orientado a la audiencia

Las habilidades que indican orientación a la audiencia, además de la obvia de “discurso para la audiencia” en la que ambos grupos coinciden con la puntuación máxima, pertenecen tanto al eje de estilo como al de contenido.

En cuanto a contenido, parece claro que declarar las ventajas para la audiencia al principio de la intervención hace que sientan el discurso más cercano. Captar la atención al abrir y cerrar, más allá de los formalismos habituales, revela la intención del orador de

enganchan a la audiencia para meterles en el discurso. Y asegurar la inclusión de un mensaje claro señala que se ha preocupado porque la audiencia se lleve una idea inequívoca de lo que les quiere trasladar.

En lo referente a estilo, la habilidad que mejor le transmite a la audiencia que el orador está allí para ellos es el contacto visual. Aunque desde niveles muy bajos de consecución en los dos grupos, los estadounidenses quintuplican el contacto visual de los españoles. En relación con el contacto visual, los directivos españoles consultan sus notas casi dos veces más que los estadounidenses. El uso de la sonrisa estaría incluido en este análisis como habilidad que señala que el orador se acerca a la audiencia. Sin embargo, no lo mencionamos por incluir valores individuales extremos, como hemos indicado más arriba.

## **6.2 Análisis de la encuesta realizada a estudiantes de programas máster en dirección de empresas**

### **6.2.1 Resultados**

Los resultados arrojan unas diferencias significativas, en todas las variables analizadas, para el caso en el que el actor habla en público utilizando las habilidades de estilo relacionadas en este estudio de la manera que hemos definido como correcta. En adelante nos referiremos a esta grabación como “de uso correcto”, siendo “de uso incorrecto” la grabación en la que el actor usa el estilo de la manera que hemos definido como incorrecta.

Los resultados son contundentes al apuntar que el estilo correcto al hablar en público supone una transmisión de imagen más positiva que si el estilo es incorrecto.

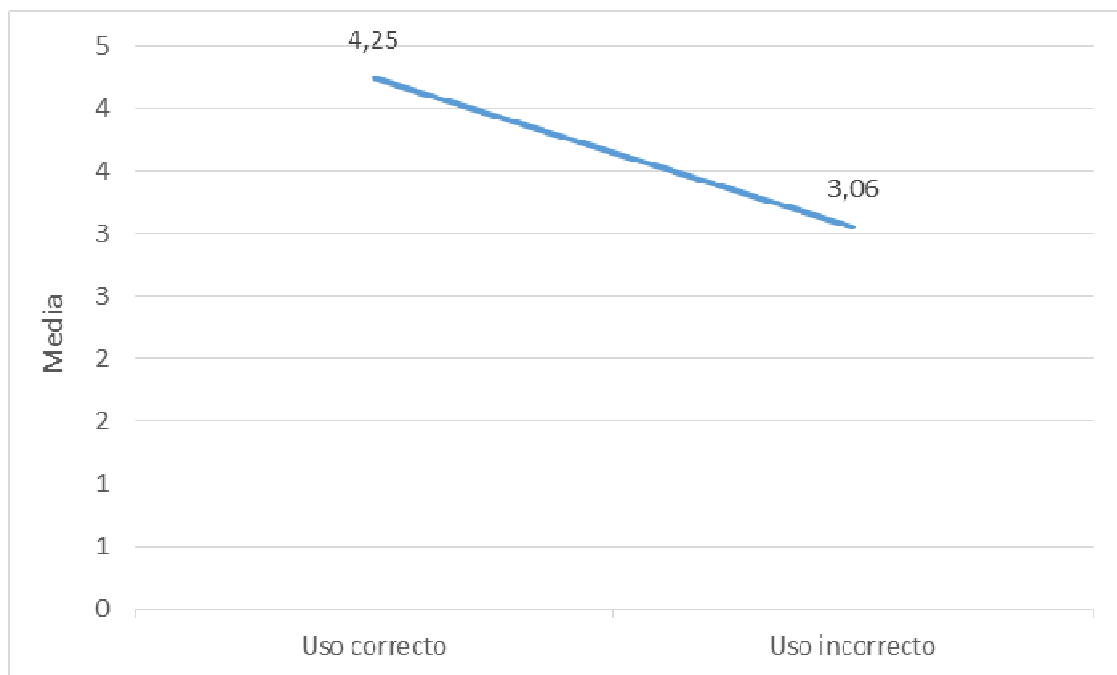
La primera pregunta busca determinar si el participante cree que el valor de la compañía cambiará como resultado del discurso del CEO. La escala es nominal, y no de intervalo como las siguientes preguntas planteadas en la encuesta. De este modo, forzamos al encuestado a elegir entre extremos para tener una idea inequívoca de su opinión.

De los encuestados que vieron la grabación de uso correcto, 63% declara que el valor de las acciones de la compañía subirá o se mantendrá igual. Entre los que vieron la grabación de uso incorrecto, tan solo 33% declara lo mismo.

Si nos fijamos en quienes creen que el discurso del CEO afecta negativamente al valor de las acciones, 67% de los que vieron la grabación de uso incorrecto creen que las acciones bajarán, frente a solo 37% de los que vieron la grabación de uso correcto.

En el resto de variables analizadas, con escalas de intervalo de 0 a 10, hubo una diferencia importante entre las evaluaciones del grupo que evaluaba el vídeo del actor haciendo un uso correcto de estilo (M=4,25; SD=0,13), y el grupo que evaluaba el vídeo del actor haciendo un uso incorrecto de estilo (M=3,06; SD=0,16);  $t(9) = 4,87, p < ,05$ .

**Gráfico 7. Comparación de los atributos de los atributos de imagen entre las dos grabaciones (t(9) = 4,87, p < ,05.)**



**Tabla 4. Comparación de los atributos de imagen entre las dos grabaciones (t(9) = 4,87, p < ,05.)**

	MEDIA		DIFERENCIA
	Uso correcto	Uso incorrecto	
This company produces quality products.	4,35	3,56	<b>122</b>
This company cares about its customers.	4,43	3,29	<b>135</b>
Employees in this company share the same values.	4,49	3,28	<b>137</b>
I can trust this company.	4,16	3,00	<b>139</b>
This company is a good place to work.	4,42	3,09	<b>143</b>
Would you invest in this company?	3,62	2,11	<b>172</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,25</b>	<b>3,06</b>	<b>139</b>

La variable que arroja una diferencia más llamativa es la de la posible inversión en la compañía. En línea con la variable explicada arriba, sobre el posible cambio en el valor de la acción, la diferencia entre los encuestados que vieron la grabación de uso correcto y los que vieron la grabación de uso incorrecto es notoria, con un índice de 172. Esto querría decir que el estilo durante la intervención en público del CEO influye de manera dramática en la intención de invertir en esa compañía.

**Gráfico 8. Diferencia entre las medias para las grabaciones de uso correcto versus uso incorrecto, por variable. Índices**



También son notables las diferencias para el resto de las variables analizadas: si la compañía que dirige el CEO es un buen sitio para trabajar (índice 143), si es una compañía de la que me puedo fiar (índice 139), si los empleados comparten los mismos valores (índice 137), si la compañía se preocupa por sus clientes (índice 135), y si la compañía fabrica productos de calidad (índice 122).

Estos resultados no tienen en cuenta las respuestas a la variable “I would still trust this company even if it came under media scrutiny”. Esta pregunta se lanza únicamente a los participantes que valoran de 5 a 10 la pregunta anterior: “I can trust this company”. La intención de esta pregunta es confirmar que, una vez evaluado el discurso en lo relativo a si la compañía que representa el CEO transmite confianza, el encuestado mantiene su posición aún llevado a un supuesto extremo. Al ser una pregunta basada en la respuesta a otra pregunta, y recoger por tanto una parte menor de la muestra, la analizamos por separado. El

resultado para esta pregunta no muestra ninguna diferencia significativa entre los dos grupos de encuestados, siendo la media para el grupo que vio la grabación de uso correcto de 4,48, y para el grupo de vio la grabación de uso incorrecto de 4,50. Podríamos deducir de este resultado que, si el CEO transmite confianza en la compañía, esa confianza se mantiene y el encuestado no se va a replantear la bondad del estilo del CEO, aún llevado a una situación extrema como lo es el estar bajo el escrutinio de los medios. El estilo en este supuesto no es entonces un factor discriminante. Si el estilo transmite confianza, sigue transmitiendo confianza incluso en una situación extrema.

Las puntuaciones ofrecidas por los participantes están por debajo de cinco en las dos muestras analizadas. Es posible que en este resultado influya el contenido del discurso, a pesar de que se advierte a los participantes de que el objetivo es evaluar cómo se expresa el presunto CEO. Igualmente, no hemos medido en este estudio la influencia que la personalidad del actor ejerce sobre el resultado final.

### **6.2.2 Resultados de la encuesta de contraste**

Los resultados descritos se repiten en la encuesta experimental de contraste que realizamos entre suscriptores de LinkedIn, con las mismas grabaciones del actor:

## **6.3 Análisis de las entrevistas a directivos españoles**

### **6.3.1 Análisis técnico**

Las entrevistas se desarrollaron en un ambiente relajado en todos los casos. Conseguimos la seguridad psicológica del entrevistado desde el comienzo mediante el recurso a abrir la entrevista con aspectos generales, como la duración media de sus intervenciones, o los tipos de públicos a los que se dirigen. Los entrevistados expresaron sus puntos de vista abiertamente, incluso en los casos en los que admitieron sus temores a hablar en público. La comunicación no verbal fue fluida y carente de gestos que pudieran denotar protección, siendo congruente en todos los casos con el contenido expresado. No hubo un uso de pausas que pudieran hacer pensar en incomodidad por parte del entrevistado.



### **6.3.2 Análisis temático**

#### *6.3.2.1 Temas generales*

Tras la introducción, en la que explicamos el objeto de la entrevista y el contexto general del trabajo, cubrimos variables que se refieren a la frecuencia con la que habla en público, la duración media de la intervención, objetivo, lugar, y públicos a los que se dirige.

- Frecuencia: nueve de los diez entrevistados habla en público al menos una vez por semana. Las intervenciones ante públicos más numerosos, como conferencias o reuniones internacionales de la compañía, están más distanciadas en el tiempo.
- Duración media: la mayoría habla de 15 a 30 minutos. La duración aumenta en las presentaciones externas, a públicos como periodistas y miembros de asociaciones sectoriales.
- Objetivo: las presentaciones que realizan van desde las inspiracionales hasta las meramente informativas. En general, el objetivo es persuadir a la audiencia.
- Lugar: las intervenciones internas se hacen en salas de reuniones de la compañía, en la sede o en delegaciones. Los hoteles son los lugares más frecuentes en los que se hacen las presentaciones externas.
- Públicos: las intervenciones internas son más frecuentes, ante la fuerza de ventas, la compañía, comités de dirección y consejos de administración. Las externas, además de las conferencias citadas, se hacen a periodistas, bancos, participantes en actos promocionales, clientes y distribuidores, miembros de asociaciones sectoriales, y estudiantes cuando el directivo ejerce un papel docente.

#### *6.3.2.2 Disposición hacia el hecho de hablar en público*

En esta parte de la entrevista investigamos la relevancia que el directivo da a sus intervenciones, y las razones por las que disfruta o no hablando en público. Relacionado con esto, preguntamos directamente por el grado de tensión que le provoca.

- Siete de los diez directivos entrevistados admitieron estar nerviosos en alguna medida antes de empezar una presentación. Desde “los dos primeros minutos son horribles”, hasta “tiene mucho que ver con el conocimiento del tema”. El resto,

aunque admite que al principio de su carrera sí se ponían más nerviosos, declara que ha perdido el miedo a hablar en público: “Después de tantos años, hablar en público no me estresa absolutamente nada. Hace unos años sí: te tiembla la voz, te sudan las manos... Ahora la verdad es que... en absoluto”. La seguridad al declarar que no tienen miedo es también absoluta.

Pero estar nervioso al hablar en público es natural, y necesario para mostrar dinamismo. A pesar de sus declaraciones de seguridad, es muy posible que los directivos que dicen no estar nerviosos frente a una audiencia muestren los síntomas típicos de la tensión en el escenario: movimiento repetitivo de pies, juntar las manos frente al torso a modo de protección, o escanear la sala en lugar de concentrar la mirada en cada individuo durante unos segundos.

Esta tensión podría ser la causa de que ninguno busque más ocasiones de hablar en público. Se ve como una necesidad más que como algo a perseguir como objetivo profesional. El número de intervenciones “es suficiente”; “podría haberlo hecho más”; “delego por falta de tiempo”; “no soy un narciso”; “antes, intento evitarlo. O sea, no es que... No soy una persona que le gusta estar en todos los saraos”.

- Aunque no lo busquen, todos los directivos a excepción de uno declaran que disfrutan hablando en público, por la relevancia que tiene en su vida profesional:
  - o Saber comunicar es “el 50% del éxito de mi trabajo”.
  - o “A través de una presentación y de una buena comunicación se puede conseguir muchísimo”.
  - o “La diferencia entre una buena presentación y no hacer una buena presentación es abismal, es la forma más eficiente de persuadir a alguien”.
  - o “Creo que es un tema muy personal, en el sentido de que te expones, te arriesgas, te desnudas personalmente, me gusta esa sensación digamos de estar en ese ruedo”.

### 6.3.2.3 La preparación

La preparación de las presentaciones es un terreno cómodo para los directivos entrevistados. El trabajo estético de montar una ayuda audiovisual como puede ser PowerPoint lo realizan sus equipos, excepto en uno de los casos.

El directivo tan solo revisa y modifica el resultado, asegurando que el contenido es el que quiere transmitir y que el flujo de la presentación tiene sentido para él. Los textos pueden ser o no propios.

Durante las entrevistas hemos visto que la experiencia juega en contra de la preparación: cuanto más cómodo se siente el directivo por la experiencia hablando en público, menos tiempo dedica a ensayar la presentación. El ensayo es esencial para poder hacer un discurso con las características que hemos definido como ideales: dinámico, que transmita autoridad, bien estructurado e interesante.

Pero los entrevistados solo ensayan si es imprescindible: “sobre todo lo hago cuando es un tema que voy a tratar por primera vez y necesito interiorizarlo, o es un escenario nuevo que se ha creado”; “yo antes iba a..., sí, más preparado. A lo mejor suples con experiencia una aparente menor preparación”; “normalmente, no hago *rehearsal* completos de ponerme de pie y hablar”.

Relacionado con la preparación, los directivos entrevistados en su mayoría han tenido poca formación para hablar en público, habiendo adquirido sus conocimientos a través de la práctica frecuente de esta habilidad. De los diez, seis tuvieron formación al principio de su carrera profesional, tres la han tenido en dos ocasiones en diferentes compañías, y uno no tuvo ningún tipo de formación en hablar en público. Esto supone que directivos con más de veinte años de experiencia tan solo han tenido una formación básica, en un área que consideran tiene una especial relevancia en su carrera profesional.

Esta aparente contradicción se resuelve cuando caemos en la cuenta de que hablar en público se asemeja a la habilidad de correr rápido: cualquiera puede ir deprisa corriendo para coger el autobús y no perderlo; pero muy pocos pueden ganar carreras olímpicas. Todos los directivos pueden subirse a un escenario, hacer una presentación y salir del paso. Pero no todos pueden hablar en público y brillar. A pesar de ello, todos son conscientes de que saber hacerlo supondría una ventaja clara en su carrera profesional.

#### 6.3.2.4 Evaluación de la importancia del estilo, el contenido y la pragmática

Para determinar qué aspectos relacionados con hablar en público son más importantes para los directivos entrevistados, les pedimos que evaluaran en una escala de 1 a 10 la importancia que conceden a los aspectos clave relacionados con un discurso (tabla 5), y el grado de atención que prestan a cada aspecto (tabla 6). Con ello, buscamos establecer qué aspectos descuidan que podrían suponer una mejora en sus habilidades de hablar en público. Como hemos señalado antes, por lo reducido de la muestra esta medición se realiza a título ilustrativo, sin ánimo de extraer conclusiones fiables.

Los aspectos evaluados son los siguientes:

- Lenguaje corporal
- Inflexión vocal
- Existencia de mensaje
- Número de mensajes: mejor pocos
- Estructura de la intervención: puntos clave
- Flujo entre puntos clave
- Ilustraciones añadidas en la intervención
- Uso de formalidades al comenzar y al terminar
- Grado de preparación del contenido
- Estudio previo de la audiencia
- Estudio previo de la logística
- Preparación de ayudas audiovisuales, como PowerPoint
- Uso de ayudas audiovisuales, como PowerPoint
- Ensayos

Los entrevistados califican la existencia de mensaje (9,3) y la limitación en el número de mensajes (9,2) como los dos puntos más importantes en una presentación. En una horquilla por encima de 7 puntos se encuentra el resto de aspectos sobre los que preguntamos, excepto el estudio previo de la logística (6,5) y el uso de formalidades al comenzar y terminar (5,6), a los que conceden poca importancia.

**Tabla 5. Grado de importancia asignado a diferentes aspectos de una presentación (entrevistas ordenadas cronológicamente)**

	IMPORTANCIA 1-10										MEDIA
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Existencia de mensaje	9	9	9	10	10	10	10	8	8,5	9	9,3
Número de mensajes	8	8	8	10	9	10	10	9	10	10	9,2
Grado de preparación	9	8	7	10	9	9	7	10	8	10	8,7
Estructura: puntos clave	7	7	7,5	9	9	10	10	10	9	6	8,5
Flujo entre puntos	5	9	7,5	8	9	10	7	8	9	7	8,0
Lenguaje corporal	8	7	8	7	8	8	10	7	8	8	7,9
Inflexión vocal	8	8	7	6	8	6	9	8	8	9	7,7
Preparación de ayudas AV	9	8	6	7	9	6	7	8	8	9	7,7
Ilustraciones	7	7	6,5	7	9	8	8	7	7	9	7,6
Uso de ayudas AV	9	8	6	5	8	6	8	8	8	9	7,5
Estudio previo de audiencia	9	7	7	9	8	9	10	9	6	0	7,4
Ensayos	6	9	6	5	8	9	8	6,5	6	10	7,4
Estudio previo de logística	9	8	5	4	9	4	7	7	5	7	6,5
Uso de formalidades	6	5	6	8	6	6	5	6	3	5	5,6
<b>MEDIA</b>	<b>7,8</b>	<b>7,7</b>	<b>6,9</b>	<b>7,5</b>	<b>8,5</b>	<b>7,9</b>	<b>8,3</b>	<b>8,0</b>	<b>7,4</b>	<b>7,7</b>	<b>7,8</b>

**Tabla 6. Grado de atención asignado a diferentes aspectos de una presentación (entrevistas ordenadas cronológicamente)**

	GRADO DE ATENCIÓN 1-10										MEDIA
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	
Existencia de mensaje	9	10	8	10	7	10	10	10	8,5	9	9,2
Número de mensajes	8	8	8	10	8	10	10	9	10	10	9,1
Grado de preparación	9	8	7	10	6	9	10	10	8	10	8,7
Estructura: puntos clave	7	7	8	9	7	10	7	10	9	8	8,2
Flujo entre puntos	4	8	8	10	7	10	8	6	9	6	7,6
Estudio previo de audiencia	9	6	7	9	6	9	10	9	8	0	7,3
Preparación de ayudas AV	9	8	6	7	7	6	7	8	6	9	7,3
Ilustraciones	8	6	7	8	8	8	8	4,5	4	10	7,2
Uso de ayudas AV	9	8	6	5	7	6	7	8	6	9	7,1
Inflexión vocal	8	7	5,5	5	2	6	7	8	7	9	6,5
Estudio previo de logística	9	8	5	4	7	4	7	5	5	5	5,9
Lenguaje corporal	8	6	6	5	2	6	5	7	6	8	5,9
Ensayos	6	7	6	0	8	9	8	0	3	10	5,7
Uso de formalidades	7	5	6	8	2	6	6	6	2	5	5,3
<b>MEDIA</b>	<b>7,9</b>	<b>7,3</b>	<b>6,7</b>	<b>7,1</b>	<b>6,0</b>	<b>7,8</b>	<b>7,9</b>	<b>7,2</b>	<b>6,5</b>	<b>7,7</b>	<b>7,2</b>

La correlación entre su nivel de importancia y el grado de importancia que prestan a cada aspecto (tabla 7) es directa en el caso de los dos aspectos considerados más importantes, existencia de mensaje y limitación en el número de mensajes, mostrando un índice de 99 en ambos casos. El grado de preparación también ofrece un resultado coherente en esta relación (100).

Parece que en el resto de aspectos por los que hemos preguntado también existe una correlación estrecha, con índices por encima de 90, excepto en cuatro aspectos clave: la inflexión vocal (84), el nivel de ensayo antes de la presentación (78) y, relacionado con esto, el estudio previo de la audiencia (80), y el lenguaje corporal (75). Los entrevistados son conscientes de la relevancia de mantener una inflexión vocal y un lenguaje corporal que acompañen al mensaje, y de ensayar la presentación antes. Sin embargo, admiten que no lo hacen como debieran.

Preguntados por la cualidad que más aprecian en un presentador, el que sea entretenido y muestre emoción aparece como primer factor. Y el que sea plano y monótono es lo que más rechazo provoca. Es decir, consideran importantes la inflexión vocal y el lenguaje corporal no solo para ellos mismos, sino para todos los presentadores.

**Tabla 7. Relación entre grado de atención y nivel de importancia asignados a diferentes aspectos de una presentación (índice grado de atención / nivel de importancia)**

Grado de preparación	<b>100</b>
Existencia de mensaje	<b>99</b>
Número de mensajes	<b>99</b>
Estructura: puntos clave	<b>97</b>
Flujo entre puntos	<b>96</b>
Preparación de ayudas AV	<b>95</b>
Ilustraciones	<b>95</b>
Uso de ayudas AV	<b>95</b>
Uso de formalidades	<b>95</b>
Estudio previo de logística	<b>91</b>
Inflexión vocal	<b>84</b>
Estudio previo de audiencia	<b>80</b>
Ensayos	<b>78</b>
Lenguaje corporal	<b>75</b>

Apuntamos como posible razón de la falta de fluencia en la expresión no verbal la falta de formación. Si ésta no ha sido suficiente o adecuada, es fácil mantener unos “vicios”, especialmente en los niveles de experiencia hablando en público de los entrevistados. La experiencia también incide negativamente en el hecho de ensayar o no las apariciones en público: a más experiencia, menos tensión y por tanto menos urgencia para ensayar la presentación. Sin embargo, el ensayo no solo influye positivamente en el nivel de tensión, sino también en el desarrollo de la presentación, en la capacidad de improvisar y por tanto en aparecer más confiado, y en el propio manejo del lenguaje no verbal.

De los aspectos relacionados con la pragmática, al estudio previo de la audiencia no se le asigna una importancia elevada (7,4), y el índice descrito revela que no le prestan toda la atención que creen que deberían (96). El estudio de la logística del acto recibe una evaluación menor (6,5), posiblemente porque a todos se les preparan los detalles logísticos de la presentación, aunque el índice también está por debajo de 100 (91). Es interesante destacar que el control de los aspectos logísticos juega a favor del control de la tensión al hablar en público, por lo que es posible que la experiencia de los entrevistados haga que no se preocupen personalmente por estos temas.

#### *6.3.2.5 Evaluación de las diferencias entre los directivos españoles y estadounidenses al hablar en público*

Todos los entrevistados coinciden en señalar que los directivos estadounidenses hablan en público con mayor facilidad que los directivos españoles. Por la manera más dinámica de expresarse que hemos visto en este trabajo al analizar las intervenciones públicas de los CEOs estadounidenses y españoles, se podría pensar que la razón de la divergencia es la facilidad de expresión. Pero las entrevistas muestran dos factores relacionados que intervienen en establecer la diferencia con los directivos españoles, y que son la posible causa última de esa facilidad de expresión:

- La educación: los entrevistados opinan que los estadounidenses en general practican desde la infancia el hablar en público, por considerarse una actividad normal.

- “En Estados Unidos (...) claramente es un valor educativo que a la gente se la suelta a hablar desde el principio. Yo creo que los yanquis se sienten cómodos”.
  - “Cuando encuentras un colegio que educa a los niños en presentaciones, es como “¡Uau! ¡Qué pedazo de colegio!”, cuando debería ser la norma”.
  - “En Estados Unidos probablemente sea algo que en la universidad fomenten, o en las escuelas superiores, en el colegio”.
- La cultura: la manera de ser de los españoles en general, frente a la de los estadounidenses en general, parece que lleva a una predisposición a hablar en público que se refleja en la facilidad para hacerlo.
- “En la cultura española lo que hasta donde yo llego hay como un cierto recato, ¿no?, en transmitir, incluso en mostrar”.
  - “Es cultural... Hablo de cultura no solamente en la cultura general, de país, sino te hablo también de la formación universitaria. Yo creo que en este país se adolece enormemente a niveles escolares de presentación en público”.
  - “Yo creo que muchas veces los españoles tenemos a lo mejor algún temor al ridículo...”.
  - “No hay miedo al fracaso, hay menos miedo al ridículo... Y aquí en España yo creo que tenemos un miedo... Siempre digo, hay un síndrome español: nadie levanta la mano, nadie hace la primera pregunta y nadie se sienta en primera fila. Y eso es sintomático. En Estados Unidos no ocurre eso. La gente está deseando participar, como audiencia, la gente está deseando estar en primera fila, para sentir más de cerca lo que está pasando... Y en España, cada vez que das una charla, todo el mundo empieza a llenar el auditorio desde atrás. Y esto... yo creo que es un tema de educación”.

### **6.3.3 Análisis evolutivo**

El orden en el que aparecen los temas en las entrevistas realizadas viene dictado por las preguntas. La secuencia de preguntas pretende ir desde lo más genérico a lo más concreto. Los participantes no conectaron en general con otros temas que no fueran los establecidos en las preguntas. Algunos puntos de la tabla de evaluación sí fueron tratados



antes de llegar a ellos al surgir de manera natural en la conversación, como la importancia de los mensajes en la presentación.

#### **6.3.4 Análisis retórico**

El uso del lenguaje fue similar entre todos los entrevistados, mostrando un nivel cultural elevado. Aunque no preguntamos por el número de años de experiencia, todos tienen más de 20 años de vida profesional en compañías multinacionales y locales, y poseen estudios universitarios.

### **7. Discusión**

*“The single biggest problem with communication... is the illusion that it has been accomplished.” (George Bernard Shaw)*

Las cinco partes de la retórica clásica continúan vigentes hoy. La Rhetorica Recepta, a la que se refiere Albaladejo, contiene todos los elementos necesarios para dirigirse a un público con dinamismo, autoridad, mensaje e interés. Parece que algunos directivos practican más unas partes que otras, dejando de lado a veces la memoria para leer su discurso, y restándolo de una *actio* que comunique con la pasión que buscan las audiencias en los oradores. Hemos visto cómo hablar en público es una habilidad fundamental, no solo para la carrera profesional del directivo, sino también para la compañía a la que representa.

Las diferencias entre los directivos españoles y los estadounidenses al hablar en público existen, y pueden servir de base para desarrollar una trayectoria formativa que lleve a una exposición a los públicos más satisfactoria para esos directivos y por ende, para las compañías que lideran.

Las compañías españolas solo pueden beneficiarse de la mejora en la capacidad de sus directivos para dirigirse a las audiencias con dinamismo y autoridad. Esta avenida de investigación profundizaría en el impacto que la facilidad de hablar en público de los directivos tiene en la reputación de las compañías. No solo el uso de un estilo adecuado, como hemos descrito aquí, influye en la imagen de la entidad, sino también el número de ocasiones. Si el directivo tiende a rehuir las ocasiones de dirigirse a una audiencia, se expondrá menos en público, y la compañía perderá por tanto oportunidades de aumentar su notoriedad y de añadir a su reputación.

También pretendemos expandir la investigación sobre el impacto que tienen las alocuciones del directivo sobre diferentes *stakeholders*, que no hemos diferenciado en este estudio. Es muy posible que el efecto en los consumidores sea diferente del efecto sobre accionistas, empleados, proveedores y organizaciones con las que entra en contacto la compañía.

En este estudio no hemos cubierto el factor de la tensión al hablar en público, por considerar que la experiencia de los CEOs ante las audiencias reduce drásticamente este problema tan frecuente en el escenario. Sin embargo, cabría analizar en qué medida la falta de interés en formarse en hablar en público está relacionada con el bajo interés en encontrar ocasiones de hablar en público.

Nos proponemos seguir investigando sobre el papel que ejerce la cultura en la capacidad de dirigirse a audiencias con dinamismo y autoridad. Es posible que la cultura española, que en teoría incluye un sentido del ridículo superior al de la cultura americana, influya de manera directa en la capacidad de expresarse frente a una audiencia.

## 8. Conclusiones finales

*“Los sabios hablan porque tienen algo que decir. Los tontos hablan porque tienen que decir algo.”  
(Platón)*

A continuación veremos cómo se verifican las hipótesis y se ha contribuido a contestar a las preguntas de la investigación. Consideramos alcanzados los objetivos de la misma, aunque se está trabajando en los siguientes pasos para ampliarla.

### 8.1. Las habilidades de hablar en público de los CEOs españoles están por debajo de las habilidades de hablar en público de los CEOs estadounidenses.

Si bien el análisis ENP muestra unas calificaciones bajas para ambos grupos, nuestra primera hipótesis queda verificada en la muestra que hemos analizado de los principales directivos estadounidenses y españoles. Los CEOs españoles puntúan por debajo de los CEOs estadounidenses en los dos ejes de estilo y de contenido que hemos establecido para analizar sus discursos. La diferencia es especialmente notable en la estructuración de la intervención, dentro del eje de contenido, y en el dinamismo de ésta, dentro del eje de estilo. Las diferencias son menos significativas en lo referente al interés que generan durante

el discurso. El criterio en el que se percibe una menor diferencia es la transmisión de autoridad.

Hemos observado una diferencia a favor de los CEOs estadounidenses en aspectos que hacen que el discurso aparezca como orientado a la audiencia: la existencia de un mensaje claro, la declaración de las ventajas que el discurso puede contener para la audiencia, abrir y cerrar el discurso preocupándose por conseguir la atención, y el contacto visual. Además, los CEOs españoles se muestran menos expresivos con los gestos, incluyendo aquellos que les hacen aparecer como poderosos, y tienen una inflexión vocal menos variada. Los CEOs españoles destacan en el menor uso de rellenos verbales y en concluir sus discursos con un resumen de lo hablado.

### **8.2. La habilidad de hablar en público para transmitir autoridad y entusiasmo genera un efecto en la imagen que los públicos tienen de las compañías a las que representan los CEOs.**

Efectivamente, hemos visto cómo el estilo demostrado por un personaje neutral que aparece como CEO tiene una influencia dramática en la percepción que los públicos se forman de la compañía. Esto verifica la hipótesis 2. La inflexión vocal y los gestos que realizan los CEOs al dirigirse a sus audiencias tienen un impacto claro en la imagen de la entidad a la que representa. Las diferencias son claras cuando el CEO se expresa de manera correcta. La intención de invertir en la compañía, la transmisión de confianza para posibles empleados y clientes y sobre sus productos, y la percepción de la unicidad de valores entre sus empleados, son factores que cambian en función de cómo se expresa en público el CEO.

### **8.3. La falta de formación es el primer factor que hace que los directivos españoles se sitúen por debajo de los CEOs estadounidenses en cuanto a la habilidad de hablar en público.**

Esta conclusión, que viene a verificar la hipótesis 3, requiere de una investigación posterior, para certificar lo que hemos averiguado en este trabajo con una muestra relativamente pequeña de directivos españoles: la falta de formación es efectivamente la causa que apuntan nuestros entrevistados para explicar el rendimiento inferior al hablar en público de los directivos españoles.

Hemos visto además que la cultura de uno y otro país constituye un posible factor de influencia en cómo se dirigen los CEOs a sus públicos.

También hemos detectado que los directivos españoles son conscientes de que su rendimiento al dirigirse a una audiencia podría ser superior. Pero al ser una actividad que la mayoría no busca, porque no se sienten cómodos realizándola, tampoco buscan la formación que podría elevar ese rendimiento.

#### **8.4. Los factores que hacen que una intervención hablando en público de un directivo se considere adecuada se pueden pormenorizar en un modelo.**

Alcanzando nuestro primer objetivo, hemos establecido que la intervención en público del CEO se puede analizar en dos ejes que incluyen los aspectos más relevantes de su intervención: contenido y estilo. Dentro del eje de contenido analizamos dos vectores: la estructuración y el interés del discurso. En el eje de estilo analizamos también dos vectores: el dinamismo y la autoridad que comunica el CEO. A partir del corpus analizado, hemos determinado las variables que conforman cada vector. Cada variable es medida de acuerdo a unos estándares que hemos considerado óptimos.

Como hemos visto, el contenido del discurso deberá incluir un número reducido de mensajes, que se repiten para asegurar el recuerdo, con un flujo que hace sencillo seguir el hilo del discurso. La apertura debería atrapar la atención de la audiencia, e incluir qué es lo que hace interesante el discurso para ellos. En el cierre de la presentación el directivo debería hacer un resumen, y dejar el escenario con un giro que mantenga la atención alta hasta el final. Durante la intervención, la atención se mantendrá mediante el recurso a ilustraciones con las palabras adecuadas y los datos convenientes. El estilo adecuado debería comunicar dinamismo y autoridad, con una inflexión vocal variada, el uso de las manos para ayudar a la inflexión vocal, un contacto visual que mire a personas y no al vacío, y una postura firme.

### 8.5. Hemos desarrollado una herramienta que permite analizar si se cumplen unos criterios estándar al hablar en público.

De acuerdo con nuestro segundo objetivo, hemos diseñado un modelo de medición de la idoneidad de una intervención en público, la Evaluación Neta del Ponente (ENP) que tiene en cuenta las variables mencionadas. La medición se basa en la ocurrencia de los ítems que forman parte de los vectores de análisis, y ofrece resultados en una escala de 1 a 10. Para evitar dar cabida a la subjetividad, no hemos asignado una ponderación a cada ítem. Esta es una posibilidad de desarrollo posterior del modelo.

## 9. Referencias bibliográficas

- Aiken, C.B. & Keller, S.P. (2007). The CEO's role in leading transformation. *Insights & Publications, MCKinsey & Company*, February 2007. Descargado el 16 de febrero de 2014 de [http://www.mckinsey.com/insights/organization/the\\_ceos\\_role\\_in\\_leading\\_transformation](http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_ceos_role_in_leading_transformation).
- Addington, D. (1971). The effect of vocal variations on ratings of source credibility. *Speech Monographs*, 38 (3), 242-247.
- Akechi, H., Senju, A., Uibo, H., Kikuchi, Y., Hasegawa, T., y Hietanen, J. (2013). Attention to Eye Contact in the West and East: Autonomic Responses and Evaluative Ratings. *PLoS ONE*. doi:10.1371/journal.pone.0059312.
- Albaladejo, T. (1991). *Retórica*. Madrid: Síntesis.
- Albaladejo, T. (2008). Textualidad y comunicación: persistencia y renovación del sistema retórico (La rhetorica recepta como base de la retórica moderna). *Rethorike*, nº0.
- Anaxímenes de Lámpsaco (2005). *Retórica a Alejandro*. (López Cruces, J.L., Campos Daroca, J., y Márquez Guerrero, M.A., trad.). Madrid: Editorial Gredos.
- Apple, W., Streeter, L. y Krauss, R. (1979). Effects of pitch and speech rate on personal attributions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37 (5), 715-727.
- Arceo, A. (2012). Los portavoces en el concepto vanguardista de relaciones públicas. En Arceo, A. (Ed.), *El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teórico-prácticos* (pp. 27 – 45). Alicante: Publicaciones Universidad Alicante.
- Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Aristóteles (1998). *Retórica*. (Bernabé, A., trad.). Madrid: Alianza Editorial.
- Argyle, M., y Dean, J. (1965). Eye-contact, distance and affiliation. *Sociometry*, 28 (3), 289-304.
- Asensi Pérez, M. (1998). *Historia de la teoría de la literatura*. Valencia: Tirant lo Blanch.

- Azar, M. (1999). Argumentative text as rhetorical structure: an application of rhetorical structure theory. *Argumentation, February 1999, 13* (1), 97-114.
- Banco Mundial. (2014). *Exportaciones de bienes y servicios (% de PIB)*. Descargado el 25 de febrero, 2014, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS>.
- Beebe, S. (1974). Eye contact: a nonverbal determinant of speaker credibility. *The Speech Teacher, 23* (1), 21-25.
- Beebe, S. (1976). *Effects of eye contact, posture and vocal inflection upon credibility and comprehension*. Miami, FLA: University of Miami.
- Belch, G. (1982). The effects of television commercial repetition on cognitive response and message acceptance. *Journal of consumer research, 9*.
- Benus, S., Enos, F., Hirschberg, J., y Shriberg, E. (2006). *Pauses in deceptive Speech*. Paper presented at the ISCA 3<sup>rd</sup> International Conference on Speech Prosody.
- Beristáin, H. (1995). *Diccionario de retórica y poética*. México DF: Porrúa.
- Bowden, M. (2010). *Winning body language*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Burgoon, J. (1978). Attributes of the newscaster's voice as predictors of his credibility. *Journalism Quarterly, 55* (2), 276-300.
- Cacioppo, J, y Petty, R. (1979). Effects of message repetition and position on cognitive response, recall, and persuasion. *Journal of Personality and social psychology, 37* (1), 97-109.
- Carnegie, D. (1926). *How to develop self-confidence and influence people by public speaking*. London: Vermillion.
- Carrillo, L. (2009). Retórica: la efectividad comunicativa. *Rethorike, nº1*.
- Cicerón (2013). *Diálogos del orador*. (Menéndez Pelayo, M., trad.). Zaragoza: Servando Gotor.
- Cicerón (1991). *El orador*. (Sánchez Salor, E., trad.). Madrid: Alianza Editorial.
- Cicerón (1954). *Rhetorica ad Herennium*. (Henry Caplan, trad.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Clark, H. y Fox Tree, J. (2002). Using *uh* and *um* in spontaneous speaking. *Cognition, 84*, 73-111.
- CNN Money. (2014). *Fortune Global 500*. Descargado el 22 de enero de 2014, de [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2013/full_list/).
- Darwin, C. (1899). *The expression of emotions in man and animals*. New York, NY: D. Appleton and Company.
- Davis, F. (1989). *La comunicación no verbal*. Madrid: Alianza Editorial.
- Denning, S. (2004). *Squirrel, Inc. A fable of leadership through storytelling*. San Francisco, CA: Wiley.
- Denning, S. (2005). *The leader's guide to storytelling. Mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco, CA: Wiley.
- DiResta, D. (1998). *Knockout presentations*. Worcester, MA: Chandler House Press.

- Du, S., Tao, Y., y Martínez, A. (2014). Compound facial expressions of emotion. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. Published online March 31, 2014.
- Efron, D. (1941). *Gesture and Environment*. Morningside Heights, NY: King's Crown Press.
- Ekman, P., y Friesen, W. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, 1969, 1 (1), 49-98.
- Ekman, P. (1997). *What the face reveals*. New York, NY: Oxford University Press.
- El Economista. (2014). *IBEX 35*. Descargado el 31 de enero de 2014 de <http://www.eleconomista.es/indice/IBEX-35/resumen/Capitalizacion>.
- El Economista. (2014). *DOW JONES*. Descargado el 31 de enero de 2014 de <http://www.eleconomista.es/indice/DOW-JONES/resumen/Capitalizacion>.
- Ephron, E. (1997). Recency planning. *Journal of advertising research*, 37 (4), 61-65.
- Escandell, M.V. (2013). *Introducción a la pragmática*. Madrid: Ariel.
- Exline, R. (1963). Explorations in the process of person perception: visual interaction in relation to competition, sex, and need for affiliation. *Journal of personality*, 31, 1-20.
- Financial Times. (2014). *Global MBA ranking 2013*. Descargado el 15 de febrero de 2014 de <http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2013>.
- Gaines-Ross, L. (2000). CEO reputation: the new factor in shareholder value. *Directorship*, 26.
- Gaines-Ross, L. (2002). *CEO Capital: A Guide to Building CEO Reputation and Company Success*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Gallo, C. (2010). *The presentation secrets of Steve Jobs*. New York, NY: McGraw-Hill.
- García Berrio, A. (1984). Retórica como ciencia de la expresividad. Presupuestos para una retórica general. *ELUA. Estudios de Lingüística*, 2, 7-59.
- García Berrio, A. (1994). *Teoría de la Literatura. La construcción del significado poético*. Madrid: Cátedra.
- Gaulke, S. (1997). *101 Ways to captivate a business audience*. New York, NY: Amacom.
- George, N., y Conty, L. (2008). Facing the gaze of others. *Neurophysiologie Clinique/Clinical Neurophysiology*, 38, 197—207.
- Glassdoor. (2014). *Apple*. Descargado el 2 de abril de 2014 de <http://www.glassdoor.com/Reviews/Apple-Reviews-E1138.htm>.
- Goldin-Meadow, S. (1999). The role of gesture in communication and thinking. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 3, No. 11.
- Gregory, S., y Gallagher, T. (2002). Spectral analysis of candidates' nonverbal vocal communication: predicting U.S. presidential election outcomes. *Social Psychology Quarterly*, 53 (3), 298-308.

- Gullberg, M. (1998). Gesture as a communication strategy in second language discourse: a study of learners of French and Swedish. *Travaux de l'institut de linguistique de Lund*, 35.
- Hall, D., y Richter, J. (1990). Career gridlock: baby boomers hit the wall. *Academy of management executive*, Aug 1990, 4.3.
- Hänninen, L., y Labrador, Y. (2012). La comunicación no verbal. En Arceo, A. (Ed.), *El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teórico-prácticos* (pp. 223 – 264). Alicante: Publicaciones Universidad Alicante.
- Helminen, T., Kaasinen, S., y Hietanen, J. (2011). Eye contact and arousal: the effects of stimulus duration. *Biological Psychology*, 88, 124-130.
- Hernández Guerrero, J.A. (2009). *Hacia un planteamiento pragmático de los procedimientos retóricos*. Alicante: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Hernández Guerrero, J.A., y García Tejera, M.C. (2004). *El arte de hablar. Manual de retórica práctica y de oratoria moderna*. Barcelona: Ariel.
- Hernández Guerrero, J.A., y García Tejera, M.C. (2010). *Historia breve de la retórica*. Madrid: Síntesis.
- Hietanen, J., Leppänen, J., Peltola, M., Linna-aho, K., y Ruuhiala, H. (2008). Seeing direct and averted gaze activates the approach–avoidance motivational brain systems. *Neuropsychologia*, 46, 2423-2430.
- Hoff, R. (1992). *"I can see you naked"*. Kansas City, MO: Andrews and McMeel.
- Keller, N. (2013). *Make it all about them. Winning sales presentations*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kleinke, C. (1986). Gaze and eye contact: a research review. *Psychological Bulletin*, Vol. 100, No. 1, 78-100.
- Koegel, T. (2007). *The exceptional presenter. A proven formula to open up and own the room*. Austin, TX: Greenleaf.
- Krannich, C. (1998). *101 Secrets of highly effective speakers*. Anassas Park, VA: Impact Publications.
- Lausberg, H. (1966). *Manual de retórica literaria*. Madrid: Gredos.
- Levinson, S. (1983). *Pragmatics*. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Lipman, D. (1999). *Improving your storytelling. Beyond the basics for all who tell stories in work or play*. Atlanta, GA: August House.
- López Eire, A. (2000). *Esencia y objeto de la retórica*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Malcolm, J. (2012). *Strategic sales presentations*. Seattle, WA: Booktrope Editions.
- Mann, W., y Thompson, S. (1988). Rhetorical Structure Theory: Toward a functional theory of text organization. *Text*, 8 (3), 243-281.
- McLuhan, M. (1967). *The medium is the message*. New York, NY: Bantam Books.
- McNeill, D. (1992). *Hand and mind*. Chicago, IL: University of Chicago Press.



- Mehrabian, A. (1968). Inference of attitudes from the posture, orientation, and distance of a communicator. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32 (3), 296-308.
- Mehrabian, A. (1971). *Silent messages: implicit communication of emotions and attitudes*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. New Brunswick, NJ: Aldine Transaction.
- Michael, D., y MacCoby, N. (1953). Factors influencing verbal learning from films under varying conditions of audience participation. *Journal of Experimental Psychology*, 46 (6).
- Miller, G. y Hewgill, M. (1964). The effect of variations in nonfluency on audience ratings of source credibility. *Quarterly Journal of Speech*, 50 (1).
- Miller, N., Maruyama, G., Beaber, R. y Valone, K. (1976). Speed of Speech and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (4), 615-624.
- Molloy, J. (1994). *New dress for success*. New York, NY: Warner Books.
- Morris, C. (1938). *Foundations of the theory of signs*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Morris, T., Gorham, J., Cohen, S., y Huffman, D. (1996). Fashion in the classroom: effects of attire on student perceptions of instructors in college classes. *Communication Education*, 45 (2), 135-148.
- Muñoz, F. (2012). Las características del portavoz. En Arceo, A. (Ed.), *El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teórico-prácticos* (pp. 133 – 160). Alicante: Publicaciones Universidad Alicante.
- Navarro, J. (2010). *Louder than words*. New York, NY: HarperCollins.
- Noonan, P. (1998). *On speaking well*. New York, NY: HarperCollins.
- Pease, A., y Pease, B. (2004). *The definitive book of body language*. New York, NY: Bantam Dell.
- Pierce, T. (1995). *Leading outloud*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quintiliano (1799). *Instituciones oratorias*. (Rodríguez de S. Joseph Calasanz, I., y Sandier de S. Basilio, P., trad.). Madrid: Administración del Real Arbitrio de Beneficencia.
- Real Academia Española (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Reyes Moreno, M. I. (2005). *La comunicación del portavoz en las comparencias públicas interpersonales. Aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa*. Madrid: Servicio de Publicaciones de la UCM.
- Rogoff, B., Paradise, R., Mejía, R., Correa-Chávez, M., y Angelillo, C. (2003). Firsthand learning through intent participation. *Annual Review of Psychology*, 54, 175-203.
- Rosenfeld, H. (1966). Instrumental affiliative functions of facial and gestural expressions. *Journal of Personal and Social Psychology*, 4 (1), 65-72.

- Ross, M. (2012). CEO reputation determines strength of corporate brands. *B & T Weekly*, May 3, 2012.
- Roura, A. (2012). Las declaraciones en radio y televisión. En Arceo, A. (Ed.), *El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teórico-prácticos* (pp. 393 - 400). Alicante: Publicaciones Universidad Alicante.
- Ruiz de la Cierva, M.C. (2008). Los géneros retóricos desde sus orígenes hasta la actualidad. *Rethorike*, nº0.
- Satariano, A., y Gullo, K. (2012). Steve Jobs's FBI File Notes Past Drug Use, Tendency to 'Distort Reality'. *Bloomberg*. Descargado el 10 de enero, 2014, de <http://www.bloomberg.com/news/2012-02-09/steve-jobs-fbi-file-notes-past-drug-use-tendency-to-distort-reality.html>.
- Schefflen, A. (1984). *Sistemas de comunicación humana*. Barcelona: Kairós.
- Schneider, D. (1974). Effects of dress on self-presentation. *Psychological Reports*, 35, 167-170.
- Simmons, A. (2001). *The story factor. Inspiration, influence, and persuasion through the art of storytelling*. Cambridge, MA: Basic Books.
- Sotillo, S. (2012). La reputación del líder empresarial: un intangible al servicio de la compañía. En Villafañe, J. y Canel, M.J. (Eds.), *La comunicación empresarial y la gestión de intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Pearson.
- The Economist. (2014). *Which MBA? Full time MBA ranking*. Descargado el 15 de febrero de 2014 de <http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking>.
- Thompson, J., y Hardee, J. (2008). The first time ever I saw your face. *Trends in cognitive science*, 12 (8).
- Tigue, C., Borak, D., O'Connor, J., Schandl, D., y Feinberg, D. (2012). Voice pitch influences voting behavior. *Evolution and Human Behavior*, 33, 210-216.
- Time. (2014). *The 25 most influential management books*. Descargado el 22 de enero de 2014 de <http://content.time.com/time/specials/packages/completelist/0,29569,2086680,00.html>.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la Imagen Corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Watzlawick, P., Beavin, J., y Jackson, D. (1967). *Pragmatics of human communication. A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. New York, NY: Norton.
- Weeks, J., Lee, C., Reilly, A., Howeel, A., France, C., Kowalsky, J., y Bush, A. (2012). "The sound of fear": assessing vocal fundamental frequency as a physiological indicator of social anxiety disorder. *Journal of Anxiety Disorders* 26, 811-822.
- Weinreich, H., Obendorf, H., Herder, E., y Mayer. M. (2008). Not quite the average: an empirical study of web use. *ACM transactions on the web*, 2 (1).
- Weissman, J. (2005). *In the line of fire*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Weissmann, J. (2009). *Presenting to win. The art of telling your story*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Weissman, J. (2009). *The power presenter*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Wellen, A.R. (1987). Heart-rate changes in response to shifts in interpersonal gaze from liked and disliked others. *Perceptual and motor skills*, 64, 595 – 598.
- Witt, C. (2009). *Real leaders don't do PowerPoint*. New York, NY: Crown Business.
- Wheeler, R., Baron, J., Michell, S., y Ginsburg, J. (1979). Eye contact and the perception of intelligence. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 13 (2), 101-102.

## 10. Anexos

### 10.1. Links a las grabaciones del actor pronunciando el discurso para la encuesta

Estilo correcto: <http://youtu.be/szcx04lzLDg>

Estilo incorrecto: <http://youtu.be/tWGC0IF5DvM>

### 10.2. Links a la encuesta a estudiantes de programas máster en dirección de empresas

Estilo correcto: [https://ie.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_1zu7BwT0GJ6kbCR](https://ie.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_1zu7BwT0GJ6kbCR)

Estilo incorrecto: [https://ie.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_8llqCwXUJwjB4k5](https://ie.co1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_8llqCwXUJwjB4k5)

# Excelencia universitaria sobre Relaciones Públicas



## **Excelencia Universitaria sobre Relaciones Públicas**

Autores: ROBLES LÓPEZ, Carmen María; BERNAD SANTA OLALLA, Javier.

Colaboradores y seleccionadores: ÁLVAREZ NOBELL, Alejandro; CUENCA FONTBONA, Joan; LORENZO SOLA, Francisco; MARCA, Guillem; MARTÍ PELLÓ, Daniel; RUIZ MORA, Isabel

Directora Colección Excelencia Universitaria: CARRETÓN BALLESTER, M<sup>a</sup> Carmen

Edita: AIRP

**ISBN: 978-84-606-7470-2**

**Alicante 2015**