

MANUAL
DE COMUNICACIÓN

confederación sindical de comisiones obreras

MANUAL DE COMUNICACIÓN

confederación sindical de comisiones obreras

Edita:

Confederación Sindical de Comisiones Obreras

Departamento Confederal de Comunicación

Madrid, febrero de 2002

Realización: Paralelo Edición, S.A.

Depósito legal:

Presentación

El Manual de Comunicación de la Confederación Sindical de CC.OO. que tienes en tus manos, además de ser un acuerdo del 7º Congreso Confederal, pretende convertirse en una herramienta estratégica en materia de comunicación.

Parte de la idea de que todo proceso de comunicación ha de ser fruto de una estrategia perfectamente definida y asumida por la organización y define el papel de la Comunicación en una organización como CC.OO., con una importante masa crítica compuesta por delegados y delegadas, afiliados y afiliadas, profesionales, etc.; es decir, un grupo muy amplio de personas que precisan elementos que refuercen su identificación con CC.OO. Este amplísimo grupo es el «capital» de CC.OO., y se deben establecer cauces de aportación, de participación, sugerencias y críticas sobre la manera en que perciben y, sobre todo, en la que desearían percibir la organización a la que pertenecen.

El Manual de Comunicación de la Confederación Sindical de CC.OO. subraya el carácter estratégico que, efectivamente, tiene la comunicación para CC.OO., la vinculación de ésta a objetivos claros, a efectos de evitar la «comunicación por generación espontánea» que termina, y esto es muy importante de retener, convirtiéndose en un fin en sí mismo, perdiendo de vista los objetivos de la organización.

Concebimos la comunicación como un instrumento al servicio del sindicato, siendo un magnífico complemento al desarrollo de la política organizativa que, como consecuencia, se convierte en un instrumento al servicio de la acción sindical.

Por tanto, desarrollamos un concepto de comunicación organizacional presidida por la claridad y la transparencia, reputación adquirida por CC.OO. a lo largo de muchos años de trabajo realizado, que establece una exquisita relación entre lo que concebimos como comunicación interna y externa.

Desarrollamos la idea de que la comunicación forma parte del desarrollo organizativo y estratégico que ha de tener CC.OO.

CC.OO. es una organización abierta y no cerrada, participativa y propositiva, cuyas organizaciones y estructuras no son meras estructuras de poder, sino instrumentos para la acción sindical. Por tanto, vinculamos a un determinado modelo organizativo y de sindicato, un modelo de comunicación que sirva y dinamice los objetivos que en el terreno sindical se vayan definiendo.

Realizamos una apuesta sobre un modelo global de comunicación, con múltiples estrategias que, en ningún caso, pierden la globalidad del modelo.

Para finalizar, este Manual, que seguro se ampliará e incluso perfeccionará con el tiempo, pretende que el mensaje de CC.OO. sea reconocido en todas partes y que, junto a la información puntual o sostenida en el tiempo, transmita los valores de solidaridad y de defensa de los intereses de los trabajadores que CC.OO. representa y, todo ello, de manera, además de clara, concreta y precisa.

Rodolfo Benito Valenciano
Secretario Confederal de Organización y Comunicación

Índice

Introducción	7
1. El Manual de Comunicación, un mandato del 7º Congreso Confederal	9
2. La comunicación como proceso dialécticoº	11
2.1. La información como fenómeno social	11
2.2. Las instituciones y la comunicación	13
2.3. La comunicación y Comisiones Obreras	15
2.4. Comisiones y su entorno	16
2.5. Elementos fundamentales del proceso de comunicación	19
2.6. CC.OO. y las nuevas tecnologías	23
2.7. Gestión del conocimiento	25
3. Comunicación e imagen corporativa de cc.oo.	28
3.1. Valores tangibles e imagen corporativa	28
3.2. Valores intangibles e imagen corporativa	29
3.3. Estrategia, identidad e imagen corporativas	30
3.4. Factores que refuerzan la cultura corporativa	31
3.5. Secretarías y Departamentos de Comunicación	33
3.6. Complicidad de las organizaciones confederales en la comunicación interna y externa	35
4. Comunicación interna	38
4.1. Confederalizar la comunicación	38
4.2. Política de publicaciones, un camino pendiente	39
4.3. Distintos tipos de publicaciones actuales	39
4.4. «Gaceta Sindical», cabecera histórica de CC.OO	40
4.5. Canales de distribución	43

5. Comunicación externa	45
5.1. El portavoz, funciones y características	46
5.2. Comunicación y crisis	47
5.3. Gabinete de Prensa	49
5.4. Protocolo	53
6. Sitios Web de Comisiones Obreras: www.ccoo.es	55
7. Plan estratégico de comunicación	58
7.1. Ciclo de planificación estratégica	59
7.2. Comunicación verbal	60
8. Elementos que definen la identidad corporativa de la C.S. de CC.OO.	63
8.1. El nombre de Comisiones Obreras	63
8.2. El cargo y la firma de los sindicalistas de CC.OO.	64
8.3. El Logotipo de CC.OO.	64
8.4. Dirección www.ccoo.es	65

ANEXOS

Sobre comunicación en la práctica cotidiana	67
Anexo 1. Aplicaciones de la identidad visual de CC.OO.	69
1. Anagra, marca y logotipo	69
1.1. Anagrama y marca	69
1.2. Logotipo	69
1.3. Color	69
1.4. Relaciones espaciales correctas entre marca y logotipo	70
2. Tipografía para edición	71
3. Elementos de correspondencia e identificación	72
3.1. Carta y carta de continuación	72

3.2. Sobre americano	73
3.3. Carpeta	73
3.4. Tarjeta de visita	74
3.5. Carnet identificativo	74
4. Utilización de marca y logotipo en publicaciones	74
5. Logotipos de las organizaciones confederadas	76
5.1. Uniones Territoriales	76
5.2. Federaciones Estatales	78
5.3. Fundaciones y servicios sindicales	79
5.4. Otras organizaciones y entidades	79

Anexo 2. Rasgos generales del lenguaje de la comunicación en cc.oo. 80

1. El uso del idioma	80
1.2. Periodístico	81
1.3. Comprensible	81
1.4. Riguroso	81
1.5. No sexista	81
1.6. No excluyente	82
1.7. Respetuoso	82
2. Léxico y recursos expresivos	82
2.1. Uso de mayúsculas y minúsculas	82
2.2. Uso de minúscula	83
2.3. Siglas y acrónimos	83
2.4. Cursiva	84
2.5. Negrita	84
2.6. Números	84
3. Signos de puntuación	84
3.1. La coma	85
3.2. El punto	85
3.3. El punto y coma	85
3.4. Dos puntos	85
3.5. Comillas	85

3.6. Paréntesis y rayas	86
3.7. Interrogación y exclamación	86
4. Errores gramaticales y de léxico frecuentes	86

Anexo 3. Utilización de distintos géneros periodísticos . . . 89

1. Noticia	89
2. Informe	90
3. Reportaje	90
4. Entrevista	91
4.1. Entrevistas para medios escritos	91
4.2. Entrevistas para medios audiovisuales	91
5. Editoriales	92
6. Artículos y cartas al director	92
7. Colaboraciones	93
8. Declaraciones de alcance	93
9. Fotografías	93
10. Publicidad	94
11. Titulares de una información	94

Anexo 4. Preparación de una conferencia de prensa . . . 95

Anexo 5. Gestión y edición de publicaciones 97

1. Recomendaciones prácticas para la gestión de publicaciones	97
2. Procedimiento para la edición de publicaciones	97
3. Costes de edición	98

Anexo 6. Formatos digitales 99

1. Formatos de imagen	99
1.1. Conversión de formatos	100
1.2. Resolución y calidad de imagen	100
2. Formatos de documentos	101

Introducción

El presente Manual de Comunicación pretende ser un compendio de reflexiones y pautas de actuación sobre temas relacionados con la comunicación en el seno de Comisiones Obreras. El trabajo ha sido elaborado por la Comisión Confederal de Comunicación, donde participan los responsables de Comunicación de todas las organizaciones confederales, y ha sido aprobado por la Comisión Ejecutiva Confederal.

Este trabajo recoge el mandato del 7º Congreso de poner la comunicación al servicio de la estrategia sindical, dando coherencia a la imagen y a los mensajes de CC.OO. bajo la coordinación permanente de las Secretarías y/o Departamentos de Comunicación.

El Manual desarrolla unos principios generales que deben ser respetados por el conjunto de la Confederación, pero sobre todo deben ser enriquecidos con las aportaciones que respeten las singularidades nacionales y sectoriales.

Los criterios básicos de comunicación e imagen están muy ligados a la profesionalidad, transparencia y credibilidad que debe presidir todo el trabajo que en materia de comunicación salga de las distintas estructuras confederales; todo esto íntimamente ligado a la imagen corporativa del sindicato, sabiendo que desde el punto de vista de la comunicación, el mayor patrimonio que esta organización tiene es su logotipo y sus siglas, y por tanto son éstas las que deben presidir todas las informaciones hacia el exterior, tanto en los actos públicos como la imagen que CC.OO. desarrolle en la red, donde ya es una realidad que la puerta de entrada a los sitios web de esta organización es www.ccoo.es.

A lo largo de las páginas de este Manual se describe brevemente qué es un proceso de comunicación y los elementos fundamentales que intervienen en dicho proceso, pero sobre todo se adaptan estos conocimientos y reflexiones a la organización y al trabajo que CC.OO. realiza en este campo.

Una idea básica que recorre todo el Manual es la necesidad de poner la información a disposición de toda la organización, de socializar el conocimiento, facilitando el trabajo de la es-

estructura sindical, y trasladando todas las iniciativas que los órganos de dirección decidan a la opinión pública y a los trabajadores de la forma más eficaz y eficiente posible.

Para llevar a cabo esta tarea es necesario la complicidad de todas las estructuras y de todas las organizaciones confederales, pero también es fundamental que los responsables de Comunicación realicen un reciclaje y evaluación permanente sobre su trabajo, sus carencias y sus logros.

Además del Manual, se incluyen unos Anexos (Manual gráfico, Manual del Gabinete de Prensa, Normas de protocolo) que pretenden facilitar el trabajo y ser útiles a los responsables de Comunicación de CC.OO.

*Departamento Confederal de Comunicación
Secretaría de Organización y Comunicación*

1. El Manual de Comunicación, un mandato del 7º Congreso Confederado

Se aborda la elaboración de este Manual de Comunicación siguiendo las orientaciones marcadas por el 7º Congreso Confederado, que trata el tema en dos momentos; por una parte, los documentos aprobados afirman textualmente: La importancia que hoy en día tiene, para cualquier organización social, su política de comunicación; la constatación de que pese al notable incremento del esfuerzo en este campo y de los recursos destinados al mismo existe una gran desigualdad en la cantidad y calidad de la información que recibe la afiliación; la necesidad de evaluar con rigor la eficacia de las acciones informativas realizadas en los centros de trabajo y entre trabajadores y trabajadoras en general; la necesidad de racionalizar la política de publicaciones y ordenar los sistemas de comunicación interna; las potencialidades que ofrecen las nuevas tecnologías no sólo para mejorar la calidad de la información y la rapidez de su transmisión, sino también para la utilización compartida de bienes y servicios, y el desarrollo de sinergia de trabajo entre las organizaciones confederadas, son factores que deben llevarnos a profundizar la reflexión sobre la política de comunicación iniciada en este periodo a través de la coordinación de las Secretarías de Información de las organizaciones confederadas».

Los documentos del Congreso también recogen la propuesta de elaborar un Plan de Comunicación Confederado que debe abordar estas cuestiones, y sólo podrá desarrollarse correctamente desde la plena implicación de las organizaciones confederadas. Además de tratar en dicho plan los aspectos relativos al trabajo con los medios de comunicación, los contenidos y los instrumentos para la comunicación interna en sus distintos ámbitos (estructuras, órganos de dirección, delegados y delegadas sindicales, afiliación), es necesario destacar los procedimientos que permitan hacer llegar la información del sindicato a los trabajadores y trabajadoras en los centros de trabajo en consonancia con los objetivos de afiliación, extensión organizativa y de desarrollo de acción sindical.

Por otro lado, se hace referencia al Plan de Comunicación en los documentos que aprueba el Congreso, donde se dice textualmente: «Se debe proceder a la elaboración de un Plan de Comunicación, con la participación de todas las organizaciones confederadas, en el que se concreten los medios y procedimientos tendentes a:

- a) Garantizar que los sindicalistas de las diferentes estructuras reciben en el tiempo requerido una información suficiente y adecuada para realizar su trabajo.
- b) Asegurar que las estructuras que deben transmitir la información a los trabajadores en los centros de trabajo disponen de medios necesarios para ello.
- c) Optimizar la utilización y hacer accesible los medios y soportes de comunicación sindical de que disponemos (publicaciones, fax, correo electrónico, página web, intranet, etc.).
- d) Poner la política de comunicación al servicio de las actividades principales del sindicato; además de la acción sindical, también de la afiliación, la formación, de la renovación y extensión de la representación sindical, etc.

No es necesario extenderse en la importancia de los medios de comunicación en el mundo actual, en el papel que desempeñan en la configuración de las opiniones sociales y en la proyección de la actividad de cualquier organización. La política de comunicación, además de asegurar la preferencia más amplia posible en los medios, debe cuidar especialmente el contenido y la calidad de las informaciones que producimos. Para ello es necesario seguir avanzando en la línea de profesionalización de la actividad, a través de los Gabinetes de Prensa. Igualmente, para lograr una suficiente coherencia en la transmisión de la imagen y de los mensajes de CC.OO., es necesaria una coordinación permanente de las Secretarías y/o Departamentos de Comunicación».

Por tanto, este Plan de Comunicación pretende dar respuesta a un mandato congresual, pensando globalmente en CC.OO., y actuando localmente ante los distintos agentes, las distintas estructuras y frente a los diversos instrumentos. Sabiendo que no

hay una comunicación, sino muchas; que todas ellas coexisten, se enriquecen y no se anulan unas a otras, sino al contrario, se complementan e interactúan fortaleciendo y reforzando la organización.

Todo proceso de comunicación, además, debe ser fruto de una estrategia perfectamente definida y asumida por la organización.

Resumen

Objetivos del Plan de Comunicación marcados por el 7º Congreso Confederal:

- Garantizar información suficiente y adecuada a las estructuras sindicales.
- Garantizar que la información pasa de las estructuras a los afiliados.
- Optimizar recursos y medios.
- Poner la comunicación al servicio de la estrategia sindical.
- Dar coherencia a la imagen y mensajes de CC.OO. bajo la coordinación permanente de las Secretarías y/o Departamentos de Comunicación. Cuidar especialmente el contenido y la calidad de las informaciones de CC.OO.
- Aprovechar las potencialidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

2. La comunicación como proceso dialéctico

El deseo y la necesidad de comunicarse de los seres humanos y los grupos no han cambiado con el transcurso del tiempo, lo que sí ha cambiado y mucho son los instrumentos capaces de hacerla más fácil.

2.1. La información como fenómeno social

Actualmente, la forma de comunicarse difiere de la de hace siglos. Las sociedades han vivido profundas transformaciones, acompañadas de un crecimiento demográfico tan rápido que han hecho saltar la continuidad y ha roto la tradición cultural y social.

El desarrollo demográfico ha dado lugar a un tipo de sociedad donde el papel de la información, de la comunicación, ha contribuido a una ampliación de la cultura, de la igualdad de oportunidades e incluso a la integración social. Las grandes transformaciones del siglo XIX y las revoluciones existentes no se entienden sin el papel de los medios de comunicación, sin el apoyo de determinada prensa.

La libertad de expresión que fue una de las banderas de la Revolución Francesa, tuvo que esperar a diciembre de 1948 para ser incluida en la Declaración Universal de Derechos Humanos, que recoge el derecho a la información como un derecho básico de las personas.

La lucha por la libertad de información ha sido permanente y ha estado estrechamente ligada a los avatares históricos. En 1970, con la «guerra fría» ya en declive, el mundo se encontraba dividido en zonas de influencia, y que también se reflejaba en el acceso que los ciudadanos tenían a la información. Sólo el 9% de la población mundial recibía información de los dos bloques, el 30% recibía solo información de la agencia soviética Tass y el 60% restante accedían a las informaciones facilitadas por las grandes agencias internacionales occidentales: Reuter, France Press, Associated Press y United Press Internacional; el 1% de la población mundial no recibía ningún tipo de información.

Con la caída del Muro y el fin de la «guerra fría» la realidad informativa ha cambiado. Hoy, la CNN americana es hegemónica.

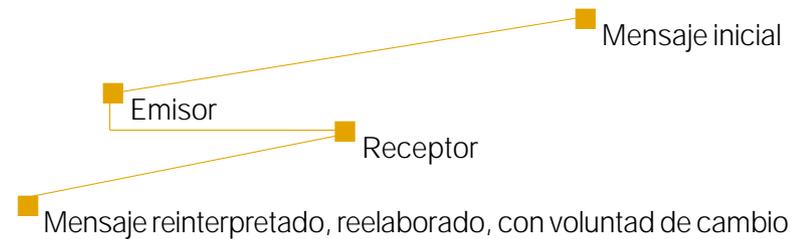
Paralelamente a la concentración en pocas manos de los medios de comunicación, en los países democráticos se ha desarrollado un fenómeno nuevo: «la opinión pública», donde la información juega un papel decisivo y donde intervienen distintos actores: El emisor, que lanza una idea o mensaje a un receptor, que se adhiere o no a los contenidos de la idea, los reelabora, rectifica y devuelve al emisor. Esto contribuye a crear una opinión pública, la información se ha transformado en comunicación.

En este fenómeno de creación de la opinión pública juegan un papel determinante los «líderes de opinión». Conocidos como personas que o bien están más cerca de los medios de comunicación, de quien los emite, o porque siguen los mismos con más atención, son un referente para las personas con las que se relacionan, al interpretarles los contenidos informativos volcando su influencia personal en ellos.

Por tanto, democracia, información, opinión pública se mezclan y el papel de la comunicación adquiere un papel definitivo en cuanto que comunicar significa poner en común. Para que este fenómeno se produzca, es necesario que alguien cuente algo a alguien, que lo haga por alguna razón y este hecho tenga determinadas consecuencias. En resumen, para que se produzca una comunicación tienen que darse los siguientes elementos:

- 1 | Quién dice
- 2 | Qué dice
- 3 | Por qué lo dice
- 4 | Para quién
- 5 | Con qué efectos

El resultado es una relación de ida y vuelta que se conoce como «retroalimentación». Por tanto, la información es un flujo continuo de mensajes que vienen de una realidad, son reelaborados y difundidos, y devueltos bajo una nueva forma, que subjetiviza los mensajes y los enriquece continuamente con aportaciones libres, activas, cultural y socialmente diferentes que constituyen una voluntad de cambio, de transformación del mensaje original. Por tanto, el mensaje inicial vuelve reforzado o rectificado.



La comunicación es un proceso muy ligado a la opinión pública, que contribuye a la creación de ideología y al cambio social, ya que permanentemente en el receptor se produce un proceso de reelaboración de los múltiples mensajes que recibe.

Definimos la comunicación como un proceso que se produce cuando una persona (emisor) se comunica, habla con otra (receptor), para transmitirle un pensamiento (mensaje) y ésta a su vez lo recibe y responde. La comunicación es el pilar de la vida social, que permite satisfacer un deseo primario de informar y ser informado.

La comunicación es un encuentro dialéctico, un proceso de intercambio donde el emisor y receptor forman parte de un proceso por medio del cual el enunciado de uno se apoya sobre el

enunciado del otro, situados ambos en un contexto en el cual cada uno de los componentes influye y a su vez es influido por el resto. La comunicación es un proceso dinámico donde intervienen distintos elementos, que contribuyen a garantizar que la información que una persona o institución emite llega a otra directamente, ésta la comprende, analiza y después, de formarse su propia opinión, la devuelve enriquecida a la persona que inicialmente la envió. Cuando se produce este fenómeno, se dice que la información se ha transformado en comunicación.

Este esquema sencillo funciona entre dos individuos o entre varios. Cuando la comunicación se traslada del plano individual al plano colectivo, se denomina comunicación institucional; en este caso la comunicación se transforma en un sistema complejo y plural, formado por un conjunto diverso de modos, instrumentos, procesos y acciones de comunicación, en el que cada una de ellas responde a estrategias y objetivos concretos.

Además de los factores sociológicos, en cualquier proceso de comunicación –también en la comunicación institucional– prevalecen implícitamente una serie de elementos a tener en cuenta: Emisor: persona y/o institución que emite el mensaje. Mensaje: idea que se quiere transmitir. Canal: medio que el emisor elige para transmitir el mensaje. Código: signos utilizados para reflejar el mensaje. Receptor: persona que recibe el mensaje y que una vez analizado lo devuelve al emisor.

Resumen

- La comunicación es el pilar de la vida social.
- Democracia, opinión pública y comunicación son pilares de la sociedad moderna.
- La comunicación es un proceso dialéctico, de intercambio.
- La necesidad de comunicación no ha variado.
- Han variado los instrumentos y medios técnicos para comunicarse.
- En un proceso de comunicación siempre están presentes los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, medio, canal y código.

2.2. Las instituciones y la comunicación

En la comunicación institucional el emisor habla en nombre de un grupo o institución y se dirige a una o varias personas con un objetivo concreto en cada una de sus intervenciones. En unas ocasiones el objetivo puede ser el de obtener un beneficio, bien de forma inmediata, bien para el futuro; en otras puede hacerlo con el solo objetivo de mantener una predisposición positiva constante hacia la institución, o con el objetivo de mantener una información continuada que evite los rumores y refuerce ideas fundacionales.

En la comunicación institucional el mensaje marca una línea o tendencia, aunque no necesariamente concreta, y aunque puede referirse a aspectos abstractos, siempre dispone de factores ilusionantes capaces de generar motivaciones colectivas comprometidas y de difícil cambio.

Los mensajes institucionales tienen argumentos concretos que permiten comparaciones inmediatas con posibles detractores o adversarios y además llevan incorporados argumentos fáciles para que el receptor pueda entender y justificar la adhesión o el cambio de los mismos.

Estos mensajes no son improvisados, se realizan conociendo y analizando el perfil del receptor, disponiendo previamente de análisis del contexto donde se van a producir, valorando a qué público se dirigen, qué edad tiene, dónde habita, sexo al que pertenece, e incluso cualificación y grado de influencia social. Conocer previamente el auditorio y sus características es tan importante como disponer de información sociológica en su aspecto cuantitativo y cualitativo. A partir de ese conocimiento, y teniendo en cuenta el máximo de variables, se busca un equilibrio entre grupos de población y grupos de opinión, entre diferentes grupos socioeconómicos con el objetivo de lograr un discurso equilibrado, que recoja el mayor número de variables, para facilitar que el receptor sintonice con el mensaje.

Para lograr este objetivo, la institución debe tener presente a qué tipo de público se enfrenta. Cuando el mensaje se dirige a personas afines, basta con enfatizar en los éxitos, reafirmar los principios y atribuir el protagonismo al grupo. Si por el contrario el mensaje va a un público hostil o dubitativo, o pretende iniciar un cambio de rumbo, en primer lugar debe dar explicaciones, exhi-

bir datos y compromisos cumplidos, subrayando incumplimientos de posibles adversarios de forma que estén presentes datos que permitan de manera fácil establecer contrastes y hacer comparaciones cuantificables.

Para que la comunicación institucional cumpla su objetivo, ha de realizarse pensando en que va dirigida a personas reales, con necesidades comunes y conocimientos generales, y por lo tanto el lenguaje, y el mensaje, utilizado ha de ser simple, claro, comprensible, capaz de atraer la atención y el interés de las personas normales; además de comprensible, la información debe ser útil a la gente y debe estar dirigida tanto a la vista como al oído.

Sin embargo, el lenguaje institucional no es fácil, ni comprensible para el común de los mortales. Es fácil encontrar grupos e instituciones que se esfuerzan por convencer, motivar e informar y sin embargo no encuentran el eco deseado. Y es que cuando alguien no entiende lo que se le dice, ni se siente implicado en lo que le quieren transmitir, es evidente que la institución pierde audiencia y credibilidad.

Resumen

- En la comunicación institucional el emisor actúa en nombre de la institución.
- Los mensajes no son improvisados, tienen un fin.
- El objetivo del mensaje es reforzar la institución. Los mensajes obedecen siempre a un fin estratégico.
- La comunicación institucional tiene que ser clara y responder a las necesidades reales de la gente.
- El mensaje debe estar dirigido al sentido de la vista y del oído.
- Cuando una institución no conecta con el receptor, pierde sobre todo credibilidad.

2.3. La comunicación y Comisiones Obreras

A efectos de comunicación, podríamos definir a CC.OO. como una organización de organizaciones, interdependientes e interrelacionadas que trabajan en la consecución de objetivos comunes, conscientes de que todas las partes afectan al todo y de que una acción tiene repercusión en toda la organización. La actividad sindical se basa en la comunicación: se trabaja en equipo, se discute, se informa y se negocia en equipo.

La comunicación no está aislada ni es independiente de la estrategia y la acción general del sindicato, sino que la complementa y colabora con ella. No tiene sentido pensar que todo es comunicación y que todo se arregla comunicando, la comunicación tiene que estar al servicio de la estrategia sindical.

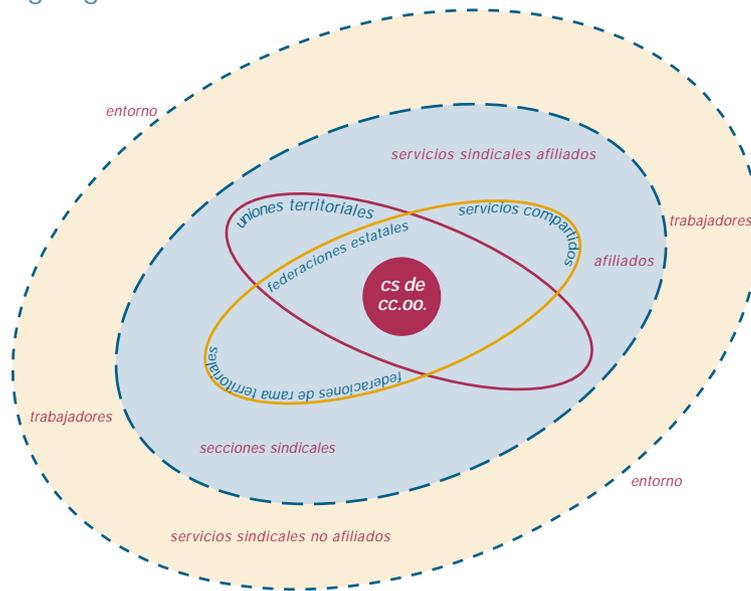
CC.OO. es una institución, una organización muy viva y amplia donde conviven de manera armónica miles de emisores localizados en Secciones Sindicales, Sindicatos Provinciales, Uniones Comarcales, Uniones Regionales y Confederaciones de Nacionalidad y/o Región, Federaciones de rama en el territorio, Federaciones estatales, la Comisión Ejecutiva Confederal y el Consejo Confederal; por tanto, el proceso de comunicación es complejo, ya que no sólo existen múltiples emisores, sino que éstos a su vez ejercen también de emisores de la misma. Por tanto, el proceso de retroalimentación de la comunicación es mucho más rico y complejo.

Desde el punto de vista de la comunicación, CC.OO. sigue un modelo de organización radial, que debe ser tenido en cuenta a la hora de establecer cualquier análisis sobre el proceso de comunicación que se produce dentro y fuera del sindicato. En una organización radial todo está interrelacionado. Lo que hace, cómo lo hace, qué hace o deja de hacer la Comisión Ejecutiva Confederal influye no sólo en toda la estructura del sindicato, sino también en la última Sección Sindical, y puede y debe producir respuestas a cada uno de sus mensajes, de sus decisiones, de sus debates, que lógicamente repercuten en la toma de decisiones de los órganos de dirección, produciéndose una situación permeable, flexible y sensible a múltiples opiniones que contribuyen a generar una idea o mensaje definitivo y que sin duda constituyen uno de los grandes valores de Comisiones Obreras.

CC.OO. es una estructura radial con múltiples focos de interés que configuran el conjunto y éste a su vez se configura con múltiples elementos; o, de otra manera el todo influye en las partes y éstas en el conjunto, como puede observarse en el siguiente gráfico.

Sin embargo, ese esquema de comunicación radial no supone un esquema anárquico de funcionamiento, sino que tiene que respetar y convivir armónicamente con el funcionamiento orgánico y estatutario de la organización. Si en un determinado momento el interés informativo está en una Sección Sindical o en una Federación Regional de cualquier rama, es evidente que ésta no actúa aislada ni al margen del funcionamiento del sindicato, sino de manera estatutaria y coordinada, tanto en su estrategia sindical como en su política de comunicación.

Organigrama radial



Resumen

- CC.OO. es una organización radial con múltiples emisores, que a su vez también son receptores de información.
- En una organización radial, el todo influye en las partes y viceversa.
- La comunicación no está aislada, ni es independiente de la estrategia y la acción general del sindicato.
- La comunicación está al servicio de la estrategia sindical.

2.4. Comisiones y su entorno

Desde el punto de vista de la comunicación hemos definido a CC.OO. como una organización radial, pues bien, partiendo de esa realidad compleja, CC.OO. es una institución que aspira a influir en la vida social del país, pero de manera muy concreta en algunos grandes grupos que tiene en su entorno y entre los que se encuentran:

2.4.1. Entorno inmediato o masa crítica de la organización

Compuesta por un número considerable de trabajadores y trabajadoras asalariados, entre los que se encuentran los técnicos de los distintos gabinetes económicos, jurídicos y de prensa. En el caso de estos profesionales necesitan disponer de medios técnicos que les permitan realizar su trabajo habitual. Además de decenas

de sindicalistas que ocupan distintos grados de responsabilidades y tienen encomendadas tareas y responsabilidades muy concretas, que dan cuenta de su gestión ante los órganos que los eligen o nombran, y que necesitan disponer de información suficiente para la toma de decisiones y para trasladar a sus respectivos ámbitos de responsabilidad y a la opinión pública correspondiente.

Más de 100.000 delegados y delegadas sindicales repartidos por empresas de todos los tamaños en miles de centros de trabajo de todo el Estado, con necesidades importantes de formación e información sindical para desarrollar sus tareas y responsabilidades sindicales.

Cerca de 1.000.000 de personas afiliadas a Comisiones Obreras en todos los ámbitos laborales y en cada rincón del país, con necesidades de formación sindical, de información actualizada, de participación en debates y toma de decisiones y con compromiso con este sindicato. La inmensa mayoría de las personas afiliadas son líderes de opinión en su entorno y están obligadas a dar respuestas en nombre de CC.OO. En las empresas donde hay presencia sindical existen canales de comunicación que hay que ampliar y mejorar, pero al menos está garantizada una cierta presencia sindical.

Este grupo formado por personas muy identificadas con la organización (asalariados, liberados y liberadas sindicales, personas afiliadas, delegados y delegadas sindicales) precisa elementos que refuercen su identificación con la organización, medios para desarrollar su trabajo, formación y reciclaje permanente y estímulos para aumentar el poder contractual de CC.OO. Este grupo forma la masa crítica de la organización, es su capital y se deben establecer cauces de aportaciones, suge-

rencias, críticas sobre la manera en que perciben y sobre todo en la que desearían percibir la organización a la que pertenecen.

2.4.2. Posible afiliación de CC.OO.

Constituido por otro grupo importante de personas que podríamos denominar posible afiliación y que se encuentran entre los trabajadores y trabajadoras que aún no están afiliados, los trabajadores en paro, autónomos, inmigrantes. Cada colectivo tiene unas características y necesidades específicas que deben ser tenidas muy en cuenta a la hora de establecer cualquier tipo de contacto desde CC.OO.

Es un grupo formado por los potenciales afiliados y afiliadas que el sindicato tiene y que lo constituyen trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena y autónomos sin trabajadores a su cargo, no afiliados. Frente a este grupo, tan numeroso como heterogéneo, el sindicato debe impulsar medidas que, en primer lugar, incentiven a cerca de un millón de afiliados a ser «agentes de afiliación» de nuevas personas que se incorporen a CC.OO. y, en segundo lugar, impulsar campañas específicas en sectores y segmentos de población. También es importante avanzar en un tratamiento diferenciado de las personas afiliadas. Actualmente no son muchas las ventajas que un trabajador o trabajadora afiliada tiene sobre la que no lo está, por tanto impulsar políticas, utilizando la red, de discriminación positiva, poniendo servicios e información al alcance de la afiliación es una medida que se puede hacer visible en casi todas las empresas del país.

2.4.3. Relaciones institucionales

Forman otro grupo importante en el entorno de CC.OO. Lo constituyen las relaciones institucionales, donde no solamente exis-

te un trato protocolario, sino que el poder sindical tutea, desde el más exquisito de los respetos democráticos, al poder político y se relaciona con las instituciones desde una doble vertiente: la primera institucional, muy vinculada ésta a las políticas de protección social, legislativo, en lo que afecta a los trabajadores y la segunda como contraparte en cuanto que tanto el Gobierno como las distintas Administraciones centrales, autonómicas y locales son patronales con trabajadores a su cargo.

También es importante las relaciones institucionales que el sindicato mantiene con otras organizaciones, ya sean sindicales políticas o sociales.

El grupo de relaciones institucionales abarca un amplio abanico, que va desde el debate político hasta las relaciones meramente protocolarias. Por tanto el trabajo del sindicato es amplio, variable, y sobre todo debe ser transparente, porque son unas relaciones bidireccionales, donde posibles filtraciones interesadas obligan a dar respuestas defensivas.

Las relaciones con otros sindicatos se deben dar de forma natural, acompañando al resto de la estrategia sindical, desde el punto de vista de la comunicación conviene mantener una serie de canales abiertos, que de manera simplificada pueden ser enlaces a través de los distintos sitios Web, que permite no sólo conocer lo que hacen y proponen, sino y fundamentalmente dar a conocer las propuestas y actuaciones de CC.OO.

2.4.4. Relaciones con las patronales

Un grupo fundamental dentro del entorno sindical, ocupan un lugar central las fuerzas empresariales, las distintas patronales:

CEOE y CEPYME, patronales autonómicas, patronales sectoriales, patronales de empresa. Las relaciones de los agentes sociales tienen momentos de dureza y confrontación, pero también de acuerdo. Por tanto las relaciones y los puentes de comunicación deben existir siempre. La comunicación es directa, verbal, escrita, pero siempre existe.

El grupo de la contraparte, de las relaciones con las distintas patronales obliga a la organización a diseñar propuestas claras y objetivos definidos de lo que se busca en cada encuentro. Es conveniente que estos objetivos se conozcan y trasladen. Incluso es conveniente que cuando esas reuniones son «discretas», se informe de las mismas de manera normal, con carácter general y sin dar concreciones de lugar, sitio ni contenido, pero sí haciendo referencia genérica al tiempo y al contenido de las mismas.

2.4.5. CC.OO. y la opinión pública

Las relaciones con la opinión pública son otro de los grandes referentes en el entorno de Comisiones Obreras, que no en vano es la primera organización sindical de este país y por tanto sus opiniones, posiciones y propuestas interesan al conjunto de los ciudadanos. La relación con la opinión pública se realiza fundamentalmente a través de los grandes medios de comunicación, pero también es importante la opinión publicada en los medios propios del sindicato y sobre todo la opinión que directamente la afiliación, delegados y delegadas sindicales transmiten a los trabajadores y trabajadoras en las empresas.

En cuanto a la opinión pública, conviene tener en cuenta el papel determinante que juegan los medios de comunicación, que independientemente de que tengan profesionales excelentes,

incluso afiliados al sindicato, son empresas, y por tanto su objetivo es ganar dinero, además utilizan el poder que la sociedad y los poderes económicos le dan, compiten con otros medios para ganar audiencia y cuotas de publicidad, sirven a un público al que tratan de fidelizar y sobre todo están sujetos a una determinada línea editorial.

Resumen

En el entorno de CC.OO. se segmentan los siguientes grandes grupos:

- La masa crítica de la organización formada por las personas que dan vida a CC.OO. (asalariados, sindicalistas con liberación sindical, más de 100.000 delegados y delegadas sindicales, cerca de 1.000.000 de afiliados). Están muy identificadas con la organización y precisan reforzar su identificación con la organización, así como medios y formación para desarrollar su trabajo.
- La afiliación potencial al sindicato lo constituyen los trabajadores y trabajadoras por cuenta ajena que no están afiliados y entre los que se encuentran autónomos, inmigrantes, que precisan de acercamiento y tratamiento específico.
- Las relaciones institucionales que no sólo son protocolarias, sino que

influyen e interfieren en el quehacer sindical cotidiano y que tienen que ver con instituciones, gobiernos central, autonómico y local, además de partidos políticos y sindicatos tanto nacionales como internacionales.

- Relaciones con las distintas patronales: CEOE, CEPYME, patronales sectoriales, de empresa, presididas por el diálogo o el conflicto.
- La opinión pública, y todo lo relacionado con la misma, que va desde los medios de comunicación. A los medios propios del sindicato, pasando por la comunicación directa de la afiliación, delegados y delegadas sindicales con los trabajadores y trabajadoras en las empresas.

2.5. Elementos fundamentales del proceso de comunicación

Desde la óptica de CC.OO., los principales elementos que intervienen en un proceso de comunicación tienen algunas características que es preciso tener en cuenta, tal vez la principal es que el receptor es el centro de la política de comunicación de CC.OO.

La comunicación, conviene tener presente, es un instrumento al servicio del sindicato, de sus propuestas y objetivos sindicales, siendo complementaria a la política organizativa que es un instrumento al servicio de la acción sindical.

2.5.1. Agente emisor reconocido como parte de CC.OO.

El emisor es la persona que habla o emite un mensaje en nombre de la organización. En CC.OO. no existe un único emisor, porque no existe un único centro de decisión. En cada momento el emisor es la persona que mejor puede trasladar una idea, la que tiene el respaldo de la organización, la que representa mejor unos determinados intereses, o la que en ese momento esté autorizada. En todo caso, el emisor debe ser reconocido como miembro de CC.OO., independientemente de quién sea y dónde actúe, da lo mismo que quien hable sea el secretario general, el portavoz o cualquier persona en nombre de la Comisión Ejecutiva Confederal, Consejo Confederal, Federaciones Estatales, Uniones Regionales y Confederaciones de Nacionalidad y/o Región, Federaciones de Rama en Territorios, Sindicatos Provinciales, Uniones Provinciales o Comarcales, Secciones Sindicales o los distintos servicios del sindicato. El emisor siempre tiene que tener el respaldo de la organización y el receptor siempre tiene que reconocer que pertenece a CC.OO.

Uno de los primeros objetivos de este Manual de Comunicación es garantizar que los múltiples emisores conozcan y usen la imagen, el símbolo de CC.OO., de manera que lo que transmitan, a través de cualquier medio (hablado, escrito, visual, en la red), sea reconocido por el receptor como «parte de CC.OO.»

El emisor debe pensar en el receptor al emitir su mensaje y, por tanto, debe cuidar el fondo y la forma, de manera que no sólo tiene que ser clara, concreta y concisa, expresada en el menor tiempo posible y con la máxima claridad, garantizando que no sólo sea fácil de entender para el receptor, sino que además debe ser información útil y atractiva.

Resumen

- El emisor es la persona respaldada por la organización en cada momento.
- En CC.OO., el emisor puede ser a su vez receptor de información.
- El emisor conoce y se identifica con la imagen de CC.OO.
- El emisor debe ser reconocido como parte de Comisiones Obreras.
- El emisor debe cuidar el fondo y la forma de lo que quiere transmitir.

2.5.2. Agente receptor, el centro de la política de comunicación de CC.OO.

El receptor es la persona que recibe el mensaje. El receptor es el centro de la política de comunicación. Todos los instrumentos de comunicación deben diseñarse pensando en el receptor, en el usuario final de los mismos.

El receptor puede ser cada una de las cerca de 1.000.000 de personas afiliadas, los más de 100.000 delegados y delegadas sindicales, las distintas estructuras sindicales, los trabajadores y trabajadoras en general o la sociedad en su conjunto.

El receptor de la información debe disponer de los datos precisos para sacar sus propias conclusiones y además poder transformarse en un elemento activo a favor de las propuestas de CC.OO. Hay que tener siempre presente que las personas afilia-

das a CC.OO. son, en gran medida, líderes de opinión y que además de receptores de la información son emisores de la misma; esta circunstancia, unida a las posibilidades que ofrecen los medios técnicos, permite que CC.OO. emita el mismo mensaje desde distintos centros emisores y por tanto multiplicar las posibilidades de llegar a más personas.

Además, las nuevas tecnologías permiten que personas vinculadas o no con la organización sean receptores activos, ya que por iniciativa propia buscan la información que precisan a través de la página Web de Comisiones Obreras, por tanto este receptor tienen un valor añadido muy importante que hay que valorar y cuidar.

Resumen

- El receptor es el centro de la política de comunicación de CC.OO.
- El receptor es la persona a la que va destinada el mensaje, es la persona que lo recibe.
- El receptor debe disponer de información suficiente para poder ejercer a su vez de emisor.

2.5.3. El mensaje transmite valores de solidaridad y defensa de la clase trabajadora

El mensaje es la idea que el emisor desea hacer llegar al receptor, utilizando el medio que considere más adecuado. El mensa-

je tiene que adaptarse al medio. No es adecuado hacer un cartel lleno de texto, ni un periódico lleno de fotos y gráficos. De nada sirve la página Web más atractiva si en bajar determinada información se tarda mucho tiempo.

El mensaje de CC.OO. tiene que ser reconocido en todas partes y tener un común denominador: transmitir los valores de solidaridad y defensa de los derechos de los trabajadores de manera clara, concreta y precisa.

El mensaje que transmite CC.OO. tiene una parte material, visible, que tiene que ver con la imagen física: los carteles, publicaciones, personas, y otra no visible, intangible, tal vez más importante, que tiene que ver con la historia y la tradición, con lo que son y han sido las Comisiones Obreras.

El mensaje debe emitirse pensando a qué persona o grupo va dirigido, resaltando la utilidad que para el receptor tiene, adaptándose a sus necesidades reales, expresado de forma clara, concreta y precisa, y además debe expresarse intentando que afecte al máximo de sentidos. Por tanto, es muy útil y aconsejable que cualquier cosa que se escriba también se lea en voz alta, «si suena bien, se leerá bien».

En resumen, el mensaje no es sólo lo que se dice, sino también cómo se dice, cuándo se dice y quién lo dice, por tanto todos estos elementos deben ser muy cuidados.

Resumen

- El mensaje de CC.OO. tiene que ser reconocido y tener un común denominador: transmitir valores de solidaridad y defensa de los derechos de los trabajadores y trabajadoras de manera clara, concreta y precisa.
- El mensaje de CC.OO. tiene un valor añadido, una carga compuesta por una parte material y visible y otra intangible que se relaciona con la historia y la memoria colectiva.
- El mensaje debe ser claro, concreto, conciso, transmitir utilidad al receptor y dirigido al máximo número de sentidos.
- El mensaje no es sólo lo que se dice, sino también cómo se dice, cuándo y quién lo dice.

2.5.4. El medio utilizado ha de ser el más adecuado en cada ocasión

La frase «el mensaje es el medio» explica en sí misma la importancia de elegir el medio adecuado para transmitir el mensaje; así, para transmitir una idea fuerza hay que hacerlo a través de un cartel, con una frase o una imagen. Si se quiere explicar, hay que recurrir a un díptico, un tríptico. Si además hay que argumentar y documentar, tal vez sea necesario recurrir a un artículo o un libro.

A los medios clásicos, gráficos, escritos, audiovisuales, se añaden los medios digitales que permiten una comunicación instantánea, pero también tienen reglas que deben ser respetadas para optimizar sus resultados.

Por tanto, una vez decidido el mensaje que se quiere transmitir, hay que elegir el medio que mejor garantice la transmisión del mismo, pensando en el receptor. Todos los medios son útiles y necesarios, sólo hay que definir cuál es el más interesante para que el receptor conozca mejor el mensaje que envía CC.OO. En algunas circunstancias puede ser necesario utilizar distintos medios a la vez.

Resumen

- El medio tiene que ser el adecuado al mensaje que se emite.
- Cada medio tiene sus propias reglas, que deben ser respetadas.

2.5.5. En la utilización de un código, el respeto a las reglas corporativas no es un problema sólo estético

Los códigos son los sistemas de signos y reglas que permiten formular y comprender un mensaje. Pueden ser escritos, orales, audiovisuales o mixtos. En cada caso debe responder a unas normas claras que contribuyan a identificar y reforzar la imagen corporativa de CC.OO. Los códigos tienen vida y reglas propias, y es necesario respetarlos para obtener la máxima eficacia y eficiencia. En la parte gráfica del manual incluimos reglas que de-

ben cumplir las publicaciones de CC.OO.; también reflejamos características de los códigos orales y audiovisuales o en red.

Utilizar los códigos corporativos de CC.OO. es contribuir a reforzar la imagen del sindicato de manera importante. Es necesario que toda la organización utilice el manual corporativo, y los criterios que allí se plantean; sólo así se contribuye a conseguir que en cualquier lugar se identifique fácilmente ese material, ese soporte como parte de CC.OO., con lo cual una parte importante del camino ya está recorrido. Utilizar corporativamente los códigos no es un acto meramente estético, es un acto político que contribuye a sumar y reforzar la imagen de CC.OO.

Resumen

- Cada medio tiene su propio código y leyes que deben ser respetadas.
- Utilizar los códigos de acuerdo con las reglas corporativas de CC.OO. refuerza la imagen del sindicato.
- La utilización de las reglas corporativas no es una decisión estética, es una manera de reforzar la imagen corporativa de CC.OO.

2.6. CC.OO. y las nuevas tecnologías

Aunque Internet nació a finales de los años sesenta es en los últimos años cuando ha iniciado su andadura como «la red» de comunicación y de servicios. Hoy casi todo el mundo sabe que

existe Internet y cada vez son más las personas que la utilizan especialmente para satisfacer necesidades de información. En estos momentos Internet es un potentísimo instrumento utilizado por millones de personas.

2.6.1. El desarrollo tecnológico no es neutro

Estamos en un momento de tránsito, que también es visible en el mundo de las empresas, donde hasta hace pocos años «la inteligencia» de las organizaciones de tipo industrial residía en un grupo de personas formado exclusivamente para dirigir, controlar, investigar y crear tecnologías. En la actualidad esta forma de funcionar ha quedado obsoleta, ya que hoy la sociedad y las empresas con más futuro conviven con la circulación de saberes y experiencias que va en aumento, y paralelamente se advierte una socialización creciente del conocimiento, la circulación del mismo, y todo esto contribuye no sólo al incremento de la productividad y competitividad de las empresas, sino también a mejorar las perspectivas de bienes colectivos de los trabajadores y trabajadoras.

En esta transformación la red ha jugado un papel definitivo, ya que en muy poco tiempo ha pasado de ser un medio de comunicación elitista a ser uno de los pilares del cambio de la sociedad globalizada. La rápida evolución de la tecnología permite que hoy nos encontremos no en la era de Internet, sino en la era de la «gestión de la información».

El desarrollo tecnológico no es un fenómeno natural, sino un proceso social dirigido por personas; por tanto hay que reflexionar sobre hacia dónde dirigirse. Las infraestructuras ponen los instrumentos, las organizaciones ponen el conocimiento, y

la inteligencia. Lo que la gente haga, cómo lo haga y para qué es la clave de la nueva sociedad digital. Mañana, como ayer y como siempre, el conocimiento es lo primero y el futuro es de las organizaciones que pongan los medios técnicos al servicio del mismo, y del saber colectivo; lo contrario es la dictadura de la tecnología y la persistencia de cuellos de botella que impiden socializar el conocimiento. A pesar de la tecnología, o gracias a la tecnología, en el siglo XXI aparecen nuevos vectores que emergen con fuerza y que proceden del conocimiento, el saber y el pensamiento estratégico.

La combinación de comunicación y desarrollo tecnológico permite nuevas reflexiones y nuevos retos; las nuevas tecnologías y la sociedad de la información precisan que organizaciones como CC.OO. reflexionen y pongan al día su conocimiento, sus herramientas y su saber para continuar reforzando un sindicato que defiende los intereses de los trabajadores y trabajadoras, solidario y que afronta los cambios con decisión, además de siguiendo pasos que consoliden la primera organización sindical de este país. Para conseguir un grado óptimo de comunicación no sólo se necesita la tecnología, sino que fundamentalmente se necesita la inteligencia y el saber de las personas. Y ser conscientes de que la red es un potente instrumento de comunicación interactiva y como tal debe utilizarse.

2.6.2. Derechos sindicales en la red

CC.OO. ya ha iniciado el camino de la reivindicación para el uso de la red como un instrumento más de comunicación. Y en primer lugar está la reivindicación inmediata de acceder al correo electrónico y en segundo reivindicar el acceso a Internet en las Secciones Sindicales de las empresas, como un instrumento

más de acción sindical. Para reforzar estas reivindicaciones, CC.OO. pone en marcha la campaña «Derechos sindicales en la red. Nuevos tiempos, mismos derechos», además de que en todas nuestras publicaciones aparecerá sistemáticamente la www.ccoo.es. Estamos ante un instrumento muy potente, que puede ser muy útil si acertamos en su planteamiento global, o puede ser una página más de los millones que existen en la red.

Esta realidad obliga a CC.OO. a reflexionar sobre los pasos que conviene dar, ya que la tecnología y la sociedad de la información evidencian que no se puede poner puertas al campo, que la información ya no está en manos de unos pocos, sino que está al alcance de todos, por tanto se trata de añadir valor a la información y organizarla de manera útil para la organización y la clase trabajadora.

Resumen

- Cada vez más personas se conectan y usan Internet.
- Internet es un potente medio de comunicación que posibilita la aparición de nuevas formas de organización del trabajo donde la circulación de información y conocimiento es determinante.
- La red ha pasado de ser un medio de comunicación elitista a ser uno de los pilares del cambio de la sociedad globalizada.

- La combinación de comunicación y desarrollo tecnológico nos enfrenta a nuevos retos.
- El desarrollo tecnológico no es neutro. Es un proceso social dirigido por personas.
- Los nuevos vectores del siglo XXI tienen que ver con el conocimiento, el saber y el pensamiento estratégico.
- Lo decisivo sigue siendo la inteligencia y el saber de las personas y las organizaciones, la gestión del conocimiento es una herramienta fundamental para cualquier organización.
- La utilización del correo electrónico y el acceso a Internet es una de las reivindicaciones de la acción sindical.

2.7. Gestión del conocimiento

No toda la información es útil a Comisiones Obreras. Para que una información sea útil y aporte valor añadido a la organización tiene que estar estructurada; solamente así podrá convertirse en conocimiento y ser aplicada a la toma de decisiones que lleven implícitas mejores resultados para CC.OO.

2.7.1. La información tiene que ser relevante, útil, bien organizada, de fácil acceso y comprensión

Conseguir que la información que circula por la organización sea relevante, útil, esté bien organizada, sea de fácil acceso y com-

presión, es colaborar para que esa información haga crecer la organización.

En la actualidad la cantidad de información que existe es de tal magnitud (informes sindicales, medios de comunicación, Internet...) que en algunas ocasiones produce saturación, agobio, y tan peligrosa es la ausencia de información como la saturación de la misma.

La gestión de conocimientos es un término surgido a principios de la década de los 90, que ha adquirido mucha popularidad en los últimos años y que puede definirse como el conjunto de procesos que dirigen el análisis, distribución, utilización y traspaso de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de una organización para generar valor añadido a la información inicial. Se trata de transferir conocimientos y socializarlos para que circulen y sean útiles a toda la organización.

Las nuevas tecnologías permiten almacenar un número infinito de datos, pero éstos no tienen un significado intrínseco; tienen que ser seleccionados, ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados, se convierten en información, entonces tienen sentido y un propósito, y si además esa información se transforma en comunicación y es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en conocimiento. El conocimiento es, entre otras cosas, una combinación de información, contexto y experiencia.

Por tanto, la gestión de conocimientos no consiste en el flujo indiscriminado de información a través de una organización, ni en una información compartida y transformada en comunicación; es un paso más que permite procesar toda esa información pa-

ra separar lo que es importante de lo que es esencial, y ponerla en un contexto, al servicio de una estrategia. Tal vez el reto más importante de CC.OO. sea mejorar los procesos internos de comunicación, superar inercias, compartir nichos de información y socializar el conocimiento.

2.7.2. Socialización del conocimiento

La tarea que tiene que resolver CC.OO., es convertir la información que permanentemente suministra el entorno sindical en nuevo conocimiento, aprovechando oportunidades, racionalizando recursos y generando valor añadido para transmitirlo a la organización, es una medida más para contribuir a aumentar el poder contractual y la afiliación del sindicato. Para lograr una gestión del conocimiento se necesita disponer de una política adecuada de comunicación, asumida por el conjunto del sindicato, donde la tecnología esté al servicio de la comunicación.

El conocimiento es un recurso importante que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos de la organización de incrementar el poder contractual y de intermediación del sindicato y así lograr nuevas oportunidades para ganar en influencia y crecer en afiliación.

La gestión del conocimiento no sólo depende de la formación previa de las personas y de las organizaciones, sino que es fundamental la atención permanente a cualquier novedad y decisión permanente de socializar la información, así como generar reciclajes permanentes, haciendo que en cada momento CC.OO. disponga de todos los instrumentos necesarios para ser útil a los trabajadores y trabajadoras, para seguir siendo en el siglo XXI una referencia no sólo ética, sino también práctica y

útil en la defensa de los intereses de los trabajadores y trabajadoras.

El conocimiento no se comparte de manera espontánea, hay que impulsarlo mediante la formación continua. El acceso al conocimiento es sólo el principio, es necesario el compromiso, la atención y el trabajo, implicándose activamente.

La gerencia del conocimiento nunca termina. Entre otros factores supone diferenciar claramente entre información y conocimientos útiles para la organización, ya que son estos últimos los que deben transmitirse. Además, para una organización como Comisiones Obreras socializar el conocimiento, poner éste al servicio de la organización, consiguiendo que todos y cada uno de sus miembros dispongan de información suficiente para sus cometidos, pone de relieve los retos a los que hay que dar respuesta.

Para esa tarea no basta con un enunciado teórico, sino que es preciso impulsar un cambio de cultura que recorra toda la organización. La gerencia del conocimiento es un proceso que tiene que formar parte de las actividades cotidianas de la organización, y esto no es fácil, ni lineal, ya que gestionar el conocimiento es costoso, y una gerencia efectiva del mismo requiere soluciones combinadas de personas, organización y tecnología, con gerentes del conocimiento capaces de lograr consensos y compartir; además, hay que tener muy presente que la gerencia del conocimiento es altamente política, por tanto precisa dirección y liderazgo en múltiples ámbitos.

La gestión del conocimiento es un desafío al que CC.OO. se enfrenta y debe resolver para seguir siendo no sólo el primer sindi-

cato de este país, sino un factor de transformación dentro y fuera del movimiento obrero, capaz de afrontar nuevos retos laborales en una sociedad globalizada y digitalizada. Pero la gerencia del conocimiento precisa dirección y liderazgo en múltiples ámbitos.

Resumen

- No toda la información que circula por la red tiene interés. Tan perniciosa es la ausencia de información como la saturación de la misma.
- La información que circula por la organización tiene que ser relevante, útil y estar bien organizada, debe ser de fácil acceso y comprensión.
- La red es un instrumento útil para transferir conocimientos y socializarlos. El conocimiento es información + contexto + experiencia.
- El reto de CC.OO. es convertir la información del entorno sindical en nuevo conocimiento.
- La gestión del conocimiento ayuda a disponer de la información esencial, ponerla en un contexto y al servicio de la estrategia sindical.
- La gestión del conocimiento precisa de una adecuada política de comunicación, asumida por el conjunto del sindicato, donde la tecnología está

al servicio de la comunicación y ésta de la estrategia sindical.

- La gerencia del conocimiento precisa dirección y liderazgo en múltiples ámbitos.

3. Comunicación e imagen corporativa de CC.OO.

La imagen es representación mental total, que, aunque está compuesta por múltiples elementos de percepción y de experiencias, no puede ser tratada en bloques separados. La imagen está compuesta, además de valores intangibles, de valores tangibles, que están directamente relacionados con el aspecto físico y elementos visibles que el receptor percibe, y entre los elementos visibles destaca:

3.1. Valores tangibles e imagen corporativa

La imagen directa de los delegados y delegadas sindicales, de los afiliados y afiliadas, que es la que primero perciben los trabajadores y trabajadoras y tiene que ver también con la acción sindical cotidiana, la capacidad, la eficacia en la negociación, la comunicación directa entre delegados y trabajadores, incluso con el carácter personal de los delegados.

Cuando los dirigentes sindicales intervienen ante los medios de comunicación es importante su capacidad de expresión, de convicción, de rigor, incluso su aspecto personal. Si los escenarios, los lugares donde se producen los encuentros entre los medios y los responsables sindicales, son lugares luminosos, claros, también transmiten vitalidad y transparencia informativa.

La imagen gráfica de las publicaciones, los impresos, las hojas informativas, las tarjetas de visita, los periódicos, los carteles, las campañas, páginas Web..., en definitiva todos los materiales editados por CC.OO. tienen un hilo conductor y permiten que el receptor los identifique de un solo golpe de vista. También la imagen de las sedes sindicales, salas de prensa, locales sindicales en las empresas, tabloneros de anuncios, contribuyen a que el receptor reciba mejor el mensaje.

La imagen de las sedes sindicales debe estar perfectamente señalizada, y cuando un trabajador o trabajadora llega para solicitar información y asesoramiento, además de un logotipo visible, tiene que encontrar una atención adecuada, percibir inmediatamente «el ser de CC.OO.». De poco sirve que el sindicato realice una acción sindical correcta si, cuando

una persona acude a las sedes sindicales, no recibe atención y servicio correctos.

En las empresas, los locales sindicales deben estar señalizados y los tablones de anuncios puestos al día y sin información ajena a la actividad sindical. Cuando se visita un centro de trabajo y el tablón de anuncios sindical está actualizado, se transmite que detrás existe una Sección Sindical eficaz.

3.2. Valores intangibles e imagen corporativa

La herencia de CC.OO. es el recuerdo de la lucha de miles de hombres y mujeres que demostraron coherencia y coraje, autonomía, respeto a las ideas y opiniones de otros, firmeza en la defensa de lo acordado, y tensión transformadora de las relaciones y estructuras sociales, así como tenacidad y sentido común.

A lo largo de la historia estos hombres y mujeres han trasladado a la sociedad y a la organización valores de solidaridad, justicia social, coherencia, honestidad, firmeza y flexibilidad, además de estar día a día pegados al terreno y resolviendo problemas de los trabajadores y trabajadoras. Los hombres y mujeres de CC.OO. han transmitido la idea de que pertenecían a una organización donde se combina la firmeza en la defensa de los intereses con la flexibilidad y la negociación para alcanzar acuerdos y resolver problemas, donde se combina presión y negociación, lucha e innovación.

Pues bien, todos estos valores están arraigados en el inconsciente colectivo de este país que los identifica como «ser de CC.OO.»; por tanto, cuando se traslada un mensaje del sindicato, éste lleva añadido todos esos valores. No es éticamente posible un mensaje contrario a esos valores.

En resumen, para reforzar la comunicación de CC.OO. con sus distintos públicos es necesario partir de una estrategia común a toda la organización, una identidad reforzada de todos sus miembros y trasladar una imagen coherente a la sociedad, a los trabajadores y las trabajadoras.

La imagen corporativa es la integración de las diversas comunicaciones de la organización en función de la percepción de los demás. La imagen es total y así aparecen en la conciencia colectiva.

Resumen

- La imagen es representación mental total.
- La imagen de CC.OO. la conforma el presente y el pasado de la organización, reflejando aspectos tangibles (imagen, líder, discurso) y también intangibles (trayectoria, historia).
- La imagen corporativa de CC.OO. es la integración de las diversas comunicaciones de las organizaciones en función de la percepción de los demás.

3.3. Estrategia, identidad e imagen corporativas

La comunicación corporativa tiene como objetivo coordinar, integrar y gestionar distintas formas de comunicación dentro de una institución, para darles coherencia con los objetivos diseñados. Es por tanto integradora y permite coordinar la estrategia, la identidad y la imagen corporativa como elementos de comunicación total para el logro de objetivos predefinidos; o lo que es lo mismo lograr que el pensamiento estratégico, la acción y la comunicación se identifiquen como el «ser de CC.OO.», donde el todo es más que la suma de sus partes.

3.3.1. La estrategia e identidad de CC.OO.

La estrategia corporativa está definida en cada momento por los órganos de dirección de CC.OO. La identidad corporativa del sindicato está constituida por un conjunto de rasgos que hacen que CC.OO. sea una organización diferente de las demás, tanto por su realidad, por su comportamiento como por los sentimientos de solidaridad que suscitan.

La imagen corporativa se puede definir como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, la impresión que una organización genera en la mente de los demás, donde no sólo hay ideas sino también sentimientos y credibilidad hacia la organización.

Los conceptos de identidad e imagen corporativa son interdependientes; no hay imagen sin identidad, pues lo que se comunica no puede ser puro diseño, sino que ha de estar anclado necesariamente en la realidad. Al mismo tiempo, no hay representación posible de la identidad si no es a través de la imagen, también

del discurso y la acción, lo que además constituye su mejor expresión. La imagen corporativa no atañe exclusivamente a las Secretarías o Departamentos de Comunicación, sino que es una tarea que afecta a la dirección del sindicato a sus distintos niveles y su gestión exige el compromiso de las distintas áreas y estructuras de la organización y, en última instancia, de todos y cada uno de los hombres y mujeres de CC.OO. Hay un modelo organizativo, vinculado a él un modelo de comunicación y ambos, el mejor de los instrumentos para los objetivos que se definan.

La credibilidad de una organización surge de la comparación, en la mente de un individuo, de la imagen que atribuye a dicha organización basándose en su experiencia y conocimiento, con lo que él considera que deben ser los valores y comportamientos ideales para ese tipo de organización. Por tanto, la credibilidad no es sólo un juicio o valoración que se efectúa sobre la imagen de CC.OO., la credibilidad es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, sumando esfuerzos, reforzando imágenes y mensajes.

3.3.2. Imagen y credibilidad

Una imagen y una credibilidad positivas no son sólo el resultado de una buena comunicación. La comunicación es importante, pero hay otros rasgos de identidad fundamentales en la consecución de una buena imagen. Esta debe gestionarse en todos los niveles de la organización y en todas las áreas de su actividad, pues el comportamiento de la organización, cada acto de cada uno de los miembros, tiene un efecto en su imagen global.

La cultura corporativa del sindicato es la energía del conjunto de personas, conocimientos y organizaciones que integran

Resumen

- La comunicación corporativa coordina, integra y gestiona distintas formas de comunicación.
- La comunicación corporativa coordina estrategias, identidad e imagen corporativa, para reforzar el «ser de CC.OO.».
- La estrategia corporativa la definen los órganos de dirección.
- La identidad corporativa hace única e irrepetible a CC.OO.
- La imagen global está formada por una buena comunicación corporativa y la credibilidad de la organización.
- La credibilidad de CC.OO. la configura cada individuo cuando compara la imagen que tiene de la organización con lo que él considera debe ser su comportamiento.
- La cultura corporativa es la energía del conjunto de personas, conocimientos y organizaciones que forman las Comisiones Obreras.

3. 4. Factores que refuerzan la cultura corporativa

Además de ser una organización de organizaciones, CC.OO. es una organización con casi un millón de afiliados, por tanto es muy importante cuidar, personalizar y reforzar la información entre los componentes del sindicato. Tratar y reconocer los éxitos de cualquier persona, ya sea un dirigente confederal, federal, territorial, un delegado o delegada sindical de cualquier sector, un afiliado o afiliada de cualquier empresa, es importante para reforzar la cultura y la sensación de pertenencia al grupo.

3.4.1. Reforzar la pertenencia a CC.OO.

Para reforzar la cultura corporativa es importante conocer las actitudes y sentimientos de las personas afiliadas, la imagen que ellos tienen de la organización y sus sentimientos de pertenencia, así como el grado de satisfacción y la claridad con que recibe la información que precisa para desarrollar eficazmente su tarea. Conocer estos datos ayuda a aumentar el nivel de motivación de los cuadros, delegados y delegadas.

Contribuir a conseguir una auténtica comunicación capaz de generar un importante conocimiento colectivo que permita a los integrantes del sindicato identificarse y sentirse no sólo orgullosos de su pertenencia al mismo, sino conscientes de que disponen de información e instrumentos suficientes para gestionar el conocimiento en su ámbito, es una manera más de posibilitar que un millón de personas contribuyan a reforzar la identificación con la cultura corporativa de CC.OO.

3.4.2. Puntos fuertes y débiles de la organización

Otro aspecto que refuerza la cultura corporativa es conocer los puntos fuertes y débiles de CC.OO. Un punto fuerte de CC.OO., tal vez el capital más importante, es la buena imagen que el sindicato tiene ante la sociedad y ante los trabajadores y trabajadoras, como lo avala el hecho de ser el primer sindicato del país. CC.OO. es reconocida por los trabajadores y por la sociedad como una organización coherente, solidaria, responsable, capaz de generar efectos, respeto y consideración social incluso entre aquellos que no comparten sus ideas.

CC.OO. también es identificada como una institución que trabaja para mejorar las condiciones de vida y de trabajo no sólo de las personas asalariadas, sino de la sociedad en su conjunto, CC.OO., por ser un referente laboral, lo es también social. Además se le reconoce un capital humano e intelectual que muy pocas organizaciones pueden mostrar. Es una institución, una organización global que actúa además local y sectorialmente.

Pero tal vez su talón de Aquiles también tiene que ver con esa buena imagen. El riesgo, el punto débil de CC.OO., puede ser la autocomplacencia, la inercia que puede significar conformarse con consolidar y mantener el capital alcanzado, con instalarse en una situación cómoda para el presente y peligrosa para el futuro.

En el campo estrictamente sindical, CC.OO. se enfrenta a una profunda transformación en el modelo de producción y servicios existentes y, sin embargo, sus estructuras sindicales continúan siendo las que se diseñaron hace varias décadas; en el campo de la comunicación cuesta superar la existencia de nichos de información para avanzar en un proyecto más amplio, más abier-

to, más general, más participativo, más de compartir conocimientos, impulsar y socializar el saber colectivo y ponerlo a disposición de toda la organización.

Esta tarea precisa, además de un compromiso político, la decisión de poner la tecnología al servicio de la inteligencia colectiva y de diseñar una comunicación corporativa capaz no solo de ofrecer información al instante, sino de socializar el conocimiento y paralelamente utilizar las nuevas tecnologías para discriminar positivamente al trabajador y trabajadora afiliados.

Una línea de trabajo por la que se va a avanzar es facilitar el acceso de la afiliación a determinada información y documentos a través de la red, haciendo visible en la propia empresa la utilidad y ventajas que tiene pertenecer a CC.OO.; otra deberá ser facilitar las consultas jurídicas a los afiliados de manera gratuita a través de la red. Es público y reconocido que uno de los grandes aciertos de CC.OO. han sido sus servicios jurídicos. Pues bien, la tecnología nos permite dar un paso más y ampliar las consultas jurídicas a consultas «on-line», que sería de gran utilidad para los afiliados y afiliadas; incluso se puede dar un paso más y atender, previo pago, a personas no afiliadas.

Hoy ya es una realidad la consulta directa a través de distintos sitios web no sólo a consultas jurídicas sino a asesoría laboral, esta realidad se está imponiendo y el sindicato no puede permanecer al margen y en un futuro no muy lejano será una de las formas habituales de trabajo de las organizaciones sindicales que sigan teniendo presencia en la sociedad, y CC.OO., que siempre ha sido pionera en los servicios que ha prestado a los trabajadores y trabajadoras de este país, no puede perder este tren, ni incorporarse al mismo cuando otros lo hayan puesto en marcha.

Resumen

- El reconocimiento individual de los éxitos de afiliados y afiliadas y organizaciones es importante para reforzar la cultura corporativa.
- Conocer la motivación de los afiliados y las estructuras, para reforzar su orgullo de pertenencia a CC.OO.
- Reforzar los puntos fuertes (buena imagen) y superar los débiles (inercias y autocomplacencia).
- Utilizar la red para discriminar positivamente a los trabajadores y trabajadoras afiliados.

3.5. Secretarías y/o Departamentos de Comunicación

Las Secretarías o Departamentos de Comunicación tienen que adaptarse a los nuevos tiempos y disponer de medios técnicos y humanos que les permitan asumir las tareas encomendadas por el 7º Congreso de transmitir la imagen y los mensajes de CC.OO. Para desarrollar adecuadamente estas responsabilidades es necesario impulsar cambios culturales, socializar la información, gerenciar el conocimiento y coordinar distintos tipos de comunicación corporativa.

Metafóricamente hablando, la comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos, las Secretarías y/o Departamentos de

Comunicación tienen que ser el puente que conecte la dirección con los afiliados, los servicios y actuaciones de CC.OO. con su entorno social y material. Pero no todo es comunicación, sino que ésta, junto con el pensamiento estratégico y la acción sindical, forma un conjunto que tiene que trabajar armónicamente, con el objetivo de hacer eficaz la acción, la estrategia diseñada por la Confederación Sindical de CC.OO. La comunicación diseñada debe realizarse pensando en el usuario, el receptor de la misma, adelantándose a sus necesidades y facilitando herramientas para su trabajo.

3.5.1. Coordinar la imagen corporativa de CC.OO.

Las Secretarías o Departamentos de Comunicación son estructuras transversales, responsables de mantener, mejorar y consolidar la imagen de CC.OO. Desde estas Secretarías o Departamentos se traslada la información utilizando medios propios del sindicato (periódicos, revistas, carteles, Web) o dirigiéndose a los medios de comunicación a través de los Gabinetes de Prensa.

Además, los responsables de las Secretarías o Departamentos de Comunicación actúan como portavoces de la organización. En cualquier caso esa función es compartida con otros responsables sindicales.

También tienen que coordinar todo lo que contribuya a crear una imagen pública, encargándose no sólo de trasladar información, sino de establecer una especie de observatorio capaz de detectar la imagen que la sociedad percibe del sindicato y la imagen que realmente se transmite, independientemente de la que se quiere transmitir.

En este punto es muy importante que las Secretarías o Departamentos de Comunicación, en los órganos de dirección a distintos niveles, ejerzan para coordinar estrategias y políticas funcionales, así como hacer que los puntos que en esta materia se decidan se cumplan. A modo de resumen podríamos decir que las tareas de las Secretarías o Departamentos de Comunicación deben, por tanto, coordinar el trabajo en distintos frentes, que se pueden agrupar en tres grandes grupos:

3.5.2. Comunicación-marketing

Incluye no sólo la publicidad, entendiendo ésta como campañas, carteles, anuncios, cuñas de radio, sino también las pautas mínimas de atención directa a los trabajadores, atención telefónica, señalización de centros y locales sindicales, tablones de anuncios, equipos de extensión, atención en la red... El objetivo es conseguir que cualquier personas que se ponga en contacto con CC.OO. reconozca que está siendo atendida por «miembros de Comisiones Obreras» en cualquiera de sus actuaciones.

3.5.3. Comunicación organizativa

Definida como la comunicación al servicio de la estructura sindical, utilizada como herramienta de gestión y en estrecha relación con la gestión del conocimiento. El objetivo es lograr que cada responsable sindical disponga de la información que necesita para realizar su trabajo. Es especialmente significativo el tratamiento que debe tener la comunicación en red, sabiendo que la cantidad de información crece de forma vertiginosa, y no lo hace en la misma medida el tiempo y la disponibilidad de los responsables sindicales para acceder a la misma, con lo que la selección, la gestión del conocimiento que por ella circula es una tarea vital. Es muy

importante el papel de Intranet, y la documentación que por ella circula, sabiendo que ésta no tiene por qué interferir en la comunicación interna y de trabajo de las distintas Secretarías.

3.5.4. Comunicación de dirección

Se entiende ésta como la que se realiza cuando se traslada la opinión de CC.OO. a su entorno, tanto dentro como fuera de la misma. Cuando las tareas de comunicación se relacionan con el entorno, suele hablarse de dos grandes grupos: comunicación interna (cuando la organización actúa como emisora hacia las personas que la integran y como receptora de información sobre las condiciones de ese entorno) y comunicación externa (entendida como la adaptación de la organización al entorno que posibilita su crecimiento. En este caso la información se transforma en propuestas, servicios, mensajes).

Es evidente que la dirección y la estrategia sindical corresponde a los órganos de dirección, pero la coordinación y el traslado de las propuestas son realizadas desde las Secretarías y/o Departamentos de Comunicación.

En este aspecto juega un papel definitivo el Gabinete de Prensa Confederal y los profesionales que lo integran, que son los principales responsables de elaborar la información que se emite desde las Secretarías o Departamentos de CC.OO. Por tanto, el trabajo de los y las periodistas o profesionales de la comunicación consiste en transmitir información veraz y lo más completa posible, con un lenguaje claro, concreto y conciso.

En resumen, las Secretarías y/o Departamentos de Comunicación son el mejor instrumento para reforzar la imagen y la cultu-

ra corporativa de CC.OO., entendiendo ésta como una energía colectiva del conjunto de la organización, responsable de gestionar el conocimiento y poner la comunicación al servicio de la estrategia sindical y tomar decisiones que orienten la acción, la producción de calidad y generen valor añadido al estilo y el símbolo de CC.OO. Entre sus cometidos está respetar, mejorar y mantener la comunicación corporativa como mejor instrumento para coordinar la comunicación interna y externa de CC.OO., como un elemento estratégico de primer orden para consolidar, reforzar y ampliar el poder contractual del sindicato.

La elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación, que se incorporará en este Manual, puede ayudar a enfrentar estos problemas.

Resumen

- Las Secretarías de Comunicación ejercen como portavoces del sindicato.
- Coordinan todo lo que contribuya a crear una imagen pública.
- Deben establecer un observatorio encargado de detectar en la sociedad la imagen del sindicato y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados.
- Dar servicio a las demás Secretarías y estructuras para coordinar estrategias y políticas funcionales.
- Sistematizar y revisar los valores corporativos, orientando las actividades

internas y externas para integrarlas en la imagen del sindicato.

- Dar pautas de actuación para toda la comunicación-marketing del sindicato.
- Ordenar la comunicación que precisan las distintas estructuras sindicales.
- Dirigir la comunicación interna y externa de la organización.

3.6. Complicidad de las organizaciones confederales en la comunicación interna y externa

Antes incluso de su legalización, en 1976, la Confederación Sindical de CC.OO. ha realizado un esfuerzo constante de comunicación, tanto interna como externa. CC.OO. ha sido un referente permanente en la opinión pública de nuestro país. Su historia esta irremediamente unida a la lucha por las libertades y la democracia, primero, y por la defensa del Estado de Bienestar, después. Comisiones Obreras, como movimiento primero y como Confederación Sindical después, tuvo el acierto y la decisión de trasladar sus debates y opiniones en primer lugar a los trabajadores y trabajadoras por medio de asambleas y reuniones, que en ocasiones se saldaron con detenciones, despidos y represalias dolorosas.

Estas actuaciones saltaban a los medios de comunicación y generaban opinión. No se trataba de un acto de comunicación propiamente dicho, era el nacimiento de una poderosa organización obrera que no aceptaba las duras condiciones de la dictadura. Fue ese coraje, esa decisión de organizar y defender los intereses generales de los trabajadores y trabajadoras lo que hizo que

CC.OO., sin disponer de ningún plan de comunicación, se esforzara porque los trabajadores, las trabajadoras y la sociedad comprendieran sus mensajes, sus propuestas, utilizando para ello en primer lugar la palabra, la reunión, la asamblea, la hoja informativa, hecha en «vietnamita», luego en imprenta y con ello los primeros folletos, los primeros libros, los primeros carteles.

Poco tiempo después, en 1976, el Secretariado Confederal tomó la decisión de crear un Gabinete de Prensa, para facilitar la relación con los medios de comunicación y un tiempo después crea una empresa, Paralelo Edición, para cuidar la imagen gráfica y el diseño de sus carteles y publicaciones.

Cada paso que daba contribuía a mejorar y profesionalizar la comunicación que CC.OO. trasladaba a los medios de comunicación, a la sociedad, y cuando hablamos de CC.OO. no sólo nos referimos a la Comisión Ejecutiva Confederal, sino a todas y cada una de las organizaciones y personas que han puesto voz e imagen a CC.OO. y que han conseguido que hoy esta organización tenga una imagen, un logotipo, una dirección Web (www.ccoo.es) conocida e identificada por la sociedad en su conjunto.

Hoy nos encontramos con una realidad rica, plural, asimétrica, que precisa una cierta corrección y que según un informe-encuesta de marzo de 1999, la radiografía de las publicaciones editadas por la Confederación Sindical de CC.OO. es la siguiente: Se han editado 707 publicaciones anuales. Tirada por número: 1.884.649 ejemplares por cada número o salida. Número de páginas: 1.447 páginas por cada número o salida. Tirada por año: 13.021.000 ejemplares editados al año. Coste anual: 243.076.813 pesetas gastadas anualmente.

Esta encuesta fue contestada por el 75% de la organización en todas las preguntas, salvo en lo relativo a gastos, que sólo respondieron el 44% de las organizaciones preguntadas. Aun así, el gasto total confederal, reconocido por menos de la mitad de las organizaciones, es de 243.076.813 pesetas.

3.6.1. Nuevas iniciativas para socializar el conocimiento en CC.OO.

Frente a esta situación, es necesaria la complicidad de toda la organización para avanzar en un proyecto confederal que garantice la igualdad en el acceso a la información de todas y cada una de las personas afiliadas.

Si analizamos la situación de la organización en la red, nos encontramos con que la presencia en la red de CC.OO. es muy desigual, ya que mientras algunas organizaciones disponen de portales interactivos, otras no tienen ni siquiera presencia en la red. Por tanto es necesario un cambio de rumbo y socializar no sólo conocimientos, sino también medios.

Una vez más, CC.OO. y quienes han de impulsar la comunicación de manera singular, tienen que superar viejas inercias y ser los primeros y más interesados en comprender, asimilar y potenciar la nueva cultura de la gestión del conocimiento, de la gestión útil de la información. Sólo después de que los órganos de dirección en sus distintos niveles hayan asumido los cambios que hay que acometer, la organización estará en disposición de utilizar al máximo las posibilidades de la tecnología para confederalizar el discurso. Esta situación no sólo es un reto inicial, sino que implica un desafío permanente y una actualización constante.

Hay que dar pasos, en definitiva, que nos permitan concebir la nueva comunicación organizacional que establece una exquisita relación entre la comunicación interna y externa.

Resumen

- En 1976, CC.OO. crea el Gabinete de Prensa Confederal, posteriormente la empresa Paralelo Edición para unificar la imagen de CC.OO. En 1990 pone en marcha la página Web de CC.OO. Hoy existen más de 700 publicaciones anuales.
- Es necesario impulsar nuevas iniciativas en el campo de la comunicación para afrontar nuevos retos que contribuyan a socializar el conocimiento, para lo cual es imprescindible la complicitad de los órganos de dirección.

4. Comunicación interna

Entendemos como comunicación interna aquella que se produce dentro de la propia organización y que tiene como objetivo facilitar el intercambio de ideas, la participación y la toma de decisiones por parte de las distintas estructuras del sindicato (Secretarías, órganos de dirección confederal, Federaciones, Uniones, Confederación de Nacionalidad y/o Región...). Para ello, el sindicato se ha ido dotando de distintos instrumentos y soportes de comunicación (reuniones, asambleas, correos electrónicos e Internet, boletines, hojas informativas...) con el objetivo de que la información que surja de las distintas organizaciones llegue al conjunto de la estructura y a la propia afiliación.

Ahora bien, en CC.OO. circula una ingente cantidad de información, desde distintos ámbitos y a través de los soportes más variados, sin que existan unos criterios definidos para su elaboración y difusión, lo que genera en numerosas ocasiones duplicidades de información en algunos ámbitos y desinformación en otros, por tanto parece el momento de cumplir otro de los mandatos del 7º Congreso, según el cual las Secretarías de Comunicación tienen que coordinar permanentemente la política de comunicación para «lograr una suficiente coherencia en la transmisión de la imagen y de los mensajes de CC.OO.».

Las Secretarías o Departamentos de Comunicación son, por tanto, las responsables de gestionar y trasladar adecuadamente la información a las diferentes estructuras, afiliación, trabajadores y trabajadoras, utilizando los medios e instrumentos de comunicación más adecuados de que dispone el sindicato (periódicos, notas internas, trípticos, revistas, cuadernos de comunicación, carteles o página Web) y los propios Gabinetes de Prensa.

4.1. Confederalizar la comunicación

Confederalizar la comunicación, desde la centralidad de los objetivos, sabiendo que la comunicación está al servicio de la estrategia sindical y que ésta la definen los órganos de dirección. Para una organización como Comisiones Obreras es necesario socializar el conocimiento, poner éste al servicio de la organización, conseguir que todos y cada uno de sus representantes sindicales, de sus afiliados y afiliadas sean auténticos líderes de opinión

dentro y fuera de sus centros de trabajo. CC.OO. no es una organización piramidal, donde la función de pensar corresponde a quien cumple funciones de dirección y la ejecución corresponde a los afiliados y afiliadas. Es más bien una organización «radial», al menos en lo que a generar información se refiere, donde el conocimiento tiene que fluir permanentemente.

Hay información que sólo tiene que llegar a determinados responsables, o estructuras del sindicato, y hay otra que necesariamente tiene que llegar al conjunto de personas afiliadas.

Los nuevos sistemas de comunicación nos permiten disponer de la Intranet, donde se puede almacenar todo tipo de información y limitar el acceso a quien la organización decida. Una Intranet bien organizada y alimentada evita el envío y la saturación de documentos por correo electrónico o por medios convencionales y garantiza a los usuarios la disponibilidad permanente de los mismos, así como la facilidad en el acceso a la información para todos.

Resumen

- La comunicación interna se produce dentro de la propia organización, permite y facilita el intercambio.
- Confederalizar la comunicación, sabiendo que la misma está al servicio de la estrategia sindical que definen los órganos de dirección.

4.2. Política de publicaciones, un camino pendiente

En esta materia, CC.OO. debe pasar de la teoría a la práctica o de las musas al teatro. Es hora de hacer realidad lo que escribimos. Actualmente no existe una política totalmente definida de publicaciones en la organización; cada Secretaría se esfuerza por intentar tener una imagen propia, novedosa, distinta del resto y esto es un grave error desde el punto de vista de la imagen corporativa.

De la misma manera que la organización ha asumido que el logotipo es un valor en sí mismo y que la mera utilización de las siglas CC.OO. es la mejor tarjeta de presentación, es necesario avanzar en otros campos de la comunicación y de manera concreta en el terreno de las publicaciones, donde el camino por recorrer es muy largo, aunque recientemente se han iniciado algunas líneas de trabajo que son interesantes y por donde conviene seguir avanzando.

4.3. Distintos tipos de publicaciones actuales

4.3.1. Cuadernos de Información Sindical

Formados por un conjunto de publicaciones que tienen interés para la estructura sindical, y que responde a las necesidades de cada momento. Es una colección digna, y económica.

4.3.2. Edición de libros, Colección Documentos

Es una de las asignaturas pendientes. Es difícil ver una publicación, un libro de CC.OO. y reconocerlo como tal al primer golpe de vista. En el último periodo hemos iniciado una colección que,

si se consolida, puede lograr en poco tiempo que también en este campo CC.OO. tenga una buena imagen corporativa. Sin embargo, para que esto suceda tiene que ser la propia Comisión Ejecutiva Confederada la que empiece a disciplinarse y asumir que también en este campo es mejor reforzar una imagen corporativa de CC.OO. que fomentar la «creatividad» en cada libro. La imagen de los libros no es sólo un problema estético, sino una forma más de reforzar la imagen y la comunicación de CC.OO.

4.3.3. Dípticos, trípticos

Los dípticos y trípticos también tienen que ser identificados con CC.OO., aunque es evidente que no tienen que ser clónicos, sino que cada uno debe tener una imagen y un mensaje específico, que en absoluto está reñido con tener una imagen de marca, la imagen corporativa de CC.OO.

4.3.4. Carteles

Habitualmente, los carteles se colocan en los centros de trabajo, por tanto es fundamental que al primer golpe de vista se identifiquen como de CC.OO. Esto es especialmente importante en los centros públicos, hospitales, colegios, centros de la Administración, donde acuden muchos ciudadanos y trabajadores que ven multiplicada la imagen de CC.OO. y que la pueden identificar con la existente en su propio centro de trabajo. De ahí la importancia de mantener una coherencia en todas las campañas y el esfuerzo realizado por la Confederación al editar carteles «paraguas» pensando en reforzar la imagen y el logotipo de CC.OO.

4.4. «Gaceta Sindical», cabecera histórica de CC.OO

Tradicionalmente, CC.OO. ha editado una revista, que inicialmente se denominó «Gaceta de Derecho Social» y posteriormente «Gaceta Sindical», como órgano de expresión confederal. En el mes de julio del año 2000 ha dejado de editarse en formato revista, y en el mes de septiembre del mismo año se puso en funcionamiento «Gaceta Sindical» como periódico digital diario. En el mes de octubre de 2001 se editó el primer número de «Gaceta Sindical» como revista de debate y reflexión. Y la Comisión Ejecutiva Confederada ya ha aprobado la puesta en marcha de «Gaceta Sindical» como periódico tabloide, proyecto en el que actualmente está trabajando la Secretaría de Organización y Comunicación. El 7º Congreso Confederado de CC.OO. aprobó la conversión de la revista «Gaceta Sindical» en una publicación distribuida al conjunto de la afiliación, compatible con una revista de pensamiento, que permita dar a conocer sin intermediarios, ni interpretaciones la información y política del sindicato.

4.4.1. «Gaceta Sindical», periódico digital diario

En el mes de septiembre de 2000, CC.OO. puso en marcha «Gaceta Sindical», como periódico digital diario, que se edita de lunes a viernes en la Web de CC.OO. Esta publicación nació de la necesidad de trasladar a los trabajadores y trabajadoras los puntos de vista de CC.OO. sin intermediación, de manera directa y sobre todo en el mínimo tiempo posible. Hoy ya es habitual que una rueda de prensa importante que se celebre por la mañana aparezca a mediodía en la «Gaceta Sindical», de manera que la afiliación, los trabajadores, las trabajadoras, la ciudadanía y los medios de comunicación conocen directamente y de primera mano la opinión de CC.OO. sobre distintos temas. En septiem-

bre de 2000, el diario digital empezó a aparecer en la página Web de Comisiones Obreras, aunque maquetado de forma tradicional, pensando que era lo más útil para el receptor; pensando en los centros de trabajo, se consideró adecuado dar una información maquetada y estructurada de forma clásica para que pudiera ser reproducida y fotocopiada para poner en los tabloneros de anuncios; así se ha hecho y ha funcionado aceptablemente. Sin embargo, es momento de avanzar en otros formatos que permitan recuperar información de «Gaceta Sindical» de forma fácil y rápida. En esta dirección, y muy vinculada a las demandas de los cuadros sindicales y a la afiliación, se crea «Gaceta Jurídica» en la red, y con información de carácter jurídico.

4.4.2. «Gaceta Sindical», periódico tabloide

Durante años, CC.OO. ha discutido la necesidad de poner en marcha un periódico que llegara a toda la afiliación; sin embargo, este objetivo ha sido más un deseo que una realidad, mientras se teorizaba sobre esta necesidad se retrasaba la puesta en marcha de la misma y paralelamente nacían periódicos en distintas organizaciones. En el momento actual hay personas afiliadas que reciben en su casa hasta ocho publicaciones sindicales y otras ninguna. Parece razonable superar esta situación y garantizar que todos los afiliados y afiliadas tienen acceso a la misma información y que ninguna recibe información duplicada. Por tanto, poner en marcha un periódico para todas las personas afiliadas parece ser no sólo razonable, sino obligado para dar cumplimiento a otro mandato del 7º Congreso.

Pero enviar un periódico al domicilio de los afiliados y afiliadas es caro, especialmente por el gasto de correos, equivalente a más del 50% del gasto total, y mucho más caro y disparatado si no se

utilizan otros envíos. Parece por tanto necesario acompasar ritmos, tiempos y recursos y compatibilizar el envío del nuevo periódico con otros envíos; pero para esto, aparentemente tan sencillo, es necesario superar inercias, modificar actuaciones y coordinar trabajos: no sólo técnicamente la salida de las publicaciones, sino también los contenidos, adaptándose la información a cada ámbito y dejando la información confederal a cargo de la propia Confederación.

En línea con estas reflexiones, editar un «Gaceta Sindical» como periódico tabloide va a permitir a la Comisión Ejecutiva de la Confederación Sindical tener un instrumento único, una voz propia, sin intermediación, con que llegar a la afiliación. La Comisión Ejecutiva de la Confederación va a ser el emisor de la información.

En cuanto al mensaje que el periódico va a trasladar, no puede ser otro que el que democráticamente decidan los órganos de dirección. Esta afirmación no está en absoluto reñida con un tratamiento profesional de la información, que debe facilitar la lectura múltiple de periódico (titulares, entradillas, pies de fotos, cuerpo de la noticia), que debe utilizar un lenguaje claro, concreto, conciso. Que no debe dar nada por conocido, que debe explicar las noticias respondiendo a las reglas mínimas y elementales, que debe construir la información en forma de pirámide invertida, que debe tener en cuenta que las imágenes juegan un papel importantísimo y que una columna de opinión puede ayudar al debate aunque sea breve, pero que la información no puede editorializarse.

El soporte elegido en este caso es el papel. Aunque, sin duda, hemos avanzado en el campo de la comunicación en la red, no podemos obviar que los trabajadores y trabajadoras que hoy acceden a Internet son minoría. Ni los cálculos más optimistas nos

permitirían hablar de un porcentaje importante de personas afiliadas suficientemente informados por otros medios. Al menos durante algún tiempo el papel tiene que convivir con las nuevas tecnologías. Es la única forma de garantizar un cierto nivel de información a todas las personas afiliadas.

Es evidente que una parte -menos de 100.000 personas- de la afiliación puede considerar que está suficientemente informada, y que la información del «Gaceta Sindical» convencional ya es conocida, pero este riesgo es menor que mantener cerca de 1.000.000 de afiliados y afiliadas sin información.

Además, que la parte más activa de la organización esté informada por distintos cauces sólo es un buen síntoma de la salud democrática de la organización, ya que el periódico no se puede inventar informaciones, sino reflejar las que sus órganos de dirección producen y de la realidad.

El afiliado o afiliada es el receptor de la información y en este apartado hay que tener en cuenta que el periódico no tiene sentido si no es útil para estas personas, si la información que se genera no le permite realizar mejor su trabajo y contribuir a participar en los debates sindicales, en las tomas de decisiones, en el incremento de la afiliación.

Además, hay que tener claro que todas y cada una de las personas afiliadas puede ser un corresponsal del periódico, y que las secciones sindicales deben jugar un papel importante no sólo como receptoras de la información, sino como generadoras de la misma. En cuanto a las estructuras intermedias del sindicato pueden verse reforzadas al considerar a «Gaceta Sindical» como un periódico más al que enviar sus noticias.

En definitiva, una publicación clara y bien estructurada que permite a la afiliación de CC.OO., a los delegados y delegadas sindicales acercarse a los trabajadores y trabajadoras, para trasladarles fácilmente la voz y las alternativas confederales, con el objetivo de que conozcan otras experiencias y realidades sindicales, para ganar en poder contractual. También nos va a permitir que los representantes sindicales, los afiliados y afiliadas de las pymes y los trabajadores y trabajadoras que se incorporan a través del teletrabajo, subcontratas, etc., que carecen de un centro tradicional de trabajo, se sientan más próximos al sindicato.

4.4.3. «Gaceta Sindical», revista de reflexión y debate

Viene a ocupar un hueco importante en una organización como Comisiones Obreras, donde además de dar respuesta a temas cotidianos es necesario reflexionar, debatir y crear opinión sobre temas que no son estrictamente sindicales, pero que repercuten de forma importante en la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras.

La «Gaceta Sindical», revista de debate y reflexión, debe priorizar el encuentro entre la Universidad y CC.OO., vinculándonos también con otros sectores que estén en los entornos del sindicato. La temática y, en general, los autores y autoras de cada número, han de constituir puentes y espacios de reflexión para todo cuadro sindical. Apostamos por el modelo que se construye mediante trabajos de especialistas, constituyendo el núcleo central sobre un tema monográfico.

Se complementa con una reseña de alguna obra importante por interna o por su actualidad, y también con una reseña bibliográfica.

fica en relación con los temas tratados. La publicación de algún documento y/o artículo que demanda el interés sindical, complementa el contenido de la revista.

Resumen

- CC.OO. tiene que reforzar su política de publicaciones, conseguir que sus libros, carteles, dípticos, sean reconocidos como de CC.OO. es una tarea no sólo estética, sino una forma más de reforzar la imagen corporativa y la marca de CC.OO.
- «Gaceta Sindical» continua siendo la cabecera legal y general de las publicaciones de CC.OO.
- «Gaceta Sindical», como periódico digital, ha sido una buena herramienta que ha permitido la comunicación directa y en tiempo casi real con la afiliación. Hay que mantener el actual formato y avanzar en nuevas formas y contenidos.
- Editar un «Gaceta Sindical» tabloide para los afiliados y afiliadas es un mandato del 7º Congreso y como tal debe disponer de medios para realizarse.
- La «Gaceta Sindical», revista de debate y reflexión es un instrumento más de la política de comunicación de la C.S. de CC.OO., un lugar donde debatir y

reflexionar sobre temas no estrictamente sindicales y que, sin embargo, influyen de manera directa en el movimiento obrero.

4.5. Canales de distribución

CC.OO. tiene casi un millón de personas afiliadas, organizadas en federaciones y organizaciones territoriales, y estas estructuras precisan recibir información, comunicarse con la Confederación, comunicarse entre ellas, comunicarse con las estructuras que dependen de ellas y, en definitiva, comunicarse con las secciones sindicales. Además, cada una de estas organizaciones tiene distintas secretarías, departamentos o áreas de trabajo que precisan poner experiencias y conocimientos en común.

Todo este conglomerado tiene necesidades comunes, ya que todas pertenecen a la Confederación Sindical de CC.OO. y, por tanto, hay que diseñar los flujos de comunicación en función de los receptores de la misma.

Tradicionalmente se han detectado múltiples cuellos de botella que impiden que la información fluya libremente en la organización, en ocasiones originados por errores tan elementales como que no se avisa del envío de material, que no es recogido por la persona adecuada o que se almacena en el sitio incorrecto. La experiencia dice que, además de diseñar canales claros de distribución, la solución a los problemas reales es la centralidad en el envío y recogida de material, y el contacto permanente de los responsables de Comunicación de las distintas estructuras.

Las nuevas tecnologías suponen un reto y una oportunidad para todos los actores que intervienen en la comunicación, de forma especial es una ocasión para las organizaciones como Comisiones Obreras que aspiran a tener presencia en un mundo caracterizado por la diversidad globalizada. Pero, para hacer realidad esa participación, se precisan políticas de comunicación innovadoras que tengan en cuenta las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y las comunicaciones. En este sentido, no se han aprovechado aún todas las ventajas del correo electrónico e Internet.

Se sigue mejorando la Intranet como un instrumento de trabajo de las distintas secretarías y estructuras.

Resumen

- Para superar cuellos de botella en los canales de distribución, hay que mantener una comunicación constante entre los responsables de Comunicación.
- Los envíos deben ser centralizados y personalizados. En cada organización debe existir un responsable que conoce todos los envíos.
- La Intranet tiene que reflejar las rutas que siguen los materiales distribuidos.

5. Comunicación externa

Definimos la comunicación externa como la adaptación de la organización al entorno que posibilita su crecimiento. La información se transforma en propuestas, servicios y mensajes. Un papel muy importante de esa comunicación externa se realiza a través de los medios de comunicación social.

La relación de CC.OO. con los medios de comunicación social (MCS) se produce por dos vías fundamentalmente: una, la relación con el portavoz o portavoces y, otra, a través de los Gabinetes de Prensa, ambos tienen como herramientas fundamentales la imagen y la palabra. Aunque cada uno cumple una función diferente.

A las funciones del portavoz, y las relaciones que éste mantiene con los medios de comunicación, hay que añadir el trabajo que con los medios y los profesionales de los mismos mantienen los Gabinetes de Prensa. Ambos tienen que conocer y respetar el trabajo de los y las periodistas de los distintos medios de comunicación con los que se relacionan.

Los portavoces del sindicato tienen que tener claro lo que quieren decir a la prensa; deben conocer, dominar y resumir la información, deben utilizar un lenguaje claro, con frases cortas, transmitiendo seguridad y credibilidad en lo que dicen. Las relaciones con la prensa tienen que desarrollarse en un clima de normalidad, manteniendo la cortesía, y el respeto.

Resumen

- La comunicación externa supone la adaptación de la organización al entorno que posibilita su crecimiento.
- Los medios de comunicación juegan un papel fundamental en la comunicación externa.

5.1. El portavoz, funciones y características

Habitualmente, el portavoz de CC.OO. es la persona que desempeña el cargo de responsable de la Secretaría de Comunicación o equivalente; sin embargo, en la práctica cualquier otra persona con responsabilidades sindicales puede ejercer esas funciones.

En todo caso, podemos considerar que el portavoz es la persona que cuenta con el respaldo de la organización para expresar un determinado punto de vista. Es importante que la persona que ejerce de portavoz tenga determinadas características relacionadas con la imagen y el control de la palabra. Cuando hablamos de imagen no sólo nos referimos al aspecto externo, sino fundamentalmente a cualidades asociadas con la imagen personal como es la corrección en el trato, las relaciones públicas, la política de gestos, el dominio escénico.

En cuanto a las características relacionadas con el don de la palabra, ésta, además de ser fluida, debe transmitir credibilidad, claridad, concreción, equilibrio y precisión. La credibilidad se adquiere poco a poco, pero sobre todo viene dada porque el portavoz tiene el respaldo de la organización en lo que va a decir, y es capaz de transmitir una información amplia sobre el tema del que se trata y, cuando no tiene conocimiento completo, reconoce las carencias y falta de datos concretos; esto no sólo no disminuye su credibilidad, sino que predispone al receptor a admitir como acierto las correcciones posteriores.

El portavoz debe utilizar claridad y concreción en sus mensajes. Tiene que huir de términos confusos o de difícil interpretación, no debe improvisar nunca. Toda declaración debe ser preparada siguiendo una regla de oro: el mensaje ha de ser claro, concreto

y conciso, especialmente si se trata de declaraciones ante medios audiovisuales.

Cuando sea necesario explicar ampliamente determinados temas, se puede disponer de apoyo de material o de alguna persona del equipo técnico que pueda dar explicaciones más específicas.

Además, el portavoz debe ser una persona próxima, de fácil trato, ya que tanto él como CC.OO. a la que representa, son algo próximo al resto de la población.

Además de estas características, el portavoz debe tener un cierto equilibrio y un dominio importante para controlar situaciones no deseadas.

Un portavoz no debe nunca especular con la información, exagerar o subestimar, dar exclusivas, revelar información confidencial, buscar culpables, no afrontar preguntas hostiles; por el contrario debe decir la verdad, hablar sólo de hechos confirmados, mostrar interés y preocupación, difundir lo positivo, permanecer en calma, demostrar control, actualizar la información y ser accesible en cualquier momento.

La auténtica medida de un portavoz se ve en momentos difíciles, en momentos de crisis, y esto precisa un entrenamiento en entornos menos agresivos.

Ante situaciones positivas, a cualquier portavoz le resulta fácil y cómodo «socializar» el éxito, realizar una proyección positiva en el tiempo. Sin embargo, en condiciones negativas es muy importante asumir responsabilidades sin fisuras, medir bien el tiempo de reacción, destacar las actuaciones correctoras, matizar lo que

se puede asumir y solicitar los apoyos técnicos, sociales, que se consideren necesarios para clarificar una situación complicada. El papel del portavoz es decisivo en una situación de crisis.

Resumen

- Habitualmente, el portavoz es el secretario o secretaria de Comunicación, aunque cualquier persona puede actuar como tal, siempre que tenga el respaldo de la organización.
- El portavoz debe transmitir de manera clara, concreta, concisa, pero sobre todo debe transmitir credibilidad.
- La credibilidad se adquiere, además de con el respaldo de la organización y controlando los temas sobre los que se informa, reconociendo las deficiencias y los errores cuando se producen, explicándolos y remontando situaciones difíciles.
- El portavoz tiene que ser una persona de trato fácil, accesible a los MCS y a la ciudadanía, no tener altanería ni distanciamiento.
- El portavoz no debe especular sino informar de hechos confirmados, haciendo especial incidencia en los acontecimientos positivos.
- La auténtica medida del portavoz se conoce en los momentos difíciles y en las situaciones de crisis.

5.2. Comunicación y crisis

Se entiende que existe una crisis cuando se produce una situación difícil, no prevista, que afecta de forma importante y negativa a la imagen del sindicato, que además se convierte en centro de atención mediática llegando a comprometer la imagen, credibilidad y función social. Esta situación se caracteriza además porque existe una escasa información, o una información incorrecta sobre el tema.

Si estamos ante una crisis, es una situación indeseable fuera de control, hay que actuar rápidamente; el no hacerlo no sólo no soluciona el problema, sino que genera una disminución de influencia sindical, descenso de afiliación, deterioro de la imagen y, caso de no actuar en ningún sentido, un daño importante en la memoria histórica y por tanto en la imagen de CC.OO.

Una crisis se puede producir en cualquier momento, en cualquier institución, por tanto también en CC.OO. que es objeto de atención permanente de la opinión pública y referencia informativa en los medios de comunicación, además de que no se puede obviar la existencia de hostilidad por parte de determinados sectores o grupos, eso sin olvidar la vulnerabilidad de una organización que actúa en múltiples empresas, liderando la mayoría del movimiento obrero en este país.

La crisis se puede desencadenar por cualquier acontecimiento relacionado con extorsiones y sabotajes, alarma social y psicosis colectiva, reivindicaciones, boicot, divergencias de opiniones, conflictos personales, estafa, fraude o engaño, faltas éticas y negligencias, o incluso catástrofes ajenas; a esta lista habría que añadir un sinfín de amenazas imprevisibles, que

pueden tener cualquier escenario: centros de trabajo, sindicatos corporativos, medios de comunicación, administraciones públicas, patronales y un largo etcétera, y que por tanto pueden afectar directamente a la Comisión Ejecutiva Confederal, al Consejo, distintas organizaciones confederales, afiliación, trabajadores y trabajadoras, sociedad... Tampoco conviene olvidar formas nuevas que en el futuro se pueden producir como es el sabotaje en la red, ya sea en forma de ciberrumor, cibersabotaje, contrapáginas...

En cualquier caso, el procedimiento a seguir es similar. Los teóricos recomiendan seguir la regla de las 5 erres: reducir, responder, reaccionar, recuperar y replantear. En todo caso, superar una crisis precisa, además de actuar de acuerdo con estas reglas, lo fundamental: disponer de un plan preventivo que elimine la crisis o al menos la prevenga y neutralice lo antes posible.

5.2.1. Prevenir la crisis, recuperar e impulsar medidas de normalización

Como en otros muchos aspectos de la vida sindical, lo fundamental es tener responsables con formación, capaces no sólo de afrontar una crisis, sino y fundamentalmente de prevenirla; para esto es importante una política de prevención de crisis, donde un grupo de responsables sindicales y personas expertas en comunicación están en alerta para identificar cualquier riesgo y prever cualquier escenario, y alertar en caso de emergencia, para a continuación identificar palancas de recuperación e impulsar medidas que lleven a la normalidad.

En todo caso, un plan de crisis debe disponer de un equipo, un manual y un entrenamiento.

5.2.2. Equipo de crisis, detectar puntos débiles y avanzar

El equipo de crisis debe establecer procedimientos a seguir frente a cualquier situación no prevista, asignar responsabilidades en cada caso concreto, trazar líneas maestras de comunicación para su traslado tanto dentro como fuera de la organización, y proteger la reputación y buen nombre del sindicato.

El equipo estable puede ser el secretario general, secretario de Organización y Comunicación, profesionales de la comunicación, gabinetes jurídicos y técnicos, responsables sindicales de Acción Sindical, de Finanzas.

Este equipo debería realizar una auditoría de identificación de riesgo interno y externo. Desarrollar un plan estratégico de contingencia, planificación de escenario y procedimientos. Realizar prácticas de entrenamiento y simulacro a nivel de «equipo de crisis».

Cada organización confederal debería tener una auditoría para prever posibles crisis; además de definir los problemas, estas auditorías ayudan a detectar puntos fuertes y débiles de cada organización y así poder avanzar y superarlos.

El manual de crisis será el eje sobre el que gire el programa de gestión de la crisis. Lo deseable es que sea un documento lo suficientemente preciso y amplio como para abordar todas las eventualidades, al menos en lo que respecta a responsabilidades, sistemas y procedimientos, además de informes, tipología de crisis posible y actuaciones, responsables sindicales, equipo de crisis, fichero de personas expertas, asesoría, periodistas...

5.2.3. Entrenamiento para evitar la crisis y actuar y, si se produce, para reducirla

En cuanto al entrenamiento, es uno de los aspectos fundamentales en la política de prevención y debe incluir simulacros de situaciones de crisis, encuentros con los medios de comunicación, formación de portavoces, comunicación con un público hostil, análisis de preguntas-respuestas que se utilizarán para completar el manual de crisis.

Finalmente, cuando todo haya terminado y se remonte la crisis, es necesario hacer una auditoría poscrisis, que permita identificar lecciones, así como aprender de la naturaleza de la misma y los procedimientos utilizados, además de identificar las debilidades estructurales del sindicato y situación del nuevo escenario en que la crisis ha dejado a la organización. El objetivo de todo ello es proteger la imagen y el buen nombre del sindicato.

Resumen

- Una crisis se puede producir en cualquier momento.
- La crisis afecta negativamente a la credibilidad de la organización.
- En caso de crisis es obligado aplicar la regla de las 5 erres: reducir, responder, reaccionar, recuperar y replantear.
- Siempre debe existir un equipo de crisis capaz de prever su existencia, para evitarla, y de actuar, si se produce, para reducirla.

- El equipo de crisis debe estar entrenado y preparado para hacer frente a la misma.
- Cuando finaliza la crisis hay que analizar, sacar conclusiones y aplicarlas para evitar que se vuelvan a producir situaciones similares.
- El objetivo del equipo de crisis es proteger la imagen y el buen nombre del sindicato.

5.3. Gabinete de Prensa

Conviene recordar un poco la historia y saber que cuando, en 1977, se legalizó la Confederación Sindical de Comisiones Obreras, ya funcionaba un Gabinete de Prensa integrado por profesionales de la información que poco a poco han ido definiendo su identidad hasta ser considerado como referencia básica dentro y fuera del sindicato.

CC.OO. fue la primera organización social de la democracia con una estructura específica de comunicación orientada a elaborar, canalizar y difundir cuantos acontecimientos relacionados con el mundo del trabajo acontecían. Con la creación del Gabinete se pretendía acabar con un método de funcionamiento que respondía a un tiempo político determinado, en el que se acostumbraba a confundir la información con la propaganda.

Una vez más, CC.OO. fue pionera abanderando una idea de transparencia informativa, impulsando una conducta sindical y profesional apoyada en una idea fuerza central: en una sociedad

democrática carece de sentido la cultura basada en la doble moral de lo confesable y lo secreto. La actividad de CC.OO., sus locales, sus documentos, sus archivos, estarán abiertos a los medios informativos y, únicamente, el excepcional y legítimo derecho a la prudencia confirmará la transparencia del sindicato en su relación con los medios de comunicación.

Así ha ocurrido, por ejemplo, en los congresos de CC.OO., que han abierto a los medios de comunicación las puertas de todas y cada una de las comisiones de trabajo y, por supuesto, de los plenarios, posibilitando de esta manera que la prensa cumpla con su labor profesional después de observar la evolución directa del debate congresual.

5.3.1. Credibilidad, profesionalidad y transparencia

El Gabinete de Prensa Confederal (GPC) de CC.OO. no basa su función en una vocación de intermediario, como señalábamos con anterioridad, entre el origen de la noticia y el destinatario de la misma. Su autonomía funcional y su composición profesional determinan el carácter integral de su trabajo.

La experiencia acumulada en este largo periodo de actividad del GPC, quizá haya servido para contagiar a las diversas estructuras del sindicato a lo largo y ancho del país. A partir de una realidad sindical y organizativa diversa, en la actualidad son muchos los Gabinetes de Prensa que funcionan con normalidad en las organizaciones federales y territoriales de CC.OO.

CC.OO. tuvo el acierto de definir el Gabinete de Prensa (GP) como una estructura con personalidad propia, integrada en el engranaje organizativo de CC.OO. e imprescindible para defi-

nir la relación del sindicato con los medios de comunicación, aunque el GP no es sólo el intermediario entre el origen de la noticia y los medios de comunicación, ha de reivindicar su función como agente de producción de información sobre todo aquello que sucede en su ámbito. Es el mejor aliado de la capacidad de comunicación de CC.OO., y esencial para transformar en información la propuesta programática y reivindicativa del sindicato.

5.3.2. Características del actual Gabinete de Prensa Confederal

El GP tiene en CC.OO. unas características definidas: está compuesto por profesionales de la información y su función es la de recibir, seleccionar, elaborar y difundir cuanta información se produzca en el ámbito sindical; no hace falta advertir que, además, el GPC coordina y centraliza toda la actividad informativa –noticias, declaraciones, entrevistas, opiniones, artículos, debates, ruedas de prensa...- que se derivan de la acción contractual y reivindicativa.

Se puede sintetizar la actividad del GPC de CC.OO., destacando las siguientes pautas:

- El sindicato como fuente de información de cuanto sucede en su ámbito.
- El sindicato como instrumento útil a los medios de comunicación en el desarrollo de su función informativa.
- El sindicato como lugar de encuentro entre periodistas y representantes sindicales.

- El sindicato como vehículo de opinión sobre diferentes temas socioeconómicos.
- El sindicato como medio para la difusión de documentos de elaboración técnica sobre distintos capítulos de la acción reivindicativa.
- El sindicato como expresión plural de opiniones concretas acerca de la realidad sociolaboral.
- El sindicato como fuente de información de su gestión colectiva.
- El sindicato como vía de generación de información específica y general de todas y cada una de sus secretarías.
- El sindicato como realidad integral en el ámbito informativo, a partir de un eficaz intercambio confederal de noticias.
- El sindicato como institución pública que comparece habitualmente ante los medios de comunicación.

Este decálogo, que bien puede resumir la actividad del GPC, sería una simple declaración de buenas intenciones si no fuera porque, año tras año, cerca de un centenar de profesionales de la información coinciden en destacar la capacidad de comunicación del GPC de CC.OO., hasta ocupar en los últimos 18 años el liderazgo de la transparencia informativa, en una encuesta nacional que organiza la publicación semanal «Nuevo Lunes».

A modo de conclusión, podríamos afirmar que la función del Gabinete de Prensa ha de sustentarse en tres pilares esenciales:

credibilidad de lo que difunde, profesionalidad en cómo lo elabora y transparencia en lo que hace.

5.3.3. Gabinete on line, un gabinete 24 horas al día, 365 días al año

Internet nos da la oportunidad de crear gabinetes de prensa on line. El gabinete de prensa será la fuente de información oficial de la organización. Un gabinete de estas características permite la apertura a la prensa durante 24 horas los 365 días del año, sin fronteras y de forma inmediata, aunque en ningún caso sustituye la tradicional relación del Gabinete con la prensa.

Es conocido que las nuevas tecnologías y en concreto Internet permiten dar el paso a un nuevo tipo de comunicación entre la organización y sus públicos, y que permiten que la comunicación sea más fluida, interactiva y capaz de generar un clima positivo para la organización.

Las actividades de comunicación on line permiten ahorrar costes y tiempo para la organización, lo que la hace más efectiva y eficaz, y permiten personalizar la comunicación con cada interlocutor concreto.

Pero no todo son ventajas, tiene algunos problemas como requerir actualización continua y no corrige las desigualdades existentes entre el acceso a Internet de la población; sin embargo, y por esas mismas dificultades, parece especialmente útil para la relación on line con los medios de comunicación, ya que actualmente la prensa utiliza Internet para la consulta de información en páginas Web y usa el correo electrónico para su trabajo diario.

El acceso al gabinete de prensa puede ser la puerta de entrada (el Front Page) al sitio Web, que podría estar abierto a todo el mundo o limitado a la prensa acreditada. Este gabinete on line nos permitiría disponer de agenda de convocatorias, notas de prensa, dossier de prensa, contacto con responsables de prensa, declaraciones de portavoces escritas, en audio y vídeo, banco de imágenes, discursos de dirigentes sindicales, publicaciones de la organización con posibilidad de suscripciones.

5.3.4. Habilidades y cualidades del profesional de la información del siglo XXI

Existen estudios recientes que señalan que los y las profesionales de la información del nuevo siglo deben tener algunas de las siguientes habilidades:

- Conocimiento del contenido de los recursos de información, incluyendo la capacidad de evaluarlos y filtrarlos críticamente.
- Conocer los temas en los que trabaja su organización.
- Desarrollar y gestionar servicios de información adecuados, accesibles y eficientes en consonancia con la dirección estratégica de la organización.
- Facilitar formación y soportes a quienes utilizan el servicio de información.
- Evaluar las necesidades y diseñar y promocionar servicios y productos de información con valor añadido para satisfacer las necesidades.

- Utilizar la información tecnológica apropiada para adquirir, organizar y difundir la información.
- Utilizar los medios y las técnicas de gestión apropiadas para transmitir a la dirección la importancia de los servicios de información.
- Desarrollar productos de información especializados para el uso interno o externo de la organización o para usuarios individuales.
- Evaluar los resultados del uso de la información e investigar para solucionar los problemas de gestión de la información.
- Mejorar continuamente los servicios de información en respuesta a las necesidades cambiantes.
- Es un miembro efectivo del grupo directivo y un consultor para la organización en temas de información.

En cuanto a las cualidades y perfil profesional: Se trata de profesionales de la información con compromiso en la excelencia del servicio, así como con la formación continua, es flexible y tiene una actitud positiva ante los continuos cambios.

5.3.5. Llamadas telefónicas

La llamada telefónica es una forma habitual de los informadores para conocer la posición del sindicato sobre algún tema.

Como norma general: Todas las llamadas telefónicas de un periodista deben ser atendidas. Incluso si no se quiere dar res-

puesta a una pregunta, hay que explicarle por qué y dejarle claro que no se trata de un comportamiento habitual.

Todas las llamadas de medios deben canalizarse siempre a través del Gabinete de Prensa, aun cuando el periodista trate de contactar directamente con un dirigente. No es ningún problema que al informador se le haga ver la necesidad de usar esa vía.

Si la pregunta no va dirigida a nadie en particular y sólo se demanda la posición del sindicato, es preferible que el Gabinete de Prensa envíe la respuesta por escrito o que la persona que conteste lea textualmente la respuesta. En las declaraciones telefónicas no es aconsejable el uso de off the record ni de puntualizaciones coloquiales.

Si se demanda la respuesta de una persona concreta, ésta debe ser preparada previamente como en el caso de la entrevista, por muy breve que sea la cuestión.

Resumen

- CC.OO. fue una organización pionera en la creación del Gabinete de Prensa Confederal, que nació con la vocación de elaborar, canalizar y difundir información del entorno sindical.
- El trabajo del GPC ha sido reconocido por los medios de comunicación social con el premio a la transparencia informativa durante 18 años consecutivos.

- El GPC ha basado su actividad en la credibilidad que difunde, la profesionalidad y la transparencia.
- Las nuevas tecnologías permiten crear un gabinete on line, las 24 horas del día, durante los 365 días del año.
- La profesionalidad de la comunicación en el siglo XXI debe tener algunas de las siguientes características relacionadas con técnicas de comunicación en la red tales como ser flexible y tener compromiso con los cambios tecnológicos y la formación continua.

5.4. Protocolo

Protocolo, en su visión actualizada, debería definirse como un conjunto de normas, tradiciones, costumbres y técnicas que la sociedad y los individuos disponen para la organización de sus actos, su convivencia y sus relaciones internas y externas. Por tanto, conviene tener presentes algunas de estas normas a la hora de organizar congresos, encuentros, jornadas, debates, ruedas de prensa, conferencias, encuentros con la prensa y otros actos donde acuden representantes de otras organizaciones políticas, sociales y empresariales.

El protocolo bien hecho es el que no se nota, el que es preparado para que cuando empieza un acto o similar todo esté en su sitio y pueden transcurrir según lo previsto; el protocolo ayuda a dar una imagen de orden, modernidad y buen hacer.

El protocolo pretende ordenar a las personas invitadas a un acto; coloca las personas que participan en una mesa e indica quién preside, da el tratamiento correspondiente a cada persona presente.

También se encarga de clasificar los actos según su naturaleza, coordina la organización del acto, durante el acto cuida el marco y el ambiente, tiene previsto el utillaje, medios necesarios e incluso imprevistos.

Es importante que cada organización se dote de un pequeño departamento donde debe conservar, custodiar y clasificar información de interés.

Resumen

- El protocolo es un conjunto de normas, tradiciones, costumbres y técnicas para las relaciones internas y externas.
- El buen protocolo es el que no se nota y permite que todo se desarrolle conforme a lo previsto.

6. Sitios Web de Comisiones Obreras: www.ccoo.es

CC.OO. dispone de una página Web que, aunque mostrando insuficiencias, sigue siendo de las mejor valoradas en su ámbito y dispone de un capital inmenso, que es su puerta de entrada a la red. Mientras las grandes compañías de Internet se gastan millones en publicidad para dar a conocer su dirección en la Web, CC.OO. ya tiene gran parte del camino hecho: www.ccoo.es es conocida y para quien no la conoce, es fácil de encontrar.

Para que la red sea un instrumento útil para CC.OO., le debe permitir consolidar su afiliación, acercarse a nuevos segmentos del trabajo, abrirse camino entre la juventud, tiene que ser un canal de información y de participación, de comunicación. Por tanto, el reto es lograr una página interactiva, donde prime el criterio informativo y de servicios, más parecido a las actuales web de los periódicos convencionales que a las páginas institucionales.

Además, el nuevo instrumento de comunicación tiene que ser de fácil manejo, sin necesidad de disponer de conocimientos informáticos específicos, con una formación mínima.

El escenario del siglo XXI ha quedado perfilado por la convergencia de las telecomunicaciones, la informática y la socialización del conocimiento. Sus cimientos se constituyeron en la segunda mitad del siglo XX, aunque esta realidad comienza a visualizarse en el siglo XXI, donde convivirán los medios tradicionales (libros, prensa, radio y televisión) con los nuevos medios en red (sitios Web, Internet y todo lo que surgirá en ese entorno). Además, las innovaciones son tan rápidas que se multiplican los desafíos por su implantación en los distintos ámbitos de la sociedad.

Los avances tecnológicos permiten que la comunicación se realice en tiempo real. El correo electrónico y la página Web están suponiendo una transformación en la actividad sindical, ya que se están configurando como un instrumento útil para la organización de los trabajadores. Hemos pasado de la «vietnamita» al periódico digital. Las nuevas tecnologías y la sociedad de la información permiten que organizaciones como CC.OO. reflexionen y pongan al día su conocimiento, sus herramientas y su saber para reforzar la comunicación del sindicato con los trabajadores y trabajadoras y con la sociedad.

Para conseguir un grado óptimo de comunicación no sólo necesitamos la tecnología, sino que fundamentalmente necesitamos la inteligencia y el saber de las personas, para que los nuevos instrumentos se utilicen con criterios de eficacia y eficiencia. La red permite almacenar información hasta el infinito, pero esto no es útil. Hay que avanzar en el proceso de comunicación, y gestionar de manera racional toda la información que la organización genera, todo el conocimiento que colectivamente posee CC.OO. y que la organización desea trasladar al exterior.

Los cambios que provoca esta «tormenta» son de tal índole que, probablemente, quien permanezca anclado en la situación anterior se verá sobrepasado y no tendrá futuro. Entran en crisis los conceptos y entornos que hace muy poco tiempo parecían nuevos y revolucionarios. Para superar esto se debe trabajar en un modelo que sea válido e independiente de los estilos de gestión, de la estructura cambiante, de las tecnologías aplicadas, y que permitirá dar continuidad y viabilidad a nuestros esfuerzos. Las sucesivas oleadas de tecnologías y estilos deberán ir adaptándose al modelo, evitando así bruscas transiciones.

CC.OO. debe aprovechar esta potencialidad y diseñar un sistema inteligente, pensando en los receptores de la información. Una primera conclusión es que hay que establecer distintos niveles de accesos a la información y que la afiliación tiene que tener un trato preferente también en la red.

Definir el modelo y la cultura corporativa en la red, de forma que los objetivos de CC.OO. sean claros y mensurables y puedan descender en cascada a todas las organizaciones para que cada una de ellas pueda establecer sus propios objetivos, parece lo más adecuado para obtener la confederalización efectiva de

las organizaciones que forman la Confederación Sindical de CC.OO.

Los objetivos que CC.OO. quiere alcanzar en la red, han de ser realistas, claros y medibles y se deben implantar de forma flexible, pero firme.

El objetivo de la Web es comunicar, no sólo informar. Para que la comunicación sea eficaz, debemos trabajar teniendo en cuenta las normas de la gerencia del conocimiento.

- Métodos que incluyan parámetros de calidad, para medir nuestro trabajo.
- Reducir los tiempos de desarrollo.
- Incrementar el valor de la comunicación considerando la tecnología y calidad.
- Reforzar la imagen corporativa, tener un estilo propio en la Web. Como en cualquier otro medio hay que reforzar la imagen corporativa del sindicato, aunque tal vez por ser una ventana abierta al mundo, el estilo, la imagen, debe ser muy cuidada.
- Coordinar para garantizar la calidad del producto final, que incluya parámetros que se pueden medir como:

Acceso fácil, no sólo a la dirección de la página, sino al contenido de la misma, para lo cual es importante disponer de un mapa de la Web que permita a quienes lo utilizan, especialmente a quienes por primera vez acceden a nuestra página,

buscar la información que precisan y conocer la información que le ofertamos en un tiempo mínimo.

Otro factor a considerar es la facilidad con que se puede acceder a la información. Tenemos que conjugar una imagen atractiva con la rapidez de descarga. Hay que huir de imágenes lentas, que tardan minutos en llegar a la pantalla, ya que lo habitual es que el receptor de la información, se habrá cansado y no habremos conseguido el objetivo, por lo tanto, hay que trabajar teniendo en cuenta las limitaciones técnicas -ancho de banda- y huir de diseños innecesarios. La sobriedad es útil y rápida.

En la red, como en todos los otros medios de comunicación, nuestro trabajo debe ser realizado pensando en el receptor de la información, por tanto hay que facilitar el acceso a la información que queremos que reciba, evitarle tareas repetitivas y búsquedas farragosas. Cualquier limitación añadida hará fracasar la política de comunicación en la red de CC.OO.

La gestión de tecnología debe verse con nuevos ojos. Debe haber un cambio de paradigma que haga posible verla como un nuevo proceso, un nuevo instrumento de comunicación por el cual se ayuda a la organización a adquirir el conocimiento necesario para lograr liderazgo en su ámbito de actividad.

En Web, la clave del éxito está en lo claro, evidente y sencillo que sea el camino para conseguir lo que buscamos. La construcción de un sitio Web es fundamentalmente un problema de comunicación. La tecnología pone los medios, la ingeniería los optimiza, el diseño los viste, la edición los rellena y la arquitectura los organiza. El resultado depende del equilibrio y, más aún, de que todos los participantes coincidan en un lugar de encuentro: qué se

quiere decir y a quién. Organizar es planificar, y en Web ello supone hablar de dos conceptos, los elementos y los itinerarios que los relacionan.

Resumen

- La red es un potente instrumento de comunicación.
- El modelo Web de ccoo.es debe responder a un nuevo modelo de comunicación, vivo, dinámico, ágil, más próximo al de los periódicos convencionales que a las páginas institucionales.
- La gestión del nuevo sitio Web debe realizarse con criterios informativos y de comunicación.

7. Plan estratégico de comunicación

El sindicalismo actual se enfrenta a una serie de retos que hacen necesaria la renovación de sus estructuras para dar respuesta a nuevas exigencias de una sociedad en proceso de cambio. Uno de esos retos es, sin duda, la adecuación de los sistemas de dirección, organización y gestión de un entorno complejo frente al cual los actuales sistemas resultan, con frecuencia, poco operativos y eficaces. Otro de los retos que debe afrontar el sindicalismo es lograr los máximos criterios de eficiencia en la gestión de la comunicación y sus instrumentos además de superar la competencia creciente no sólo con otras organizaciones sindicales, sino con otras instituciones que pueden ofrecer a los trabajadores algunos servicios parecidos.

Para hacer frente a esta necesidad de transformación de estructuras y comportamiento, CC.OO., y de manera más singular los responsables de Comunicación, debe iniciar un proceso de planificación y mejora de la gestión y de los servicios que, en el marco de la planificación estratégica de CC.OO., estimule un proceso de diseño de objetivos y toma de decisiones que mejore los estándares actuales.

No estamos planteando una transformación radical e inmediata, sino impulsar una planificación estratégica de la comunicación a largo plazo. Su pleno desarrollo requiere tiempo de programación, análisis de situación y objetivos, aunque de manera paulatina se puede iniciar el camino, diseñar la planificación y empezar a caminar.

El actual Manual de Comunicación está pensado para ir desarrollando las distintas propuestas, analizando conjuntamente con las distintas Secretarías y/o Departamento de Comunicación las medidas más importantes a llevar a cabo, que precisan una reflexión y un debate del personal que conforma las unidades de trabajo de comunicación, tanto sobre el presente de estas unidades como sobre su futuro atendiendo no sólo a factores internos, sino fundamentalmente al entorno que rodea a CC.OO.

Existen unas pautas comunes de actuación que también son de utilidad para CC.OO. a la hora de poner en marcha tareas de comunicación, contribuirá sin duda al éxito de las

mismas. En este caso, la definición de una estrategia de comunicación nace de la necesidad de impulsar un proceso de mejora en el ámbito de la gestión y de los servicios de información, conscientes de que se está configurando un escenario nuevo de competencia creciente para los sindicatos, que impide conformarse con el mantenimiento de un modelo meramente continuista de gestión. Por el contrario, ese escenario de competitividad, cambios tecnológicos, gestión del conocimiento, nos obliga a realizar un esfuerzo de cambio y adaptación a las nuevas circunstancias, con el objetivo de contribuir al éxito de CC.OO.

Uno de los instrumentos más potentes para añadir valor a cualquier organización es la mejora continua de todos y cada uno de los miembros de una organización. En nuestro caso de todas las estructuras, pero especialmente de las Secretarías y/o Departamentos de Comunicación. El factor clave de este planteamiento son las personas -todas las personas-, que desde su posición se convierten en las protagonistas de la identificación y resolución de los problemas e ineficiencias de la organización.

Este planteamiento de mejora continua en la calidad de los servicios de Comunicación precisa una transformación cultural de la organización y un cambio de mentalidad que sólo puede producirse paulatinamente y alcanzarse a medio plazo.

En cualquier ciclo de planificación estratégica hay que seguir unos pasos que de manera esquemática se resumen en el siguiente punto.

7.1. Ciclo de planificación estratégica

1. Definición de objetivos generales.
2. Definir objetivos de comunicación.
3. Definir público al que va dirigido:
 - Actitudes actuales ante el tema: ¿Cambiarlas, crearlas, mantenerlas o reforzarlas?
 - Actitudes deseadas.
 - Causas y justificación.
 - Puntos clave de contacto.
4. Definir mensajes.
5. Estrategias de Comunicación:
 - Tácticas de comunicación: libros, publicidad, jornadas, seminarios, debates, boletines, cuadernos sindicales, periódicos, digital, Web, notas de prensa.
6. Prioridades clave.
7. Plan de acción.
8. Organigrama de trabajo.
9. Presupuesto.
10. Evaluación, análisis, investigación y resultados.

En el caso de CC.OO. estos pasos se concretan de la siguiente manera. Los objetivos sindicales, como ya hemos reiterado, están marcados por los órganos de dirección. Pues bien, una vez definidos cuáles son estos objetivos generales, éstos deben trasladarse al campo de la comunicación. Imaginemos que esos objetivos son ganar las elecciones sindicales.

A partir de esa definición y concreción en un mensaje y en una imagen, en el ámbito de la comunicación conviene tener en cuenta a qué público va dirigido, qué actitudes tiene ante esa decisión. Y una vez conocida la actitud del público, debemos defi-

nir si queremos cambiar, modificar, mantener o reforzar ese comportamiento.

Seguidamente habrá que definir qué actitudes deseamos (impulsar la participación), y analizar las causas y las justificaciones de esa decisión. También es necesario analizar los puntos de contacto que tienen los diversos públicos, qué intereses les unen, qué puntos fuertes tienen en común. Una vez que sabemos a quiénes nos queremos dirigir, hay que concretar los mensajes e inmediatamente definir las estrategias de comunicación, ver qué instrumentos se van a utilizar, qué tiempo, qué soportes, en qué medios. Y sobre todo debería reforzarse la idea fuerza. Con ese trabajo de análisis, definición y planificación ya sólo queda estudiar el presupuesto y una vez conocidos todos estos datos ponerse manos a la obra. Finalmente conviene hacer una evaluación y ver los resultados que hemos obtenido, si la campaña ha conseguido los objetivos y sobre todo ver los fallos y lagunas cometidas. Sólo analizando y evaluando los errores se puede avanzar y mejorar.

7.2. Comunicación verbal

Cuando alguien se enfrenta a un auditorio es habitual un cierto sentimiento de desasosiego, incluso en las personas más entrenadas; una situación que también puede darse entre sindicalistas que pueden no estar habituados a hablar en público. Sin embargo existen técnicas que facilitan esta tareas. Para enfrentarse a un auditorio es necesario, además de vencer ciertos temores o timideces, tener algo que decir y conocer algunas técnicas que permiten hacer esa comunicación eficaz.

La comunicación verbal exige algunas cualidades, que pueden ser innatas al orador, pero sobre todo precisan preparación y

dominio de técnicas de exposición. Estas tienen que ver con la preparación del contenido del discurso y con la puesta en escena del mismo, así como con la fuerza y credibilidad con que el orador transmite al mensaje. Son varios los estudios que revelan que el discurso y su contenido influyen en el auditorio en un 35%, mientras que el tono de voz lo hace en un 20% y el lenguaje corporal en un 45%; o, dicho de otro modo, a la hora de enfrentarse a un auditorio hay que cuidar no sólo el texto, sino también el lenguaje corporal, las palabras y frases y el tono de voz empleado.

Frente a un auditorio no hay dos oportunidades. Cuando alguien se enfrenta a un texto escrito y la lectura no es fácil, puede releer las veces que considere necesario hasta comprender perfectamente lo que se dice. Esta práctica, aunque no es nada recomendable, no se produce frente a un auditorio, donde no hay posibilidad de repetir. Por ello es muy importante la preparación del discurso, cuidar cada detalle y cada gesto para que el auditorio comprenda fácilmente aquello que se le quiere transmitir.

Para hacer una presentación correcta es necesario realizar una buena preparación del discurso; conocer a fondo el tema del que se va a hablar, medir el tiempo del que se dispone, incluso realizar un ensayo que permita controlar el tiempo de exposición, repasar las ideas y puntos del mensaje. También es importante estar en el mejor estado físico e intelectual posible, ya que cualquier intervención supone un gran esfuerzo, de ahí que ante una intervención se deban evitar comidas y bebidas copiosas.

Es importante captar la atención del auditorio desde el primer momento, lograr que la primera impresión que reciba el auditorio sea favorable en todos los aspectos. Además de cuidar lo que se dice, debe cuidarse la toma de contacto con el grupo al que

se dirige; la atención es selectiva y «enganchar» al auditorio en los primeros momentos augura un buen final.

Aunque existen distintas técnicas, una de las más comunes consiste en preparar una intervención pública dedicando tiempo y esfuerzo a la misma, para ello sólo tiene que seguir la regla de las «4 pes», que son: planificar, preparar, practicar y presentar.

Planificar una intervención es conocer a la audiencia y sus conocimientos, vivencias, necesidades y objetivos, para definir el propósito de la intervención y el resultado que se espera de la audiencia.

Preparar la intervención: Partiendo de un título sugerente y adecuado, debe elaborarse un discurso con una estructura clara, un desarrollo ordenado de las ideas, señalando inicialmente las ideas fuerza para desarrollarlas posteriormente con precisión y claridad. También se dedicarán el tiempo y el apoyo de materiales visuales si se considera oportuno, para finalizar con una especial de resumen donde se sintetizan las ideas que el auditorio debe retener. Toda la preparación debe contar, además, con un comienzo que capte la atención del auditorio y la mantenga hasta el final.

A la hora de elaborar un discurso o preparar una intervención es necesario, asimismo, estructurarlo teniendo presente que se producen tres momentos:

Una fase de contacto o salutación, que estimule al público a prestar atención. Es importante comenzar con un párrafo introductorio que sirva de resumen de lo que se quiere decir, e inmediatamente enumerar los puntos a exponer.

Una fase informativa, donde demostrar con hechos y datos el contenido.

Una fase final, que puede ser un resumen o síntesis del contenido del discurso, una anécdota, una cita o frase adecuada, un giro humorístico que libera la tensión acumulada a lo largo de la presentación. En todo caso se debe dejar de ser el centro de atención.

En cuanto al tiempo que debe durar una intervención, no hay regla fija, lo que sí es seguro es que no debe ser excesivo. Un tiempo relativamente normal pueden ser 20 minutos. En este caso, la introducción podría durar 2 minutos, la exposición y persuasión 13 y las conclusiones 5 minutos.

Practicar o ensayar una intervención es un ejercicio muy aconsejable, no sólo permite conocer el texto, sino enfatizar, corregir, escenificar la intervención, medir el tiempo, ver las ideas que precisan mejorar la explicación, variar las palabras que no resultan fáciles de recordar o no expresan correctamente la idea y, sobre todo, familiarizarse con el discurso, de manera que a la hora de exponerlo resulte fácil hacerlo y el auditorio perciba que se controla el tema. Una práctica o ensayo adecuado de un discurso puede hacer que la audiencia no perciba que el interviniente no es un orador nato, sino un gran trabajador que se prepara con rigor y técnica su intervención.

Presentar el acto es importante, lo puede hacer el propio interviniente u otra persona. En cualquier caso se debe adoptar una actitud profesional, centrándose en lo fundamental, causando buena impresión, manteniendo la atención y terminar dejando una impresión favorable y duradera.

Para hablar en público conviene tener presente que, además de lo que se dice, es importante el cómo se dice, y la actitud con la que se dirige al auditorio. Por tanto, hay que preparar el contactar con la audiencia, sabiendo que cuantos más datos se tengan sobre el auditorio más fácil será preparar la intervención. Además, a lo largo de la misma es preciso estar al tanto de la actitud del auditorio, del «lenguaje corporal de la audiencia», observar el impacto de la intervención en el rostro y en la postura corporal de los oyentes, y reaccionar en consecuencia. Es importante, asimismo, contactarocularmente con la audiencia, mirar a la cara, aproximarse a ellos; gestos como salir de detrás del atril, ponerse en pie, acercarse y sobre todo persuadir a la audiencia del motivo por el que debe escuchar, son definitorios. Cuando alguien interrumpe, si conseguimos contactar con la audiencia ese corporal.

8. Elementos que definen la identidad corporativa de la C.S. de CC.OO.

8.1. El nombre de Comisiones Obreras

El nombre genérico (Comisiones Obreras) corresponde al conjunto del sindicato y puede ser utilizado para referirse a él en su totalidad (en cuyo caso también cabe hablar de la Confederación Sindical de CC.OO.) o a cualquiera de sus organizaciones cuando actúan en el ámbito de sus competencias.

Las organizaciones pueden también nombrarse por su denominación oficial (por ejemplo, Federación de Comunicación y Transporte de Comisiones Obreras) o posponiendo al nombre genérico su ámbito de competencias (Comisiones Obreras de Comunicación y Transporte). En cualquier caso, lo que no debe omitirse nunca es la denominación genérica del sindicato.

Por supuesto, pueden utilizarse también las siglas (CC.OO.) que, en rigor, llevan un punto después de cada repetición de letras. En ningún caso cabe la fórmula C.C.O.O.

Cuando una frase termina con las siglas CC.OO., no debe ponerse punto y aparte o seguido. Sí deben, en cambio, insertarse otros signos, si la frase lo requiere: comas, punto y coma, interrogantes, etc. Conviene no abusar de la sigla y alternar el texto con el nombre completo (Comisiones Obreras o Comisiones Obreras de X) u otras acepciones de tipo general: el sindicato, esta organización sindical...

La utilización del nombre genérico es muy conveniente en tareas informativas para facilitar la identificación y dotar al texto de mayor fluidez. Así, una noticia puede comenzar diciendo: «La Federación de Comunicación y Transporte de Comisiones Obreras ha expresado su preocupación por...», pero en el título deberá constar únicamente: «CC.OO. denuncia...». Conviene que a lo largo del texto sea también el nombre genérico del sindicato el que se repita.

La utilización del nombre del sindicato va unida a la conjugación en tercera persona («CC.OO. ha dicho», pero no: «desde CC.OO. hemos dicho»; «los delegados y delegadas de Comisiones Obreras defienden», pero no: «los delegados y delegadas de Comisiones Obreras defende-

mos»; «desde este sindicato se apoya», pero no: «desde este sindicato apoyamos»...). Lo que proporciona, además de corrección gramatical, una sensación de mayor objetividad y seriedad.

En algún caso muy excepcional, más ligado a la publicidad que a la información, se podrá utilizar la primera persona del plural: CC.OO. somos, CC.OO. queremos. En este caso se pierde en objetividad lo que se gana en cercanía.

En ningún caso deben emplearse expresiones del lenguaje popular, como «los cocos», «los de Comisiones», o expresiones similares.

La vinculación a Comisiones Obreras se expresa por la afiliación y la representación. Por ello, el sindicato cuenta con afiliados y afiliadas, delegados y delegadas representantes y dirigentes o responsables. Debe huirse por tanto de términos añejos pero incorrectos como «cuadros» al referirse a personas que ocupan puestos de responsabilidad (dirigentes o responsables).

8.2. El cargo y la firma de los sindicalistas de CC.OO.

La ostentación de cargos representativos del sindicato o de los trabajadores y trabajadoras está circunscrita al ámbito de representación o interno del sindicato. No se utiliza la condición de afiliado o afiliada, representante o dirigente de CC.OO. en ningún caso más allá de sus propios ámbitos y respecto a cuestiones que sean propias.

Al igual que respecto a la utilización del nombre, las estructuras confederales están legitimadas a utilizar la firma del sindicato (que no a modificarla). Las federaciones, uniones, sindicatos y

secciones sindicales lo pueden hacer en su ámbito, expresando de forma clara la estructura firmante.

8.3. El Logotipo de CC.OO.

El logotipo confederal está aprobado en su Congreso Confederal. A partir de ahí las distintas estructuras del sindicato lo adaptan a sus peculiaridades para que pueda quedar clara la imagen confederal y la estructura federal o territorial.

La utilización del logotipo confederal modificado por parte de uniones o confederaciones territoriales debe ser igualmente aprobado por sus órganos de dirección. Se debe procurar que tanto el logotipo como la sigla, cuando sean utilizados junto con los de otras organizaciones, queden en lugar destacado.

Para ello, algunos consejos:

- Es mejor sacrificar algún elemento de identificación de la estructura concreta (siglas de una federación, dirección u otra similar) que permitir un menor tamaño de la sigla o del logotipo que lo llegue a hacer invisible o pequeño en comparación al resto.
- En la firma de un acuerdo o de cualquier documento se debe buscar un lugar preferente, el mejor en el centro y al pie del texto y sobre todo huir de un lateral e invertido.
- En caso de discrepancia del orden entre organizaciones sindicales, bien en la elaboración de comunicados, firmas de convenios, pancartas, etc., se puede seguir el orden correlativo a la representación o, si se trata de escritos firmados

exclusivamente con CC.OO. y UGT, alternar el orden de escritura.

- En cualquier caso, en todos los escritos del sindicato la fórmula preferente para relatar una sucesión de organizaciones es: CC.OO. y el resto de los sindicatos, CC.OO. junto con otras organizaciones, etc. Si hubiera que escribir todas las siglas, el orden es CC.OO. (y si existen), UGT, ELA, CIG, USO y otras si hubiera lugar.

8.4. Dirección www.ccoo.es

Los nuevos tiempos obligan a divulgar no sólo el logotipo confederal, sino también la dirección web del sindicato. Hoy está aceptado que la puerta de entrada al sindicato en la red es www.ccoo.es, y es esta la dirección que debe potenciarse, es posible y hasta deseable que las organizaciones confederales tengan otra URL (www.confia.net; www.fct.ccoo.es), pero estos nombres son muy internos y desconocidos por el gran público, por tanto los esfuerzos deben estar encaminados a popularizar la dirección www.ccoo.es y garantizar todos los enlaces suficientes para que cada organización pueda disponer de la doble entrada.

ANEXOS SOBRE
COMUNICACIÓN
EN LA
PRÁCTICA
COTIDIANA

Anexo 1

Aplicaciones básicas de la identidad visual de CC.OO.

Este anexo pretende servir al comunicador de CC.OO. como guía rápida y visual para el uso cotidiano de los elementos fundamentales de la identidad visual de la Confederación Sindical de CC.OO., en algunas de sus aplicaciones más usuales. En ningún caso las páginas que siguen pueden ser tomadas como un manual de identidad visual corporativa, de contenido mucho más técnico y exhaustivo.

1. Anagra, marca y logotipo

1.1. Anagrama y marca

El anagrama toma como base tipográfica los caracteres *Helvetica Neue Black Italic*, caja baja, modificando las relaciones proporcionales entre letra y punto.

cc.oo.

La construcción de la marca o símbolo identificativo implica la adición de atributos de forma y color: anagrama en blanco sobre un paralelogramo de color rojo, cuyos lados verticales tienen una inclinación de 12°.

cc.oo.

1.2. Logotipo

Se contruye con la misma tipografía que el anagrama: *Helvetica Neue Black Italic*, caja baja.

comisiones obreras

1.3. Color

La definición original contempla las siguientes referencias de color: *Pantone 185 CV* para la marca y *Pantone Cool Grey 8 CV* para el logotipo u otros textos identificativos que le acompañen, cuando se imprimen por tintas planas.

cc.oo. comisiones obreras

La correspondencia de estos colores, cuando se imprimen en cuatricromía es:

 Pantone 185 CV= 91% de magen + 76% de amarillo

 Pantone Cool Grey 8 CV= 56% de negro

No obstante, la experiencia ha demostrado que, en determinadas circunstancias –impresión en cuatricromía, papeles porosos, etc.–, estas tintas quedan atenuadas, perdiendo parte de su fuerza. En tales casos, sobre todo cuando se imprime sobre papeles reciclados u offset, es recomendable subir 1 punto en la escala Pantone, utilizando *Pantone 186 CV* para la marca y *Pantone Cool Grey 9 CV* para el logotipo.

CC.00. comisiones obreras

La correspondencia de estos colores, cuando se imprimen en cuatricromía es:

 Pantone 186 CV= 91% de magenta + 76% de amarillo + 6% de negro

 Pantone Cool Grey 8 CV= 65% de negro

Cuando el logotipo deba imprimirse sobre fondos oscuros o neutros, es aconsejable utilizar el color blanco o negro, según el caso.

comisiones obreras

comisiones obreras

comisiones obreras

comisiones obreras

1.4. Relaciones espaciales correctas entre marca y logotipo

CC.00. *comisiones obreras*

CC.00. *confederación sindical de comisiones obreras*

CC.00.
confederación sindical de comisiones obreras

CC.00.
comisiones obreras

CC.00.
confederación sindical de comisiones obreras

2. Tipografía para edición

La elección de la *Helvetica Neue* se basa en sus cualidades de legibilidad y su flexibilidad, ya que cuenta con más de 50 variantes o fuentes incluyendo los caracteres expandidos y condensados. Se trata de una familia tipográfica de uso muy extendido y por lo tanto de fácil accesibilidad. Su semejanza con el tipo *Arial* permite también la utilización de este último en documentos de autoedición.

Algunos ejemplos en el cuerpo 14:

Helvetica Neue Light
Helvetica Neue Light Italic

Helvetica Neue Roman
Helvetica Neue Roman Italic

Helvetica Neue Bold
Helvetica Neue Bold Italic

Helvetica Neue Condensed Regular
Helvetica Neue Condensed Oblique

Helvetica Neue Extended Regular
Helvetica Neue Extended Oblique

Los párrafos contruidos con *Helvetica Neue* admiten un interlineado holgado, superior al 20% del cuerpo de letra.

Párrafo en *Helvética Neue Roman*, cuerpo 11, interlínea 13,2 (20%):

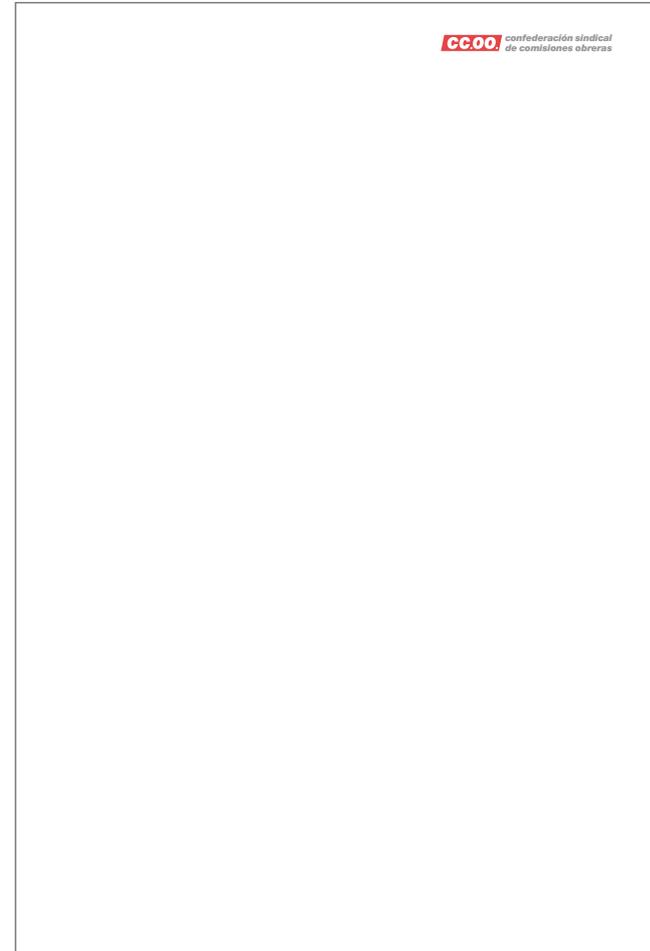
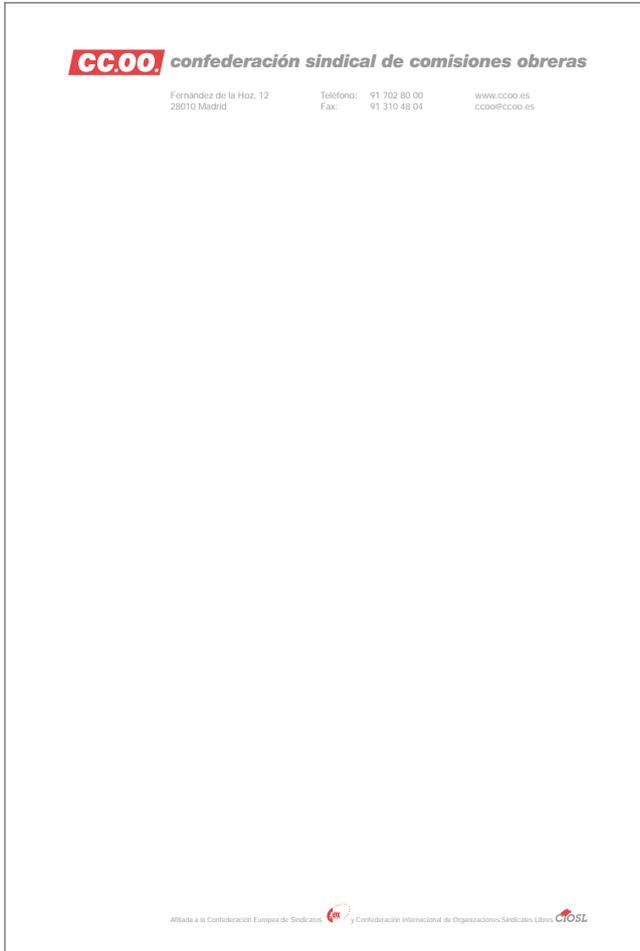
La C.S. de CC.OO. agrupa a sindicatos democráticos y de clase, federa y confedera a las distintas federaciones estatales, confederaciones de nacionalidad y uniones regionales y agrupa, a través de éstas, a las secciones sindicales de empresa o centro de trabajo en cuyo seno tienen cabida todos los trabajadores y trabajadoras de España.

Párrafo en *Helvetica Neue Roman*, cuerpo 11, interlínea 15,3 (30%):

La C.S. de CC.OO. agrupa a sindicatos democráticos y de clase, federa y confedera a las distintas federaciones estatales, confederaciones de nacionalidad y uniones regionales y agrupa, a través de éstas, a las secciones sindicales de empresa o centro de trabajo en cuyo seno tienen cabida todos los trabajadores y trabajadoras de España.

3. Elementos de correspondencia e identificación

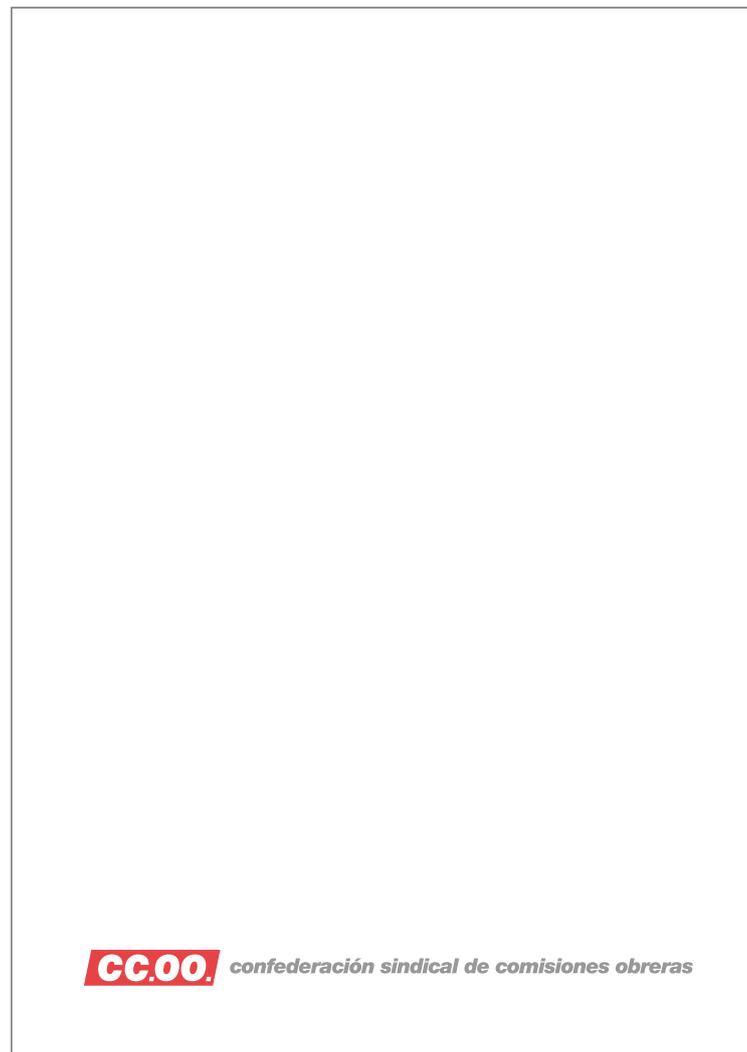
3.1. Carta y carta de continuación. 210 x 297 mm



3.2. Sobre americano. 220 x 110 mm



3.3. Carpeta. 220 x 310 mm



3.4. Tarjeta de visita. 85 x 55 mm



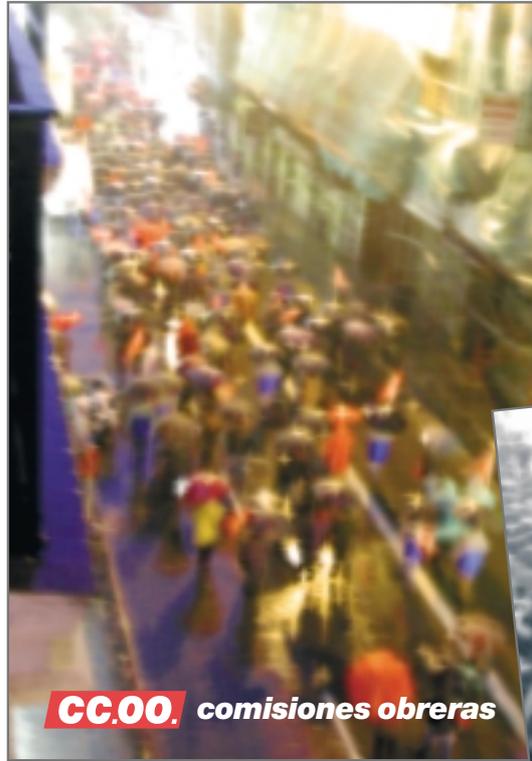
3.5. Carnet identificativo. 85 x 55 mm (incluido plastificado)



4. Utilización de marca y logotipo en publicaciones

Las imágenes que siguen muestran, de forma orientativa, las ubicaciones y dimensiones más adecuadas de los signos de identidad visual de CC.OO. en relación con las proporciones más usuales en la edición de carteles, libros y folletos.





CC.OO. comisiones obreras



CC.OO.



comisiones obreras



CC.OO.
comisiones obreras

Cuando CC.OO. comparta la firma de una publicación con otra organización de rango similar, debe procurarse que los tamaños de ambas sean también similares, situandolas juntas y preferiblemente centradas.



5. Logotipos de las organizaciones confederadas

5.1. Uniones Territoriales

Andalucía



Aragón



Asturias



Canarias



Cantabria



Castilla-La Mancha



Castilla y León



Catalunya



Ceuta



Euskadi / Navarra



Extremadura



Galicia



Illes Balears



La Rioja



Madrid



Melilla



Murcia



País Valencià



5.2. Federaciones Estatales

Servicios y Administraciones Públicas



Actividades Diversas



Agroalimentaria



Servicios Administrativos y Financieros



Comercio, Hostelería y Turismo



Construcción, Madera y Afines



Enseñanza



Minerometalúrgica



Pensionistas



Comunicación y Transporte



Textil, Químicas y Afines



Sanidad



5.3. Fundaciones y servicios sindicales

Fundación Formación y Empleo Miguel Escalera-FOREM



Fundación 1º de Mayo



Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud-ISTAS



Centro de Información para Trabajadores Migrantes-CITE



Escuela Sindical Juan Muñiz Zapico



Fundación Paz y Solidaridad



5.4. Otras organizaciones y entidades

Confederación Europea de Sindicatos-CES



Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres-CIOSL



Unión General de Trabajadores-UGT



Anexo 2

Rasgos generales del lenguaje de la comunicación en CC.OO.

CC.OO. utiliza de manera simultánea la comunicación verbal y la escrita. Cuando se escribe, se debe tener en cuenta, por un lado, su carácter material y duradero y, por otro, la disociación temporal y espacial de quien emite y recibe el mensaje. Por tanto es preciso evitar texto de difícil lectura y comprensión. Un texto complicado produce una lectura aburrida que es el primer paso para abandonar ese documento por muy interesante que sea no sólo por las ideas que contenga, sino también porque el autor sea respetado y conocido. En ocasiones, fácil expresar verbalmente una idea, pero es mucho más difícil escribirla, ya que no vale escribir como se habla, sino que se debe tener en cuenta una serie de normas elementales a la hora de enfrentarse a un texto. Entre esas normas básicas conviene recordar:

- Usar frases cortas, producen más impacto y se guardan mejor en la memoria. Las largas aburren y distraen.
- Evitar lenguajes localistas. Hay que pensar que se escribe para millones de personas y no sólo para personas cercanas. Las cosas que se escriben nunca se controla dónde acabarán.
- No utilizar metáforas. Es mejor usar sustantivos o adjetivos sencillos, cortos y comprensibles.
- No repetir lo que es obvio.
- Escribir de lo que se sabe. Dar información que sea útil. Ima-

ginar preguntas que se puedan plantear, adelantándose en las respuestas.

1. El uso del idioma

La lengua confederal de CC.OO. es el castellano, sin perjuicio del reconocimiento de las diversas lenguas propias y oficiales de las distintas regiones y nacionalidades. En general, pues, no deben usarse palabras de otras lenguas mientras existan sinónimos en castellano. Esta norma puede tener algunas excepciones basadas en los siguientes criterios:

- Palabras no castellanas impuestas por su uso generalizado: whisky.
- Las que no tienen una traducción exacta: *cash-flow*.
- Las que, teniendo traducción, perderían parte de sus connotaciones: lehendakari, Xunta, kamikaze.
- Los topónimos han de emplearse de acuerdo con su lengua propia: A Coruña, Ourense

1.1. Comprensivo

A fin de hacer la lectura más comprensiva se explicarán las siglas o acrónimos (aunque sean conocidos) la primera vez que éstos se utilicen, escribiendo el nombre en su totalidad o una explicación muy aproximada. Así, la CECA –Comunidad Económica del Carbón y del Acero–, la UEM –la Unión Económica y Monetaria–. Las excepciones y modalidades de este uso se detallan más adelante.

1.2. Periodístico

El lenguaje de las Secretarías y/o Departamentos de Comunicación es periodístico, encaminado a hacer comprensibles las noticias que se transmiten a un público no especializado. El estilo habrá de ser, por tanto, claro, preciso e inteligible.

1.3. Comprensible

Las normas periodísticas generales aconsejan el uso de frases cortas, con una extensión máxima de 20 palabras y una estructura sintáctica simple de sujeto, verbo y predicado. Esta norma, no obstante, no puede ser mecánica si se quiere mantener el interés de la lectura.

El vocabulario debe ser común, pero no vulgar. No es admisible, por tanto, escribir expresiones de uso corriente en el lenguaje sindical, como «bronca» en lugar de conflicto, «panfleto» en lugar de folleto informativo, etcétera.

Los términos de otras lenguas sin traducción (*cash-flow*), se escribirán en cursiva y se explicarán la primera vez que aparezcan en el texto. Igual explicación requieren los conceptos especializados que se viertan dentro de una información.

Las cantidades expresadas en moneda extranjera deben convertirse a euros; las medidas, al sistema métrico decimal, y, en general, se tendrá siempre presente que el hipotético lector de nuestra información debe encontrar en el texto todas las facilidades para entender lo que le decimos.

1.4. Riguroso

El rigor, en el lenguaje periodístico, no debe estar reñido con la claridad. Se entiende por rigor la aplicación de la máxima precisión posible en la difusión de una noticia. Por ejemplo, es preferible dar una cifra en lugar de referirse a «varios» manifestantes; precisar la edad de una persona en vez de hablar de «un joven» o «un anciano»; dar una fecha exacta por «hace unos días». El mismo rigor debe aplicarse, en la medida de lo posible, a la mención de libros o publicaciones: conviene, cuando menos, citar el autor y la editorial, además de título.

Habrán de evitarse, asimismo, los eufemismos y frases elusivas, tan en boga hoy en día. Así, a la «violencia de baja intensidad» es preferible denominarla «violencia callejera» y al «reajuste de precios», en el contexto en que normalmente se expresa, deberá llamarse «subida».

1.5. No sexista

CC.OO. utiliza un lenguaje no sexista. En consecuencia, se utilizarán preferentemente términos mixtos cuando se refieren indistintamente a los dos sexos (personas, colectivo...), palabras genéricas que designen a personas de uno u otro sexo (profesorado...) y, finalmente, las palabras que designan ambos géneros: hombres y mujeres, trabajadores y trabajadoras... En casos restringidos, con el fin de aligerar el texto, se podrá utilizar el plural en masculino. También puede utilizarse un solo género cuando el colectivo del que se habla está formado exclusivamente por mujeres u hombres.

En ningún caso se introducirá la @ para evitar la mención de género.

Tampoco es aceptable en un texto corrido la fórmula o/a, que sólo encuentra sentido en formularios, documentos administrativos o textos de similares características.

Si la mención expresa a los dos géneros hace demasiado pesado un texto, puede ser una fórmula ceñirse a las normas gramaticales estrictas e incluir un breve párrafo final explicando las dificultades para erradicar el sexismo del lenguaje.

1.6. No excluyente

No habrá nunca motivo para emplear términos o expresiones que contengan ninguna carga peyorativa hacia un grupo social, político, étnico, cultural o de género. Se entienden como tales las expresiones sexistas (hombrada, machote...), racistas (gitana-da, judiada...), xenófobas (sudaca, moro) o despectivas (patate-ro, paleta...).

1.7. Respetuoso

Deben omitirse siempre adjetivos o expresiones que signifiquen descalificación o desprecio (gobierno cerril, sindicato radical...), salvo que se trate de una cita textual puesta en boca de una fuente identificada. Tampoco son admisibles en el lenguaje escrito expresiones groseras acuñadas en el uso coloquial (montar la bronca, dar caña...) ni, por supuesto, insultos personales (cabrón, mentiroso).

En el caso de que cualquiera de estos términos o expresiones formen parte de una cita textual, se escribirá tal como fue pronunciada.

2. Léxico y recursos expresivos

Las palabras, giros y expresiones más utilizadas en la información generada por CC.OO. son, en ocasiones, de uso común y, en otras, han ido asentándose con el paso del tiempo. Subsisten, sin embargo, formas diferentes de utilizar un mismo concepto. Nos referiremos ahora a alguna de estas situaciones con el fin de homogeneizar en lo posible nuestro lenguaje.

2.1. Uso de mayúsculas y minúsculas

El uso de las mayúsculas no tiene relación ninguna con la importancia del suceso o institución de que se habla, sino con la correcta o incorrecta utilización de las reglas gramaticales.

Como regla general, se escriben con mayúscula en su primera letra:

- Los nombres propios de personas, animales, allas y apodos, topónimos, marcas y empresas: José María Fidalgo, El Corte Inglés, Babcock-Wilcox; cuando el artículo forma parte de la marca, también se le aplicará la regla.
- Los acontecimientos especialmente señalados y fiestas: Primero de Mayo, Semana Santa... En minúsculas, en cambio, si se trata de una referencia genérica: los sanfermines.
- Los nombres completos de instituciones, entidades y organismos de todo tipo: Secretaría Confederal de Acción Sindical, Dirección General de Trabajo, Comisión Nacional del Mercado de las Telecomunicaciones, Cáritas, Izquierda Unida, Partido Socialista Obrero Español.

- Publicaciones periódicas y premios: Gaceta Sindical, Premio a la Transparencia Informativa, Premio Nobel de Literatura.
- Textos legales, cuando se escriba su denominación completa: Ley de Salud Laboral, Estatuto de los Trabajadores.
- Las partículas iniciales de un apellido cuando no vayan precedidas del nombre: De la Rosa, De Gaulle.
- Las siglas y acrónimos de organizaciones cuyo uso generalizado así lo ha impuesto: Unicef.
- En las siglas que expresan abreviadamente el nombre de un organismo internacional o una nación: ONU, EE.UU.

2.2. Uso de minúscula

- Las épocas, estaciones, meses y días: verano, agosto, martes.
- Los cargos y títulos: director general de Trabajo, el rey Juan Carlos, el secretario general de Comisiones Obreras.
- Los accidentes geográficos: golfo de Cádiz, mar Cantábrico.
- Los gentilicios: europeos, cántabros, norteamericanos.
- Las referencias genéricas a instituciones, entidades u organismos: «esta organización sindical», «los partidos socialistas europeos».
- Las partículas que forman parte de un apellido cuando vayan precedidas del nombre: Javier de la Rosa.

- Las siglas y acrónimos a los que el uso ha convertido en nombres comunes: ovni, sida.

2.3. Siglas y acrónimos

Las siglas se forman con la letra inicial de cada palabra. Los acrónimos, con las primeras sílabas o con alguna de ellas (p. ej. Renfe). Ambas formas se usan exclusivamente con los nombres propios colectivos.

El criterio general es que se escriben con mayúsculas las siglas; y los acrónimos, con mayúscula inicial y el resto con minúsculas.

No obstante, pueden escribirse en minúsculas las siglas que corresponden a nombres comerciales o a instituciones cuyas iniciales se han convertido ya en una palabra de uso común: Seat, Unesco, Unicef.

Como norma general, la primera vez que en una información se incluya una sigla o un acrónimo, debe acompañarse de su enunciado completo, por muy conocido que sea: «La Unión Europea (UE)». Sin embargo, cuando la sigla es más conocida que el propio enunciado (por ejemplo, la droga LSD), es preferible dar una explicación sobre su significado.

El enunciado plural se refleja en una sigla duplicando las letras (CC.OO., EE.UU.). Ahora bien, una sigla de enunciado singular nunca admite el plural. Por tanto, una organización no gubernamental es ONG, empresa de trabajo temporal ETT; si nos referimos a varias se escribe de la misma forma.

Salvo que sean muy conocidos (CC.OO., ONU, Renfe), no deben emplearse ni siglas ni acrónimos en titulares.

2.4. Cursiva

El uso de la cursiva conviene limitarlo al máximo. Está justificado en los siguientes casos:

- Neologismos de uso no extendido: *guai*.
- Segundo sentido o énfasis a determinada palabra: *los críticos*.
- Apodos o alias, cuando acompañan al nombre: Ignacio Arakama *Macario*. Pero «Macario» si se le cita sólo por el apodo.
- Apodos que agrupan a dos o más personas. En estos casos, el artículo también va en cursiva: *los Albertos*.
- Títulos de publicaciones, libros, películas o canciones.
- Palabras de otros idiomas que no sean de uso común (*vendetta*; pero *mafia*) o que, aunque generalizadas, sean claramente no castellanas: *software*.
- Los signos ortográficos que acompañan a una palabra en cursiva, también van en cursiva.

2.5. Negrita

El uso de negrita para frases completas sólo está justificado en titulares, tanto de notas de prensa como de publicaciones periódicas.

Cabe también utilizarla para fechas o firmas.

En una nota de prensa puede estar justificado resaltar en negrita alguna advertencia muy especial destinada a los medios. Por ejemplo, el nombre y el número de teléfono con el que pueden entrar en contacto si desean alguna aclaración. En todo caso, esta advertencia debe estar muy diferenciada del texto informativo.

Hay publicaciones que resaltan en negrita la entradilla (primer párrafo) de algunas noticias. Debe evitarse el abuso de esta práctica y considerarla siempre en el conjunto de la estética de la publicación.

2.6. Números

Los años siempre se escriben con dígitos pero sin punto. Así 2002, pero no 2.002 ni dos mil dos.

Excepto en el caso anterior, debe tenderse, en un texto, a expresar las cifras con palabras y no con dígitos, salvo cuando se an de una complejidad que lo desaconseje.

En titulares, es aconsejable redondear las cifras. «Asistió un millar de delegados» es mejor que «asistieron 987 delegados».

3. Signos de puntuación

Aunque están recogidos en la gramática de la lengua española, vamos a realizar un breve repaso de la utilización de los signos de puntuación. Es muy importante usarlos correctamente, ya que su utilización en la comunicación escrita facilita la comprensión del texto.

3.1. La coma

Hay que evitar el uso a ciegas de este signo, que siempre indica una pequeña pausa dentro de la oración. En las frases cortas es deseable no utilizar las comas, en todo caso nunca deben utilizarse entre sujeto y verbo. La coma se emplea:

- Para separar enunciaciones de una misma categoría: sustantivos, adjetivos, verbos, pronombres, etc.: Ej.: el gato es blanco, delgado, peludo y alegre.
- Para separar elementos explicativos dentro de la oración. Ej.: Isabel, mi amiga, me llamo ayer.
- Los vocativos van siempre entre comas. Ej.: Escucha, amiga, este refrán.
- Cuando se modifica el orden regular de una oración o la oración subordinada precede a la principal. Ej.: Cuando vimos las luces, apresuramos el paso.

3.2. El punto

Este signo pone fin a una oración. Se utiliza detrás del paréntesis, de las comillas. No se pone punto final en los textos que se componen en línea aparte, como titulares, firmas y ladillos. Sin embargo, si hay que utilizarlo al final de una abreviatura. Ej.: Sr., Excmo., Ilmo.

El punto y seguido se utiliza para separar enunciados que tratan de un mismo tema. El punto y aparte sirve para separar párrafos, bien para iniciar un tema distinto, o porque se va a tratar desde un punto de vista diferente el mismo tema.

3.3. El punto y coma

Se utiliza entre oraciones coordinadas adversativas, aunque si la oración es corta, el punto y coma puede ser sustituido por la coma, o cuando a una oración le sigue otra precedida de conjunción, y no tiene un buen enlace con la anterior; o cuando después de varias pausas utilizando la coma, la frase final se refiere a ello de forma global. También se utiliza para separar las partes de un período en las que hay ya alguna coma. Cuando se relacionan nombres propios y cargos, en este caso el último nombre se sustituye por una conjunción.

3.4. Dos puntos

Es una pausa para continuar y completar una información, se utiliza para explicar exhaustivamente, antes de entrecomillar una cita textual. En los titulares, después de un nombre propio, para explicar una frase, aunque no sea textual. Después de los dos puntos se escribe minúscula.

3.5. Comillas

Deben utilizarse para cerrar frases textuales. Cuando se reproduce un texto muy extenso que tiene varios párrafos, las comillas se abren y cierran en cada uno de ellos. Las comillas van siempre antes del punto. En el caso de que en medio de una cita textual se haga una aclaración, las comillas han de cerrarse antes del inciso, que irá entre comas, y abrir después de él. No se deben dar unas citas dentro de otras. Antes de las citas textuales entrecomilladas no se escribe «que». Las comillas forman parte de la palabra (sin dejar hueco entre la comilla y la letra).

3.6. Paréntesis y rayas

Estos signos cumplen funciones similares, aíslan una observación al margen del objeto principal del discurso, a veces pueden ser sustituidos por comas. Cuando los incisos que se producen son muy diferentes del relato principal es mejor utilizar el paréntesis, el guión o rayas refuerzan y diferencian con claridad. Sólo en el caso de que un inciso dé paso a otro, es posible utilizar ambos, en este caso primero se utilizará el paréntesis y luego el guión.

3.7. Interrogación y exclamación

La interrogación debe ponerse siempre al inicio y final de un texto. Es habitual usar entre paréntesis sólo el signo de cierre de interrogación, cuando se quiere expresar duda o sorpresa: (?). Si se quiere expresar asombro, se utiliza el signo de cierre de la exclamación entre paréntesis: (!).

4. Errores gramaticales y de léxico frecuentes

Se mencionan a continuación algunos de los errores más frecuentes, tanto gramaticales como de léxico, que suelen cometerse en el lenguaje periodístico.

- **Adecúa** es incorrecto, hay que escribir «adecua». El verbo se conjuga como averiguar.
- **Agravante** es, pese al uso cada vez más extendido, femenino: «circunstancia agravante». Nunca cabe hablar de «el agravante».

- **A consecuencia** de no existe. Lo correcto es «a causa de» o «como consecuencia de».
- **Al objeto de** es incorrecto: «Con objeto de».
- **Al punto de** debe sustituirse por «hasta el punto de».
- **A nivel de** sólo debe emplearse cuando implica concepto de altura. Por tanto, es correcto escribir «no ha llegado al nivel de otras veces», pero no «está prohibido a nivel estatal». En estos casos en que se emplea para referirse a extensiones, hay que emplear «a escala», «en el ámbito» o, simplemente, una preposición.
- **A por** es ya de uso generalizado en el lenguaje oral. En escritos, sin embargo, debe evitarse esta redundancia y escribir sólo «por».
- **Asolar**. Hay dos verbos asolar: uno, formado por el nombre «sol», que significa «echar a perder», se conjuga regularmente: «la sequía asola la cosecha»; otro, formado por el nombre «suelo», significa «destruir, arrasar» y se conjuga como «acordar» o «consolar»: «el tifón asuela Centroamérica».
- **Bajo mi punto de vista** no es correcto: «Desde mi punto de vista».
- **Cesar** es verbo intransitivo, por tanto no se puede escribir que «Fulano ha sido cesado» ni «X cesó a Y». Lo correcto es: «Fulano ha cesado», «X ha destituido a Y», «a X se le ha pedido el cese»...

- **Confrontación** no debe emplearse como sinónimo de enfrentamiento. Confrontar es comparar, cotejar, contrastar.
- **De**. El dequeísmo ha sido durante unos años una auténtica plaga en el lenguaje periodístico y político: «opino de que» por «opino que». En la actualidad se está cayendo en el error opuesto de omitir la partícula con verbos que operan con ella: «le informo que» por «le informo de que». Es preciso tener claro en cada caso el régimen de cada verbo. En ocasiones, como sucede con el verbo deber, las dos fórmulas son posibles, pero con significados distintos. Deber sin de denota obligación: «debe ser así»; con de indica una probabilidad: «debe de ser así».
- **Déficit** o **superávit** no tienen plural.
- **Detentar** significa «retener algo sin tener derecho a ello». Por tanto es un error gravísimo decir, por ejemplo, que alguien detenta un cargo en el sindicato o en el gobierno. En otras palabras, Franco detentaba el poder; Aznar lo ostenta.
- **Desapercibido** se usa generalmente mal. Suele escribirse: «pasó desapercibido» por «pasó inadvertido» para indicar que algo no tuvo repercusión. Desapercibido, en su acepción correcta, es aquel que no ha sido avisado de algo.
- **En base a** debe ser sustituido por «a partir de» o «basado en».
- **Es por eso que** es un galicismo. En castellano debe decirse «es por eso por lo que».

- **Ex**, cuando figura delante de alguien que ha dejado de ser lo que el nombre representa, debe escribirse con un espacio antes de éste y sin guión. Así: ex ministro, pero no exministro ni ex-ministro.
- **Periodo de tiempo** es una de las muchas redundancias habituales en el lenguaje periodístico. Basta con «periodo».
- **Laísmo** es el uso de las formas la y las del pronombre ella, como complemento indirecto, en lugar de le y les. Ej.: la di un regalo, en lugar de: le di un regalo.
- **Leísmo** es el uso de la forma le del pronombre en el acusativo masculino singular. Ej.: le he visto, en lugar de: lo he visto. Se tiende a utilizar le para personas y lo para cosas. La Real Academia Española, aunque lo admite, recomienda que la forma le se reserve para el complemento indirecto y se dejara lo para el directo, tanto para persona como cosa.
- **Porqué** se utiliza cuando va precedido de un artículo o de un determinativo. Podría sustituirse por «el motivo» o «la causa». Ej.: no dijo el porqué de su cansancio.
- **Porque** es una conjunción causal y se usa en oraciones que explican la causa de la oración principal. Ej.: no quiero ir porque estoy cansado.
- **Por qué** se usa en interrogación. Ej.: ¿Por qué estás cansado?
- **Por que** prácticamente no se utiliza. Es la preposición por seguida del pronombre relativo que.

- **Preveer** no existe (surge de una confusión con el verbo proveer). Lo correcto es «prever», que se conjuga como el verbo ver.
- **Puntual**. Se suele hablar de propuestas o aspectos puntuales, pero lo correcto es «concretos».
- **Redundancia** es la repetición innecesaria de palabras o conceptos. Ej.: sube arriba, lo vi con mis propios ojos.
- **Si no** es la conjunción condicional si y el adverbio negativo no. Indica condición o hipótesis. Ej.: si no te callas, me voy.
- **Sino** tiene tres valores distintos: sustantivo (sinónimo de destino) Ej.: tu sino es caerte. Una conjunción adversativa (equivalente a pero) Ej.: no salió, sino que vinieron a casa. O un sinónimo de excepto. Ej.: nadie sino tú puedes hablar.
- **Tertuliano** es un venerable personaje histórico, pero en ningún caso alguien que participa en una tertulia. Esta figura tiene en castellano un nombre muy preciso: «contertulio» o «contertulia».
- **Ultracorrección** es la deformación de una palabra pensando que así es correcta, por semejanza con otra parecida. Ej.: Inflacción, en vez de inflación. O la broma: bacalado de Bilbao.
- **Verbos** (concordancias). Es un error común pretender concordar los verbos con los sujetos más por el significado que por la gramática. Así, se escribe que «la mayoría de los consultados opinan» cuando, en realidad, es «la mayoría» (singular) la que «opina».

Anexo 3

Utilización de distintos géneros periodísticos

A lo largo de las páginas anteriores se han dado criterios válidos para las publicaciones periódicas del sindicato, en este apartado se hace referencia a cuestiones muy específicas referidas al uso de los distintos géneros periodísticos. La descripción de los géneros periodísticos más utilizados por la prensa escrita tienen como finalidad resaltar la necesidad de dar un tratamiento diferente según el contenido, a los textos de las publicaciones sindicales. Este tratamiento afecta no sólo a la redacción, sino también a la maquetación y diseño de las publicaciones. Los trabajos sindicales suelen responder a las características de los géneros periodísticos que a continuación se repasan brevemente.

1. Noticia

La noticia es el género periodístico más utilizado. Su carácter es meramente informativo, excluye la opinión del autor y debe estar escrita con rigor y precisión en la descripción de los hechos. En el ámbito sindical generar noticias es una de las tareas habituales de los Gabinetes de Prensa, que en este caso toma la forma de nota de prensa.

Las notas de prensa habitualmente se realizan para notificar una información concreta que se desea sea publicada en los medios con la mayor exactitud posible o para proporcionar información general sobre algún tema específico sin que su interés requiera de una publicación inmediata (por ejemplo, los resultados de un estudio o informe). En todo caso a la hora de elaborar una nota de prensa siempre se deben seguir algunas pautas: el texto de-

be ir siempre en estructura piramidal, es decir, ordenado de mayor a menor interés, y cada párrafo debe escribirse como si fuera el último, de manera que, si la nota es publicada, pero no en su integridad, el conjunto tenga siempre sentido.

Una nota de prensa debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué está teniendo lugar?
- ¿Quién lo está haciendo?
- ¿Dónde se está haciendo?
- ¿Cuándo tiene lugar?
- ¿Por qué se hace?

Para responder a esta última pregunta conviene tener en cuenta los antecedentes, que deben incluirse en un párrafo por muy conocidos que sean para el emisor. No hay que olvidar que el periodista (y mucho más el lector) puede que se enfrente por primera vez a ese tema.

Entradilla. Es el primer párrafo de la noticia. En muchas publicaciones suele diferenciarse con negrilla o con distinto cuerpo. En una nota de prensa no es necesario pero, en todo caso, debe contener lo principal de la información. Su extensión ideal es de unas 60 palabras.

La nota de prensa no debe tener más de un folio de extensión (900 palabras). El informe, en cambio, puede ser más extenso, aunque es conveniente que no sobrepase los dos folios. Los párrafos de-

ben ser cortos (máximo de siete líneas) y contruidos con frases breves. Si la nota es extensa, es conveniente introducir ladillos.

Una nota de prensa es mucho más atractiva si incluye declaraciones textuales de algún dirigente o portavoz competente en la materia de que se trate. En tal caso irán, por supuesto, entrecorilladas y lo más sustancial de ellas formará parte de la entradilla y, a ser posible, del título.

Algunas normas básicas para el envío de una nota de prensa son las siguientes:

Conviene utilizar papel con membrete de la organización que envía, para que la identificación sea inmediata.

Al principio o al final, pero de forma visible, debe figurar el nombre de una persona y el número de teléfono para que el periodista pueda contactar en caso de necesitar aclaraciones.

Debe llevar siempre fecha.

Es deseable enviar las notas de prensa personalizadas, es decir, con el nombre del redactor o la redactora que habitualmente cubre nuestras informaciones.

Es preferible enviar las notas de prensa por la mañana. De esta manera se cubren los informativos de radio y televisión del mediodía y permiten al periodista trabajar con ellas con mayor sosiego.

En la medida de lo posible, conviene llamar al periodista con posterioridad para confirmar la recepción y hacerle, si es preciso, aclaraciones.

Fotos y apoyos gráficos. Lo ideal en una nota de prensa es que lleve algún tipo de apoyo: gráficos, esquemas, cuadros. Deben ser muy simples y siempre en blanco y negro.

En un informe, lo ideal es que se adjunte el documento original del que se ha extractado la información.

Si la nota de prensa hace referencia a algún evento o reunión específica, es conveniente enviar fotos, generalmente en diapositiva. También conviene que, periódicamente, los gabinetes de prensa envíen a los medios fotografías actualizadas de sus dirigentes y portavoces.

2. Informe

Más largo que la noticia, está menos ligado a la actualidad y es más amplio, y complejo, con más matices en sus contenidos. Conviene cuidar su lenguaje para que no resulte incomprensible e incorporarle ladillos y falsas entradillas para mantener la atención.

3. Reportaje

Profundiza en temas que han podido ser noticia reciente o remota, pero siempre es más amplio que la noticia, combina información con descripciones e interpretaciones más literarias. Un buen reportaje debe llevar siempre un título muy atractivo y una entradilla que invite a leer y centre el tema. Si el reportaje es muy extenso, debe «dividirse» en bloques de párrafos mediante ladillos, sin que esto modifique el hilo conductor del relato. El último párrafo debe utilizarse como resumen y colofón del reportaje.

4. Entrevista

Por muy conocido que sea el entrevistado, debe comenzarse siempre con una semblanza de éste y con las razones por las que se le hace la entrevista. Conviene que las preguntas y respuestas sean breves, directas y diferenciadas tipográficamente. Si se incluyen ladillos, deben ir siempre antes de la pregunta.

4.1. Entrevistas para medios escritos

La entrevista, por lo general, la solicita el medio, bien directamente a quien desea entrevistar, bien a través del gabinete de prensa. En ambos casos, éste debe valorar su oportunidad y conveniencia y aconsejar si debe concederse o no.

Es imprescindible solicitar al periodista un cuestionario previo. La entrevista no se desarrollará nunca con arreglo a ese cuestionario, pero se trata de un instrumento orientativo que permite acopiar los datos necesarios, preparar las respuestas esenciales y dilucidar el mensaje esencial que se quiere transmitir.

Hay que dejar aclarado con antelación si va a haber fotógrafo, cómo y cuándo se va a desarrollar la sesión fotográfica (¿durante la entrevista?, ¿antes?, ¿después?, ¿otro día?). La persona que va a ser entrevistada debe conocer todos estos detalles antes de comenzar.

Conviene que durante la entrevista esté presente una persona del gabinete de prensa.

Debe pedirse siempre el texto en borrador de la entrevista para dar la conformidad a la misma. Hay medios que se muestran re-

misos a ello, pero se trata de un derecho del entrevistado al que no se debe renunciar. Ahora bien, sólo pueden modificarse (o sugerirse modificaciones) en lo que son las declaraciones textuales de éste, nunca en los titulares ni en las apostillas del periodista. Si se quiere modificar algo que está reproducido textualmente de la grabación, sólo podrá conseguirse mediante acuerdo con el periodista.

4.2. Entrevistas para medios audiovisuales

Para entrevistas en radio y televisión, la petición de cuestionario previo es aún más conveniente y el entrevistado deberá saber negarse, con educación pero con firmeza, a contestar si se le hacen preguntas imprevistas, que o no tenga preparadas o no le interese contestar.

Es muy importante analizar previamente en qué franja horaria y en qué contexto va a emitirse la entrevista. En función de esos datos se prepararán las respuestas para un público determinado.

En el caso de la radio, hay que saber con anterioridad todas las características de la entrevista: ¿un solo entrevistador o varios?, ¿hay o no intervención de oyentes?, ¿hay o no tertulios que opinen?, ¿durante nuestra entrevista va a darse entrada a «la otra parte» para establecer debate?

Las entrevistas audiovisuales suelen servir para sacar en los informativos «cortes» breves de las mismas con los que se sazona alguna información. Es, por eso, importante que el entrevistado lleve preparados, en frases breves y fáciles de editar, los mensajes esenciales de su discurso. También conviene que lle-

ve preparados ejemplos o referencias concretas para mantener vivo el interés.

Las respuestas no deben durar más de 30 segundos, pero tampoco resultar monosilábicas. Conviene evitar los latiguillos, las frases hechas o las expresiones demasiado contundentes («es inadmisibile», «de ninguna manera toleraremos», salvo que, en efecto, se tenga claro que se trata de «algo inadmisibile que de ninguna manera toleraremos»).

Si la entrevista es grabada y se dice algo que no se quiere decir, hay que pedir la repetición aunque el periodista no lo considere necesario. Si el error se comete durante una entrevista en directo, hay que, sin perder la calma, buscar pie en otra pregunta posterior para responder la anterior correctamente. No hay que olvidar que en una entrevista hay maneras de no contestar lo que a uno le preguntan sino lo que quiere contestar.

Se ha escrito mucho sobre el modo de ir vestido a una comparecencia televisiva, pero lo único cierto es que debe procurarse que la ropa no llame la atención (ni muy desfasada ni muy moderna), que no se utilicen colores muy vivos y que se eviten objetos brillantes (joyas, insignias, etc.). Como criterio general, son preferibles los tonos azules y, en todo caso, evitar los demasiado claros, las cuadros, y en general motivos que distorsionan la imagen.

5. Editoriales

En los editoriales es la publicación y, en última instancia, el sindicato quien compromete su opinión. En consecuencia, nunca llevan firma y es donde el lenguaje debe ser cuidado en todos sus extremos.

6. Artículos y cartas al director

Emitir una nota de prensa no es el único medio de obtener repercusión en los medios escritos. Escribir directamente, utilizando las tribunas que proporcionan los periódicos, es una fórmula eficaz, que evita las distorsiones y que no se utiliza tanto como cabría.

Los artículos de opinión deben elaborarse para temas de gran calado, sobre asuntos de actualidad, pero no demasiado coyunturales. Su extensión, para ser eficaces, no debe sobrepasar los dos folios y deben estar firmados por las personas del sindicato con mayor representación en el ámbito a que se refiera.

Las cartas al director se utilizan a veces para realizar aclaraciones o rectificar informaciones del periódico. Pero pueden también utilizarse simplemente para informar, para fijar una posición o para anunciar una iniciativa. No hay que olvidar que estas secciones son de las más leídas en los diarios.

Tanto en el caso de los artículos como de las cartas, el gabinete de prensa debe llamar antes al medio en el que se quiere publicar para anunciar la iniciativa. Si el asunto realmente tiene interés, lo más probable es que reciba la conformidad.

Por regla general, un gabinete de prensa (sea como tal, o su responsable directo) no debe firmar una carta al director (un artículo de opinión, en ningún caso), ni siquiera para rectificar algo. Los gabinetes de prensa son instrumentos, no portavoces; son éstos quienes, si se estima conveniente, deben polemizar.

7. Colaboraciones

Los artículos de opinión firmados deberán llevar, además del nombre del firmante, su cargo, profesión, título o cualidad que le acredita. Cualquier modificación que la dirección de la publicación quiera introducir en ellos (por razones de espacio, por ejemplo) debe ser autorizada por el autor. Las formas lingüísticas o expresiones deben ser respetadas aunque contradigan las normas de este Manual o las propias de la publicación, siempre que se mantengan en un marco respetuoso. Si no es así, es preferible no publicar el artículo a modificarlo sin autorización del autor.

Si se trata de colaboraciones no escritas expresamente para esa publicación, es obligatorio citar la fuente y el copyright.

Si se trata de traducciones, hay que citar además el traductor.

8. Declaraciones de alcance

Se denominan declaraciones «de alcance» aquellas que se realizan sin haber sido pactadas previamente, obtenidas de forma inesperada y sobre temas muy específicos que requieren de respuestas breves y contundentes.

Pese a esta definición, un gabinete de prensa debe estar siempre en condiciones de prever cuándo y dónde se pueden demandar declaraciones de alcance de los dirigentes sindicales y, en consecuencia, debe tener prevista la reacción.

Cuando se produce una circunstancia política o social de primera magnitud, deben elaborarse respuestas tipo para que cualquier dirigente pueda darla en caso de ser abordado inespera-

damente por un periodista. Por ejemplo: ante la firma de un acuerdo, ante una decisión del Gobierno, ante un conflicto de alcance nacional, etcétera.

Cuando un dirigente concreto sea noticia en sí mismo (por ejemplo, elecciones en el sindicato, cambio de responsabilidad, etc.), deberá contar también con un prontuario para estas situaciones.

A veces, ésta es una buena fórmula para hacer una declaración inesperada o para contestar (como si se estuviera improvisando) otras declaraciones previas a las que no se quiere hacer referencia frontalmente.

En todo caso, un gabinete de prensa debe prever, con olfato profesional, en qué circunstancias los dirigentes del sindicato pueden encontrarse abocados a realizar declaraciones de alcance a las que, como es natural, siempre cabe negarse.

9. Fotografías

Las fotos, en una publicación, son tan importantes como los textos escritos. Conviene tener en cuenta:

Citar siempre el autor de cada fotografía o, si no se conoce, a quién corresponde la propiedad.

Siempre que sea posible, las fotografías deben incluir pies de foto en los que se identifique a las personas que en ellas figuran y las circunstancias en que ha sido realizada: dónde, en qué momento etc. No obstante, hay que procurar huir de la obviedad, es decir, no poner por escrito aquello que la fotografía ya revele.

10. Publicidad

La norma más importante a este respecto es que la publicidad que se inserta en las publicaciones de CC.OO. debe estar siempre bien diferenciada de la información. No debe haber ningún pretexto para que una y otra puedan confundirse.

11. Titulares de una información

Toda información tiene que llevar un titular que ha de ser claro, escueto, concreto. El titular sirve para centrar la atención del lector e informarle del contenido del artículo.

El *titular* puede estar compuesto de cintillo, antetítulo, título y subtítulo. Salvo en artículos de opinión y en las informaciones breves, que puede constar sólo del título.

El *cintillo* es un elemento que se utiliza para abarcar dos o más informaciones relacionadas entre sí. Deberá ser breve –un máximo de cuatro palabras– y estar situado encima del antetítulo.

El *antetítulo*, precede al título, ayuda a responder «dónde y cuándo» sucedió la información; tipográficamente está compuesto en cuerpo más pequeño.

El *título* anuncia el hecho, la acción y responde a las cuestiones «quién» y «qué». Puede ser un título informativo, que anuncia o resume lo fundamental de la información, o un título literario, que intenta despertar la curiosidad del lector, y no refleja el contenido del artículo.

El *subtítulo* es una continuación del título y responde a las preguntas del «como» y «por qué».

Entradilla Es el primer párrafo de una información. La *entradilla* sintetiza los elementos fundamentales de la información (qué, quién, dónde, cuándo, cómo y por qué). Debe diferenciarse tipográficamente del resto del texto y ser comprensible en sí misma.

Ladillos, se conocen también como *titulillos*, van en el interior de un artículo, su utilización puede ser para aligerar una lectura dividiendo una información muy extensa o para separar temas dentro de un mismo artículo.

Despiece, es un texto de apoyo a la información general que se utiliza en reportajes e informes, está concebido para ser comprensible por sí mismo, sin necesidad de que el lector, previamente, tenga que leer el texto principal. Tipográficamente tiene personalidad propia y diferenciada del resto del texto al que acompaña y complementa.

Anexo 4

Preparación de una conferencia de prensa

Una conferencia de prensa sólo debe convocarse cuando se tienen máximas garantías de que va a obtener un éxito de convocatoria. En caso de duda, vale más acudir a las otras formas de transmisión de información en las que, si no se obtiene la resonancia esperada, no se hace patente, al menos, la ineficacia de la acción.

El éxito de una rueda de prensa se garantiza, sobre todo, con la personalidad del o la portavoz y con la actualidad del tema que se anuncia. Hay que insistir en esto: no basta que el tema sea importante en sí, sino que sea actual. Muchas veces, lo que es importante para el sindicato no lo es para los periodistas y ésta es una valoración previa que hay que hacer con realismo.

Hay otros factores secundarios que ayudan al éxito de una convocatoria: la hora (las 11 de la mañana suele ser óptima; las tardes deben descartarse); el día de la semana (los lunes y los viernes son inadecuados; el sábado es un buen día, aunque tiene sus riesgos); la forma de convocar (que debe ser con tiempo, pero reiterada; con una nota de convocatoria atractiva; lo más personalizada posible).

Una rueda de prensa que no revista un carácter extraordinario no tiene por qué requerir unos preparativos excesivos, pero sí es conveniente tener en cuenta algunas cuestiones básicas: como limitar al máximo las personas que intervienen en la rueda de prensa.

En las salas de prensa debe existir un panel delante del cual se colocarán los portavoces de CC.OO. Es importante que el nombre se reproduzca en su totalidad con el fin de que los más jóvenes se habitúen a ver en los medios gráficos y en las televisiones el nombre de Comisiones Obreras, además de incorporar sistemáticamente la dirección del sindicato en la red: www.ccoo.es

Prever siempre el encuadre fotográfico en que va a quedar el portavoz, tanto desde el punto de vista de los reporteros gráficos como de las cámaras de televisión: procurar que el eje sea lo más horizontal posible, que no aparezcan elementos extraños o no previstos en el encuadre, que el logotipo de CC.OO. y el eslogan motivo de la convocatoria queden bien visibles... Los lugares donde los gráficos van a instalarse, debe estar previsto con antelación.

Preparar una documentación básica sobre el tema del que se va a hablar, con una nota de prensa incluida que servirá para enviar a aquellos medios que no hayan asistido.

Garantizar una megafonía apropiada: no hay nada más enojoso que una rueda de prensa que no se escucha bien.

Facilitar al máximo los recursos necesarios para las conexiones de cámaras de televisión y emisoras de radio.

Comenzar con la máxima puntualidad posible. Un retraso de más de quince minutos predispone en contra. Si la rueda de prensa está convocada al final de una reunión, y ésta se demora, es preferible interrumpirla y atender a la prensa, aunque sea informalmente, para explicarle las causas del retraso y darle alguna previsión.

Prever siempre un tiempo para turno de preguntas.

Disponer, en la medida de lo posible, de fotógrafo propio, así como de sistemas de grabación de audio y vídeo. Son materiales esenciales para archivar y pueden facilitarse a los medios que no hayan asistido.

Anexo 5

Gestión y edición de publicaciones

1. Recomendaciones prácticas para la gestión de publicaciones

En ocasiones, los mayores problemas para mantener una publicación no son los de orden periodístico sino administrativo. De una buena gestión depende no sólo la racionalización de sus costes, sino también su eficacia. A continuación se aportan algunas recomendaciones prácticas para conseguirla.

Ajustar la calidad del papel a las necesidades reales de la publicación. Los papeles de mayor calidad no sólo son más caros, sino que implican más peso para el envío.

Limitar al máximo el uso de colores, que disparan los costes y no son necesariamente garantía de calidad.

Esforzarse, en cambio, en cuidar la calidad del diseño, edición e impresión. Una publicación se hace para que sea leída y hay que hacer que al lector «le entre por los ojos».

Una publicación de Comisiones Obreras no debería sobrepasar los 100 gramos de peso por unidad. A partir de este peso, los costes de envío se disparan.

Racionalizar la gestión de envíos: si dos personas afiliadas al mismo sindicato comparten domicilio, seguramente les bastará con un solo ejemplar. Si un afiliado recibe varias publicaciones, tal vez algunas de ellas se le podrían enviar juntas, etcétera.

Ajustar las tiradas a la realidad de la difusión. No hay ningún mérito en reducir una tirada si se comprueba la falta de lectores o las dificultades de distribución.

Buscar fórmulas para estudiar la eficacia del producto. Por ejemplo, incluir encuestas periódicas en la propia publicación, consultar en las reuniones con afiliados y afiliadas, etcétera. Una publicación debe estar viva y saber adaptarse a las demandas reales.

Tener el coraje de introducir los cambios necesarios y la prudencia de no introducir más que los imprescindibles. Consolidar la imagen de una publicación no es fácil, de manera que los cambios deben servir para mejorarla, pero nunca para despistar al lector.

2. Procedimiento para la edición de publicaciones

En los casos en los que la elaboración de una publicación corresponda a una federación, sindicato, sección sindical o unión territorial, se debe procurar la utilización de los recursos propios, es decir, redactar dentro del sindicato, dejando para el exterior únicamente la maqueta, fotocomposición y la impresión.

A pesar de todo habrá publicaciones que por sus características o por el tiempo en las que deban realizarse, se deba recurrir desde el principio a subcontratar el trabajo, en este caso se hará con las empresas del sindicato, si es posible.

En ambos casos se debe procurar el contacto previo con la Secretaría Confederal de Organización y Comunicación, o con el propio servicio de autoedición del sindicato y seguir las indicaciones que aparecen en estas páginas.

Dos copias de las publicaciones con cierta entidad (por periodicidad, importancia o tirada) se remitirán a la Secretaría Confederal de Organización y Comunicación y al Centro Confederal de Documentación de CC.OO.

En los casos en que se elabore un artículo, informe o cualquier otra aportación para una publicación confederal, se seguirán también y de forma análoga estas mismas normas.

3. Costes de edición

En el apartado de costes de edición es importante tener algunos conceptos claros. Existen una serie de costes que son independientes del número de ejemplares que finalmente se editen y que están relacionados con:

- Composición de textos, maquetación y diseño.
- Fotomecánica, escaneado de imágenes, filmación, pruebas de color.
- Procesos de imprenta previos a la estampación (montaje, pasado de planchas...).

A este apartado hay que sumar los costes relacionados directamente con la tirada, donde hay que considerar:

- Papel.
- Golpes de máquina (estampación).
- Encuadernación.

— Distribución.

Por tanto tenemos que valorar el coste del papel, tanto por su calidad y gramaje, pero siendo conscientes de que en casi todos los presupuestos el coste del papel es una cantidad de relativa poca importancia. Otro elemento a valorar es la utilización del color, (dos colores, cuatricromía ...) que es menos importante cuanto mayor sea la tirada. Es importante trabajar con una previsión real de necesidades, ya que la reedición de materiales siempre es cara. Finalmente debe tenerse en cuenta los gastos producidos por la distribución del citado material, que en ocasiones puede suponer un coste superior a todo el proceso previo.

Anexo 6

Formatos digitales

Si existe un ámbito en el cual las nuevas tecnologías se hayan impuesto de forma fulgurante y definitiva, es el de la comunicación y en particular el de la comunicación visual. En pocos años hemos asistido a una completa renovación tecnológica que ha modificado radicalmente nuestra forma de trabajar con las imágenes y la información «imprimible», que ahora, además del tradicional papel, cuenta con nuevos soportes digitales de gran versatilidad y, sobre todo, con un nuevo y poderosísimo medio: Internet.

En este contexto, el comunicador se ha visto inmerso en un universo de denominaciones y extensiones de archivos informáticos, a menudo crípticos, de cuyo correcto uso depende sin embargo la obtención de todo el potencial y rendimiento del formato digital.

1. Formatos de imagen

El número de formatos existentes es virtualmente inabarcable y sigue creciendo cada día. No obstante, a efectos prácticos, sólo algunos de ellos nos son realmente útiles en las tareas de comunicación. De ellos hacemos a continuación una descripción básica que permita su uso correcto. Todos poseen en común la característica de ser formatos prácticamente «universales», es decir, son interpretados correctamente por cualquier plataforma, ya sea esta Windows, Macintosh, Unix, Linux, etc., y por la inmensa mayoría de las aplicaciones de edición y retoque de imágenes.

- TIFF: Imagen de puntos, sin compresión. Garantiza la máxima calidad. Archivos grandes que ocupan mucho espacio en disco, poco adecuados para su envío por correo electrónico.
- Uso principal en impresión tradicional
- Extensión: .TIF

- JPEG: Imagen de puntos. Compresión con pérdida. Buena calidad, dependiente del grado de compresión utilizado. Adecuado para enviar por correo electrónico.
- Uso en impresión tradicional a baja compresión y alta resolución: en internet, por el contrario, a alta compresión y baja resolución.
- Extensión: .JPG

- GIF: Imagen de puntos. Baja resolución y escasa profundidad de color.
- Uso exclusivo en internet.
- Extensión: .GIF

- EPS: Imagen vectorial. Al tratarse, en lugar de puntos, de una serie de instrucciones de descripción de la imagen, que son interpretadas por el dispositivo de salida, se obtiene una imagen de gran calidad, escalable sin

límites, partiendo de un archivo muy pequeño.

- Uso adecuado para la impresión. Requiere un dispositivo de salida postscript. Es el tipo de imagen standard en la generación de infografía, logtipos e ilustración 2D. Las imágenes vectoriales en internet permiten producir atractivas animaciones de las páginas web, pero deben ser procesadas por una aplicación (p.e. «Flash»).
- Extensión: .EPS

- PICT: Imagen de puntos. Indicada para representación en pantalla o en impresoras de oficina. No admite separación de colores.
- Uso en presentaciones y proyecciones (p.e. «Power Point»), imágenes estáticas de vídeo, gráficos e ilustraciones en aplicaciones de ofimática (Word, Excell, etc.).
- Extensión: .PCT

1.1. Conversión de formatos

La representación en pantalla de una imagen se efectúa siempre por el método aditivo «RGB» (rojo, verde, azul), mientras que la impresión utiliza el método sustractivo «CMYK». Las imágenes procedentes de internet o de otros dispositivos de entrada como, cámaras digitales o scanners de sobremesa, son origi-

nariamente imágenes «RGB». Las aplicaciones profesionales de edición de imágenes permiten convertir de un formato a otro fácilmente. No obstante, la conversión de RGB a CMYK debe efectuarse teniendo en cuenta el dispositivo de salida o filmadora que producirá los fotolitos para impresión. Las imprentas, servicios de preimpresión y empresas de diseño, suelen contar con métodos de conversión calibrados, por lo que es preferible dejar a estas empresas tal cometido. Una conversión incorrecta entre estos formatos podría suponer una pérdida de información que, contrariamente a lo que pudiera creerse, no se recupera volviendo a hacer la conversión en sentido inverso.

Este criterio es aplicable a cualquier proceso de manipulación de una imagen que deba imprimirse y que, independientemente de lo que aparezca en pantalla, si su manipulación no se ha efectuado con criterios profesionales, puede producir resultados imprevisibles sobre el papel impreso.

1.2. Resolución y calidad de imagen

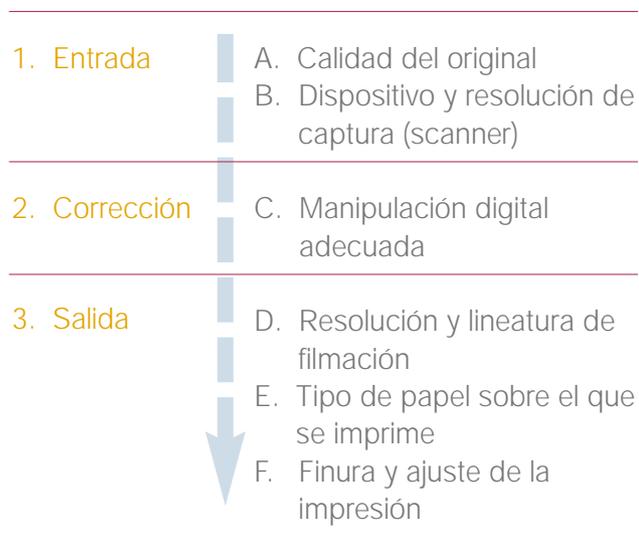
Un error bastante común es el de creer que la imagen que vemos en pantalla podrá ser reproducida con un tamaño y calidad similar cuando la llevemos al papel impreso. El problema está en que mientras la representación en pantalla está generalmente formada por 72 puntos por pulgada de superficie (72 dpi), la conversión a un formato analógico, como es la plancha de impresión, requiere de mucha más información.

El siguiente gráfico establece la relación entre calidad, resolución y uso adecuado en cada caso.

Resolución*	72	150	225	300	350/400
Calidad	–	baja	media	alta	óptima
Utilización	Internet. Presentaciones y proyecciones	Impresión en papel prensa B/N	Publicaciones papel estucado. Cartelería. Folletos. B/N y Color	Publicaciones papel estucado Cartelería. Folletos. Color	Publicaciones de arte. Folletos lujo. Publicidad.

*En puntos por pulgada (dpi)

Por otro lado, la calidad final que obtendremos de una imagen digital impresa depende de todos y cada uno de los factores en cadena que intervienen en el proceso de generación de la misma.



2. Formatos de documentos

Si bien los formatos de documentos informáticos contenedores de textos e imágenes son mejor conocidos por los usuarios y se prestan a menos confusión que los formatos de imagen, describiremos someramente los más utilizados y sus características en aras a facilitar tanto el trabajo en grupo como el entendimiento entre comunicador y sus proveedores de diseño e impresión.

- **WORD:** Archivo generado por la aplicación de tratamiento de textos de Microsoft. Muy extendido y por lo tanto idóneo para el intercambio.
- La existencia de numerosas versiones del programa en uso aconsejan un especial cuidado a la hora de guardar el documento con el mayor grado de compatibilidad posible.
- La utilización de las opciones avanzadas de la aplicación, como macros o versiones dependientes, también dificulta la compatibilidad del formato.
- Cuando el documento deba ser utilizado como original para una publicación impresa, el uso excesivo de las opciones de formateo de texto supone una dificultad para los servicios de preimpresión, que deberán volver a formatear todo el texto con criterios adecuados.

- Utilización: Documentos de oficina, publicaciones internas, correspondencia y originales de texto para la puesta en página de publicaciones impresas de todo tipo –la obtención de fotolitos directamente desde un documento de Word no es recomendable debido a la pérdida de numerosas características de formato–.
- Extensión: .DOC
- HTML: Lenguaje creado para presentar la información en internet, se trata de un lenguaje de marcas para la creación de enlaces (hipertexto). Si bien permite la inclusión de imágenes, vídeo y sonido, resulta muy poco flexible para el diseño de páginas.
- Uso: Páginas web, interactivos básicos. Permite fácilmente extraer sus contenidos.
- Extensión: .HTM
- QUARKXPRESS: Formato standard en la industria gráfica para la puesta en página de publicaciones. Se basa en el lenguaje de descripción «postscript» que posibilita que lo que se formatea en pantalla corresponda visualmente a lo que obtendremos en impresión. Puede alimentarse de textos creados

- en la propia página o de originales generados en aplicaciones de tratamiento de textos. Admite formatos de imagen tiff, pict, jpeg y eps.
- Su utilización requiere ciertos conocimientos tipográficos y de compaginación.
- Se utiliza casi exclusivamente para la maquetación de documentos para impresión y de documentos electrónicos tipo pdf.
- Extensión: .QXD
- PDF: Se trata de un formato creado expresamente para el intercambio de documentos, con independencia de la plataforma en que se utilice. Conserva todas las características del diseño, incluidas las fuentes tipográficas que, junto con las imágenes comprimidas, forman parte del propio documento.
- Requiere de un lector, la aplicación gratuita «Acrobat Reader» o «eBook Reader», ambas de la casa Adobe.
- La fiabilidad y compatibilidad del formato, la posibilidad de generar archivos pequeños y sus capacidades multimedia, permitiendo la inclusión de hipertexto, audio y vídeo, hacen del pdf el pilar de la publicación electrónica, tanto en internet como en CD-R.

- Su utilización va más allá de las publicaciones electrónicas y constituye una herramienta versátil y económica en el campo de las artes gráficas, pudiendo constituir tanto el soporte para el envío de pruebas entre comunicador y su proveedor de servicios de impresión a través del correo electrónico como el archivo final para generar las planchas de impresión.
- Extensión: .PDF