

ENTREVISTA A JORDI XIFRA

# “Lo que hacemos en Relaciones Públicas es gestionar la incertidumbre derivada del riesgo reputacional”

“What we do in Public Relations is to manage the uncertainty derived from reputational risk”

“O que fazemos em Relações Públicas é gerenciar a incerteza derivada do risco da reputação”

DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3030>

► POR VIRGINIA SILVA PINTOS & LAUTARO COSSIA

Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay.

**ORCID DEL ENTREVISTADO:** <http://orcid.org/0000-0001-7942-628X>

**CÓMO CITAR:** Silva, V. & Cossia, L. (2020). Entrevista a Jordi Xifra. “Lo que hacemos en Relaciones Públicas es gestionar la incertidumbre derivada del riesgo reputacional”. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 231-243. DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3030>

La crisis del COVID-19 se presenta como una realidad sin precedentes que rompe con los modelos de gestión de la comunicación desarrollados hasta hoy. Ante eso, el prestigioso académico e investigador Jordi Xifra, Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona (España), señala la particularidad de una crisis cuyo responsable “no tiene nombre ni apellido, más allá de los que el *framing* político quiera darles”, pero que ha agravado las situaciones de precariedad laboral, económica y social de todo tipo y en todas partes del mundo. En diálogo con *InMediaciones de la Comunicación*, Xifra expone aspectos del pasado y el presente de las Relaciones Públicas, su relación con otras disciplinas y revisa su visión sobre el campo profesional en el marco de la emergencia sanitaria para reafirmar su convicción de que el COVID-19 debería poner en valor, ahora más que nunca, que los públicos son una cosa y los mercados son otra, y que las etapas iniciales de la pandemia son “el momento de los públicos, ya llegará el tiempo de los mercados”.

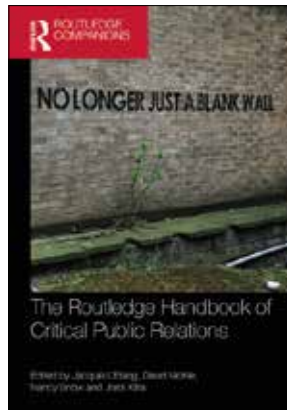


**VIRGINIA SILVA PINTOS (V.S.P.) & LAUTARO COSSIA (L.C.):** Entre los públicos más afectados por la crisis del COVID-19 has señalado a los empleados, clientes y consumidores, advirtiendo sobre el riesgo corporativo de pretender abordar los problemas de estos públicos con herramientas del Marketing y no de la Comunicación. En esta línea, y considerando que la doctrina europea en el desarrollo de las Relaciones Públicas se construye sobre la noción de confianza y del ser social, más que del consumidor y del productor, ¿es posible afirmar que esta perspectiva de las Relaciones Públicas se revalida en las socio-culturas contemporáneas, tan atravesadas por las turbulencias y las crisis? ¿Consideras que cuanto más agudas las crisis, más profundos los quiebres y rupturas, es mayor la necesidad de las organizaciones de trabajar sus relaciones públicas desde lo social, lo antropológico y lo humano?

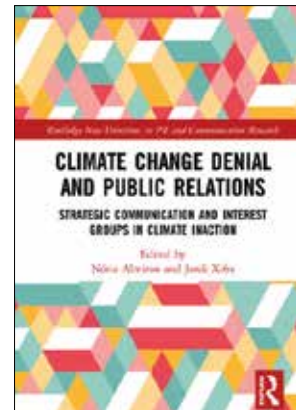
**JORDI XIFRA (J.X.):** Es evidente, aunque lo que no es tan evidente es que esto sea solo patrimonio de los europeos. Lucien Matrat ya lo explicó muy bien, porque hay una cultura académica en Francia, el posestructuralismo y los enfoques interdisciplinarios, aunque esta idea de “públicos y mercados” yo no la saco de Matrat sino de James Grunig. Los norteamericanos, que son muy ignorantes de lo que pasa en Europa, vinieron a decir precisamente esto: si tengo un mercado, necesito un público, es decir, un conjunto de personas que configuran lo que antes



Xifra, J. (2017). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Tercera edición revisada y ampliada*. Madrid: Tecnos.



Jacquie L'Etang, David McKie, Nancy Snow & Jordi Xifra –eds.– (2016). *The Routledge Handbook of Critical Public Relations*. London: Routledge.



Almiron, N. & Xifra, J. –eds.– (2019). *Climate Change Denial and Public Relations: Strategic communication and interest groups in climate inaction*. London: Routledge.

era un mercado pero que, frente a una crisis, comparten un problema, actúan o no actúan, y se convierten más en público que en meros consumidores, porque han visto afectados sus intereses por una determinada crisis. Y yo creo que es cierto que en crisis como la que estamos atravesando se pone en valor lo social, lo antropológico, la idea de confianza, de diálogo social, de verdad (aunque la verdad –el concepto puro de verdad- es algo cada vez más complicado), de transparencia (algo que también hay que tomar con pinzas y no como un *totum* totalitario).

Hay empresas que no saben gestionar las relaciones públicas en estos contextos. Hay marcas que no han sabido manejar la comunicación más allá de la publicidad, y me refiero a marcas clásicas, potentes, que han podido seguir haciendo publicidad a pesar de la crisis, pero siguieron haciendo lo mismo. Son empresas que no aportan valor, dicen lo mismo, no hay creatividad. Dicen: “Ya nos volveremos a ver”; “Cuando volvamos a vernos”; “Cuando todo vuelva a la normalidad”. No hay creatividad porque son marcas que piensan en el mercado, y cuando tienen que pensar en sus clientes o consumidores como públicos no saben qué decirles. Es pobreza creativa o limitación para gestionar el discurso de una manera que sea distinta, que no se proyecte como una fase más del proceso de venta.

**V.S.P.: ¿Es falta de empatía?**

**J.X.:** Sí. Pero para ser empático hay que conocer al público al que nos dirigimos, más allá de sus hábitos de consumo. Hay que ser empático, sí, pero hay dos empatías en comunicación: la del público al que te diriges y la del cliente para el que trabajas.

**V.S.P.:** Pero en esta distinción públicos/mercados en relación a la pandemia, pasados ya varios meses desde que se desató la crisis, ¿es posible separar de manera tan contundente a los públicos de los mercados, cuando las crisis que se derivan de la crisis mayor –de la propagación del COVID-19- golpean con fuerza en el realidad laboral y económica -no solo sanitaria- de tantas personas en todas partes del mundo?

**Tiene sentido pensar que éste es el momento de los públicos y no de los mercados, pero si la crisis no se resuelve y los mercados se empobrecen, también es el momento de los mercados, en el sentido de preservar la dinámica de la economía y las fuentes de trabajo.**

**J.X.:** Evidentemente. Como dices tú, esto es circular. Pero hay públicos que difícilmente serán mercado, como los trabajadores, por ejemplo. Pero es cierto que hay que conjugar, estar siempre entre dos aguas: tratar al mercado –a los consumidores- como público y al mismo tiempo favorecer el consumo, es decir, tratarlos como mercado. Entonces, al tratar con el mercado hay que hacerlo de manera honesta. Yo he visto una compañía de seguros que ha hecho una campaña muy sobria, en la que el director explica a los usuarios que por no haber tenido accidentes –debido al confinamiento- se les extenderá el contrato dos meses de manera gratuita. “Te beneficia y yo también”. Es un ejemplo de cómo fidelizar al consumidor –lo tratas como mercado-, pero al mismo tiempo generas sensación de proximidad y confianza, que implica tratarlo como público. Pero esto lo puedo hacer siempre que mi reputación ante mis clientes sea buena, porque no sirve de nada si el destinatario está insatisfecho –como cliente- en su relación con la empresa: por mucho que luego le ofrezca precio, rebajas o beneficios, si la relación no es buena terminará cambiando de compañía. Esto hay que saberlo. Recuerdo cuando en Barcelona, por una gran obra de infraestructura vial, hubo retrasos en los trenes, y al final a la gente le ofrecieron el billete gratis por dos meses, pero la gente no quería dos meses de billetes gratis, la gente quería que los trenes salieran en hora, que fueran puntales. Entonces acciones de marketing tienen sentido si están respaldadas en una relación que, como mínimo, sea estable, sin conflictos.

Ahora bien, si no hay mercado no hay consumo y si no hay consumo es claro que no puedo contratar o mantener a los trabajadores. Pero este círculo productivo muchas veces no se cumple. Requiere un nivel de profundidad a la hora de analizar los procesos y estrategias comunicativas, y saber explicarlo. Explicar lo que hacemos desde la gestión organizativa. Comunicar en un contexto tan complicado sobre factores también complejos como la reputación y los intangibles es vital.

**V.S.P.:** Si llevamos el análisis al terreno de los modelos que describen e intentan explicar la comunicación mediática y la humana en sentido amplio, ¿podríamos decir que la doctrina europea en Relaciones Públicas se asimila más a los modelos circulares, dialógicos, socio-semióticos -que describen la comunicación como trama de influencias mutuas, como producción y circulación de sentido-, mientras que la doctrina norteamericana se pega a los modelos orientados lineal y unidireccionalmente? Y, en caso de estar de acuerdo con esa asociación de las dos grandes doctrinas a los dos grandes marcos explicativos para pensar la comunicación teóricamente (circular y dialógico versus lineal y unidireccional), ¿consideras que esta distinción se evidencia y se agudiza en las crisis?

**J.X.:** Podría ser, sí, no lo había pensado nunca, pero podría ser así... , pero no por una voluntad de que sea así. Es el contexto, la cultura, la sociología, el pensamiento europeo que implica un recorrido distinto del norteamericano, que hace que incluso en el ámbito de las Relaciones Públicas detectes esto, pero porque forma parte del ADN del pensamiento europeo, específicamente de la sociología, donde los europeos han sido bastante pioneros y líderes. En cambio, en Estados Unidos esto no ha cuajado. Por eso, ahora que lo dices, en el mundo anglosajón, cuando Grunig intenta hablar de “simetría bidireccional” se *lo cargan*, porque su planteo no se entiende como tal, no se comprende, les parece utópico. Además, los europeos somos más normativistas, es decir, nos gusta mucho especular sobre cómo debe ser cualquier proceso comunicativo y social, estamos siempre dispuestos a especular sobre el deber ser. Los norteamericanos, y sobre todo en el ámbito de las Relaciones Públicas, son más empiristas, ellos siempre comparan la teoría con la práctica, buscan el componente de utilidad práctica. Y esto lo vínculo con tu pregunta: el modelo europeo es mucho más abierto, más normativo, no se basa tanto en lo que ocurre en la práctica sino en los principios. No pensamos tanto en lo que funciona, en la utilidad práctica, en cómo se hace, sino en cómo debería ser.

**V.S.P.:** Es interesante señalar la dificultad dentro de la propia corriente estadounidense para comprender los planteos de Grunig.

**J.X.:** Por eso el aporte de Grunig acabó siendo muy residual. Fíjate en este dato tan curioso: Grunig es un hombre de un solo libro y una sola edición<sup>1</sup>, algo que en Estados Unidos no es habitual, porque allí los manuales llegan a tener hasta 15 ediciones. Lo escribió a comienzos de los años '80 y ahí se quedó; intentó hacer una segunda edición y no se la publicaron. Pero a pesar de ser residual, tuvo una resonancia particular, como algo distinto, un modelo más pensado y basado en la investigación, y sorprendió al entorno lo arriesgado que resultaba presentar este modelo. Y ya en el siglo pasado recibió críticas, algunos lo juzgaron incluso como demodé.

**V.S.P.:** Volviendo a la separación entre la doctrina europea y la norteamericana y a tu explicación sobre la tendencia europea al “normativismo”, es imposible omitir el vínculo original o primario de la concepción europea de las Relaciones Públicas con los códigos de ética, ¿no?

**J.X.:** Esto es por el catolicismo, por el catolicismo de Matrat, que era muy católico y estaba muy influenciado por la filosofía católica francesa. Él estableció esa relación en el origen de la disciplina. Desde ahí buscaron la ética, es decir, llegaron a la ética por una cuestión religiosa, y a veces se le daba excesiva importancia. Lo que hizo Matrat fue copiar el *Código de Derechos Humanos*, un

1 Nota del editor: se hace referencia al libro *Dirección en las relaciones públicas (Managing public relations)* publicado en 1984.

plagio brutal, pero en aquel momento era un tema importante, una manera –yo creo equivocada– de querer desmarcarse de la propaganda (equivocada porque quien se desmarcó fue la propaganda), pero era un período de posguerra en que la propaganda había tenido unas consecuencias nefastas durante la Segunda Guerra Mundial y había que desmarcarse de ella. Y para desmarcarse de la propaganda se recurrió a la religión católica, que precisamente había colaborado en esa propaganda. Pero, bueno, cosas de la historia. En definitiva, este uso de la ética fue muy instrumental, pero tuvo ese impacto y esa eficacia, en el sentido de que la disciplina y el campo académico acogió el *Código* y luego se fundó la International Public Relations Association. Y fue así, casi como una curiosidad de la historia, que los europeos quedaron como los padres de la ética en las Relaciones Públicas.

**V.S.P.: Y esta misma marca fundacional deriva en que la corriente europea de las Relaciones Públicas promueva el enfoque de la disciplina como estrategia de la confianza, como interacción y diálogo social.**

J.X.: Sí, y yo estoy de acuerdo con eso, pero a veces a la ética se la confunde con algo contradictorio con la función, porque si pensamos las Relaciones Públicas desde su función directiva u organizativa, no las puedes desvincular del principal objetivo, que es el negocio.

**V.S.P.: Pero los objetivos de negocio se pueden enmarcar en lógicas y operaciones éticas, en mayor o menor medida.**

J.X.: *Deben* enmarcarse en la ética, pero no puede confundirse la ética con algo que acaba siendo incluso contradictorio o perjudicial para el negocio. Es que no es fácil. Yo creo que hay una moral y una ética de los negocios que es más flexible, porque en la evolución diaria no estás solo como empresa, estás luchando con la competencia. Es la barrera entre persuadir y manipular.

**V.S.P.: ¿Y es lo que separa las Relaciones Públicas de la Publicidad y la Propaganda?**

J.X.: Lo que ocurre es que en la Publicidad todo el mundo acepta *el engaño* comercial, es decir, el "este coche es mejor". Es un discurso que está instalado en la fantasía, en la ficción. Nuestro discurso no, el de las Relaciones Públicas no; entonces sus efectos pueden ser más dañinos porque el público no distingue la ficción de la realidad, más bien las confunde. Esto es lo que estamos viendo con las *fake news*.

**V.S.P.: Por eso, en relación a esta época de noticias falsas y desinformación, de emergencias y crisis, revigorizar el origen de la disciplina ligado a la ética debería ser algo positivo, incluso conveniente o estratégico para validar la importancia de nuestra actividad, además de asumir este vínculo original con**

**la ética como una marca de delimitación, de distinción disciplinar, incluso una suerte de compensación por esa historia primaria ligada a los agentes de prensa de finales del siglo XIX que fabricaban mensajes sin demasiado límite en relación a su veracidad ¿No es estratégico acaso plantarse firme en el origen ético de la disciplina en estos tiempos de crisis y desinformación?**

**J.X.:** Es estratégico profesionalmente, sí, decir que somos éticos, y ha sido una bandera por mucho tiempo, pero en la práctica es también falso. Lo importante es no confundir la ética o moral cristiana, de dónde viene la corriente europea, con la ética empresarial. Pero yo creo que sí, que es un valor del campo disciplinar su vínculo con la ética.

**V.S.P.:** Retomando la perspectiva de la teoría comunicacional, es interesante observar que en el marco de las emergencias los medios masivos de comunicación siguen siendo clave en el restablecimiento de la confianza de la gente, asunto vital para que las organizaciones puedan atravesar y sobrevivir las crisis. Los medios –y no las redes- son los agentes que activan el nivel de confianza más inmediato, los que dan mayores garantías, ¿es por el peso de su tradición y de los procesos de *gatekeeping* que de algún modo mantienen esa “autoridad” informativa?

**J.X.:** Yo creo que los medios masivos tradicionales siguen siendo clave en todo. Esto es evidente. Yo señalo en mi trabajo que son “medios refugio”, es decir, como el oro en relación al dólar, sobre todo cuando vivimos una crisis. Muchas veces conocemos los grandes hechos o acontecimientos que suceden en las redes sociales a través de los medios tradicionales. Y si los medios tradicionales no se hicieran eco de lo que sucede en las redes, muchos de quienes no estamos en las redes, no nos enteraríamos. No hay que desdeñar las redes sociales, pero lo que está demostrado es que los niveles de fiabilidad de los medios tradicionales son todavía mucho más altos que los niveles de fiabilidad de las redes: la gente no sabe quién está detrás de la información de las redes sociales, pero sí sabe quién está detrás de la información de los medios tradicionales. Es un principio de fiabilidad y credibilidad de la fuente. Hay una relación de confianza con los medios en la cual la tradición influye mucho. La tradición y la historia son importantes en la construcción de confianza. En contextos de crisis eres más compasivo –menos crítico- con las grandes marcas o marcas tradicionales, lo mismo ocurre con los medios masivos tradicionales en relación con otras fuentes. El modelo de la información tradicional no está cambiando: se sigue haciendo televisión, radio y se sigue publicando prensa escrita.

**L.C.:** Sobre lo complejo de pensar acerca de “la verdad”, a lo que te referiste antes, y teniendo en cuenta el lugar del discurso publicitario, de la propaganda y de las Relaciones Públicas, cabría pensar también en el vínculo diferente que promueven los medios tradicionales con sus públicos en comparación

**con el discurso que circula en las redes sociales. ¿Hasta qué punto esto también tensiona la cuestión –de por sí compleja– de “la verdad”?**

**J.X.:** Este es un tema que me empezó a interesar hace tiempo, que abandoné y luego retomé. Y aquí es donde me interesé en Michel Foucault, que no es un filósofo sino un historiador. La cuestión de la verdad es bien compleja. Porque no hay más verdad que las decapitaciones que hacía el Daesh a los rehenes, ¿no? Eso era verdad, eso lo filmaban, pero no lo queríamos ver, precisamente porque era verdad. Entonces, le llamamos propaganda. Siempre hay una verdad que no aceptamos, porque no la concebimos, no la queremos ver. Pero es una verdad. Por lo tanto, el concepto de verdad se te escapa, es escurridizo. Lo limitamos y la pregunta es ¿hasta qué punto lo podemos modular? ¿Hasta qué punto sabemos que una noticia falsa no es verdad? El concepto de verdad es subjetivo, y cuando nos movemos en el ámbito de la opinión, podemos tener opiniones distintas porque partimos de verdades distintas, porque nuestra verdad respecto de un tema es distinta de la verdad de los otros.

**V.S.P.: Entonces, ¿respecto a la tan referida “posverdad”?**

**J.X.:** Posverdad, la pos-posverdad, la preverdad, en fin. Si hay una posverdad es porque antes hubo una verdad, y esto es falso. Son modas terminológicas para ser más *guay* y escribir más artículos. Porque la verdad es un concepto subjetivo. “Pienso luego existo”, al final es eso, y ahí está el origen de todo. Un debate de opiniones no deja de ser un circuito o una circulación de verdades sobre un tema. Mientras no mientas claramente, mientras no pongas en duda una evidencia... Pero tampoco se puede confundir la verdad con la evidencia; no se puede negar la evidencia, pero se puede negar la verdad. Porque la verdad tiene más componentes, la modela sobre la evidencia, pero es siempre subjetiva. La verdad es un territorio en el que podemos jugar. Y de hecho estamos jugando. ¿Qué es convencer? Lograr que el otro se acoja a tu verdad. Y para pretender la verdad absoluta tiene que haber un conocimiento absoluto. Pero esto ya es filosofía...

**V.S.P.: Volvamos entonces a esferas más concretas, a esta crisis sin precedentes que obliga a las Relaciones Públicas a generar nuevos métodos de intervención y que ha obligado a poner el foco muy especialmente en la comunicación interna, que es poner el foco en la gestión humana y en la voz de los empleados. ¿La puesta en valor de la comunicación interna no es acaso, también, la confirmación de que la confianza de los públicos es la clave -que esta confianza no se recupera si no se trabaja sobre los públicos internos y con los públicos internos, antes que con el resto? ¿Qué aspectos están resultando clave hoy? ¿Transparencia, empatía, claridad, calma? La tantas veces olvidada comunicación interna en los planes estratégicos de comunicación, ¿no descubre su relevancia mayor en tiempos de crisis?**

**J.X.:** El problema es que el trabajador está visto como un productor y un



cliente. En general la comunicación interna importa poco a las organizaciones; los directivos piensan el concepto de reputación solo hacia afuera, no lo piensan hacia adentro. Mirada muy mercantilista es la de pensar que si el trabajador cobra, está contento, y con eso basta. Pero llega un momento, sobre todo en las crisis, en que hay que poner en valor algunas cuestiones, como informar a los trabajadores sobre cuál va a ser su futuro, porque esto es fundamental. Porque la tendencia es dejar que la función de la comunicación la desarrollen las administraciones públicas, las leyes, los expedientes de regulación. Pero en la base de todo, en comunicación interna, está el informar. Dar a conocer, informar a los trabajadores sobre aquello que les pueda preocupar, informar sobre los temas que les están afectando.

Evidentemente informar a veces da miedo, porque puede acarrear una crisis y esta crisis te puede parar un proceso de producción. Es el pez que se muerde la cola. Y es muy difícil. Suele haber desconfianza entre el empresario y el trabajador. Es como si el sindicato solo existiese en períodos de conflicto; es visto como un adversario, incluso un enemigo potencial. Entonces tiene que haber más franqueza y transparencia en la comunicación, y si esto se establece desde el primer día en que contratas a alguien, quizás cambiarían las cosas. Pero no es fácil. Es un ámbito en que interviene mucho también la psicología de los colectivos y la sociología de las organizaciones, y no es fácil. Hay empresas que lo han resuelto bien, otras no. Vamos a ver qué ocurre ahora con el tema del teletrabajo.

**V.S.P.: En relación con la función directriz de las Relaciones Públicas, y volviendo a las doctrinas o fundamentos (corriente europea/norteamericana), ¿se puede afirmar que incluso desde la perspectiva del *management* las organizaciones que orienten sus relaciones públicas solamente a lo material, descuidando la dimensión de la responsabilidad cívica y humana, están condenadas al fracaso?**

**J.X.:** No sé si condenadas, pero son organizaciones que tienen un perfil de riesgo muy elevado, porque en una situación muy crítica caerán; salvo que por el entorno en que se muevan, tengan suerte. ¿Condenadas, condenadas? No lo sé, pero si orientan sus relaciones públicas solamente a lo material tendrán un riesgo reputacional muy elevado. Y al final, lo que nosotros hacemos en Relaciones Públicas es gestionar el riesgo reputacional, gestionar la incertidumbre; por eso la relevancia de lo cierto y de lo incierto, y de la verdad. A medida que pasa el tiempo, me doy cuenta de que la mejor definición de Relaciones Públicas es quizás la gestión de la incertidumbre derivada del riesgo reputacional, concepto éste que me parece muy importante.

**V.S.P.: Una definición que destaca el *feedback* o la retroalimentación como factor clave en el proceso. Nuevamente pienso en los modelos circulares de la comunicación.**

**J.X.:** Lo que pasa es que mucha gente no sabe lo que es la reputación, piensan que es algo cuantitativo más que cualitativo. Se piensa en los medidores y en los rankings de reputación más que en la dimensión cualitativa, que es algo más difícil de evaluar y mucho más costoso. Se basan solo en datos cuantitativos, que ayudan, pero no son más que indicadores. Se mide la reputación on-line cuantificando las páginas en Google, por ejemplo, pero este dato no es más que un indicador. El sector bancario es el único que trabaja el riesgo reputacional firmemente.

**V.S.P.:** **¿La tendencia a la medición y cuantificación se podría leer como un resabio de la lucha de nuestra disciplina por alcanzar su estatuto científico, como resabio de cierta debilidad epistemológica original?**

**J.X.:** La comunicación es intangible, por lo tanto los problemas de comunicación no se notan a priori, no duelen, no hay una producción que se para, no la puedes cuantificar. Al mismo tiempo, comunicar es una habilidad que algunos creen que la pueden desarrollar sin asesoramiento. Y hay un tercer elemento: el Marketing ha asumido muchas de las funciones de la Comunicación, el Marketing se ha apropiado de la Comunicación; éste es otro problema, pero cada vez menor, porque ya se han dado cuenta de que no es lo mismo comunicar un producto –y esto es lo que hace el Marketing- que comunicar una marca, una empresa o una organización. Y a esto se puede añadir el problema de que para muchos la comunicación y la reputación tienen que ver solo con la opinión y, por tanto, consideran que quienes están más capacitados para ejercer la función de asesoramiento son los periodistas o antiguos periodistas. Creen que los periodistas son quienes mejor conocen los medios de comunicación, y, en tal sentido, los ven como gurús que pueden influir en la opinión pública, pero esto acaba perjudicando el acceso de estrategias de la comunicación. Porque no se trata de saber de técnicas de comunicación solamente, sino de desarrollar estrategias. El periodista sabe de técnicas, sabe redactar, por ejemplo, pero no sabe de estrategias.

Entonces, todo lo que menciono es un cóctel que hace que pocas empresas tengan una dirección de comunicación organizada en funciones ejecutivas o directivas al mismo nivel de los recursos humanos y las finanzas. El asunto es que no somos cuantificables en términos de gestión diaria, como lo son las áreas de producción y de ventas. Por ejemplo: es fácil saber si has producido más o menos, si has vendido más o menos. Este es el problema. Y también es cierto que en las universidades, en las carreras de empresariales o de *management*, la Comunicación se enseña en el Marketing, dentro del Marketing, y esto hace que los futuros directivos ya vengan con una idea totalmente sesgada, equivocada incluso, de lo que es la Comunicación. Pero hay grandes empresas que evidentemente saben lo que es la Comunicación: lo saben por necesidad, porque son conscientes de que se están jugando mucho, y entienden que la Comunicación es algo bien distinto al Marketing, y entonces tienen presidentes o vice-presidentes al frente de la área,

que son profesionales con formación específica, porque saben que la Comunicación es un valor.

**V.S.P.: En muchas partes del mundo los grupos de lobbies no dejan de configurarse y multiplicarse, de distintos tipos y procedencias -grupos empresariales, colectivos en defensa del medioambiente, fundaciones, ONGs, la paradiplomacia-, pero en algunas sociedades no se ha llegado a desarrollar lo suficiente o se mantiene “desprestigiado”. ¿Consideras que el lobbying está condicionado por el tipo de sociedad –y la escala- en que se desarrolla? Concretamente, sociedades con pocos habitantes en comparación con otras (sería el caso de Montevideo, de Uruguay), donde “todos se conocen”; ¿constituyen entornos más difíciles para el desarrollo profesional del lobbying? ¿Lo favorecen o lo obstaculizan?**

**J.X.:** El contexto político y social es la clave. Aquí hay dos cosas, primero: ¿la participación de la ciudadanía es un derecho o no es un derecho? Esto es una cuestión de democracia. Luego está la noción más práctica: el nivel de corrupción de una sociedad cuando el poder tiene que favorecer unos intereses concretos. Hasta qué punto hay sociedades en las cuales ese favorecimiento de intereses parece que tiene que estar vinculado a una contraprestación, que no responde al interés público, sino que es fruto de la devolución de un favor. El lobbying está navegando por ahí, por eso solo funciona en sociedades en que la relación entre elector y elegido, entre el decisor público y el ciudadano, es muy directa, muy transparente. Porque, al final, cuando hablamos de lobbying hablamos de informar, convencer, persuadir para que se tome, o no, tal o cual decisión. Pero se la ha confundido y se ha usado el nombre peyorativamente.

**L.C.: Desde el punto de vista de la Escuela Crítica y asumiendo el valor de lo cualitativo a la hora de abordar la Comunicación, ¿qué líneas de investigación dentro de las Relaciones Públicas se han abierto en los últimos tiempos o están teniendo preponderancia, aunque no constituyan la línea hegemónica?**

**J.X.:** Los temas de crisis, por ejemplo, y la tendencia a analizar las Relaciones Públicas de manera transdisciplinar e interdisciplinariamente, junto con la Psicología, con la Historia. Se están haciendo trabajos sobre Relaciones Públicas y diplomacia pública, sobre la gestión de la reputación de países. Incluso una tendencia a ir más allá de las Relaciones Públicas como función organizativa o directriz, para abordarlas como estructura social: me refiero a un enfoque sociológico y filosófico.

Yo mismo estoy trabajando en otros temas, como el cine; pero sí que tengo cosas por hacer. Las investigaciones tradicionales cada vez me aburren más; la sensación es que estamos diciendo lo mismo, obviedades, sobre temas nuevos. Lo que más me motiva es la historia intelectual, y hay un par de investigadores que están trabajando en esa línea. Me interesa descubrir en textos clásicos de

filósofos y sociólogos razonamientos que son muy útiles para conceptualizar las Relaciones Públicas. Nosotros estamos trabajando en reputación, por ejemplo, pero la reputación es tan vieja como la humanidad. En las sociedades primitivas las personas se enterraban con joyas para que los dioses las acogieran con una buena imagen; quiere decir que el tema da para mucho. En economía, gestión del riesgo, psicología, historia, relaciones internacionales, comunicación política, todo esto constituye ámbitos mucho más interesantes precisamente porque últimamente están tomando una nueva dimensión. Entonces, así como la crisis es la reina de la investigación tradicional -y vamos a cansarnos del COVID-19-, están apareciendo otras investigaciones de corte psicológico, sociológico, filológico e histórico, que son muy interesantes.

**V.S.P.: ¿Algún investigador que te interese especialmente o consideres que está abriendo estos espacios nuevos?**

**J.X.:** Los escandinavos son buenos, liderados por Oyvin Ihlen, la australiana Kristin Demetriou, junto con la neozelandesa Juliet Roper y la británica Lee Edwards. La colección de libros de Routledge (colección New Directions in P.R. & Communication Research) publica autores interesantes y que están marcando tendencia. En esta colección publiqué hace poco un trabajo sobre cambio climático ("Climate change denial and Public Relations"). También la revista *Public Relations Inquiry*, que fundé hace 10 años, reúne trabajos que se apartan de lo clásico y tradicional.

**V.S.P.: Antes de cerrar la entrevista, quisiera preguntarte sobre algunas cuestiones más personales. En tu recorrido vital y profesional, un padre que fue una figura clave para el desarrollo del campo académico y profesional de las Relaciones Públicas en España y en Europa seguramente tiene que haber influido mucho, ¿no?²**

**J.X.:** Con mi padre casi no pude hablar de Relaciones Públicas, porque murió joven, cuando yo tenía 26 años; murió con 62 años. La verdad es que justo cuando yo estaba interesándome en el tema, gestionando la Escuela de Relaciones Públicas que él fundó en Girona, falleció, y no tuve tiempo de aprender de él. Estoy muy agradecido porque él fundó esa Escuela, pero él murió al cabo de un año, y la verdad es que me ha faltado mucha información por parte de mi padre. Y sí, soy el hijo de quien introdujo las Relaciones Públicas en España, pero no sé por qué lo hizo, no puedo decir por qué introdujo las Relaciones Públicas en España, qué fue lo que le interesó. Y esto a mí me duele

2 Nota del editor: Jordi Xifra es, además, hijo de Jordi Xifra, el hombre que introdujo los estudios de las Relaciones Públicas en España, en 1967, y que fundó la Escuela de Relaciones Públicas de Girona. Después de la muerte de su padre, Xifra dejó de enseñar Derecho de la Información -su profesión original, luego de obtener la Licenciatura en Derecho- para dedicarse de lleno a la Comunicación y las Relaciones Públicas, un campo en el que se fue arraigando con impronta personal, que le ha permitido establecer cruces con pasiones que nunca abandonó -el cine-, y que hoy elige analizar con perspectiva filosófica.

porque hay mucha información -de Matrat, de mucha gente- que seguramente mi padre podría haberme aclarado.

**V.S.P.: ¿Y sobre la cinefilia, o, mejor dicho, sobre tu pasión por la obra de Luis Buñuel y el cine de vanguardia? Has sido desde 2016 nada menos que el director del Centro Buñuel Calanda.**

**J.X.:** Lo del cine es una cuestión más personal. A mí me hubiera gustado dedicarme al cine, pero no pude. Fui un cinéfilo, muy aficionado al cine, pero las cosas de la vida... De hecho, yo soy abogado; tampoco pensaba dedicarme a las Relaciones Públicas, pero cuando preferí dejar de ser un abogado del Estado y dedicarme a administrar la Escuela en Girona, opté por las Relaciones Públicas.

La cinefilia ahora me ayuda mucho. Yo tuve la suerte de conocer a un periodista que me dijo: “¿Por qué no te vas a Cannes?” y me fui a Cannes. A mí Buñuel me gustaba mucho, y por casualidades de la vida me fui a su pueblo natal, me ubiqué allí, me nombraron director del Centro Buñuel Calanda. Y esto me da otra perspectiva. Pero a lo largo de mi carrera, una vez consolidada mi profesión, muchas veces traté el tema Cine y Relaciones Públicas, en diferentes artículos. Buscaba puntos de conexión entre las Relaciones Públicas y el cine para poder escribir sobre cine. Y además es cierto que cine y propaganda es un tema muy interesante. Y ahora, dirigir esta Fundación Luis Buñuel me permite a su vez dirigir una colección de libros sobre cine y vanguardias. Es otro mundo que ahora me está apasionando más que las Relaciones Públicas; aunque me sigue interesado y me motiva el enfoque de las Relaciones Públicas que se vincula con lo histórico, lo intelectual, lo filosófico. La filosofía puede ayudar a entender mejor la cuestión de la reputación y el reconocimiento social, y existen abordajes filosóficos que ayudarían a enfocar mejor los procesos profesionales. ¡Ahí me queda mucha mecha!

\* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación de la entrevista.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

#### IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

**Jordi Xifra.** Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas y Licenciado en Derecho, Universitat Autònoma de Barcelona (España). Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universidad Pompeu Fabra (Barcelona). Coordinador y profesor, Universitat de Girona (España). Ex presidente, Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (España). Fundador de Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (España) y de la revista *Public Relations Inquiry*. Conferencista internacional en temas de comunicación y relaciones públicas. Autor de varios libros, entre los que figuran: *El lobbying*, 1998; *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, 2003; *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, 2005; *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*, junto a D. Wilcox y G. T. Cameron, 2006; *Comunicación proactiva*, 2009 y *Manual de relaciones públicas e institucionales*, 2017 (3ª ed.). Ha publicado artículos en revistas indexadas en los principales catálogos y bases internacionales, tales como *Public Relations Review*, *Journal of Public Relations Research*, *American Behavioral Scientist*, *Comunicar* y *El Profesional de la Información*.

