

La comunicación externa en las organizaciones sociovoluntarias (*)

Ignacio de Despujol y Coloma (**)

INTRODUCCIÓN

La importancia de la Comunicación en las Organizaciones Sociovoluntarias (OS) se deriva de su propio carácter social, según el cual pertenece a la propia esencia de estas organizaciones la práctica de la Comunicación –a todos sus niveles– como la indispensable herramienta de gestión moderna para conseguir los objetivos de cualquier organización empresarial o social.

Partiendo de esta premisa, vamos a enfocar este Curso de Comunicación Interna para las Organizaciones Sociovoluntarias como si fuera dedicado a una empresa de tamaño grande, de carácter competitivo y rápido crecimiento.

El gran reto de las organizaciones no lucrativas reside precisamente en la necesidad de su profesionalización a la hora de utilizar todas las herramientas que la empresa contemporánea ha desarrollado en los últimos tiempos para conseguir sus fines específicos.

Así pues, hablaremos de «empresa» y de «clientes» puesto que éste es el lenguaje habitual en todos los libros de formación empresarial, pero aplicando cada vez el significado a los intereses de gestión de las organizaciones sociales no lucrativas.

Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que existe una íntima analogía en la forma de gestionar la empresa y las asociaciones a las que nos estamos refiriendo, si lo que queremos es conseguir el éxito de nuestros objetivos.

* Ponencia presentada en el XV Seminario Iberoamericano sobre Discapacidad y Comunicación Social, organizado por el Real Patronato y celebrado en Madrid, los días 6 a 8 de noviembre de 2000.

** Experto en comunicación y Marketing. Profesor en los Cursos de gestión de entidades asociativas en el sector de la discapacidad, organizados por la Asociación de Formación Social (AFS) con la colaboración del Real Patronato.

Desde esta perspectiva pragmática enfocamos este curso que ahora comienza con la colocación del primer ladrillo en el edificio de la gestión empresarial, que no es otro que la Comunicación Interna.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

La relación con los medios de comunicación es sumamente compleja. Cuanto más importante sea una organización más interés despertará en ellos y más repercusión tendrán todas sus acciones, tanto hacia fuera, como hacia dentro, por la repercusión social que producen sus actividades.

Pero los medios de comunicación no se limitan a informar, ya que podemos asegurar que la información completamente objetiva no existe, sino que además opinan, con lo que crean una predisposición en sus audiencias hacia la organización o persona de la que se ocupan.

Una información aséptica, pero descontextualizada puede convertirse en una bomba de nefastas consecuencias para la organización. Decir que «las trabajadoras de la organización x tienen un índice de abortos mayor de la media nacional» puede ser cierto y ser también una mera casualidad, pero el que lo lee, sin analizar todas las posibilidades, establece automáticamente una relación causa-efecto de negativas consecuencias para la organización.

Un artículo de opinión es todavía más peligroso, porque en él influyen no solamente los datos objetivos de los que dispone el periodista, sino también su estado de ánimo en el momento de ponerse a escribir, las simpatías o antipatías que le despierta la organización, sus opiniones políticas, sociales, económicas, ecológicas, etc. Sin olvidar, por supuesto, que tal artículo es el que aparece escrito en un periódico, como el que se relata con imágenes en una televisión, o con palabras en una radio.

Por todo ello deducimos que la relación de las Organizaciones Sociovoluntarias (OS) con los medios de comunicación, y la repercusión que dicha relación tendrá en la imagen que de la OS se transmita hacia el exterior, es muy compleja, variable e impredecible, por lo que ha de ser enfocada de la manera más seria y profesional posible. Los medios de comunicación están hechos por personas tan imperfectas y condicionadas como nosotros mismos. La diferencia estriba en que en su mano existe un arma potentísima, que usada inadecuadamente puede producir efectos devastadores.

Veamos, pues, cómo debe una OS establecer su inevitable relación con los medios de comunicación, de tal manera que toda esa fuerza y energía que de ellos dimana se utilice de la mejor manera posible en apoyo de nuestros fines. Comencemos por el principio.

EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Si algo es evidente es que nuestra relación con los medios no se puede improvisar. Un cirujano no improvisa su operación, ni un piloto su vuelo, sino que los preparan con antelación, para conseguir un resultado satisfactorio. De la misma manera, cualquier organización que pretenda tener una relación con la sociedad, a través de los medios de comunicación ha de ser consciente de que eso requiere una cuidadosa planificación. Es lo que se conoce profesionalmente como el **Plan de Comunicación**.

Fundamentalmente consiste en establecer un concienzudo calendario anual de actividades relacionadas con los medios de comunicación. En los meses de octubre y noviembre se establece el Plan de Comunicación para el año siguiente. En él se contemplan todos los aspectos relacionados con la comunicación, desde el punto de vista de la OS. Estos son:

- *Análisis del año anterior.* Examinar cuáles han sido las relaciones que hemos mantenido con los medios durante el año que termina. Cuál ha sido su impacto en la opinión pública y qué es aquello en lo que hemos acertado y conseguido una verdadera rentabilidad de imagen; y en qué hemos fallado, de tal manera que nuestros esfuerzos por transmitir un mensaje no han tenido el éxito esperado.
- *Establecimiento de objetivos para el año.* Desde la doble vertiente de la comunicación interna, dirigida hacia todos aquellos

que trabajan con nosotros, o que patrocinan nuestros esfuerzos; y la comunicación externa, que es la que atañe a nuestra relación con los medios de comunicación, entre otras cosas. Porque además contempla las siguientes actividades:

- Relaciones con los Medios.
 - Publicidad.
 - Relaciones Públicas.
 - Relaciones con las Administraciones.
 - Publicaciones.
 - Otras actividades.
- *Análisis de medios humanos y materiales para lograr los objetivos.* No basta con la buena voluntad. Es preciso disponer de las personas e instrumentos adecuados para lograr nuestros objetivos de comunicación.
 - *Planteamiento presupuestario.* Es preciso dejar bien claro, desde el primer momento, que sin un presupuesto adecuado será imposible hacer ninguna actividad rentable para la OS.

RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Las relaciones con los medios deben planificarse para conseguir la mayor eficacia posible. Es lo que se conoce como *publicity* o publicidad no pagada, cuyo valor ante la opinión pública es enormemente importante. En cualquier caso conviene huir de la improvisación en nuestras relaciones con los medios. Para ello hay que visualizar las actividades previstas que queremos mantener con ellos a lo largo de un año.

Estas actividades previstas son las que integran el Plan de Medios, que es parte fundamental del Plan de Comunicación anual de la OS. Para ello es conveniente desarrollar un cuadro/gráfico de todo el año, de tal manera que con una simple mirada podemos tener ante nuestros ojos todas las actividades que pretendemos realizar durante el año.

Las columnas verticales son los 12 meses, divididos a su vez en semanas. Las columnas horizontales son las actividades previstas que vamos a desarrollar en unas fechas determinadas. Las relaciones previstas más corrientes son:

- Presentaciones de resultados (una vez al año).
- Envíos de colaboraciones o artículos a la prensa (una vez al trimestre).

- Entrevistas.
- Encuentros con periodistas.

Pero al mismo tiempo, y aunque parezca paradójico, se han de tener previstas las situaciones imprevistas que indudablemente aparecerán. Por tanto se ha de tener la agilidad y preparación suficientes como para hacer frente a dichas situaciones. La única manera de lograrlo con garantías de éxito es la formación en técnicas de comunicación y conocimiento de los medios.

Por último conviene tener previsto el que se puedan dar situaciones de crisis en la OS, que requerirán, por su misma naturaleza, un enfoque y planificación distinto de la comunicación.

LA ENTREVISTA

La herramienta clásica de relación con los medios es la entrevista. Para que cumpla adecuadamente su función ha de cumplimentar una serie de requerimientos que son los que vamos a exponer a continuación.

Antes de la entrevista

1. *Qué es lo que voy a decir*

O lo que es lo mismo, el fondo del mensaje. Este debe estar absolutamente claro para nosotros antes de proceder a convocar al periodista. Si, por el contrario, es el periodista el que nos solicita la entrevista debemos intentar conocer, de manera discreta, cuál es la razón de su interés. Porque es fundamental estar debidamente preparados antes de comenzar a hablar.

El primer mandamiento de toda entrevista es que hay que tener **un solo mensaje madre**. Una idea básica que sea la que justifique el encuentro con el periodista. Alrededor de la misma surgirán indudablemente una serie de ideas secundarias, pero que en ningún caso pueden oscurecer a la idea principal. Es pues preciso que el periodista salga de su reunión con nosotros con la idea principal muy claramente definida en su mente. Tanto si la noticia que hemos querido transmitir es buena, como si es mala.

Por experiencia sabemos que ésto no es así, por lo que es muy recomendable conseguir que, al final de la entrevista, el mismo periodista nos repita de alguna manera lo que le hemos querido transmitir. Evidentemente ello requiere de una cierta sutileza, ya que no vamos a proceder a examinar a nuestro interlocutor; pero

insisto en la importancia que tiene el que nos quedemos convencidos de que el periodista se marcha con la idea madre muy claramente definida y comprendida.

Aunque no lo creamos, tendemos a ser confusos cuando las noticias que damos son negativas. Ello es consecuencia de un mecanismo de autodefensa inconsciente que nos lleva a intentar distanciarnos de las malas noticias, para que no se nos culpe de ellas.

Pues bien, para conseguir que la idea madre quede suficientemente clara es recomendable utilizar la técnica que podríamos llamar *de la música negra* que, como todos sabemos, es iterativa, repetitiva y hasta monótona. Pero es precisamente esa repetición la que hace que su melodía quede perfectamente aprendida. De una manera gráfica podríamos decir que toda entrevista se ha de componer de tres partes:

- Primero te digo lo que te voy a decir.
- Segundo, te lo digo.
- Tercero, te digo lo que te he dicho.

Es pues la repetición cíclica del mensaje principal para que cale en nuestro interlocutor.

2. *Para qué lo voy a decir*

La finalidad que perseguimos con la entrevista tiene que estar muy clara. Por eso debemos preguntarnos: ¿Justifica la entrevista la importancia del mensaje? ¿Qué pretendo conseguir con ello?

Hay que respetar siempre el principio de «prosperidad», según el cual, sólo acontecimientos NUEVOS o EXTRAORDINARIOS justifican la convocatoria de un periodista. Porque no hay nada más incómodo y negativo para nuestros intereses que el periodista salga de su encuentro con nosotros con la sensación de que ha perdido el tiempo. Esa incomodidad la trasladará sin duda a su artículo o crónica, en perjuicio nuestro.

3. *A quién voy a dar el mensaje*

Las audiencias de los medios son muy variadas. No todas ellas son sujeto de los mismos programas, secciones o mensajes. Por tanto, es preciso tener claro, a la hora de convocar a los medios, el grupo objetivo al que nos queremos dirigir, porque ello afecta a la forma de hacerlo.

No es lo mismo hablar a los accionistas de una empresa que a los obreros de la fábrica.

Así pues, debemos definir claramente la audiencia a la que nos dirigimos, la cual determinará también el medio más conveniente para hacerlo:

- A la sociedad en general.
- A colaboradores desinteresados.
- A las Administraciones.
- Al propio periódico.

4. *Dónde voy a dar el mensaje*

El lugar, la puesta en escena es sumamente importante porque crea un ambiente más allá de las palabras, que influye notablemente en el resultado del encuentro. Esto lo sabe muy bien, por ejemplo la Iglesia Católica, que escenifica mejor que nadie sus mensajes.

La diferencia entre hablar en un despacho o en un restaurante es abismal. No porque se vayan a decir cosas distintas, sino porque el envoltorio con el que se presentan hace que su recepción sea diferente.

El despacho transmite un mensaje de profesionalidad, de trabajo, de importancia del tiempo, de cierta frialdad. El restaurante es propicio para crear una relación más relajada, más interpersonal, desenfadada y amistosa. Si es posible elegir, yo recomiendo el restaurante, porque además es terreno neutral, en el que el periodista no se siente incómodo. La experiencia demuestra que este tipo de encuentros acaba creando una amistad que va más allá de los límites estrictamente profesionales; y esa relación redundará en beneficio del objetivo de la entrevista.

Lo que no se debe hacer nunca es «ir de copas» con un periodista. Por la sencilla razón de que en ese ambiente el riesgo de decir lo que no se debe y el arrepentimiento subsiguiente son enormes.

Durante la entrevista

1. *Cómo doy el mensaje*

La entrevista se debe realizar siempre en presencia del portavoz oficial de la OS, que no necesariamente es la persona entrevistada, pero que debe saber exactamente lo que se ha dicho, puesto que es el responsable de coordinar toda la política de comunicación.

Todo encuentro con un periodista (y sólo con uno cada vez) tiene una cierta liturgia que hay que conocer y respetar. Ante todo debemos saber que nuestra puntualidad es fundamental. No precisamente porque el periodista sea una persona de gran apego al reloj, sino porque si él llega puntual a la cita y nosotros no estamos, se nos habrá caído el pelo. No hay nada que moleste más a un periodista –y este sentimiento es creciente según la importancia del mismo– que el que se le haga esperar. Así pues, puntualidad máxima para empezar con buen pie.

Es bastante corriente que el periodista se presente con su propio fotógrafo. Éste realiza su trabajo al principio, antes de comenzar la entrevista propiamente dicha. Suele ser una sesión fotográfica de unos diez minutos en los que el fotógrafo requiere al entrevistado que adopte distintas posturas y «haga como que hace» para sacarle las fotografías que considere oportunas. Al terminar la sesión el fotógrafo se marcha y comienza la entrevista como tal.

Se recomienda comenzar ofreciendo un café y haciendo unos comentarios más o menos informales que relajen el ambiente y sirvan de preámbulo.

En cualquier caso, no hay que esperar nunca a que el periodista empiece a preguntar, sino que hay que adelantarse (siguiendo la táctica de la música negra) y exponerle en cinco minutos el objeto de la entrevista y la idea madre que se va a defender en la misma. Una vez terminado este arranque, se invita amablemente al periodista a hacer las preguntas que desee. Durante las cuales conviene volver a sacar a colación la idea principal, apoyándola en toda serie de razonamientos.

Al acabar las preguntas es conveniente volver a tomar la iniciativa y hacer un resumen de todo lo dicho. No dejar, pues, ni la primera ni la última palabra al periodista es la forma más gráfica de dominar la situación.

Como hemos dicho, la idea madre es la clave de la entrevista, pero hay que tener en cuenta, además, una circunstancia peculiar, y es que si esa idea es una exclusiva, sólo deberíamos utilizarla para pedir un favor o para pagar un favor, por la sencilla razón de que las exclusivas son la moneda de cambio más apreciada por los periodistas y no deben ser ofrecidas sin una razón de peso.

Finalizada la entrevista se entrega al periodista un *dossier* preparado de antemano que, en una carpeta nunca pretenciosa, debe contener los siguientes elementos:

- Nota de prensa, de un folio (máximo) de tamaño, con las claves del mensaje que se ha querido transmitir, sin ningún tipo de opinión añadida.
- Documento más extenso con datos, cifras y demás información que complementa la nota de prensa y que sea el punto de referencia al que se dirija el periodista para ampliar su información.
- Curriculum vitae del entrevistado.
- 3 ó 4 fotos del mismo, en blanco y negro y de tamaño mediano.
- Folletos de propaganda, o de cualquier otro tipo, de la OS.
- Fotografías de obras, o actividades de la OS (en color).

2. *Cómo actúo*

Una entrevista tiene mucho de teatro, por lo que se recomienda utilizar todos los trucos escénicos contrastados para conseguir ventaja sobre el interlocutor.

No se debe uno sentar detrás de la mesa de despacho porque ésta actúa como frontera o muralla entre los dos. Conviene utilizar una mesa redonda, o un tresillo, siempre que los participantes se hallen a la misma altura. La ventaja en esa posición se logra ocupando el butacón y dejando el sofá al periodista. La amplitud de éste y la carencia de apoyo para ambos brazos crea una sensación de cierta indefensión entre el entrevistado que está cómodamente instalado, con ambos brazos apoyados en el butacón.

Otras recomendaciones prácticas:

- Mirar a los ojos y no cruzar los brazos (es postura defensiva).
- Consultar tranquilamente las notas, o pedir disculpas para recabar un dato. En cualquier caso, no inventarse nada.
- No jugar con nada en las manos, como un bolígrafo, porque denota inseguridad.
- No decir nunca frases negativas: «no sé si entiende».
- No hacer autobombo, porque es contraproducente.
- No fumar, ni ofrecer tabaco. Si el periodista quiere fumar, contestar que desde luego, pero no aceptar su ofrecimiento.
- Pedir que no pasen llamadas durante la entrevista; aunque pueda ser necesaria la utilización del teléfono en un momento clave para desembarazarse de alguien.

El Portavoz y el Gabinete de Comunicación

El portavoz

El portavoz es la única persona autorizada por la organización para hablar oficialmente en nombre de ella ante los medios de comunicación y la opinión pública en general. Es fundamental que haya un solo portavoz, para evitar confusiones en los mensajes que se transmitan, así como contradicciones o repeticiones innecesarias. Este portavoz no tiene necesariamente que ser la mayor autoridad de la organización, sino que debe ser una persona que reúna unas cualidades específicas para desempeñar el cargo con la mayor garantía posible de éxito. Los requerimientos que debe reunir el portavoz son los siguientes:

- Periodista o persona especializada en comunicación.
- Conocedor a fondo de la organización.
- Conocedor de los periodistas especializados en esta clase de información.
- Miembro de la dirección de la organización.

El portavoz hablará por sí mismo, en nombre de la organización. En caso de que sea otro el que hable, lo hará siempre en presencia del portavoz y asesorado por éste. Nadie, en ninguna ocasión, llamará por iniciativa propia a los medios de comunicación.

El Gabinete de Comunicación

Dirigido por el responsable de comunicación de la organización y portavoz de la misma, el Gabinete debe estructurarse según las pautas que se exponen a continuación:

1. Base documental:
 - Materiales impresos de la OS.
 - Organigrama.
 - Normas internas.
 - Estadísticas y estudios.
 - Biografía de directivos.
 - Archivo fotográfico.
 - Archivo de prensa.
 - Archivo corporativo.
 - Otros.
2. Entrada de información:
 - Redes informáticas propias o ajenas (Internet).
 - Prensa.

Revistas.
 Documentación de la propia OS.
 Audiovisuales.
 Otros.

3. Análisis de la información:
 Preparación de directivos.

Preguntas y respuestas (Es muy importante preparar de antemano un cuestionario con todas las posibles preguntas que el periodista pueda hacer al entrevistado. Y ofrecer la respuesta correcta a las mismas, para que se las estudie antes de la entrevista. Si este cuestionario se hace bien, se llegan a prever más del 90% de las preguntas de la entrevista).

Análisis de noticias.
 Dossieres temáticos.

4. Procesamiento de la información:

Banco de datos.
 Medios.
 Periodistas.
 Circulación/difusión.
 Benefactores.
 Adversarios (si existen).
 Agencias publicitarias.
 Agencias de comunicación.
 Congresos.
 Noticias varias.

5. Difusión interna:

Resúmenes de prensa.
 Dossieres informativos.
 Boletín interno.
 Revistas del sector.
 Folletos.

6. Difusión externa:

Notas de prensa.
 Entrevistas.
 Ruedas de prensa.
 Cartas al Director.
 Encuentro informal con periodistas.
Off the record (garantía de confidencialidad).
 Artículos solicitados por los medios.
 Artículos enviados por iniciativa de la OS.

Objetivos del Plan de Comunicación

- Afirmar y consolidar la cultura de la organización. Todo grupo, por el hecho de serlo, presenta unos rasgos diferenciadores que, al igual que sucede con las personas, le diferencian de otros individuos. Asimismo, existen unos valores propios de cada

grupo, que hay que identificar y plasmar como la filosofía propia de la organización.

- Reforzar la noción de identidad y la imagen corporativa. Porque esta identidad es la tarjeta de presentación de la organización y su primer activo, así como el primer argumento publicitario gratuito: la imagen, el nombre, el símbolo que la representa, etc.
- Hacer compartir una ambición o un proyecto común. Es decir, que las auténticas OS son, de alguna manera, proselitistas porque consideran que la labor que realizan debe ser compartida y apoyada por la sociedad.
- Mantener la coherencia entre la comunicación interna y la externa. De tal manera que tanto los que forman la organización, como la opinión pública en general, reciban los mismos mensajes por parte de la organización.
- Descentralizar el acceso a la información, adecuándola a las características de cada centro operativo, sin contradecir la filosofía global.
- Adecuar los medios, y sobre todo los mensajes, a las características de cada destinatario.
- Dar a conocer la organización, en primer lugar a los que trabajan en ella, y después a las Administraciones Públicas y a la sociedad en general.

Decálogo del Portavoz

1. Seré el único Portavoz de la organización.
2. No mentiré a los medios.
3. No improvisaré ante los periodistas.
4. No prometeré exclusivas a la ligera.
5. Me callaré información que conozco (situación financiera...).
6. Reconoceré lo que no sé y recabaré información.
7. Estableceré relación personal con los periodistas.
8. Daré siempre la cara.
9. Cumpliré todas las promesas que haga.
10. Estaré en actitud permanente de aprendizaje.

La presentación en las Organizaciones Socioevolutivas

Desde el punto de vista de la comunicación y los mensajes a transmitir a la sociedad, es de

la mayor importancia dominar la técnica de las presentaciones en público. Los responsables de las OS no sólo mantienen entrevistas con los medios de comunicación, sino que tienen que plantear sus proyectos a las Administraciones y ante colectivos ciudadanos de distinta índole. No basta con tener cosas importantes que decir; es preciso decirlas de tal manera que se multiplique el impacto de nuestro mensaje. De ahí la importancia de conocer estas técnicas.

Hay varias clases de presentaciones:

- **Orales.** Recomendadas únicamente cuando se hacen en movimiento. Por ejemplo en la visita a un centro social. Sin embargo, es recomendable que antes se haya realizado una presentación gráfica, de acuerdo con las especificaciones que se señalan más adelante.
- **Gráficas.** Son las más frecuentes y eficaces. Para ello se utilizan transparencias, *flip-charts*, diapositivas, vídeos, CD-ROMs.
- **Escritas.** Son recomendables cuando se nos ha solicitado información desde el exterior. Conviene, en cualquier caso, disponer de una presentación en este formato.
- **Interactivas.** Se utilizan cada vez más en grandes convenciones o congresos, generalmente cuando el auditorio ya está cansado y se quiere reavivar su interés. Consiste en utilizar elementos electrónicos que permitan al auditorio dar su opinión, o sus votos, a través de mandos a distancia. Es una forma de presentación moderna, pero relativamente cara.

Por lo que respecta a las audiencias, es preciso tener muy claro que son muy diferentes entre sí, lo que inevitablemente condiciona la forma como se presenta el mensaje y, sobre todo, el tiempo que cada una de esas audiencias es capaz de mantener una atención positiva.

Como norma universal se recomienda no hacer presentaciones de más de una hora seguida, porque ése es el tiempo normal que se puede mantener la curva de atención. Hay una relación directa entre cultura y especialización del auditorio y tiempo de dedicación a la presentación. Así, los profesionales que trabajan para las OS en puestos de responsabili-

dad podrán más fácilmente dedicar su atención durante más tiempo que un grupo de simpatizantes.

Aunque parezca contradictorio, uno de los grupos con menos capacidad de atención a una presentación es el de medios de comunicación. Tal vez por el vértigo con que viven alrededor de las noticias, la verdad es que conviene ser muy sintético cuando se les tiene como auditorio, si se quiere mantener su atención. La experiencia recomienda no sobrepasar los 10 minutos. En cualquier caso, es preferible que la gente se quede con la sensación de que les habría gustado seguir escuchándonos, que con la impresión de que ha sido muy largo.

Características generales de las presentaciones

- Llevar un orden progresivo: de lo general a lo particular, o al revés.
- Orden lógico: las causas antes que los efectos.
- Frases cortas, sin tonillo.
- Uniformidad de fondo, forma y estilo.
- Sorprendente, para captar la atención continuamente.
- A ser posible, con sentido del humor. Es mucho más eficaz.
- Resumen. Dedicar la última décima parte de la charla a resumir.
- Preguntas y respuestas.

Recomendaciones prácticas

- No leer lo que se ve.
- Utilizar gráficos.
- Utilizar color.
- Prever las posibles preguntas.
- No poner nada de lo que no se esté seguro.
- Cuidar el estilo escrito y hablado.
- Ser breve. Aburrimiento=Ineficacia.
- Ofrecer copia de la presentación al final. Nunca al principio.
- No utilizar acrónimos, o explicarlos, si es inevitable.
- Dividir lo farragoso.
- Ofrecer un cuestionario de respuesta anónima, recabando la opinión. ■