

**LA COMUNICACIÓN PLANIFICADA:  
Estudio cualitativo de las variables estructura,  
gestión y valores en la comunicación de las  
organizaciones.**

Tesis Doctoral presentada por

**Francisca Morales Serrano**

Para acceder al grado de

**Doctora por la Universidad Autònoma de Barcelona**

Director

**Dr. José M<sup>a</sup> Ricarte Bescós**

Departamento de Comunicación Audiovisual y de Publicidad  
Facultad de Ciencias de la Comunicación

**UAB**

Universitat Autònoma de Barcelona

Bellaterra, Diciembre 2006.

## **Dedicatoria.**

### **A mis padres Baltasar y Anita**

Su cariño y enseñanzas siempre me acompañarán.

La mejor referencia para la vida: Mis Mayores.

### **A mis niños Ferran, Anna, Ainhoa y Salvador**

Son mi ilusión y representan el futuro.

### **En especial a Fernando**

El compañero de mi vida que ha sabido apoyarme con amor y generosidad sin límites.



## **Agradecimientos.**

A **José M<sup>a</sup> Ricarte**, mi Director de Tesis. Por su sabiduría, por su tiempo y por ser mi maestro.

A **Pere Soler** por doce años de trabajo en equipo y por que siempre confió en mi trabajo.

A **Ana M<sup>a</sup> Enrique, Gaby y Elsa**, compañeras y amigas. Por todo su apoyo y cariño.

A **Jordi Ventura** por su calidad profesional y humana siempre dispuesto a regalar su tiempo, su experiencia y una palabra de ánimo.

A **Joan Costa**, por todo su conocimiento, por su generosidad, por el privilegio de contar con su apoyo.

A todos los **profesores** y **profesionales** que, con su inestimable colaboración, hicieron posible la realización de este trabajo.

A **Conchi Marí y Alex Benito** por su valiosa ayuda en el manejo del SPSS.

A mi amiga **Nuri** por estar siempre.

A mis hermanos **Salva y Rafa** por todo lo que compartimos.

A todos los que me quieren y a todos y cada uno de quienes en distintos momentos, a lo largo de todo el proceso, me han respaldado. Mi más sincero agradecimiento.



## Capítulo 1. Introducción y Planteamiento de la investigación.

1. Introducción.	1
1.1. Planteamiento de la investigación.	4
1.1.1. Objeto de estudio.	5
1.1.2. Hipótesis de trabajo.	5
1.1.3. Problema de conocimiento.	6
1.1.4. Objetivo general de la investigación.	6
1.1.5. Propuesta metodológica.	7
1.1.5.1. Investigación documental.	7
1.1.5.2. Investigación de campo.	9

## Capítulo 2. Marco Teórico.

2. 1. PANORÁMICA SOBRE LOS PARADIGMAS.	15
2.1.1. Introducción al comentario de los paradigmas.	15
2.1.2. Psicología social de la comunicación.	16
2.1.3. Teorías de la comunicación social.	17
2.1.4. Cibernética.	18
2.1.5. Estructural-funcionalismo.	19
2.1.5.1. Paradigma funcionalista.	21
2.1.6. Psicología social de las organizaciones.	22
2.1.7. Teorías de la comunicación planificada.	23
2.2. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.	25
2.3. EL CONCEPTO DE ESTRUCTURA.	28
2.4. EL CONCEPTO DE GESTIÓN.	34

2.4.1. La Gestión de la Comunicación o el 'Corporate'.	35
2.5. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN.	37
2.6. ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.	40
2.7. LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN.	45
2.8. EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.	51
2.8.1. Los inicios de un nuevo profesional de comunicación.	51
2.8.2. El director de comunicación: Una visión teórica.	55
2.8.3. El director de comunicación: Una visión pragmática.	60

### Capítulo 3. Desarrollo Empírico del Proyecto. Diseño de la investigación de campo.

3.1. Técnica de investigación.	65
3.2. Muestra de estudio.	68
3.2.1. Empresas de consumo que forman parte de la muestra.	71
3.2.2. Empresas de servicios que forman parte de la muestra.	72
3.3. Recogida de datos.	73
3.4. Análisis de los datos obtenidos.	74
3.5. Análisis de la muestra.	80
3.5.1. Estudio comparativo de la muestra.	85

### Capítulo 4. Presentación de Resultados Análisis Cuantitativo.

4.1. RESPECTO A LA ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN.	91
4.1.1. Cómo definiría el modelo de comunicación de su empresa.	91
a) – Resultados cuantitativos del total de la muestra.	91
b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.	92
c) – Conclusiones análisis cuantitativo.	93
4.1.2. Con quién reporta el director/responsable de comunicación.	94
a) – Resultados cuantitativos del total de la muestra.	94
b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.	95

c) – Conclusiones análisis cuantitativo.	96
4.1.3. Señalar los géneros de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del director de comunicación.	96
a) – Comunicación interna.	97
b) – Comunicación de marketing.	98
c) – La comunicación corporativa.	100
d) – La comunicación de crisis.	101
e) – Las relaciones públicas institucionales.	102
f) – Relaciones con los medios de comunicación.	103
g) – Comunicaciones especializadas.	104
h) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	105
4.1.4. En caso de que alguna de las comunicaciones mencionadas en el anterior ítem no se gestione bajo la responsabilidad del director de comunicación, indicar el nombre del departamento o del profesional responsable de su gestión y con quién reporta este profesional.	108
4.1.5. Qué perfil académico consideran más adecuado a la hora de incorporar profesionales a su departamento de comunicación.	108
a) – Resultados cuantitativos del total de la muestra.	108
b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.	110
c) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	111
4.2. RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.	113
4.2.1. La Comunicación en su empresa está considerada por la alta dirección como.	113
a) – Actividad estratégica de gestión.	114
b) – Necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos.	115
c) – Indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación.	116
d) – Imprescindible para mantener un clima laboral	

adecuado.	117
e) – Necesaria para prever crisis.	119
f) – Una actividad a la que se recurre, sólo, cuando los resultados económicos lo permiten.	120
g) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO.	121
4.2.2. Señalar las herramientas de gestión de comunicación de que disponen.	125
a) – Manual de gestión de la comunicación.	126
b) – Manual de identidad corporativa.	127
c) – Plan anual de comunicación integral.	128
d) – Plan de marketing.	129
e) – Plan de comunicación interna.	130
f) – Plan de comunicación de crisis.	131
g) – Presupuesto específico de comunicación, gestionado por el responsable de comunicación.	132
h) – Planificación estratégica de imagen corporativa.	133
i) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	134
4.2.3. En comunicación corporativa qué técnicas utilizan.	138
a) – Las relaciones institucionales.	139
b) – Relaciones con los medios.	140
c) – Relaciones con los Stakeholders.	141
d) – Marketing social.	142
e) – Marketing con causa.	143
f) – Sponsoring.	144
g) – Patrocinio.	145
h) – Mecenazgo.	146
i) –CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	147
4.2.4. Cómo gestionan la comunicación interna.	151
a) – Resultados cuantitativos del total de la muestra	151
b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.	152
c) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	154
4.2.5. Herramientas y técnicas que utilizan en la comunicación interna.	155

a) – Intranet, accesible a toda la plantilla.	156
b) – Intranet, accesible al personal dirección, técnico y administrativo.	157
c) – Revista de empresa.	158
d) – Tablón de anuncios.	159
e) – Jornadas de puertas abiertas.	160
f) – Buzones de sugerencia.	161
g) – Desayunos de trabajo con los superiores.	162
h) – Manual de acogida del nuevo colaborador/a.	163
i) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	164
4.2.6. Cómo gestionan la comunicación de crisis.	167
a) – No lo tenemos previsto. Nunca hemos tenido que abordar una situación de crisis.	168
b) – Contamos con un manual de comunicación para situaciones de crisis.	169
c) – Tenemos un manual de gestión de crisis que establece todo el protocolo de actuación inmediata.	170
d) – Tenemos un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación crítica .	171
e) – El gabinete de crisis se improvisa en el momento en que aparece la crisis.	172
f) – Tenemos un plan de prevención de las crisis, que se revisa anualmente.	173
g) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	174
4.2.7. En comunicación comercial qué medios y técnicas utilizan.	178
a) – Campañas de publicidad en TV.	179
b) – Radio.	180
c) – Cine.	181
d) – Prensa especializada.	182
e) – Prensa diaria.	183
f) – Promociones.	184
g) – PLV –Publicidad punto de venta-.	185
h) – Marketing directo.	186

i) – Publicidad exterior.	187
j) – Nuevas tecnologías –INTERNET-.	188
k) – Ferias y exposiciones.	189
l) – Patrocinio deportivo.	190
m) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO	191
4.3. RESPECTO A LOS VALORES COMUNICACIONALES.	195
4.3.1. Consideran la comunicación uno de sus valores intangibles.	195
a) – Resultados cuantitativos del total de la muestra.	195
b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.	195
c) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	196
4.3.2. Indique por orden de importancia los principales valores que su empresa comunica.	197
a) – Resultados cuantitativos del total de la muestra.	197
b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.	198
c) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	200
4.3.3. En la gestión de su compañía qué valores intangibles son considerados más importantes.	202
a) – Resultados cuantitativos del total de la muestra.	202
b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.	204
c) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.	206

## Capítulo 5. Presentación de Resultados Análisis Cualitativo.

5.1. RESPECTO A LA ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN.	209
5.1.1. Cómo definiría el modelo de comunicación de su empresa.	209
a) – Análisis cualitativo de las ES.	209
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	210
c) – CONCLUSIONES ANÁLISIS CUALITATIVO.	212
5.1.2. Con quién reporta el director de comunicación.	213

a) – Análisis cualitativo de las ES.	213
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	213
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	214
5.1.3. Señalar los géneros de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del director de comunicación.	214
a) – Análisis cualitativo de las ES.	215
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	217
c) –CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	221
5.1.4. Qué perfil académico consideran más adecuado a la hora de incorporar profesionales a su departamento de comunicación.	226
a) – Análisis cualitativo de las ES.	226
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	228
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	230
5.2. RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.	233
5.2.1. La comunicación en su empresa está considerada por la alta dirección cómo.	233
a) – Análisis cualitativo de las ES.	233
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	234
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	236
5.2.2. Señalar las herramientas de gestión de comunicación de que disponen.	239
a) – Análisis cualitativo de las ES.	239
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	243
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	247
5.2.3. En comunicación corporativa qué técnicas utilizan.	252
a) – Análisis cualitativo de las ES.	252
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	255
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	259
5.2.4. Cómo gestionan la comunicación interna.	266
a) – Análisis cualitativo de las ES.	266
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	268

c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	270
5.2.5. Herramientas y técnicas que utilizan en la comunicación interna.	275
a) – Análisis cualitativo de las ES.	275
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	279
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	283
5.2.6. Cómo gestionan la comunicación de crisis.	286
a) – Análisis cualitativo de las ES.	286
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	288
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	290
5.2.7. En la comunicación comercial qué medios y técnicas utilizan.	295
a) – Análisis cualitativo de las ES.	295
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	297
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO	299
5.3. RESPECTO A LOS VALORES COMUNICACIONALES.	303
5.3.1. Consideran la comunicación uno de sus valores.	303
a) – Análisis cualitativo de las ES.	303
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	304
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	306
5.3.2. Indique por orden de importancia los principales valores que su empresa comunica.	307
a) – Análisis cualitativo de las ES.	307
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	308
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	309
5.3.3. En la gestión global de su compañía qué valores intangibles son considerados más importantes.	311
a) – Análisis cualitativo de las ES.	311
b) – Análisis cualitativo de las EPC.	314
c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.	317

## Capítulo 6. Conclusiones y Epílogo.

6.1.	CONCLUSIONES.	323
6.1.1.	ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN.	323
6.1.2.	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.	327
6.1.3.	VALORES COMUNICACIONALES.	333
6.2.	EPÍLOGO.	337
6.2.1.	CONFLICTO CONCEPTUAL.	339
6.2.2.	PRESENTACIÓN DEL MODELO.	341
6.2.3.	EXPLICACIÓN DEL MODELO.	345
6.2.4.	PROPUESTA DE FUTURO.	349
	BIBLIOGRAFÍA.	355
	ANEXOS.	373
	Anexo, 1. Cuadro análisis contenidos artículo Control nº 431.	375
	Anexo, 2. Guión para las entrevistas.	381
	Anexo, 3. Modelo carta solicitud entrevista.	391
	Anexo, 4. Cuadro análisis contenidos. Ejemplo por casos.	393
	Anexo, 5. Cuadro análisis contenidos. Ejemplo por ítems.	405
	Anexo, 6. Matriz con datos SPSS.	423



# Capítulo 1: Introducción y Planteamiento de la investigación

## 1. Introducción.

El presente proyecto es el resultado de un proceso de formación académico y profesional que se inicia en 1998. En aquel momento, la doctoranda llevaba tres años ejerciendo como coordinadora del Master de Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (productos, servicios y marcas) de la Universitat Autònoma de Barcelona, que en la actualidad está en su 13ª edición. Esa experiencia, la puso en contacto con una nueva necesidad de conocimiento que, la impulsó a decidir empezar un proceso de investigación en torno a un objeto de estudio que, debía ser lo más próximo posible a ese nuevo perfil profesional: el director de comunicación de las organizaciones en general.

En el transcurso de los dos cursos de formación como doctoranda (1998-2000) realizó un primer trabajo de aproximación a la figura del director de comunicación, que culminó en 2002, con un trabajo exploratorio de investigación de campo: 'La Dirección de Comunicación en la Empresa/Organización'<sup>1</sup>. La Tesis que presentamos a continuación, se enmarca dentro de ese proceso y es la continuación del mismo.

Somos conscientes de que, en la evolución del conocimiento científico, partiendo de una fase exploratoria como es nuestro caso, hay muchas etapas que superar antes de poder concluir entorno a un objeto de estudio y antes de lograr contrastar una hipótesis de trabajo, por lo que abordamos esta nueva fase de nuestro proyecto con el ánimo de seguir encontrando respuestas, básicamente de dos fuentes: las fundamentadas en el estudio científico y las que surgen, del día a día, de la experiencia de los profesionales. Necesitamos acercarnos a una realidad que nos permita orientarnos en torno a posibles modelos de actuación, como docentes y como profesionales, de la comunicación de las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Trabajo de nueve créditos, presentado en junio de 2002, para superar la Tesina Doctoral/ Suficiencia Investigadora.

A menudo se habla de la estructura y la gestión de la comunicación de las organizaciones en general y de las empresas e instituciones en particular, tomando como modelo referencias basadas exclusivamente en fuentes secundarias. Tanto el director del presente trabajo, Dr. José M<sup>a</sup> Ricarte, como su autora consideramos necesario avanzar en un proyecto que, a partir de una propuesta metodológica estructurada, nos permita implementar una investigación que tenga en cuenta datos secundarios pero también primarios acercándonos así a nuestro objeto de estudio aportando nuevos argumentos y criterios. Estos conocimientos nos van a permitir extraer conclusiones, que esperamos nos habiliten para poder abordar conceptos como estructura y gestión de la comunicación de las organizaciones. Al mismo tiempo, proporcionarán datos muy útiles que, confiamos nos faculten para avanzar en la elaboración de una propuesta o de un posible modelo de gestión de la comunicación, que sería de gran utilidad, en nuestro trabajo diario.

Varias son las inquietudes que nos llevan a plantearnos la necesidad de realizar un trabajo empírico que aporte nuevas respuestas a nuestro problema de conocimiento, por lo que nos proponemos investigar sobre los siguientes interrogantes:

- 1) En primer lugar, necesitamos conocer cómo se estructura, en el organigrama empresarial, la comunicación integral/global de las Empresas, desde el planteamiento -cada vez más extendido- que considera a la comunicación como una herramienta estratégica de gestión.
- 2) Por otro lado, averiguar las diferencias que existen en la gestión de la comunicación entre diferentes perfiles de organizaciones y qué departamento/s se encargan de su correcto funcionamiento.
- 3) Si existe una dirección de comunicación reconocida en los organigramas. En caso afirmativo: cómo se organiza ese departamento; cuáles son sus funciones; en que lugar del organigrama se sitúa este departamento; quién es el responsable de la Dirección de Comunicación -el director general, el director de marketing, el director comercial, el responsable del gabinete de prensa, el responsable de las relaciones públicas, el director de comunicación, u otros-.
- 4) Grado de implantación del director de comunicación, funciones de este profesional, con quién reporta.

- 5) En qué modelo organizativo se basan los departamentos de comunicación: si existe un modelo o varios de referencia para estructurar el departamento, o, por el contrario se organizan de forma arbitraria en función, cada uno, de sus propias necesidades y perfiles organizacionales.
- 6) Qué comunican y cuales son sus herramientas.

Nos planteamos estos interrogantes porque su estudio y conclusiones nos permitirán dar respuesta a las tres motivaciones que nos inducen a desarrollar este proyecto:

- a) - La asesoría de comunicación. Se trata de que los resultados de esta investigación nos aporten conocimientos fundamentados que podrán ser utilizados en el ámbito profesional. Lo que nos ayudará a saber cómo orientar y asesorar a todo tipo de organizaciones, en especial a las PYMES -las grandes empresas tienen sus propios departamentos de comunicación-, ante el problema: qué hago con mi comunicación, qué comunico, cómo comunico, quién debe realizar mi comunicación.

La comunicación en las empresas, instituciones y organizaciones en general, cada día con más fuerza, está siendo considerada como una herramienta estratégica de gestión. Las organizaciones, cada vez son más sensibles hacia este problema y necesitan formarse e informarse adecuadamente para poder dar una respuesta efectiva a esta necesidad. El presente estudio, trata de aportar herramientas útiles para poder desempeñar ese asesoramiento.

- b) - La educación. Como decíamos al inicio de esta introducción, el primer móvil que nos lleva a iniciar este proceso de investigación es la actividad académica, en torno a la formación de un nuevo profesional, que nos plantea la necesidad primaria de avanzar en el conocimiento fundamentado de su objeto de estudio. De igual manera, estos resultados podrán ser una referencia bibliográfica válida para los alumnos de Ciencias de la Comunicación interesados en la Comunicación Empresarial. Los alumnos de esta disciplina, en la mayoría de los casos, creen limitadas sus posibilidades de trabajo a los medios de comunicación y en las agencias de publicidad o gabinetes de comunicación.

La comunicación, cada vez más, ocupa un lugar primordial en la dirección estratégica de empresas e instituciones, por lo tanto nos parece interesante afrontar estos temas desde un planteamiento sistematizado y metodológicamente solvente que permita incrementar las herramientas académicas, susceptibles de consulta y utilización por parte de las personas que aquí -Facultad de Ciencias de la Comunicación- se forman y que a la vez permitan abrir horizontes profesionales.

- c) – La investigación. Este es un trabajo que pretende estudiar el fenómeno de la comunicación empresarial desde una perspectiva holística -la propia organización/estructura de la comunicación-, pero fundamental y básica para iniciar un proceso de estudio cualitativo, que nos haga aproximar al problema de conocimiento, viéndolo desde un planteamiento bien fundamentado, que sienta unas bases teóricas y nos abra la posibilidad de avanzar hacia cuestiones más concretas en investigaciones posteriores. Somos conscientes de la dificultad que un planteamiento global implica en este tipo de investigaciones, sin embargo, creemos que es necesario para la continuidad y aplicabilidad del proyecto.

La presente investigación se desarrolla en seis capítulos que se centran en: 1) Introducción y Planteamiento de la Investigación; 2) Marco Teórico; 3) Desarrollo Empírico del Proyecto; 4) Presentación de Resultados Análisis Cuantitativo; 5) Presentación de Resultados Análisis Cualitativo. Por último, las conclusiones y el epílogo –capítulo 6-, la bibliografía y el apéndice de anexos.

## 1.1– Planteamiento de la investigación.

A continuación presentamos nuestra propuesta de investigación identificando: el objeto de estudio, hipótesis de trabajo, nuestro problema de conocimiento, los objetivos generales y la metodología que vamos a desarrollar. Necesitamos avanzar en nuestro objeto de estudio dando respuesta a los objetivos de investigación planteados. Sin embargo, consideramos que es importante la definición de la hipótesis ya que marca el norte de la investigación en el presente y para etapas futuras.

### 1.1.1 - Objeto de estudio.

La presente investigación tiene por objeto de estudio la estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones.

Para examinarlo se diseñará un proceso de investigación<sup>2</sup> que definirá el perfil de las que deberán ser organizaciones de referencia en el presente proyecto, cada una de ellas se convertirá en una unidad de observación para nuestro análisis. Se estudiará a través del máximo responsable del departamento o área de comunicación formalmente constituidas en las organizaciones que formarán parte de nuestra muestra en la presente investigación (la Dirección de Comunicación, el Departamento de Marketing, La Dirección de Comunicación Corporativa, etc...). En aquellos casos donde no exista departamento especializado y diferenciado del resto de la estructura de la organización, nuestro interés se centrará en el profesional responsable de la comunicación, con independencia del cargo que ostente y del departamento donde físicamente desarrolle su trabajo. En concreto nos interesa trabajar con la máxima autoridad en comunicación de la organización observada. El valor de este profesional, en el presente trabajo, es su calidad de experto en comunicación, experiencia que su carrera profesional le confiere y que le va a acreditar para aportarnos información sobre la estructura, la gestión y los valores, en la comunicación de sus empresas.

### 1.1.2 – Hipótesis de trabajo.

En nuestra hipótesis planteamos que el perfil de la organización condiciona el modelo de gestión de la comunicación, en cada tipo de empresa. Sin embargo, se avanza hacia una gestión global de la comunicación, estructurada bajo un responsable único, que permite generar sinergias en torno a un modelo de gestión integrador y coherente de todas las acciones de comunicación de la empresa/organización.

---

<sup>2</sup> Apartado 1.1.5 y Capítulo 3.

### 1.1.3 – Problema de conocimiento.

La hipótesis planteada genera un problema de conocimiento que gira en torno a tres interrogantes:

- a) ¿Cómo y con qué consecuencias el modelo organizativo del Departamento de Comunicación de una empresa/organización incide en la gestión de la comunicación?
- b) ¿En qué medida el propio perfil de la organización<sup>3</sup> y sus objetivos, de mercado o de servicio, condicionan la estructura y gestión de la comunicación?
- c) ¿Cuáles son los principales valores que las empresas comunican?

### 1.1.4 – Objetivo general de la investigación.

Las razones de cualquier investigación radican en su interés académico, su necesidad y su utilidad. En este sentido, nuestro objetivo es encontrar respuestas que nos permitan avanzar en el diseño de un posible modelo de gestión de la comunicación que sirva de referencia a profesionales y docentes, para formar y asesorar. Un modelo susceptible de ser maximizado o minimizado. Que pueda ser una referencia válida tanto para una pequeña organización cuyas necesidades de comunicación puedan ser cubiertas con un solo comunicador, como en grandes organizaciones que incluyan en sus organigramas departamentos específicos de comunicación, en función de las necesidades concretas de cada caso.

Este es nuestro objetivo final para el presente proyecto, somos conscientes que no será un modelo contrastado. Será una propuesta de modelo cualitativo que estará avalada por un proceso de investigación y que deberá perfeccionarse y ser contrastado en investigaciones futuras.

---

<sup>3</sup> Empresa de productos de consumo, empresa de servicios pública o privada u otras organizaciones.

### 1.1.5 – Propuesta metodológica.

Al afrontar la metodología para el desarrollo del presente proyecto nos planteamos iniciar un proceso de investigación proyectiva<sup>4</sup> con un alcance temporal longitudinal - retrospectivo y prospectivo-, de tipo mixto -con datos primarios y secundarios- y de amplitud micro sociológica.

La investigación se centra en dos apartados concretos: uno de naturaleza documental y retrospectiva, donde se trabajan fuentes secundarias que se comentan en el punto 1.1.5.1. Y un segundo apartado, prospectivo, que se centra en el diseño de un estudio de campo cualitativo que nos permitirá enriquecer las aportaciones estudiadas a partir de otras fuentes de carácter primario. Las principales fuentes en nuestra investigación primaria serán de tipo verbal, ya que la técnica de investigación que nos planteamos implementar es la entrevista personalizada.

#### 1.1.5.1 – Investigación documental.

Siguiendo la clasificación que hace Sierra Bravo (1995) en cuanto a los diferentes tipos de investigaciones sociales, la primera será de naturaleza documental. El objetivo de esta fase de nuestra investigación es el de, a través de la observación directa de distintas fuentes secundarias, aportar datos descriptivos que junto a las conclusiones teóricas extraídas de la revisión bibliográfica realizada, nos permita obtener suficiente información. De esta forma podremos elaborar un marco teórico de referencia y establecer un diseño de investigación que, tras el estudio de campo, nos sitúen en condiciones de poder abordar nuestro principal objetivo en el presente proyecto.

---

<sup>4</sup> Hurtado de Barrera, J. (2000:325) “Metodología de la investigación holística”: “Este tipo de investigación, también llamado “proyecto factible” (Upel, 1990) consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”.

En concreto, el estudio bibliográfico se inicia con una revisión de los paradigmas fundamentales y se enriquece con la selección y análisis de contenidos de artículos que han sido publicados en diarios, revistas, Internet, publicaciones no periódicas, en torno a nuestro problema de conocimiento. También se trabajan y extraen conclusiones de estudios realizados por instituciones y empresas de comunicación, como son: estudios realizados por Inforpress y Capital Humano; el Club de Marketing de Barcelona; el Informe Anual 'El Estado de la Publicidad y el Corporate en España'<sup>5</sup>, entre otros. Por otro lado, a través de la base de datos TESEO, se supervisará los procesos de investigación universitaria que, entorno a nuestro objeto de estudio, se hayan producido en los últimos años. Todo ello conforma el estudio documental, que configura el marco teórico soporte, de la presente Tesis doctoral.

No quisiéramos continuar la presente propuesta de proyecto de investigación sin hacer mención a la síntesis que de la finalidad de la investigación social en su conjunto, hace Sierra Bravo (1995 y 2003:33): "es el conocimiento de la estructura e infraestructura de los fenómenos sociales, que permita explicar su funcionamiento -investigación básica- con el propósito de poder llegar a su control, reforma y transformación -investigación aplicada-".

Estas palabras nos parecen muy clarificadoras y que sitúan el presente proyecto en su justo término dentro de la investigación científica. Puesto que como ya se dice en la presentación de esta propuesta, entre los objetivos de investigación está el poder llegar a explicar el funcionamiento de los departamentos de comunicación de las organizaciones, fase que se puede situar en la investigación básica. Por otra parte, la investigación aplicada será la que nos aportará las respuestas necesarias que nos permitirán sustentar la propuesta de un posible modelo de gestión de la comunicación, objetivo principal del proyecto.

---

<sup>5</sup> Todas las referencias completas están en la bibliografía.

### 1.1.5.2 – Investigación de campo.

Para alcanzar los objetivos planteados en la presente Tesis doctoral, se ha diseñado una investigación cualitativa, partiendo de un enfoque etnográfico<sup>6</sup>, que aconseja profundizar en la investigación con una mente lo más abierta posible. Este planteamiento nos posibilitará el estudio holístico y proyectivo de nuestro problema y nos facilitará el acceso a la mayor cantidad de información, que nos sea posible extraer, de una fuente experta, primaria y directa, proporcionándonos la visión del todo en cuanto a lo que a la estructura y gestión de la comunicación, de las organizaciones, se refiere. En el trabajo de nueve créditos presentado en junio de 2002, se realizó un análisis exploratorio<sup>7</sup> que nos acercó a nuestro objeto de estudio y nos permitió avanzar para poder afrontar esta segunda fase de nuestra investigación de campo<sup>8</sup> contando con los resultados logrados.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (1996:55) afirma que la investigación cualitativa equivale a un intento de comprensión global con dos características: la primera obliga a la visión holística y global del problema, debiendo ser abordado en su totalidad; la segunda es la proximidad, como requisito indispensable. Asegura que esta investigación no puede perder el contacto con la realidad inmediata ya que “un investigador cuantitativo puede alquilar una empresa de sondeos para que encueste a una muestra de individuos con los que el investigador jamás entrará en contacto directo. Tal posibilidad es impensable en la investigación cualitativa”.

El diseño de investigación cualitativa implica flexibilidad y provisionalidad, significa, ante todo, tomar decisiones a lo largo de todo el proceso de investigación y sobre

---

<sup>6</sup> Martínez Miguélez, M. (6-3-2006) en <http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html> “El método etnográfico de investigación: significa la descripción de un grupo de personas habituadas a vivir juntas -ethnos-. El ethnos sería la unidad de análisis para el investigador...en la sociedad moderna, una familia, una institución educativa, una fábrica, una empresa... son unidades sociales que pueden ser estudiadas etnográficamente.”

<sup>7</sup> Hurtado de Barrera, J. (2000:48) lo define como “consiste básicamente en aproximarse a un evento poco conocido, y le permite al investigador familiarizarse con él, abriendo camino hacia otro tipo de investigación más compleja. Por lo general, el resultado de una investigación exploratoria se expresa como preguntas o interrogantes que abren ciertas líneas de investigación”.

<sup>8</sup> En la tesina citada se realizaron tres entrevistas en profundidad a tres directores de comunicación de una empresa de productos de consumo, una de servicios y una organización no gubernamental: Nestlé, S.A. – Esplugues de Llobregat-, Aigües de Terrassa –Terrassa- y Ayuda en Acción – Madrid-.

todas las fases o pasos que conlleva dicho proceso<sup>9</sup>. Valles, Miguel S (2003:77) afirma: “desde mi punto de vista, una manera de arrojar luz sobre la naturaleza de los diseños en la investigación cualitativa consiste, sencillamente, en recordar que no hay un polo cualitativo frente a otro cuantitativo, sino más bien un continuo entre ambos. Ello supone romper con la imagen tradicional, en la que el investigador hacía uso de los métodos y las técnicas cualitativas con propósitos sólo descriptivos”. La metodología cualitativa cuenta con dos tipos de diseño el emergente y el proyectado, entre estos dos tipos se abre un abanico de posibilidades amplio ya que el primero puede implicar un diseño muy abierto y el segundo representa el extremo opuesto, el diseño proyectado significa estructurado o atado.

Por lo que se refiere al diseño concreto de investigación, que realizaremos para la investigación primaria de la presente Tesis doctoral, será presentado en el apartado empírico del proyecto<sup>10</sup>. En este punto nos parece oportuno trazar algunas líneas generales que nos orienten y sean referentes para el desarrollo de nuestro trabajo. Teniendo en cuenta lo comentado en el punto anterior, nuestra investigación deberá ser proyectada. Algunos autores prefieren este diseño por diferentes razones, entre las que se encuentra el siguiente argumento: “el investigador no suele partir de cero: conoce la literatura o el estado de la cuestión, cuenta con interrogantes que le mueven a investigar, y le atraen unas perspectivas teóricas más que otras”<sup>11</sup>. Este es nuestro caso, partimos de unos interrogantes e inquietudes ya planteados en la introducción -punto uno de la Tesis- que son las razones que nos motivan en este proyecto y contamos con un primer trabajo de investigación de nueve créditos ya comentado, que nos aportó una primera información y nos va a permitir, junto a la investigación secundaria, desarrollar una herramienta estructurada, que nos facilite el acceso a la máxima cantidad de información primaria, necesaria para cumplir con nuestro objetivo principal de investigación. El planteamiento se desarrollará, por tanto, partiendo de la concepción que considera a la investigación cualitativa

---

<sup>9</sup> Ver Valles, Miguel S (2003:78) y Ruiz Olabuénaga, J.I. (1996:54).

<sup>10</sup> Capítulo 3.

<sup>11</sup> Miles y Huberman (1994), en Valles, Miguel S (2003: 77-78).

como “inherentemente multimétodo”<sup>12</sup>.

Nuestro primer criterio, en este sentido, se sustenta en la necesidad de contar con un grupo de estudio, amplio y diverso, que pueda aportarnos datos significativos desde diferentes perfiles, sectores de actividad y categorías empresariales. Nuestra necesidad de conocimiento, se basa en el estudio de la estructura, la gestión y los valores comunicacionales de las empresas/organizaciones. Teniendo en cuenta los requerimientos mencionados, concretamos unas pautas de referencia para definir, el proceso de selección de la muestra y el perfil de los profesionales a estudiar.

En primer lugar, para implementar nuestra investigación, necesitamos contar con aportaciones de expertos en comunicación empresarial. Serán ellos, los más representativos y que mejor podrán ilustrarnos gracias a su formación y, sobre todo, a su experiencia. Por lo que, se decide realizar entrevistas personalizadas a la máxima autoridad en comunicación de cada unidad estudiada<sup>13</sup>. Concretamos que estos profesionales deben desarrollar su actividad profesional entre dos tipos de organizaciones: empresas de productos de consumo y empresas u organizaciones de servicios; todas ellas con sede establecida en Barcelona y provincia. Con tres características, por un lado debemos conseguir una representación lo más amplia posible, en cuanto a los sectores de actividad, de las empresas escogidas y por otro, han de ser empresas con cifras de negocio muy diversificadas y tendrán máxima variedad en número de empleados, para que, entre los casos investigados, nos encontremos tanto a pequeñas y medianas empresas, como a grandes corporaciones. Este conocimiento nos permitirá abrir nuevas posibilidades en nuestras conclusiones, ya que, entre los casos estudiados tendremos la oportunidad de conocer, el estado de la cuestión en aquellas organizaciones menos reflejadas

---

<sup>12</sup> Valles, Miquel S (2003:99): “en los estudios concretos, se practica de hecho una clase de estrategia (la multimétodo) no singularizada como tal en el listado de Denzin y Lincoln. A pesar que se refieren a ella de manera expresa (1994a:2): ‘la combinación de múltiples métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores en un solo estudio se entiende mejor como una estrategia que añade rigor, alcance, y profundidad a cualquier investigación’. Interpreto que la explicación de la exclusión de esta estrategia (en su lista) se encuentra en que los autores consideran la investigación cualitativa como ‘inherentemente multimétodo’ (1994a:2). Esta es la postura adoptada aquí por nosotros, también”.

<sup>13</sup> Con el fin de no vernos limitados a la hora de incluir una u otra empresa en nuestra investigación, en este punto, preferimos no poner título al cargo del profesional a entrevistar. Será aquel que, en su empresa, tenga la máxima consideración por la alta dirección para dirigir la comunicación, con independencia del título que ostente en cada caso concreto. Si se corresponde con el Director de Comunicación, o con otro cargo, la propia investigación nos permitirá comprobarlo.

en los estudios de comunicación, como son las PYMES. Esta diversidad es importante, en nuestro proyecto, para conseguir una panorámica general de cómo se trabaja la comunicación empresarial.

De nuevo, nuestra propuesta plantea un problema de límites, se hace necesario acotar para hacer viable una propuesta de investigación que, cumpliendo con las necesidades de la metodología cualitativa, resulte alcanzable y accesible a nuestras posibilidades reales de trabajo. En este sentido, la presente investigación no pretende extraer datos ni conclusiones que puedan ser representativas de ningún universo concreto. Lo que buscamos son respuestas de experiencias vividas y compartidas, por un grupo de expertos, pertenecientes a un perfil profesional, distinto en su diseño de empresa, pero que nos ayudarán a avanzar en un proyecto de identificación de acciones comunes, cuyos resultados de efectividad ya han sido comprobados por el día a día de los propios actores y que serán la materia prima imprescindible para lograr nuestro objetivo principal en el presente proyecto.

Se trata de un análisis de aproximación al objeto de estudio, que nos evidencie las tendencias estructurales y de gestión de la comunicación empresarial, así como los principales valores que las empresas comunican o gestionan y hacen visibles mediante la comunicación. Por lo tanto, necesariamente la muestra será no probabilística<sup>14</sup>, Ruiz Olabuénaga (1996:65) aclara: “el muestreo utilizado en la investigación cualitativa exige al investigador que se coloque en la situación que mejor le permita recoger la información relevante para el concepto o teoría buscada. El muestreo se orienta a la selección de aquellas unidades y dimensiones que le garanticen mejor la cantidad y la calidad de la información”, lo que implica que los resultados directos del análisis de la investigación de campo, no serán referente universal por si mismos, aunque si suficientemente significativos para cumplir con los objetivos propuestos en la presente Tesis doctoral.

Como ya hemos mencionado con anterioridad, en el Capítulo 3, presentamos el proyecto de investigación de campo que explica, pormenorizadamente, el desarrollo empírico de la propuesta donde se especifica la técnica de investigación utilizada, la muestra de estudio seleccionada, los criterios establecidos en el proceso de

---

<sup>14</sup> Ver Soler, P. (1991:163) “La Investigación Motivacional en Marketing y Publicidad”, Ed. Deusto, S.A. (Bilbao). Capítulo 11.

recogida de datos y las técnicas empleadas en el análisis de los mismos. De forma esquemática adelantamos que, partiendo de una metodología cualitativa, para el trabajo de investigación de campo propondremos la utilización de la entrevista focalizada y personalizada. Para su implementación se diseñará un guión estructurado y abierto como instrumento soporte de la investigación. El diseño de este instrumento, en nuestro caso, adquiere especial importancia ya que nos permitirá trabajar las aportaciones obtenidas aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas de análisis de datos.

La investigación documental, las entrevistas personalizadas y el análisis de los datos finales de la investigación aplicando técnicas cualitativas y cuantitativas nos aportarán la riqueza y el rigor académico necesario para tratar de alcanzar los objetivos del presente proyecto.

Teniendo en cuenta el planteamiento metodológico, que es básicamente cualitativo, queremos dejar constancia del interés que se ha tenido en el momento de seleccionar los textos consultados. En este sentido queremos subrayar que, la metodología de investigación cualitativa fundamentalmente utilizada ha sido:

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003, 3<sup>o</sup> edición) **“Metodología de la Investigación”** Mc Graw Hill (México).
- Hurtado de Barrera, Jacqueline (2000) **“Metodología de la investigación holística”** Ed. Fundación Sypal (Caracas).
- Ruiz Olabuénaga, José I. (1996) **“Metodología de la investigación cualitativa”**, Ed. Universidad de Deusto (Bilbao).
- Sierra Bravo, R (2003) **“Técnicas de investigación Social: teoría y ejercicios”** Ed. Thomson (Madrid).
- Valles, Miguel S (2003) **“Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional”** Ed. Síntesis, S.A. (Madrid).



## Capítulo 2. - Marco Teórico.

### 2.1 - PANORÁMICA SOBRE LOS PARADIGMAS.

#### 2.1.1 - Introducción al comentario de los paradigmas.

Con el objetivo de iniciar un proyecto consistente desde el punto de vista de la investigación científica, al desarrollo de este apartado se le ha prestado una atención especial que creemos necesaria para contar con un punto de partida teórico adecuado. Las teorías que aquí vamos a comentar, aunque no son estrictamente nuestro objeto de estudio, son referentes fundamentales y fuentes de continuas consultas durante el desarrollo del proyecto. También queremos manifestar que el hecho de partir de estas referencias no implica falta de reconocimiento a otros autores, no comentados, sino la necesidad de acotar para poder incidir en nuestro objeto de estudio. Que, por otro lado, nos aporta el criterio epistemológico necesario para abordar nuestra investigación desde un enfoque pertinente sin perder el punto de vista del método científico. Para afrontarlo, con un mínimo de rigor académico, ha sido necesario iniciar un recorrido de investigación documental/bibliográfica a partir del propio estudio conceptual de ciencia y paradigma (Kuhn, T., 1990; Poincaré, H., 1963; Bunge, M. 1965). Siguiendo la concepción que define a los paradigmas como "realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica" (Kuhn, 1990:13), se ha trabajado con el objetivo de aproximarse al máximo a aquellos modelos que son reconocidos y utilizados por la comunidad científica más próxima al objeto de estudio aquí planteado. Se realiza un recorrido que intenta revisar los paradigmas más significativos desde el punto de vista epistemológico y aquellas teorías, de aplicación real, pero que se encuentran en otra fase dentro del conocimiento científico. Para comentarlos se han agrupado en los siguientes apartados: Psicología Social de la Comunicación; Teorías de la Comunicación Social<sup>15</sup>; Cibernética; Estructural-Funcionalismo; Paradigma Funcionalista; Estructuralismo; Psicología social de las organizaciones; Teorías de Sistemas; Teorías de la Organización; Teorías de la Función Directiva y Teorías de la Comunicación Planificada.

---

<sup>15</sup> Los modelos de la comunicación.

## 2.1.2. Psicología social de la comunicación.

Un importante sector de la comunidad científica que estudia la ciencia de la información y de la comunicación, coincide en afirmar que el desarrollo de esta "joven" ciencia necesita "obligatoria e imprescindiblemente apoyarse en la Psicología Social"<sup>16</sup> para su correcto desarrollo. La Psicología Social de la Comunicación es una ciencia emergente que como el resto de disciplinas se interrelaciona, recoge y comparte experiencias basadas en fundamentos y métodos epistemológicos, con toda la comunidad científica, siendo este el resultado de una evolución del conocimiento, que aporta lo que el profesor Pinillos, J.L. (1966) denomina "historicidad científica"<sup>17</sup> a su objeto de estudio. Por todo ello, es por lo que en el momento de abordar el marco teórico, necesario para este proyecto, con la revisión de paradigmas que ello comporta, valoramos la importancia de iniciar este proceso desde el estudio de los modelos más significativos de esta rama del conocimiento.

Desde la perspectiva epistémico-metodológica, encontramos dos grandes tendencias en el campo que nos ocupa y a las que Ubaldo Cuesta (2000) denomina funcional-interaccionista. En especial dentro de estos modelos se considera necesario, para nuestra configuración teórica, los denominados "modelos básicos" derivados de la fórmula de Lasswell y los relativos a la teoría de los efectos<sup>18</sup>. También es interesante repasar la perspectiva que desde la Psicología Social de la Comunicación se hace de "lo microsociológico" que incluye la formación de pequeños grupos y comunicación endogrupal, así como las redes de comunicación, aspecto éste, muy importante para afrontar desde una adecuada base teórica el estudio tanto en el ámbito conceptual como de desarrollo y funcionamiento de la organización. En el estudio de los fundamentos cognitivos de la comunicación surgen diferentes teorías, entre ellas nos resulta especialmente interesante, como aportación para el presente trabajo, la Teoría de las Normas Culturales (DeFleur, 1966)<sup>19</sup> con su doble objetivo desarrollado en la Teoría de la Organización Social -análisis de las normas, los roles, las categorías y las sanciones- y

---

<sup>16</sup> Un referente lo encontramos en Buceta, L., en prólogo a Ubaldo Cuesta (2000).

<sup>17</sup> Pinillos, J.L. (1966) "Introducción a la Psicología Contemporánea" Madrid, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Instituto Luis Vives de Filosofía.

<sup>18</sup> Que comentaremos en el punto 2.1.3.

<sup>19</sup> DeFleur, M.L. (1966) "Theories of mass communication", Nueva York, David Mckay.

en la Teoría de las Expectativas Sociales, -relacionada con las influencias de las comunicaciones de masas en la socialización-.

### 2.1.3. Teorías de la comunicación social<sup>20</sup>.

En el estudio de la comunicación social, continúa siendo básico el modelo propuesto por Laswell, por su gran importancia y reconocimiento, sobre todo en el ámbito de la investigación en comunicación y por que continúa siendo objeto de reinterpretaciones, un ejemplo son las aportaciones que inciden en este modelo desde la Psicología Social de la Comunicación (U. Cuesta, 2000). Del mismo modo, nos parece interesante resaltar, de entre estas teorías, la de los efectos: la teoría de la construcción del temario, conocida como 'Agenda Setting' y la Espiral del Silencio. La Agenda Setting<sup>21</sup>, en su modelo básico donde asegura que las cuestiones que reciben más atención de los medios de difusión serán percibidas como las más importantes. Un responsable de comunicación, deberá tenerla muy presente para una correcta planificación y gestión de la comunicación externa de una organización. Por otro lado, pensando en las campañas de tipo institucional para organizaciones públicas y políticas, Noelle-Newman (1995) pone de manifiesto, la fuerza de la opinión pública y como la expresión de una opinión dominante por parte de los medios de difusión, unida a la carencia creciente de apoyo interpersonal para las opiniones contrarias, origina una *espiral de silencio*, cuyo resultado influye directamente en que, por un lado, un número creciente de individuos se suman y hacen suya la opinión dominante, y por otro, aquellos que permanecen con sus criterios se abstienen, dejando así de expresar, de hacer públicas, las opiniones contrarias: "la teoría de la espiral del silencio se apoya en el supuesto de que la sociedad – y no sólo los grupos en que los miembros se conocen mutuamente- amenaza con el aislamiento y la exclusión de los individuos que se desvían del consenso. Los individuos, por su parte, tienen un miedo en gran medida subconsciente al aislamiento, probablemente

---

<sup>20</sup> También denominadas comunicación colectiva o comunicación de masas. Rodrigo Alsina, M. (1995:25,27) plantea un conflicto conceptual: "en el ámbito de la comunicación, la mayor limitación que tienen los modelos es que su objeto de estudio está en continuo cambio. Hasta el punto de que hay que plantearse si podemos seguir hablando de comunicación de masas. Para definir el mismo fenómeno se han utilizado diferentes expresiones: *comunicación de masas*, *comunicación social*, *comunicación colectiva*, *comunicación pública* o simplemente *información*".

<sup>21</sup>Ver en Rodrigo Alsina, M. (1995:135-138) "Los modelos de la comunicación". Ed. Tecnos (Madrid).

determinado genéticamente. Este miedo al aislamiento, hace que la gente intente comprobar constantemente qué opiniones y modos de comportamiento son aprobados o desaprobados en su medio, y qué opiniones y formas de comportamiento están ganando o perdiendo fuerza” (ibídem, 1995:259); por otro lado “el concepto de la espiral del silencio reserva la posibilidad de cambiar la sociedad a los que carecen de miedo al aislamiento o lo han superado” (ibídem, 1995: 184) como es el caso de las vanguardias en general, ya sean políticas o artísticas en todos sus campos. También el modelo de Taylor, G. (1982), para la evolución de la opinión individual, basado en niveles en el proceso de la espiral. Taylor comprobó dos hipótesis<sup>22</sup> que pueden resultar muy interesantes como punto de referencia teórico en la gestión de la comunicación de las organizaciones desde el estudio global de la misma pero también específicamente pensando en la comunicación interna. Las hipótesis son:

- a) Aquellos que creen que hay una tendencia que apoya su posición son más propensos a expresar su opinión que los que creen que no.
- b) Quienes perciben que la mayoría apoya su postura, la expresarán con más probabilidad que los que no lo perciben.

Aunque estos modelos estudian los efectos de los medios de comunicación de masas, no por ello dejan de ser válidos, como referencia teórica, para el estudio de la comunicación de las organizaciones ya que es de vital importancia la utilización que de estos medios realizan para sus campañas tanto institucionales como comerciales.

#### 2.1.4. Cibernética.

Norbert Wiener (1969), en su obra “Cibernética y Sociedad”, observa ciertas analogías entre los organismos vivos y las máquinas y estudia la importancia de la información y retroalimentación en la organización de esos organismos. Habla de la entropía como medida de desorganización y de la información como medida de organización (ibídem, 1969:20,21). Desde esa perspectiva nos parece importante y básico para el estudio comprensivo y diferenciador de los conceptos organismo, organización y entropía. A este proyecto en particular le aporta un punto de partida fundamental para abordar la

---

<sup>22</sup> Ver en Noelle-Neumann, E. (1995) “La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel”. Ed. Paidós (Barcelona).

definición que diferencia entre gestionar la comunicación y organizar la comunicación, entendiéndose organizar como antónimo de entropía en la acepción que la define como "medida de desorden de un sistema". La Cibernética aporta conocimientos teóricos que permiten entender otras lecturas paradigmáticas como son: teorías de los sistemas; teorías de la organización; teorías de la comunicación corporativa. Y, planteamientos como el de Joan Costa, quien en su obra "La comunicación corporativa y revolución de los servicios" considera las organizaciones empresariales como organismos vivos, basándose en los estudios de Wiener. Aunque hay que especificar que el teórico social, inglés, Herbert Spencer (19??)<sup>23</sup>, ya había establecido el paralelismo entre la organización y evolución de los organismos biológicos, y la organización y evolución de las sociedades, a partir de lo que denominó los tres grados de evolución social y que los agrupó en: evolución inorgánica, orgánica y superorgánica, de gran valor para el estudio del concepto de estructura social.

### 2.1.5. Estructural-funcionalismo.

Greimas y Courtes (1982:164) afirman que el estructuralismo, en su actitud científica, se caracteriza tanto por la investigación de las estructuras inmanentes<sup>24</sup> como por la construcción de modelos y mantiene el principio según el cual, en ambos casos, el objeto de conocimiento buscado es la relación –o la estructura- y no los términos o las clases.

Tras haber realizado una aproximación de conocimiento al estructuralismo cuyas raíces están en la lingüística de Ferdinand de Saussure<sup>25</sup> y en la publicación que el filósofo Claude Lévi-Strauss<sup>26</sup> llevó a cabo de su artículo "El estudio estructural del mito: un

---

<sup>23</sup> Herbert Spencer (19??) "La ciencia social: Los fundamentos de la Sociología" (en biblioteca Carandell de la UAB).

<sup>24</sup> Que es inherente a un ser o va unido a él de un modo inseparable, sinónimo de congénito. –ver Diccionario de Sinónimos y Antónimos de la Lengua Española.-

<sup>25</sup> "Cours de Linguistique générale" publicado por primera vez en 1916, por los alumnos de Ferdinand de Saussure profesores Charles Bally y Albert Secheyay. Ed. Payot (París, 1972). Traducido al Español por Amado Alonso y publicado por la Ed. Losada, Buenos Aires, (decimosegunda edición, 1975).

<sup>26</sup> Thion, Serge (1967:10): "Si bien Lévi-Strauss se resiste a ser considerado como el `padre del estructuralismo, la noción de estructura es central en sus análisis concretos y en sus construcciones teóricas. Sistematizó su uso tratando, al mismo tiempo, de limitar las condiciones de su empleo". En "Aproximación al Estructuralismo" (varios autores).

mito" (1955)<sup>27</sup>, la utilización que de este paradigma se va a realizar en el presente trabajo, se enmarcará dentro del estructuralismo psicológico, en la Teoría de la Forma o 'Gestalt' y las aportaciones de Kurt Lewin y Köhler. Según Scharamm (1982:6)<sup>28</sup> "lo que le interesaba fundamentalmente a Lewin era la comunicación en grupos y el efecto de las presiones del grupo, normas de grupo y los papeles de grupo en la conducta y las actitudes de sus miembros", en cuanto a Köhler, conceptos como la intuición, conocido en publicidad como "el insight", o la comprensión inmediata, son básicos para, al estudiar las teorías de la comunicación planificada, abordar las relativas a la Publicidad. Ricarte, José M. (1998:201) describe el "insight" como: "una reestructuración del campo perceptivo: el sujeto percibe súbitamente en su entorno nuevas posibilidades de acción que le conducen casi instantáneamente a la solución".

Los términos estructura y función son punto de partida imprescindible para el estudio de las organizaciones. Las teorías de la organización surgen del estudio epistemológico que en el campo de la Psicología Social de la Organización interrelaciona los fundamentos y métodos científicos fruto de la Psicología -que estudia los fenómenos sociales a nivel micro- y de la Sociología -que los estudia a nivel macro-. Concretamente el Estructural-Funcionalismo sostiene que "el funcionamiento y la existencia de las instituciones sociales debía ser explicado en términos sociales y no reducido a motivaciones psicológicas. Este punto de vista se creó en torno al estudio de unidades sociales pequeñas y autosuficientes, en las que es relativamente fácil suponer un sistema de funcionamiento como totalidad"<sup>29</sup>. Uno de sus postulados generales es el que asegura: "las funciones sociales de una organización ayudan a determinar la estructura -incluido el reclutamiento del personal comprendido en la estructura-, así como la estructura ayuda a determinar la eficacia con que se realizan las funciones" (Merton, 1984:158). Hay, por tanto, una interdependencia entre la estructura social y las funciones -la estructura afecta a la función y la función afecta a la estructura- que en el seno de la misma se cumplen. "Todo intento de eliminar una estructura social existente sin suministrar otras estructuras adecuadas para llenar las funciones que antes llenaba la organización abolida está condenado al fracaso". (Merton, 1984:157). El estructural-funcionalismo aparece como el candidato ideal para ser considerado, junto

---

<sup>27</sup> Artículo publicado en el Journal of American Folklore (1955). Ver enciclopedia ENCARTA (2000) de Microsoft.

<sup>28</sup> Citado en Rodrigo (1995:74).

<sup>29</sup> Encarta 2000.

a los modelos de la comunicación -surgidos de la psicología social de la comunicación-, la teoría de sistemas, las de la comunicación planificada y las de la función directiva, el conjunto paradigmático que deberá soportar el desarrollo del presente proyecto.

#### 2.1.5.1 Paradigma funcionalista.

A mediados del siglo XX se produce un cambio de paradigma, en los estudios de comunicación, se abandona el paradigma conductista y se inician las investigaciones a partir del paradigma funcionalista. La teoría funcionalista considera a la sociedad como una suma de partes –instituciones- que funcionan para mantener el conjunto y en la que el mal funcionamiento de una de ellas obliga al reajuste de las otras. Rodrigo (1995: 52) siguiendo a Grawitz y a Gouldner señala, que el funcionalismo es una teoría que sirve de sostén al status quo. Es decir, al régimen existente, con independencia de su doctrina política o color, ya que es una teoría que se fundamenta en el equilibrio y en la integración. Hace una aproximación al individuo muy distinta al conductismo. El individuo es autónomo y libre. Los medios de comunicación son débiles y simples instrumentos de difusión. En definitiva, desde este planteamiento, los medios cubren las necesidades de los consumidores.

El análisis funcional considera que la estructura social, produce motivaciones nuevas, restringe algunas inclinaciones a obrar pero crea otras, por lo que la teoría funcional interna, "determina cómo la estructura social y cultural engendra una presión hacia la conducta socialmente divergente sobre individuos situados en diferente posición en dicha estructura" (Merton, 1984:199). Es evidente la necesidad de conocer el funcionalismo, puesto que su estudio nos acerca conceptualmente a una serie de términos que son necesarios para un desarrollo bien fundamentado de la organización y gestión de la comunicación en las empresas e instituciones. Nos referimos al valor taxonómico de términos tales como: estructura, función, roles, cultura, normas, valores, anomia<sup>30</sup>. Y por otro lado, es uno de los paradigmas sociológicos más utilizados en las teorías de la psicología social de las organizaciones, además de ser parte principal en el estructural-funcionalismo.

---

<sup>30</sup> Durkheim llamó "anomia" a la falta de norma.

## 2.1.6. Psicología social de las organizaciones.

Para el estudio teórico de la organización se parte, en el presente proyecto, de las teorías recogidas en la Psicología Social de las Organizaciones (Katz y Kahn, 1986):

Teoría de los sistemas (von Bertalanffy, 1968)<sup>31</sup>. Aunque proviene del campo de las ciencias naturales -profesor de biología-, los teóricos han indicado la oportunidad de la aplicación de sus conceptos a los problemas de la ciencia social, porque su teoría puede ser relacionada tanto con el organismo vivo como con la organización social, dice que “un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante” (1976:263). Y en concreto la Teoría de los sistemas abiertos, punto de partida paradigmático para la construcción teórica, básica, del estudio comprensivo de las organizaciones<sup>32</sup>.

Teorías de la organización. Estas teorías presentan un marco de análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes organizaciones. Según las cuales, el proceso suele estar descentralizado, por lo que no depende sólo del objetivo de maximización de beneficios o ganancias, sino también de su estructura de organización (Mintzberg, H., 1984-1989). La estructura de organización es, en concreto, lo que más interesa en este caso, como aporte teórico, para el análisis posterior de cómo se organizan los departamentos de comunicación y sus funciones. Dentro de estas teorías también nos hemos aproximado a las teorías de la función directiva o ‘management’ (J.M. Veciana, 1999). Los directivos son los que deciden la estrategia, los que dirigen el equipo humano, los que planifican, organizan, coordinan, controlan y cuidan el flujo de informaciones. Según estas teorías, además, el éxito de una empresa depende de la forma en que son ejecutadas las tareas directivas en los distintos niveles jerárquicos. Uno de los objetivos de este proyecto es estudiar la dirección de comunicación en las organizaciones, en muchas ocasiones esa gestión recae en la figura de un Director de Comunicación. Estas teorías son necesarias para poder analizar y conceptuar sus funciones.

---

<sup>31</sup> von Bertalanffy, Ludwig (Primera publicación en inglés 1968. Primera edición en español 1976) “Teoría general de los sistemas”. Ed. Fondo de Cultura Económica. (Madrid).

<sup>32</sup> “Un sistema abierto consigue tender activamente hacia un estado de mayor organización, es decir, pasar de un estado de orden inferior a otro de orden superior, merced condiciones del sistema. Un mecanismo de retroalimentación puede alcanzar reactivamente un estado de organización superior, merced a aprendizaje, o sea a la información administrada al sistema” Bertalanffy (1976:156).

### 2.1.7. Teorías de la comunicación planificada.

Siguiendo a McQuail y Windahl (1997: 209-224) reconocemos bajo la denominación de Comunicación Planificada a todas las teorías que estudian aquellas ocasiones en las que la comunicación es usada de modo consciente para buscar unos objetivos más o menos específicos: "tal comunicación puede estar planificada en mayor o menor grado y puede variar desde una comunicación intencionada entre dos personas a una campaña de salud a gran escala, utilizando varios canales con muchos mensajes, aspirando a llegar a millones de personas". Estas teorías realizan un recorrido por los diversos fundamentos y métodos de la comunicación, necesarios para su correcto desarrollo desde la perspectiva de una empresa u organización con su entorno. Entre ellas identificamos las denominadas: comunicación organizacional -interna o de empresa-; comunicación empresarial e institucional; comunicación global; comunicación corporativa; comunicación estratégica; teorías de la imagen corporativa o imagen de empresa; la dirección de comunicación; marketing social; marketing comercial; publicidad; creatividad publicitaria; cultura de empresa; relaciones públicas.

Las mencionadas teorías constituyen en su conjunto una aportación teórica que no se puede considerar, desde el punto de vista epistemológico, como modelos fundamentados, ya que son fruto más de la experiencia y la práctica profesional que del desarrollo del método científico. Podemos decir que se encuentran en la fase a la que se refiere Kuhn (1990:35) cuando aclarando el concepto de Ciencia Normal asegura, "puede haber cierto tipo de investigación científica sin paradigmas o, al menos, sin los del tipo tan inequívoco y estrecho como los citados con anterioridad" se refiere a su noción de: "ciencia normal significa, investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica posterior" (1990:33). Y continúa asegurando que "a falta de un paradigma o de algún candidato a paradigma, todos los hechos que pudieran ser importantes para el desarrollo de una ciencia dada tienen probabilidades de parecer igualmente importantes (...) la primera reunión de hechos y datos queda limitada habitualmente al caudal de datos de que se dispone" (1990:41). Por todo ello se consideran fundamentales y no pueden ser obviadas ya que representan el hoy, de la vida de esta joven ciencia. Es difícil, a este nivel, encontrar lecturas que representen a toda la comunidad científica, por lo que las lecturas se diversifican y multiplican. No obstante, aquello que en la práctica produce

resultados positivos, se puede extrapolar, ser objeto de teorización y punto de partida para la creación de modelos de referencia, de aplicación real, en la vida de las organizaciones.

## 2.2. EL CONCEPTO ORGANIZACIÓN.

Como tantos otros, éste es un concepto que presenta dificultades por sus diferentes acepciones. La misma palabra tiene distintos significados. Por ejemplo, si nosotros intentamos definir la organización de la comunicación, encontramos un sentido. Pero si además queremos especificar cómo se ejecuta la comunicación en una organización, nos aparece el problema conceptual ya que una misma palabra en función de su contexto y utilización conforma ideas diferentes.

Entendemos que, para lograr un desarrollo pertinente del presente proyecto, se hace necesaria una definición concreta que nos proporcione la vía adecuada para entender y utilizar los conceptos en sus justos términos.

### Organismo, organizar, organización....

"Para describir un organismo respondemos a ciertas cuestiones acerca de él reveladoras de su estructura, que adquiere un significado y una probabilidad mayor, a medida que, por decirlo así, el organismo tiene una organización más completa"

(Wiener, N. 1969:88)

Siguiendo la Teoría de sistema abierto propuesto por von Bertalanffy<sup>33</sup> y recogida por Katz y Kahn (1985) una organización es un sistema social abierto, que genera un resultado. Un producto, servicio o consecuencia que no coincide habitualmente con los objetivos individuales de las personas que integran el grupo, que depende en gran medida de su entorno ó ambiente externo, siempre en continuo movimiento y se distingue de otros sistemas abiertos por ser una estructura de acontecimientos o de actos humanos más que de componentes físicos (Katz y Kahn, 1985: 223). A diferencia de las teorías clásicas de la organización (*Burocrática* -Weber-; *Administración Pública* -Gulik, Fayol, Urwick, etc-; *Científica* -Taylor-) que se concentran en el estudio del ambiente de trabajo y funcionamiento interno "el principio general que caracteriza a todos los sistemas abiertos es que no tiene por qué haber un método único de lograr un objetivo.... Las influencias

---

<sup>33</sup> "la noción de teoría general de sistemas se debe a von Bertalanffy, quien la formuló por primera vez en los años treinta oralmente y en varias publicaciones después de la Guerra Mundial". Jonh Wiley, New York (1972) "Historia y desarrollo de la teoría general de sistemas". Ver en von Bertalanffy (1982:141).

ambientales están integralmente relacionadas al funcionamiento del sistema social y no es posible entender éste sin estudiar constantemente las fuerzas que sobre él gravitan" (Katz y Kahn, 1985:36).

Según la anterior definición existe una amplia variedad de organizaciones que son sistemas sociales abiertos. Katz y Kan (1985:165) las agrupan en: organizaciones productivas o económicas; de mantenimiento -escuela, iglesia-; adaptativas -laboratorio de investigación-; político-administrativas. A efectos del presente trabajo y en adelante, entendemos por organización como sistema social abierto, las empresas de consumo/servicios, así como las instituciones públicas/privadas, asociaciones profesionales/sociales y organizaciones no gubernamentales.

En las Relaciones Públicas, entre otras disciplinas que estudian a las organizaciones como sistemas, encontramos un punto de coincidencia con los teóricos de la organización, que definen "sistema" como "un conjunto organizado de partes o subsistemas que interactúan. Cada subsistema afecta a los demás, así como a la organización total" (Grunig y Hunt, 1984:56) y sitúan la actividad de las relaciones públicas como parte de uno de los subsistemas -el directivo- que conforman el sistema organización –que puede ser una gran empresa, un sindicato o un gran club deportivo-, por lo que debemos entender que una organización es un sistema compuesto por varios subsistemas y ésta a su vez interactúa en un entorno que incluye otros sistemas, conformando lo que Grunig y Hunt (1984:113) denominan "supra-sistema".

Joan Costa (1995:64-65) coincide con Katz y Kan, así como con Grunig y Hunt, cuando defiende que las empresas son sistemas y que la comunicación corporativa es a su vez otro sistema implícito en el anterior, por lo que asegura que hay que remitirse a la Sintética –Cibernética- como a una doctrina fundadora de la ciencia de la comunicación, ya que "la finalidad del pensamiento cibernético consiste en la eficacia en la conducción de la acción". Siguiendo a Costa entenderemos por sistema a la propia empresa/organización y a la comunicación que ella genera, porque "organización y comunicación forman un todo integral y una cosa no es separable de la otra" ya que hay que considerar la comunicación "como un modo de acción que es preciso gobernar y controlar, al igual que el sistema-organización al que aquella corresponde: la empresa".

Las teorías de la Función Directiva ó 'Management' definen organización como una palabra que agrupa dos conceptos distintos, incidiendo más en la "estructura organizativa" y la "tarea de organizar" como función directiva, que en la organización como "una formación social estructurada para determinados fines" (Veciana, 1999:47) que es el resultado o la institución que surge tras "la actividad que establece sistemática y racionalmente la disposición del todo, sujetando a reglas el número, orden y dependencia de sus partes, personas y cosas, con miras a determinados fines" (Veciana, 1999:47). Sin embargo otros autores (Brech, 1969; Gutemberg, 1966; Estrategor, 1995) afrontan esta definición directamente desde la acepción que identifica el término cómo la estructura de un proceso. Con expresiones como:

"Organización es la estructura del proceso de 'management...." (Brech, 1969:36).

"Organización es la condición previa para que lo planeado se convierta en realidad empresarial" (Gutemberg, E., 1966:60).

"La organización.... establece reglas y normas para estructurar las partes del todo" (Veciana, 1999:49).

Vamos, pues, a tratar de centrarnos en el soporte teórico que nos va a permitir definir el concepto *organización* desde la otra acepción o significado que, de este término necesitamos. Organizar es establecer una estructura de empresa y organizar la comunicación significa determinar qué estructura se le da a la comunicación de la empresa. Por lo tanto cuando hablemos de la organización de la comunicación emplearemos el concepto de estructura, que vamos a tratar a continuación.

## 2.3. EL CONCEPTO ESTRUCTURA.

"La estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas".

(Mintzberg, H., 1989:6)

Para diseñar la estructura de una organización se parte de la división del trabajo que implica conocer y separar las distintas actividades y labores parciales del sistema en su conjunto, para posteriormente agruparlas, por partes, en unidades o departamentos, con un orden y un sentido que permita crear un esqueleto organizativo, que refleje el perfil o especialización de la organización. Visto desde la teoría de la Gestalt<sup>34</sup> diríamos que estructurar es conformar un todo diferente con un resultado superior a la suma de sus partes. Creando unas vías de conexión que permitan establecer las relaciones, entre todo el sistema, como si de un organismo vivo se tratara, transformando "el caos en orden y lo informe en significaciones" (Costa, 1998: 15). Pero además de ser un conjunto de partes, bien combinadas y constitutivas de un todo<sup>35</sup> la noción de estructura también implica "las leyes que rigen las relaciones entre las partes: relaciones de privacidad, de función, de retroacción, de interactividad. Así, sistémica, estructuralismo y gestaltismo constituyen la confirmación de unos mismos principios que se encuentran fundidos, entre otros, en la ciencia de la comunicación" (ibidem, 1995:65). Por otro lado, "las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo" (Mintzberg, 1989:32).

En el tema que nos ocupa, este concepto es de vital importancia puesto que de lo que se trata es de ver y analizar como se estructura la comunicación de las organizaciones -como un subsistema, dentro de otro sistema- para, a través de esta estructura, poder entender los distintos tipos de gestión que se utilizan y sus consecuencias. "La estructura de la organización trata de quién dice qué" (Brecht, 1969:91), pero además también implica la

---

<sup>34</sup> Ver Costa, J. (1998: 95,96 y 97).

<sup>35</sup> Lévi-Strauss, C. (1979:113) decía que "el estructuralismo se niega a oponer lo concreto a lo abstracto, y de reconocerle al segundo un valor privilegiado. La forma se define por oposición a una materia que le es ajena; pero la estructura no tiene contenido distinto: es el contenido mismo, aprehendido en una organización lógica concebida como propiedad de lo real".

distribución de responsabilidades entre todo el personal de la organización y las interrelaciones que éstas generan y que permiten actuar. Para Joan Costa<sup>36</sup> "actuar y comunicar es la misma cosa. Actuar es, implícitamente, comunicar; y comunicar es actuar, es una influencia que se realiza con los demás y con el entorno". Siguiendo a Costa diremos que si la estructura es el esqueleto de la organización, la comunicación es el "sistema nervioso central, con sus flujos de información regenerándola, sus trasvases de relaciones, mensajes e interacciones" (Costa, 1995: 145).

Los objetivos de "la tarea de organizar" pueden ser clasificados de diferentes formas, Veciana (1999: 50-51) los divide en los siguientes:

- 1) *Claridad* sobre la distribución de tareas atribuciones y responsabilidades y, con ello, sobre la división del trabajo en la organización.
- 2) *Facilitar el flujo y el proceso de las informaciones* que son la materia prima para la toma de decisiones. El diseño de la estructura organiza, facilita o dificulta dicho flujo.
- 3) *Coordinación* a través de la asignación y distribución de tareas, atribuciones y responsabilidades a los distintos órganos.
- 4) *Flexibilidad y adaptación* para facilitar la adaptación de la organización a las nuevas exigencias. En el diseño de la estructura organizativa ha de intentarse reducir al máximo el componente burocrático -en la acepción weberiana del término-.
- 5) *Creatividad e innovación*, vienen determinadas tanto por el perfil de los miembros de la organización como por el margen de libertad para escoger el estudio de problemas, el sistema de recompensas por nuevas ideas, el tiempo disponible para pensar, la existencia en la empresa de órganos especializados y equipos interdisciplinarios -I+D y desarrollo técnico, investigación de mercados, jefes de producto, planificación a largo plazo, etc.-.
- 6) *Espíritu de equipo*, se fomenta a través de la interacción social, la práctica de trabajo en grupo, la comunicación y las posibilidades de desarrollo personal. La labor organizacional ha de prever y determinar cuáles son aquellas tareas que requieren trabajo en equipo y han de asignarse a un comité, grupos de trabajo, etc.
- 7) *Satisfacción*, los puestos de trabajo han de comprender tareas interesantes para sus titulares. Para un directivo, el interés de un puesto de trabajo viene determinado mayormente por los siguientes factores:

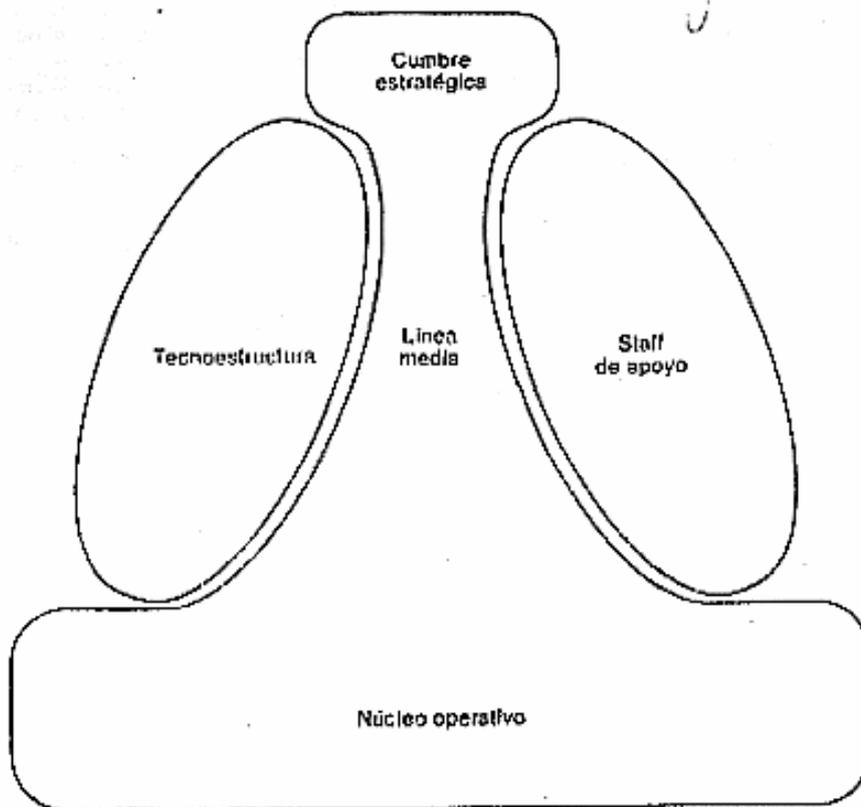
---

<sup>36</sup> Costa, J. (1996) "La Imagen Mental". APERTURA (Cuaderno nº1) y Costa, J. (1995:203).

- a) Objetivos a alcanzar en el puesto.
- b) Tareas a ejecutar.
- c) Poderes de decisión y con ello grado de delegación.
- d) Margen de libertad de acción y responsabilidad.
- e) Intensidad y calidad de trabajo en equipo.
- f) Posibilidades de desarrollo personal.

Al estudiar los distintos tipos de estructura podemos encontrar una amplia variedad en función de los autores, sin embargo las llamadas estructura *funcional*, *divisional* y *matricial*, aparecen como las más aceptadas<sup>37</sup>. No obstante, antes que estudiar todas y cada una de las distintas posibilidades estructurales, nos parece más interesante para el presente proyecto, el estudio del modelo que presenta H. Mintzberg, (1989:10-18) "la organización en cinco partes" que incluye el presentado por Brech, (1969:111-112) "Line and Staff" y que hemos elegido como pautas de referencia para el presente trabajo:

**"La organización en cinco partes"**



**Fuente: Mintzberg, H. (1989:13)**

<sup>37</sup> Ver Johnson, G. y Scholes, K. 1997:322-330; Strategor, 1995:277-323; Mintzberg, H. 1989:133-210.

La cumbre estratégica es la encargada de asegurar que la organización funcione de forma favorable alcanzando sus objetivos y logrando satisfacer las expectativas y necesidades de todos los que tengan poder sobre ella. En la cumbre de la organización se encuentran el director general y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, así como los secretarios o asistentes directos a la alta gerencia.

El núcleo operativo está formado por el personal de base, los operarios, que realizan directamente la producción de productos o servicios. Este núcleo es el corazón de las organizaciones, ya sean fábricas de productos de consumo, fábrica de automóviles, empresas de servicios o instituciones. Tanto los trabajadores de la cadena de producción, como los instaladores de un servicio determinado o los profesores universitarios, son operarios, cuya diferencia radica en el grado de estandarización<sup>38</sup> de los diferentes trabajos. La línea media es la que une a la dirección general o cumbre estratégica con el personal de base o núcleo operativo. Está compuesta por los gerentes de línea media o cargos intermedios, la cantidad necesaria, de estos cargos/gerentes, dependerá de cada organización según su tamaño y grado de confianza de la alta dirección en la supervisión directa de la coordinación. Cada profesional "gerente de línea media" se encarga de formular la estrategia de su unidad que debe estar en concordancia con la estrategia general de la organización. Deberá mantener contactos con analistas, miembros del staff de apoyo y otros profesionales externos cuyo trabajo es interdependiente de su propia unidad.

La cumbre estratégica, la línea media y el núcleo operativo de Mintzberg, coinciden con la 'line' del modelo que nos explica Brech -'line and staff'- cuyo término se define por oposición al de 'staff'. 'Line' representa a las posiciones que dentro de la organización tienen autoridad formal para tomar decisiones y que coinciden con la parte central del modelo de Mintzberg. 'Staff' define las actividades especializadas o funcionales que comprenden los diversos servicios de asesoramiento que estructuralmente aparecen separados, no tienen poder para tomar decisiones y coinciden con lo que Mintzberg denomina tecnoestructura y staff de apoyo.

---

<sup>38</sup> Estandarizar significa ajustar a un tipo, modelo o norma (Diccionario de la Real Academia Española, Madrid 1992, Tomo I). Las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo está especificado y la coordinación de las tareas es predeterminada (Mintzberg, 1989:9).

La tecnoestructura se compone de una serie de empleados de apoyo, analistas, cuyo principal objetivo es hacer más efectivo el trabajo de otros. No están incluidos en la línea y su actividad repercute sobre el trabajo de otros, pueden diseñar, planear, cambiar o entrenar a otros profesionales para que realicen las tareas, pero no lo hacen ellos mismos. El componente administrativo en el modelo que nos ocupa, comprende la cumbre estratégica, la línea media y la tecnoestructura.

El staff de apoyo son departamentos o unidades especializadas situadas fuera de la línea de trabajo operacional y suministran apoyo a la organización. Se encuentran en distintos niveles de jerarquía, en función del receptor del servicio concreto. La comunicación forma parte del staff de apoyo<sup>39</sup>, puede estar situada cerca de la dirección o bien en los niveles medios, dependiendo del tipo de organización y el estilo de comunicación, este es uno de los objetivos de investigación del presente proyecto. Mintzberg (1989:18) habla de las relaciones públicas y el consejo legal y los sitúa como asesores directos de la alta dirección o cumbre estratégica. En los niveles medios se encuentran los especialistas de apoyo a las decisiones que allí se toman -relaciones industriales, investigación y desarrollo, precios, etc.- y en el núcleo operacional la estafeta de correos, recepción, cafetería, etc. se trata de servicios estandarizados en un grado similar.

Existe un vínculo muy importante, ya demostrado por Chandler en 1972<sup>40</sup>, entre la estructura y la estrategia, este autor defendía que "el entorno exterior determinaba la estrategia y ésta determinaba la estructura", sin embargo y a pesar de haberlo apoyado anteriormente, ahora Michael Porter (2000) reconoce: "me enseñaron a pensar según el clásico Alfred Chandler: una empresa tiene una estrategia y ésta determina el tipo de estructura organizativa, incentivos, normas, etc. que debe adoptar la empresa. Siempre se ha reconocido una repercusión de la estructura en la estrategia, pero era algo secundario. He observado que, en muchas empresas, la realidad es exactamente la contraria". Y en esta entrevista realizada por Richard M. Hodgetts -profesor de gestión en la Florida International University- Porter invierte el sentido de su razonamiento estratégico y sugiere que "la estrategia se ve enormemente afectada por las realidades organizativas e, incluso, puede estar determinada o dificultada por ellas". Coincidiendo así con el grupo de profesores del

---

<sup>39</sup> Ver Scheinsohn, Daniel (1996: 135).

<sup>40</sup> Ver Porter, Michael E. (mayo/junio 2000), "La estrategia y la estructura organizativa". Harvard DEUSTO Business Review, Nº 96. Ediciones Deusto, S.A.M. y Strategor (1995:249), referencias a Chandler.

Departamento de Estrategia y Política de Empresa de HEC-París que en 1995 ya se adelantaron a Porter asegurando que "la estrategia no es más que un determinante como otros. Además, si aceptamos que la estructura es anterior a la estrategia, nos vemos obligados a invertir el razonamiento de Chandler y a afirmar que la estructura determina la estrategia" (Strategor, 1995:249-250). Llegado este punto, entramos en el concepto de gestión si aceptamos que la estrategia<sup>41</sup> forma parte de "las diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera"<sup>42</sup>.

A modo de conclusión incorporamos la definición que del concepto de estructura, da el colectivo Strategor:

"Una Estructura es el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre esas unidades. Se delega un determinado poder a cada unidad para que ejerza su misión. Unos mecanismos de coordinación garantizan la coherencia y la convergencia de las acciones de las distintas unidades". (Strategor, 1995:253).

---

<sup>41</sup> G. Johnson, G y K. Scholes, (1997:8) "Estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los "stakeholders" (son aquellos que influyen en la estrategia de la compañía).

Strategor (1995:3) "elaborar la estrategia de la empresa consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar los recursos de modo que ésta se mantenga y se desarrolle en estas áreas de negocio".

Veciana, J.M. (1999:20): "Comprende las decisiones fundamentales de la empresa u organización relativas a: los objetivos; los instrumentos o medios para conseguir los objetivos; los principios o valores a observar en la fijación y aplicación de los objetivos e instrumentos elegidos".

Chandler, A.D. (1962:16): "la determinación de los objetivos a lo largo de la empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos".

<sup>42</sup> Definición de Gestionar según la Real Academia Española. Diccionario. Tomo I (1992)

## 2.4. EL CONCEPTO GESTIÓN.

El objetivo fundamental al afrontar este concepto es establecer unas pautas que durante el presente trabajo nos permitan identificar con claridad el significado de gestión diferenciándolo nítidamente del de organización o estructura. A menudo hablamos de gestionar la comunicación o bien de organizar la comunicación dándoles el mismo sentido. Se hace necesario, para el planteamiento adecuado de este proyecto, comprender y aplicar las diferencias entre ambos. Según lo que hemos argumentado anteriormente al definir el concepto de Estructura y siguiendo a Strategor (1995) y a Porter (2000), entendemos que las organizaciones son sistemas estructurados que se gestionan a partir de distintos modelos y aplican diferentes estrategias en función de su estilo de dirección, de sus fines y objetivos. Planificar<sup>43</sup> es una forma de gestionar, establecer una estructura de empresa es organizar, son conceptos distintos, aunque muy a menudo se confundan. Sobre todo cuando hablamos de comunicación, gestionar la comunicación significa planificar, establecer presupuestos, decidir que estrategia y que herramientas o técnicas de comunicación debemos aplicar, tanto en el ámbito global como en cada uno de los apartados de comunicación, para lograr los objetivos concretos. En cambio organizar la comunicación significa qué estructura organizativa damos a la comunicación de la empresa: si se trata de una empresa de productos de consumo lo más probable es que estructure su comunicación primando al departamento de Marketing. No sería así si nos encontramos ante una empresa de servicios, donde probablemente la estructura de comunicación pasaría por un departamento de comunicación o gabinete de prensa. De hecho, un estudio realizado por el Club de Marketing de Barcelona, durante los meses de abril a junio de 1997, a 5000 empresas españolas, nos dice que, el 81'3% de las

---

<sup>43</sup> Planificar consiste en trazar de antemano el camino a seguir a fin de:

- "Dar congruencias al conjunto de acciones previstas; optimizar dicho conjunto; anticiparse al futuro y no dejarse dominar por él. Es la concreción de la política o estrategia". (Veciana: 1999:40)

- Planificar significa "Escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción" Fayol, H (1969:148)

- Planificar significa "siempre bosquejar o diseñar un orden, según el cual deben realizarse determinadas acciones o medidas, o bien al cual deben orientarse las personas sometidas a este orden". Gutemberg (1968:57).

- Planificar es "la anticipación del futuro para la práctica" Picht (1967:14)

- La planificación empresarial es "un proceso de toma de decisiones que elabora una representación deseada del estado futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad" (Strategor, 1995:371,372).

- "El planeamiento consiste en decidir hoy lo que la empresa añora para su futuro. Es el proceso mediante el cual la corporación articula los propósitos, los recursos, las oportunidades y las amenazas" (Scheinson, 1997:300).

empresas de consumo estructuraban su comunicación a través de un departamento de Marketing y el 47'2% de las empresas del sector servicios a través de un Departamento de Comunicación.

El concepto de gestión lleva implícito el objetivo de eficacia, por lo que la gestión, en todos sus ámbitos, implica aprovechar todos los recursos a su alcance de un modo racional, rentable y con criterio para que, a través de distintas actividades, se logre alcanzar los fines propuestos. Costa (1999:47) asegura "es eficaz la acción que produce el efecto previsto por la estrategia" y Grunig y Hunt (2000:200) citando a Robert L. Kahn, dicen "las organizaciones son eficaces si alcanzan sus metas". Todas las actividades, que partiendo de una estructura previa, están encaminadas a conseguir algo concreto forman parte de la gestión. Un ejemplo de gestión es el conocido como GRH -Gestión de Recursos Humanos-, "se trata de una estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa" (Encarta 2000).

#### 2.4.1. La Gestión de la Comunicación o el 'Corporate'.

En 1998, Justo Villafañe presentaba el primer informe anual sobre el estado de la publicidad y el 'corporate' en España, elaborado por el Observatorio Permanente de la Publicidad y el 'Corporate' que, recogiendo como uno de sus objetivos el "crear una referencia permanente para los profesionales de la comunicación empresarial desde una instancia independiente como es la Universidad", había sido creado por el departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1 de la Universidad Complutense de Madrid en colaboración con un grupo de empresas españolas. En este informe, Villafañe consideraba la gestión de la comunicación factor de primer orden en el 'corporate', la calificaba de *fenómeno emergente* y aseguraba que "la gestión profesional de la imagen y la comunicación corporativas -el objeto primario del corporate- es un requisito para la competitividad y un reto de primer orden para competir en los mercados actuales" (Villafañe, 1999: 7-8).

A partir de ese primer informe el observatorio cumplió su misión, fiel a su cita, en 2004, ya había editado seis informes. Si en el primer informe hablaban de fenómeno emergente, en el segundo relativo a 1999 y publicado en 2000 reconocen una evolución y aseguran que "en la sociedad de la información y el conocimiento las empresas están entendiendo que la gestión de comunicación es una herramienta y una mentalidad que les sirve para afrontar mejor sus retos" (Reyes, M. 2000:152). La sensibilidad hacia la gestión de la comunicación en las empresas continua avanzando y en 2001 aseguran que "durante el año 2000 se ha ido consolidando la tendencia hacia una comunicación integral e integrada guiada por una política cada vez con una mayor dimensión estratégica" (López, I., 2001:85). El informe publicado en 2003 nos lleva a profundizar en la definición de 'corporate' ya que amplía la definición aparecida en el primero, dice que éste se entiende como la gestión estratégica de todos los intangibles de una empresa e implica una gestión integrada de los activos de imagen y comunicación: comunicación corporativa; comunicación de marketing y comunicación interna (López, I., 2003:87). En 2004, un nuevo informe repasa la evolución de la función de la comunicación y dice que es positiva: "se estima que va en detrimento de otras funciones antes predominantes, como la función de marketing, de relaciones públicas o de publicidad" (López, A., 2004:79). Entendemos que el concepto 'corporate' no es, en exclusiva, sinónimo de 'gestión de comunicación' sino que lo incluye. La gestión integral de la comunicación de una organización comporta en sí misma una serie de valores intangibles los cuales se hacen evidentes y generan valor para las compañías, en la mayoría de los casos, gracias a una adecuada comunicación. Sin embargo, para que esos intangibles<sup>44</sup> puedan convertirse en algo perceptible con un valor reconocido, es imprescindible además y como punto de partida, contar con un determinado estilo de gestión global de la organización que no pasa sólo por la comunicación. En 2005, Justo Villafañe, presenta un nuevo informe anual y explica que "ha sido reorientado para adaptarlo mejor a las nuevas prioridades profesionales de los directivos y especialistas en la gestión de la comunicación y los intangibles de las empresas"<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Imagen, marca, reputación, responsabilidad... hasta 24 valores intangibles según Villafañe&Asociados. Ver bibliografía: CincoDías, artículos publicados entre el 21-9-2001 y el 15-3-2002. Y, "La gestión de los intangibles empresariales" en el Estado de la Publicidad y el Corporate en España. Informe anual (2003:189-235).

<sup>45</sup> Ver, 2005 Informe Anual "La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica". Villafañe, J. (2005:9).

## 2.5. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN.

La trascendental influencia que las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han causado y están causando día a día en todo cuanto nos rodea y, muy especialmente, en los modelos de administración y gestión de las organizaciones donde las tradicionales estructuras piramidales han de adaptarse y convivir con nuevos modelos en forma de malla, lo que Costa (1999:106) denomina "red sistémica", nos obliga a establecer un marco que nos sirva como modelo teórico de referencia, a partir del cual y por contraste con éste poder contextualizar y desarrollar el concepto que nos ocupa dentro del presente trabajo.

Una de tantas consecuencias acarreadas por el avance tecnológico ha sido conseguir eliminar diferencias. En qué se diferencian los productos, el verdadero reto se encuentra en ser capaces de innovar creando "diferencias significativas"<sup>46</sup>. Es decir, gestionar una comunicación significativamente diferente, innovadora y sorprendente, fruto de un pensamiento productivo y en consecuencia creativo<sup>47</sup>. Comunicación productiva, que permita a las organizaciones formar parte de su entorno con una imagen propia y diferenciada, mediante la cual se les pueda identificar con facilidad y sin confusiones. La verdadera herramienta con que cuentan las organizaciones para alcanzar este objetivo es la comunicación y su estilo de gestión, una estructura innovadora y una gestión creativa de la comunicación, añadirán "valor" a las acciones y este valor creará la "diferencia".

Costa<sup>48</sup> defiende un nuevo modelo de acción-comunicación que pasa por gestionar los valores, asegurando que la gestión de las comunicaciones no puede ser sino global partiendo de una estructura en red y holística versus a la tradicional estructura piramidal:

---

<sup>46</sup> Concepto de comunicación creativa, de correcta utilización en el actual contexto, puesto que la Creatividad no debe ser, bajo ningún concepto, de uso exclusivo. La creatividad es necesaria en todos los ámbitos de la Comunicación y de la vida en general, precisamente es imprescindible a la hora de establecer diferencias, en especial cuando hablamos de intangibles (la marca, la imagen corporativa, cultura de la organización, gestión del conocimiento, etc.) cosa muy usual en la Comunicación. Ver en Ricarte, J.M.: "Creatividad y comunicación persuasiva" Universitat Autònoma de Barcelona. Servei Publicacions (1998:210) Bellaterra.

<sup>47</sup> Ver Ricarte, J.M., (2003:45-64) "La Gestión Creativa de la Comunicación: perspectivas" en "El Estado de la Publicidad y el Corporate: informe anual".

<sup>48</sup> Ver Costa, J. "La Comunicación en acción", Barcelona 1999: "el nuevo modelo de Gestión" (págs. 106-107); "la gestión global" (134) y "los cinco vectores de la gestión" (141-157).

“antes se administraba la organización verticalmente, se dirigía la acción, se controlaba la producción. Hoy se gestiona la interacción, las comunicaciones y, sobre todo, los valores”. El modelo servirá para "planear, ejecutar, controlar y evaluar las comunicaciones de la empresa" lo que es igual a decir que servirá para gestionar la comunicación. De forma esquemática, el modelo desarrollado por Costa se concreta en cinco elementos fundamentales, y los presenta como "las cinco grandes fuerzas que generan sinergias y que las mezclan, las funden y las hacen inseparables en la dinámica diaria de la empresa en el flujo de la continuidad" y que el autor denomina "vectores". Los cinco vectores de la gestión según Costa (1999:140) son: identidad corporativa; cultura organizacional; acción global; comunicación integrada e imagen pública.

Otros autores coinciden con Costa en afirmar que la comunicación debe gestionarse de forma global o integrada. Regouby nos habla de la comunicación global y la presenta como un "camino estratégico y directivo a seguir por la empresa" (1988:63-70); Weil afirma que la comunicación global es una elección estratégica porque, en una compañía, la comunicación sólo puede ser gestionada de forma global cuando la gestión generalizada de la empresa también lo es. Su objetivo es "una estrecha correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer" (P. Weil, 1992:199) y ello deberá realizarse a través de conseguir implantar "una única voz, una única imagen y un discurso único en su diversidad y continuidad" (Costa, 1999:135). El profesor Villafañe (1999:219,220) por su parte, nos dice que la comunicación de una compañía se compone de tres orientaciones básicas y las presenta como: la comunicación de marketing, orientada al producto; la comunicación corporativa, orientada hacia la imagen o la marca y la comunicación interna, orientada hacia los miembros de la organización. Y que la eficiencia de la gestión de la comunicación, para obtener una repercusión positiva sobre la imagen corporativa, "exige algo más que la mera compatibilidad entre esas tres manifestaciones comunicativas" y se define partidario de utilizar el término "armonía"<sup>49</sup> porque para que exista una relación deseable entre las tres comunicaciones éstas deben ser gestionadas de forma armónica, consiguiendo así un resultado sinérgico. El mismo autor asegura<sup>50</sup> que la comunicación avanza hacia su integración y que se producirá en cuatro planos diferentes:

---

<sup>49</sup> Villafañe, J. (1999:220) "la armonía es el estado de correspondencia ideal entre las cosas.....cuando dos cosas son armónicas el resultado final es más que la suma de los resultados parciales". (Ver en bibliografía: Otras fuentes consultadas).

<sup>50</sup> En Reyes, M. "El estado de la Publicidad y el corporate", 2000:158.

*Integración orgánica:* las tres comunicaciones de las empresas - de producto, corporativa, e interna- deberán depender de un mismo director o responsable.

*Integración funcional:* debe desaparecer en la práctica comunicativa de las empresas el doble discurso hacia el exterior y hacia el interior.

*Integración estratégica:* la comunicación debe planificarse y orientarse coincidiendo con el posicionamiento estratégico de la empresa. Sin unificar los mensajes pero sin correr riesgos de dispersión.

*Integración formal:* creando un estilo propio diferenciador y que permita identificar a la compañía a través de su comunicación.

La comunicación debe ser gestionada siempre en sus distintas aplicaciones y situaciones, tanto en los tiempos de bonanza económica -comunicación externa e interna- como en situaciones adversas -comunicación de crisis-. Hablar de gestionar la comunicación implica básicamente, hablar de la gestión de valores intangibles<sup>51</sup> como: gestionar la marca; la imagen corporativa; la reputación corporativa<sup>52</sup>; la responsabilidad social de las empresas; la cultura corporativa y el cambio cultural de las organizaciones; la comunicación interna y la comunicación de crisis; la claridad, transparencia y credibilidad de las informaciones; la identidad y la gestión del conocimiento. No obstante, es muy importante distinguir entre gestión de comunicación y la comunicación como instrumento de gestión de la empresa u organización. Queda claro que la comunicación debe ser gestionada productivamente pero a la vez la comunicación es parte de la gestión general de la compañía puesto que, si bien, no es un modelo de gestión en sí misma, si es un instrumento de gestión y dirección

---

<sup>51</sup> Entre el 21 de Septiembre de 2001 y el 15 de Marzo de 2002, "Cinco Días" publicó 24 artículos, coordinados por Villafañe&Asociados, que realizan un amplio recorrido por los intangibles y su valor. . Anuario de la Comunicación (2003:166-167).  
. El Estado de la Publicidad y el Corporate en España. Informe Anual (2003:87).

<sup>52</sup> . Villafañe, J. (2000:161,191 en "El Estado de la Publicidad y el Corporate: informe anual".  
. Grunig y Hunt (2000:26) "las organizaciones se dedican a la -gestión de la reputación- (reputation mangement) al participar en la dirección estratégica de la organización, en la identificación de públicos estratégicos y utilizando programas de comunicación para crear unas buenas relaciones a largo plazo con estos públicos.

. López, Isabel, en Estado de la Publicidad y el Corporate: (2001:85) "La Reputación Corporativa es la variable que permite una diferenciación entre una compañía y el resto, ayudando a las empresas a construir una ventaja competitiva frente a sus rivales. De acuerdo con Park y Gardberg, la reputación corporativa proporciona a las empresas tres grandes beneficios: competencia; confianza en la compañía y atractivo emocional"; (2003:87) "Hoy se entiende el corporate como la gestión estratégica de todos los activos intangibles de una empresa".

. Costa, J. (2001 en 15 axiomas para los DirCom) "para que las empresas tengan una 'buena reputación' en el mercado deben preocuparse no sólo por lo que dicen sino por lo que hacen y porque ambas cosas constituyan un mismo y único discurso.

importante, reconocido por un amplio abanico de teóricos. Como afirma Pascale Weil la comunicación es el instrumento de todos los modelos de gestión<sup>53</sup>.

## 2.6. ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.

De acuerdo con Mazo del Castillo (1994:344-352) diremos que la comunicación empresarial se estructura a partir de dos modelos básicos: el que se denomina de "Comercialización o de Marketing" y el de "Comunicación Integral". Por un lado están las empresas que entienden por comunicación a un conjunto de técnicas cuyo principal objetivo y razón de ser está condicionado a unos intereses comerciales: sobre todo y por encima de todo, dedicar esfuerzos en comunicación sólo tiene sentido si ello implica lograr los objetivos de marketing -de producto o de marca- de la compañía. Este modelo presenta en la actualidad serios problemas puesto que realiza una utilización totalmente sesgada de las posibilidades reales que una adecuada utilización de la comunicación aporta a todo tipo de organizaciones. El modelo de "Comercialización o de Marketing" tradicionalmente ha entendido y utilizado la comunicación, no como un instrumento de gestión para la empresa u organización en su globalidad, sí como una técnica necesaria para alcanzar unos objetivos concretos y mayoritariamente cuantitativos, básicamente relacionados con la implantación de los productos en los mercados y su porcentaje de participación: la denominada "cuota de mercado". Joan Costa (1995:116) por otra parte, afirma que la lógica del marketing radica en una "mentalidad que funciona con los ojos puestos en el producto" y asegura "el marketing sitúa las coordenadas del producto en función de 'su' consumidor, y más abiertamente, del mercado". La herramienta principal, utilizada por este modelo de comunicación, para alcanzar sus objetivos, ha sido la publicidad principalmente en los medios de comunicación masiva, pero también el resto de técnicas publicitarias y de marketing, como el PLV -publicidad en el lugar de venta-, las promociones, el marketing directo, etc.

Sin embargo, este modelo no incluye conceptos tan necesarios, en la realidad de los mercados y sociedades actuales como es el concepto de "globalidad", que implica para una empresa el hecho de ser capaz de crear una estructura que, mediante un laborioso

---

<sup>53</sup> Weil, P. (1992:223) y Johnsson, H. (1991:332).

proceso de coordinación, consiga generar acciones<sup>54</sup> con una misma coherencia hacia dentro y hacia fuera de la compañía. Esta coherencia es la que le va a permitir tener respuestas comunicativas que transmitan una misma filosofía y cultura de empresa, a través de unos mensajes bien elaborados, tanto cuando se trata de acciones de comunicación interna, como externas ya sean éstas de carácter institucional o corporativo, comercial o de marketing. Incluso cuando se trate de comunicados directos de la máxima dirección de la empresa y, algo muy importante: teniendo siempre muy presente las condiciones generales de su entorno, ecológico, político y social. Este concepto de globalidad es el que permite a las empresas alcanzar ese valor añadido que es lograr una misma imagen en todos sus públicos.

El segundo modelo sería el de "Comunicación Integral"<sup>55</sup>. Hablar de la estructura de la Comunicación Integral, para nosotros es hablar de la comunicación desde el significado de globalidad: de aquella parte de la estructura organizacional que, actuando como un subsistema dentro del sistema general que es la empresa, le permite gestionar todas sus acciones, como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización. Pero la Comunicación tiene una particularidad que la diferencia del resto de actividades que se pueden considerar estratégicas, dentro de la gestión empresarial, y es que no se trata de una actividad más, porque es partícipe imprescindible de todas y cada una de las acciones de la Empresa en su conjunto y por separado. Para ser realistas con la función de la comunicación hay que reconocer que su acción es transversal puesto que atraviesa todas y cada una de las actividades de la organización<sup>56</sup>. Ya en 1969 Abraham Moles aseguraba "todo lo que se hace en una empresa desde el último nivel al más alto, sus miembros se encuentran en ella, para efectuar tareas de comunicación"<sup>57</sup>.

Si alguna disciplina ha afrontado y afronta el estudio de la Comunicación Integral esa es la Comunicación Corporativa, sobre todo por lo que al estudio de la "Imagen" se refiere (Villafañe, Costa, Capriotti, Van Riel, etc.). Ya en 1977 Costa hablaba de "comunicación integral" y más tarde (1995:30) reconoce otras formas de designaciones paralelas o

---

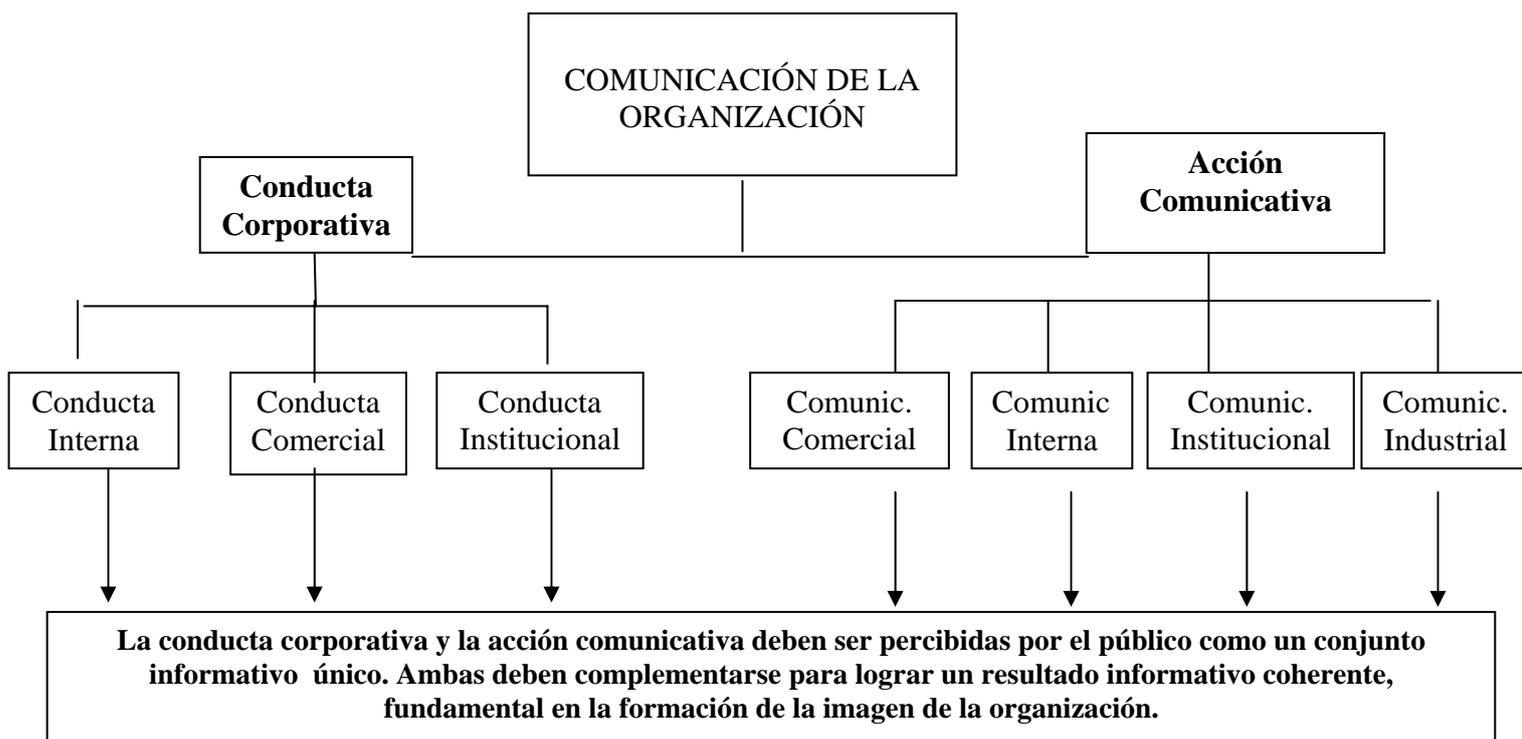
<sup>54</sup> Costa, J. (1995 y 1999), "La comunicación es acción y actuar es comunicar". Moles, A. (1969), "En la sociedad moderna no existe prácticamente acción que no encuentre su correspondencia en una comunicación" y "el estudio del mundo de las comunicaciones debe ser paralelo al mundo de las acciones".

<sup>55</sup> "Integrar es concentrar en una sola unidad todas las partes que la constituyen", Costa, J. (1995:33)

<sup>56</sup> Costa, J. (1998), La esquemática. Visualizar la información.

<sup>57</sup> Moles, A (1969), Las comunicaciones en la Empresa. Enciclopedia de la empresa moderna (tomo 10) Ed. DEUSTO (Bilbao).

sinónimas entre las que incluye la Comunicación Corporativa. En esta corriente Capriotti (1999:72) asegura: " llamaremos Comunicación Corporativa a la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es todo lo que la empresa dice sobre sí misma" y presenta un modelo de comunicación para las organizaciones que se resume en el siguiente esquema<sup>58</sup>:



Una vez más la acción, en este caso mediante la conducta, es comunicación.

Para estructurar la comunicación no existen soluciones universales, ni fórmulas mágicas. No obstante, consideramos a la Comunicación Integral el modelo básico de partida para afrontar desde una visión de globalidad –total- el desarrollo de la estructura de la comunicación en las empresas.

Este modelo se desarrolla e implementa a través de "La Dirección de Comunicación". Para poder trabajar la Comunicación Integral de las compañías, surge la necesidad de contar con una estructura organizativa de la Comunicación que, ya sea a través de un departamento específico o bien un profesional -dependerá del tamaño y necesidades

<sup>58</sup> Esquema de elaboración propia, a partir de Capriotti (1999) "Planificación estratégica de la imagen corporativa".

propias de cada organización-, lidere la puesta en marcha, con competencia, capacidad ejecutiva, eficiencia y visión estratégica, de todas las acciones conducentes al logro de los objetivos globales de Comunicación. En un estudio de Inforpress<sup>59</sup>, se asegura que entre el año 1992 y 1998, se había incrementado en un 35% el número de empresas que incluían dentro de su estructura la figura de un Responsable de Comunicación -el 92% de su muestra-. Con una dependencia directa, dentro del organigrama jerárquico de las empresas, de la más alta dirección en su gran mayoría -74%-. Actúan bajo distintas denominaciones siendo el Director de Comunicación con un 35% el más reconocido, seguido del Director de Relaciones externas con un 19% y otras denominaciones como Director de Marketing -11%-, Jefe de Prensa -12%- y Director o Jefe de Relaciones Públicas -10%-.

En esta misma época el informe anual sobre “El Estado de la Publicidad y el Corporate en España” (1999:154) aseguraba que la gran mayoría -68%- de las empresas considera que la comunicación es un factor estratégico para ellas. En el siguiente informe (2000:152) nos dicen que el 76% de las empresas españolas ha incorporado a su dirección un responsable de comunicación; de ellas, el 77% mantiene un nivel máximo de interlocución con la presidencia. El 68% tiene referencia escrita de su estrategia de comunicación y el 79% ha creado un manual de normas de identidad visual. Por otro lado, un estudio realizado en 2004<sup>60</sup>, asegura que un 78% de las empresas participantes disponen de un Departamento de Comunicación y que, entre el año 2000 y 2004, aumentó en un 2,5%, el número de empresas que disponen de este departamento. De éstas empresas el 42% reconocen disponer de una estrategia de comunicación formalmente escrita, más otro 40% que reconocen tenerla aunque no escrita. En la definición y desarrollo de la misma participan los responsables o directores de comunicación.

Estos datos avalan dos afirmaciones:

- a) La Comunicación es una herramienta estratégica para las empresas.
- b) Despunta la Dirección de Comunicación como departamento responsable para el desarrollo de la comunicación empresarial.

---

<sup>59</sup> Ver Estudio Inforpress (1998).

<sup>60</sup> ‘El estado de la Comunicación en España 2004’ Edita: Asociación de Directores de Comunicación, Dircom. (Madrid, marzo 2005).

Antes de entrar de lleno en el estudio de "La Dirección de Comunicación" hay que hacer una aclaración relacionada con el tema de "La Comunicación Interna". La tendencia mayoritaria en las organizaciones a la hora de afrontar las funciones de Comunicación Interna ha sido la de atribuirlos a los Departamentos de Personal o Direcciones de Recursos Humanos, por ser los más próximos a los empleados y por la necesidad de informar de los procesos, sobre todo productivos y de funcionamiento interno, lo que ha llevado a una utilización muy limitada de la Comunicación Interna, realizando la mayoría sólo comunicación descendente y en muchos casos a través de un solo medio, la conocida revista de empresa que en la actualidad ha sido desbancada por la Intranet, o portal corporativo, como medio ya consolidado en un 72% de las empresas españolas<sup>61</sup>. Si bien tiene su lógica, puesto que los departamentos de Recursos Humanos son los que mejor conocen las políticas de personal de las empresas, parece que la Dirección de Comunicación "tiene una visión más amplia del sentido de las comunicaciones estratégicas de la Organización y está especializada en los sistemas y estilos de comunicación, pudiendo coordinar mejor los mensajes y formas de la Comunicación externa e interna" (J.M. Mazo, 1994:351). En un estudio realizado durante 2002<sup>62</sup>, la mayoría de los altos directivos investigados reconocen que la comunicación interna en una organización influye mucho o bastante en el clima laboral y en la motivación de los empleados. Según Inforpress (1998:5) los departamentos de Recursos Humanos y Comunicación se disputan la comunicación interna, por el momento se resuelve con un empate. Un año más tarde en otro estudio<sup>63</sup>, específico sobre Comunicación Interna, el resultado no varía: por un lado el 93% de las empresas consultadas consideran "muy estratégica" a la comunicación interna, sin embargo el 54% de las mismas no disponen de departamento de Comunicación Interna concluyendo, de nuevo, que sus funciones se encuentran muy divididas entre el departamento de Comunicación y el de RR.HH. (Inforpress, 1999:6-7). En el III estudio sobre la Comunicación Interna en España, los mismos autores concluyen que en el 88% de los casos sí existe un responsable de comunicación interna, que en un 52% de los mismos el departamento que asume esta función es el departamento de recursos humanos, el 16% pertenece al departamento de comunicación externa y en un 10% de los casos es un departamento independiente.

---

<sup>61</sup> III Estudio sobre la Comunicación Interna, elaborado por Instituto de Empresa, Capital Humano e Inforpress: "El liderazgo en Comunicación Interna" (presentado en Barcelona en 2002).

<sup>62</sup> Estudio de opinión informada, realizado por Dircom (2002:34): "Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas".

<sup>63</sup> Ver Estudio Inforpress y Capital Humano (1999).

## 2.7. LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN.

Hans Johnsson (1991: 332-333) y Villafañe (1998:200) coinciden en afirmar que la principal función de la dirección de comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar el *plan estratégico de Imagen de la compañía*, y aseguran que el éxito de ese plan, en gran medida, dependerá de la eficacia de esta dirección. Johnsson dice que "la comunicación es -o debería ser- una función estratégica dentro de la dirección de la empresa, basada en el qué de la compañía".

Hablar del "qué" de la compañía es igual a hablar de la "Identidad" y la "Imagen", si la identidad es aquello que realmente somos desde un punto de vista objetivo y la imagen es como se nos percibe, como las empresas y organizaciones en general son vistas por sus públicos, más exactamente: aquello que los públicos creen que es. Entonces uno de los retos de la comunicación radica en conseguir que no exista diferencia, o exista en la menor medida posible, entre como somos y como se nos ve. Para lograrlo la Dirección de Comunicación debería participar activamente del proceso estratégico de la compañía, convirtiéndose en un punto importante de referencia y apoyo para la Dirección General, asegurándose del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de Identidad de la Compañía, conociendo como es vista dentro y fuera, por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y como afecta a los objetivos generales de la organización la Imagen que todo ello genera. M. Reyes, (1999:155)<sup>64</sup> asegura que el objetivo que más frecuentemente adjudican las empresas españolas a la comunicación es el de crear, mantener y transmitir una imagen positiva de la compañía.

En todo ese proceso la Dirección de Comunicación tiene dos papeles distintos que desempeñar según Johnsson (1991:333):

- 1) Durante la fase de desarrollo de estrategias deberá tener la seguridad de que la estrategia se desarrolla con pleno conocimiento de las opiniones y actitudes existentes con relación a la compañía.

---

<sup>64</sup> En Informe Anual (1999) Observatorio permanente de la Publicidad y el Corporate.

- 2) Una vez establecida la estrategia, tendrá la responsabilidad de garantizar que penetre y sea aceptada dentro de la compañía y entre sus diversos grupos de contacto externos.

Para que la Dirección de Comunicación pueda actuar a este nivel necesita estar representada en el más alto órgano de dirección de la empresa. J. Costa (1999:135-136) afirma: "es vital que la comunicación no se identifique con el apoyo de una sola persona, sino que debe ser compartido y apoyado por todos desde el más alto nivel de la organización".

Martín Martín (1998:53-56) asegura que, debido a la toma de decisiones que, continuamente debe realizar la Dirección de Comunicación en relación con la imagen corporativa, tiene que ser un Departamento Staff y estar muy ligado a la Alta Dirección con el fin de saber como piensa y actuar en cada momento, para así coordinar y difundir inmediatamente la información que se produce en el seno de la organización. Es imprescindible para su acertado funcionamiento contar con independencia, autonomía, fuerza y poder de decisión y comunicación ante cualquier dirección o cargo superior de la empresa o institución. De este modo participará de la cultura corporativa de la organización, será catalizador de opinión pública, conocedor de la opinión de los medios de comunicación y detector de la imagen corporativa de la organización. Y su estructura de actuación debe partir de la formación de un plan estratégico de comunicación tanto interno como externo.

El Observatorio Permanente del Corporate en su informe anual (2001:102) establece un criterio para entender como consolidada una Dirección de Comunicación: debe estar "ubicada orgánicamente en la primera línea ejecutiva y, consiguientemente, su responsable participe en el comité de dirección de la compañía o tenga interlocución directa con la Presidencia".

Para que la estructura de comunicación de una organización responda al modelo de Comunicación Integral, de la Dirección de Comunicación deberían depender todas las áreas de comunicación de la empresa. La Asociación de Directivos de Comunicación "Dircom"<sup>65</sup> manifiesta que su principal función es gestionar el desarrollo de las políticas y estrategias de comunicación desde una perspectiva global y presenta un organigrama de

---

<sup>65</sup> Anuario de la Comunicación. Dircom (2002:16).

la Dirección de Comunicación que, aseguran, pretende aclarar y situar a este departamento y a los profesionales de la Comunicación Empresarial e Institucional en el lugar que les corresponde dentro de la organización (2002:188), donde la Dirección de Comunicación depende directamente de Presidencia y Dirección General, quedando las distintas comunicaciones de Marketing, Institucional, Interna y relación con los medios, dependiendo directamente del Director de Comunicación. Sin embargo, en el capítulo anterior -2.6-, ya hemos comentado la particularidad de la Comunicación Interna que en la mayoría de los casos depende de RRHH y algo similar ocurre con la Comunicación Comercial -de producto y de marca- cuyas actividades de comunicación se desempeñan mayoritariamente desde el departamento de marketing, siguiendo el modelo ya comentado, que Mazo del Castillo denomina de "Comercialización o de Marketing".

Joan Costa (1999:137) asegura que, aunque existen casos donde la dirección de comunicación es responsable incluso de la comunicación comercial, son tres las grandes áreas que dependen directamente de la dirección de comunicación:

- . La Comunicación institucional.
- . La Comunicación relacional:
  - a) - con los medios de información,
  - b) - con los clientes,
  - c) - con las instituciones,
  - d) - con los organismos sociales, como asociaciones de consumidores y usuarios.
  - e) - con los actores internos.
- . La supervisión de las comunicaciones.

Villafañe (1998:204,205) concreta, en cuatro, las funciones de la dirección de comunicación:

- a) - La función normativa, que persigue la cohesión y coordinación de todos los activos de Imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- b) - La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero sin sustituirlos en el plano operativo.

- c) - La función formativa, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
- d) - La función prospectiva, respecto a la Imagen Corporativa de la empresa. En este sentido, la dirección de comunicación debe convertirse en un observatorio permanente como mínimo de los competidores más directos, el mercado, la opinión interna y externa, sobre la compañía.

Todo ello para contar con unas condiciones que sitúen a la comunicación en posición de afrontar y hacer realidad los dos fines principales, que la máxima autoridad de la organización espera de este departamento directivo: ser partícipe de la elaboración e implementación del plan estratégico de la compañía y ser el gestor de la imagen<sup>66</sup> en su más amplio sentido.

Queda claro que, para que la comunicación actúe en este nivel, condición básica e indispensable es el ser considerada función estratégica en sí misma. La acción de comunicación precisa de una estructura de actuación que pasa por unos procesos comunicativos. Martín Martín (1998:59) los concreta en dos: los Objetivos o Política de Comunicación y el Plan Estratégico de Comunicación<sup>67</sup>, que debe ser global -quiere decir tanto interno como externo-.

Llegado a este punto vuelve a ser pertinente referirnos específicamente a la Comunicación Interna. Aunque paulatinamente van aumentando los departamentos de comunicación interna dentro de las empresas, éstos no siempre se sitúan, en el lugar que dentro del modelo de comunicación integral le corresponde, las tareas de comunicación interna encargadas a consultoras pasaron de un 84% en 2000 al 48'10% en 2004<sup>68</sup>. La comunicación de una compañía, en su globalidad, no puede considerarse estratégica, en su pleno sentido si la Comunicación Interna no tiene esa misma consideración. Por lo que debería ser función de la Dirección de Comunicación

---

<sup>66</sup> Villafañe, J. (1999:219-322).

<sup>67</sup> García Falcón, J.M. (1987:49, en Martín Martín, 1998:61) lo define como "el patrón de decisiones en una empresa o institución que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que ésta persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades asociaciones....".

<sup>68</sup> Según estudio de ADECEC 2004, en López Triana, I. (2005:20) 'La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica'.

estructurar, coordinar y controlar que todas las acciones de comunicación hacia el interior sean parte integrante del plan estratégico de la compañía, del plan estratégico de comunicación y del manual de funciones del Director de Comunicación. De hecho los resultados del Panel Delphi (2002), el futuro del corporate en España<sup>69</sup>, nos hablan sobre la imagen pública de las grandes empresas y aseguran que nunca había sido tan negativa desde finales de los años setenta, por ello proponen, entre otros fines, incorporar en la estrategia de comunicación: la mejora de la reputación corporativa; una comunicación interna más rica y eficaz para una mejora del clima laboral y de su proyección al mercado; así como, el fortalecimiento de la cultura corporativa en toda la relación con los 'stakeholders'.

El 87% de los expertos consultados por el Observatorio de la Publicidad y el Corporate en su informe anual (2000:110), se manifestaban a favor de que "la función de comunicación sea planificada, gestionada y dirigida por un dircom, al frente de un departamento de comunicación integral". A finales de 2003 Antonio López (presidente de DirCom) aseguraba<sup>70</sup> que el departamento de comunicación de la gran mayoría de empresas españolas está situado al más alto nivel dependiendo directamente de la presidencia o del consejero delegado. Este hecho demuestra que la función de comunicación evoluciona positivamente.

Mut, M. (2005:156) nos habla de la evolución histórica de la Dirección de Comunicación y lo concreta en tres grandes períodos o fases cronológicas, las presenta en el cuadro que adjuntamos a continuación<sup>71</sup>:

---

<sup>69</sup> El estado de la publicidad y el corporate. Informe anual (2002:105-106)

<sup>70</sup> El estado de la publicidad y el corporate. Informe anual (2004:79)

<sup>71</sup> Ver, Mut, M. (2005:155-168) Tesis Doctoral, presentada en la Universidad Jaime I de Castellón: "La Dirección de Comunicación, planteamiento de presente y perspectiva. Paradigma de un nuevo profesional".

	<b>Período de Identificación</b>	<b>Período de Consolidación</b>	<b>Período de Madurez</b>
<b>Discurso Corporativo</b>	Producto y competitividad	Producto y competitividad	Producto, competitividad, información y servicio
<b>Objeto de Planificación</b>	El producto	La marca	Los intangibles
<b>Cultura empresarial</b>	Espontánea	Imagen	Reputación
<b>Comunicación Predominante</b>	La publicidad es hegemónica	La publicidad comparte con otras tareas comunicativas	La publicidad se integra a la comunicación global
<b>La Imagen de Empresa</b>	Es más importante el hacer que la imagen	La imagen adquiere relevancia	Hacer e imagen tienen el mismo peso estratégico
<b>Públicos Prioritarios</b>	Medios de comunicación	Medios de comunicación y otros	Stakeholders

La misma autora (2005: 170-174) aborda el estudio de una evolución conceptual y establece una taxonomía de perfiles profesionales que concreta en tres modelos de referencia: primera, segunda y tercera generación. Asegura que los tres modelos conviven conjuntamente, ya que la segunda y tercera generación no ha sustituido a la primera. El tercer modelo, representa la evolución máxima de la Comunicación, es una forma de actuar y gestionar a la vez, se ha convertido en el 'todo que recorre la empresa', donde el Director de Comunicación es el gestor -ya no es el técnico- de la integración de las comunicaciones. Por otro lado, asegura (ibídem, 2005:221) que la Dirección de Comunicación debe depender de la alta dirección de forma directa, sin elementos intermedios que puedan distorsionar, intervenir e incluso frenar la tarea de la Comunicación.

## 2.8. EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.

"Director del departamento de comunicación que tiene la responsabilidad ejecutiva de la gestión y el control de la comunicación de una organización"

(Diccionari de comunicació empresarial.  
Barcelona-99)

Tanto en el ámbito académico, como en el profesional muchos consideran al llamado 'dircom' figura necesaria para poder dar una solución integradora a los problemas de comunicación tanto interna como externa, capaz de crear marcas fuertes, coherentes y coordinadas con la imagen institucional y una cultura de empresa, que a través de una adecuada gestión de toda la comunicación -interna, externa, comercial/marketing, institucional y mediática- permita aunar esfuerzos produciendo resultados sinérgicos que redunden en la consecución de los objetivos marcados por la organización de forma positiva. Con la gestión y el control de la comunicación, se perfeccionará el funcionamiento general, se alcanzará un adecuado clima laboral, un mayor logro de resultados y como consecuencia, mejorar los beneficios de la compañía.

### 2.8.1. Los inicios de un nuevo profesional de comunicación.

Weil, en "la Comunicación Global" (1992: 201-207) sitúa el nacimiento del director de comunicación, como profesión, en Francia, en el año 1988, con motivo de la presentación del primer "top-com"<sup>72</sup>, cuyo objetivo fundamental era la realización de una manifestación política para lograr el reconocimiento profesional de unas funciones de comunicación que se realizaban con carácter irregular. Weil lo presenta como el director de la comunicación global y entre sus funciones señala: la publicidad de productos y marcas; las relaciones públicas; las relaciones con la

---

<sup>72</sup> Información sobre los salones profesionales "TOP-COM" en IPMARK, núm. 396 y Anuncios núms.400 y 444.

prensa; la comunicación con los poderes públicos, bancos y universidades; el patrocinio; el mecenazgo; el marketing; la decoración interior; la elección de despachos. Y los ubicaba entre la Dirección de Marketing y la Presidencia.

Mazo del Castillo (1994:352-355) reconoce las dificultades para que las organizaciones admitan el valor estratégico de la comunicación y asegura que el modelo que predomina, en ese momento, en la comunicación empresarial, es el de Marketing, lo que lleva a las organizaciones a "concebir la comunicación, especialmente la Publicidad y las Relaciones Públicas, como meros instrumentos al servicio de alguna de las funciones parciales de la empresa o institución". Sin embargo, asegura que desde finales de los años 70 se origina en las empresas y organizaciones públicas norteamericanas un movimiento hacia el concepto de "comunicación integral", a "su instrumentación en los Servicios de Comunicación situados a muy alto nivel" y extendiéndose por todos los apartados de la organización, lo que lleva a generar una idea globalizadora de las comunicaciones, creándose la necesidad de una función de comunicación efectiva, desempeñada por un ejecutivo con la suficiente autoridad y capacidad para coordinar de forma coherente toda la comunicación entendida de forma global: desde los intereses estratégicos de la organización hasta las comunicaciones de marketing, al mismo nivel que la consecución de una imagen global y las actividades de la organización. Mazo (1994:353) coincide con Pérez<sup>73</sup> (1993:13,19), en que todo ello conlleva la necesidad de un generalista y estratega -refiriéndose al Director de Comunicación- que dirigiese toda la orquesta comunicacional y la orientase hacia un diálogo inteligente y comunicativo con su entorno. Y asegura que un auténtico Director de Comunicación necesita una sólida preparación y experiencia para conocer que todo lo relativo a comunicación interna, comunicación en situaciones de crisis, comunicación integral y cultura empresarial, entre otros conceptos, es comunicación. Asegura que debe ser un gran especialista, con formación de nivel superior, un gran comunicador con un lenguaje culto y rico reflejo de la educación recibida, con capacidad para "contemplar la realidad con una perspectiva estratégica". Pregunta a la Universidad por la formación de este profesional y opina que posiblemente no sea suficiente con una formación de Comunicación.

---

<sup>73</sup> Pérez, Rafael Alberto (1993) " El DIRCOM: una nueva forma de entender la comunicación en el universo empresarial e institucional", en Benavides, J. 'Director de Comunicación'.

Desde el punto de vista académico hay que señalar que, en 1992, dentro de la Universidad, existía la preocupación por incluir en sus estudios e investigaciones la problemática que representaba el Director de Comunicación. Figura cuyo papel, situado en un puesto de mando dentro de las organizaciones, se empezaba a vislumbrar como una posibilidad real a la hora de afrontar el reto que representaba para las empresas y las instituciones ofrecer una imagen de marca global y diferenciada.

Como respuesta a estas inquietudes, en diciembre de ese año se realizó en Cuenca el Seminario titulado "El director de Comunicación". Fueron unas jornadas impulsadas y organizadas desde el Departamento de Comunicación Audiovisual Publicidad (CAVP) de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), dirigidas por los profesores Juan Benavides y Rafael Alberto Pérez, contaron con la colaboración y apoyo del Instituto de Investigación de las Comunicaciones de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIMP) y la revista Control. Entre las ponencias que se presentaron, se vieron: razones y contra razones, para la existencia del Director de Comunicación; responsabilidades y funciones del Director de Comunicación en las empresas e instituciones; reflexiones entorno al Director de Comunicación y las exigencias del mundo profesional. El caso español; el Director de Comunicación y los problemas de la enseñanza universitaria. Todo ello quedó recogido en el libro publicado en 1993, bajo el título "Director de Comunicación".

El profesor Mario Herreros<sup>74</sup> (1993:119,124), aseguraba en estas jornadas que la formación universitaria de profesionales capaces de dirigir una adecuada organización y gestión de la comunicación en las empresas e instituciones, con capacidad para una correcta planificación estratégica, "hace tiempo que tiene el rango universitario...Estos estudios existen establecidos en nuestra Universidad pública desde el principio de los años setenta", añade "me estoy refiriendo, como podéis suponer a la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas" y especifica "los programas actuales configurados de este nuevo plan de estudios contienen todas las materias y conocimientos necesarios para que un titulado, en esa licenciatura, pueda desempeñar con éxito la tarea encomendada a un director de comunicación.... Y ello es así porque las disciplinas que componen este Plan de Estudios responden a los

---

<sup>74</sup> Herreros, M. (1993) "La comunicación empresarial e institucional y la formación universitaria de los profesionales" en Benavides, J. "Director de Comunicación"

contenidos más avanzados y en línea con las enseñanzas impartidas en las universidades norteamericanas, cuna de la enseñanza de la llamada Comunicación Corporativa”.

De acuerdo con el profesor Herreros, se manifestó el profesor José V. Idoyaga <sup>75</sup> (1993:125,131), al reconocer que la licenciatura universitaria, para formar a estos profesionales se llama “Publicidad y Relaciones Públicas” y que hay “una formación comunicativa integral, en nuestros planes de estudios”.

Sin embargo, el profesor Justo Villafañe (1999:101) indica que no existe un currículo suficientemente definido sobre los conocimientos que debe poseer un director de comunicación, “en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense, por ejemplo, hasta 1998 no se han cursado enseñanzas regladas sobre corporate” es a partir de ese mismo año que si se imparte ‘Imagen corporativa’, en la modalidad de asignaturas obligatorias y en las licenciaturas de Publicidad y Relaciones Públicas, así como en la de Comunicación Audiovisual. El mismo autor (2002)<sup>76</sup> afirma que no existe un ‘profesiograma’ preciso para formar a los profesionales de la comunicación empresarial, ya que los estudios más demandados por las direcciones de comunicación son los de Publicidad y Relaciones Públicas, dentro de las licenciaturas de Ciencias de la Comunicación que siendo las más afines a este perfil profesional, sin embargo, sus alumnos presentan una escasa formación sobre gestión empresarial.

Pero las inquietudes universitarias en torno a configurar una oferta académica capaz de complementar la formación de recién licenciados y jóvenes profesionales bajo un perfil generalista y polivalente, con capacidad para reciclarse y comprender el proceso comunicativo empresarial en su globalidad, no se ha cerrado con la oferta de licenciaturas, son varios los cursos de postgrado, master y cursos de especialización ofertados tanto desde la Universidad pública como desde organizaciones privadas, encaminados a conseguir, desde distintos planteamientos y ofertas, estos objetivos. En 2004<sup>77</sup>, la titulación académica mayoritaria entre los

---

<sup>75</sup> Idoyaga, José V. (1993) "Universidad y exigencias profesionales" en Benavides, J. "Director de Comunicación"

<sup>76</sup> CincoDías, 15-3-2002 “Radiografía de una profesión”.

<sup>77</sup> ‘El estado de la comunicación en España, 2º estudio’ Edita: Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom (Marzo, 2005).

responsables de Comunicación, está en los perfiles formados en Ciencias de la Comunicación (39,1%), la más alta es la Licenciatura/Doctorado en Periodismo (33,5%), más Licenciatura/doctorado en Publicidad y RRPP (5,6%). Los licenciados con Master son un 19,6% y a continuación queda la Licenciatura/doctorado en CC.EE. y Empresariales (9,5%). Este mismo estudio, destaca los temas que mayor interés formativo despiertan, en la formación del comunicador y la Comunicación Corporativa despunta con un 46% de interés por parte de los participantes del estudio, seguido por la Comunicación Interna, con un grado de interés del 41% y las Relaciones con los Medios, un 38%. Como temas con interés de futuro para los comunicadores, son señaladas: la Responsabilidad Social Corporativa; la Comunicación de Crisis y la Planificación y diseño de estrategias de Comunicación.

### 2.8.2. El director de comunicación: Una visión teórica.

El director de comunicación es considerado por Grunig y Hunt (2000:164)<sup>78</sup> como sinónimo de director de Relaciones Públicas, lo definen como los profesionales que "planifican y dirigen sistemáticamente el programa de Relaciones Públicas, asesoran a la dirección y toman decisiones sobre la política de comunicación de la organización. Están involucrados en todos los núcleos de la toma de decisiones de Relaciones Públicas. Suelen emplear la investigación para planificar o evaluar su trabajo". Según estos autores el director de comunicación tiene tres tipos de funciones distintas: a) *proscriptor experto*, en el tema que investiga, define los problemas de comunicación, desarrolla sus programas y los ejecuta; b) *mediador de comunicación*, es responsable de que la comunicación discurra de forma ininterrumpida y bidireccional entre la organización y sus públicos, es un enlace, un intérprete y un mediador; c) mediador en el proceso de solución de problemas, ayuda a otras personas de la empresa a solucionar sus problemas de comunicación y a planificar y llevar a la práctica de forma racional sus propios programas de comunicación.

Por otro lado, Villafañe (1993,1998:201-202 y 1999:100-101) reconoce al Director de Comunicación como el responsable de la imagen de la empresa y afirma que se trata de una profesión emergente cuya labor se ha consolidado en los

---

<sup>78</sup> Se editó por primera vez en 1984, bajo el título "Managing Public Relations" publicado por Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, (Orlando, Florida).

noventa, existiendo un antes y un después en el organigrama empresarial, tras la consolidación de este profesional de comunicación ocupando hoy, en las grandes corporaciones, los primeros niveles en el organigrama corporativo. Considera imprescindible que entre sus capacidades exista la de ser capaz de "traducir la estrategia global de la empresa a un esquema de Imagen que debe ser desarrollado y controlado a través de técnicas de comunicación" debe estar debidamente formado en técnicas de gestión empresarial y poseer "una concepción global de la Imagen corporativa". Le atribuye tres funciones muy concretas que son: a) la elaboración del Manual de Gestión Comunicativa (MGC)<sup>79</sup>; b) el rol de portavoz de la compañía; c) es el responsable de la imagen pública del presidente de la compañía.

En este sentido, Scheinsohn (1997:4-5) coincide casi literalmente con Villafañe y afirma que se trata del responsable máximo de la comunicación en el seno de una empresa, cuya función principal radica en "traducir la estrategia corporativa en términos de imagen para desarrollarla a través de la gestión comunicacional". Del mismo modo le adjudica tres responsabilidades básicas de tipo general: a) la elaboración del Manual de Gestión Comunicacional<sup>80</sup>; b) asumir el rol de portavoz de la empresa; c) confeccionar el programa de comunicación personal del presidente.

En la figura del director de comunicación Lucas Marín (1997:139) afirma que, se personalizan las funciones de un departamento de comunicación y sumándose a una de las conclusiones del Seminario de Cuenca asegura que este profesional ha surgido en "el ámbito de las necesidades de coordinación de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier organización moderna "interna y externa, ascendente y descendente, formal e informal, directa o de retorno, etc".

Un "director de orquesta" es el dircom para Martín Martín (1998:49) quien lo define como un profesional de la comunicación necesario para que diseñe la política

---

<sup>79</sup> MGC - Manual de Gestión Comunicativa.- Es un documento que recoge la estrategia de comunicación de la empresa. El soporte material del mismo es lo menos importante siempre que en él se detallen los siguientes apartados: 1) El plan estratégico de Imagen Corporativa. 2) La estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación. 3) Las normas generales de comunicación. 4) El mapa de públicos de la empresa. 5) El plan anual de comunicación. (Villafañe, 1993:197-198 y 1999: 97-98).

<sup>80</sup> El Manual de Gestión Comunicacional que propone Scheinsohn (1997:5) es un documento cuya estructura coincide con el MGC presentado por Villafañe (1993 y 1999).

comunicativa de la empresa o institución, para que establezca un plan estratégico de comunicación y asuma la responsabilidad final de la imagen corporativa de la organización, tanto hacia el exterior como hacia el interior. Dependerá directamente de la alta dirección de la empresa y entre sus aptitudes debe poseer una gran capacidad de síntesis; una amplia fluidez mental; estará totalmente integrado en la cultura corporativa de la empresa y deberá ser un experto y hábil comunicador. Lo presenta como "aquel profesional que elabora un determinado Plan Estratégico de Comunicación coordinando posteriormente las diferentes técnicas y Medios de Comunicación que entran en acción, para llevarlo a cabo".

Para Álvarez y Caballero (1997,98:88-90) el Director de Comunicación es quién se encarga de gestionar "la imagen conjunta que emana de la entidad" dirigiendo todas las acciones de comunicación "la institución, marcas, relaciones públicas, relaciones informativas, relaciones exteriores, patrocinio, mecenazgo, decoración interior...". Su ubicación dentro de la estructura organizativa debe ser de vinculación directa con la dirección general, cuestión indispensable para que pueda gozar de la autonomía necesaria para el correcto desempeño de sus funciones. Será el asesor en materia de comunicación e imagen del personal de dirección, dirigirá el departamento de comunicación y coordinará el plan de comunicación de la organización. Deberá asumir responsabilidades presupuestarias y de planificación a corto, medio y largo plazo; ejecución de programas y control de la opinión de los distintos colectivos. Su principal objetivo es "velar para que toda la comunicación generada por la entidad se oriente en el mismo sentido que el proyecto conjunto". Sumándose a Reyes y Giquel (1993:104)<sup>81</sup> afirma que, este profesional, deberá ser: el encargado de coordinar todo aquello que contribuye a crear una imagen unificada de la empresa; el interlocutor con los distintos públicos de la compañía; mantendrá contacto permanente con los diferentes departamentos a fin de coordinar las estrategias y políticas funcionales; detectará en los públicos la imagen de la entidad y utilizará los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados mediante una función de "observatorio" y será responsable de introducir y revisar los valores corporativos, orientando las actividades internas y externas para integrarlos en la imagen de la organización.

---

<sup>81</sup> Reyes, María Isabel y Giquel, Ofelia "Aproximación a la realidad del Director de Comunicación en España" en Benavides, J. (1993-104).

Como hemos podido comprobar la figura del Director de Comunicación empieza a contabilizar un importante número de teóricos y estudiosos de la comunicación que afrontan directamente el intento de definición conceptual de lo que, todavía hoy, se considera un nuevo profesional. Revisando los diferentes razonamientos podemos comprobar que se puede casi dibujar un perfil donde la mayoría de autores coinciden. No obstante, a continuación incluimos de forma resumida algunas de las contribuciones teóricas de Joan Costa, en relación con esta figura. Se trata de una aportación al estudio del Director de Comunicación, muy amplia y elaborada, recoge la gran mayoría de proposiciones de los distintos autores aquí estudiados, presentando un modelo que consideramos muy significativo, por lo que se incluye en este apartado como referente teórico de partida para el presente proyecto.

Diez condiciones son imprescindibles, para reconocer el Director de Comunicación en una organización, según Costa, J. (1997): en primer lugar deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa y comunicarse bien con "todas" las personas de la organización; será un estratega y planificador -él supervisa y orienta- será el responsable de guardar la imagen de la compañía. Deberá saber: diferenciar claramente la comunicación institucional de la comercial o de marketing; vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización; diseñar acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos. Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía. Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos y finalmente evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos. Asegura que "el dircom no es un técnico sino un estratega generalista. Y no realiza nada, sino que concibe, planifica, supervisa acciones y genera ideas". Posteriormente el mismo autor (1999:135) afirma que se trata de una figura en alza "un nuevo especialista: el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador -portavoz-, gestor de las comunicaciones y, además guardián de la imagen corporativa" y sus responsabilidades empiezan por "comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa, y entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable".

En el siguiente cuadro Costa presenta de forma esquemática lo que podríamos denominar el perfil del Director de Comunicación:

### El Director de Comunicación. Síntesis

FORMACIÓN	CONDICIONES PERSONALES	POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA	FUNCIONES
Humanística	Espíritu crítico	A nivel del máximo ejecutivo.	Definir la Imagen.
Ciencias Sociales	Positividad	Área Institucional	Diseñar el Plan Estratégico de Comunicación.
Psicosociología	Imaginativo	Rango de Director	Portavoz Institucional.
Comunicación	Analítico	Cerca de Marketing	Hacer ejecutar el Plan Estratég. de Comunic.
Sistémica	Empatía	Cerca de Recursos Humanos	Implicar a los Departamentos
Semiótica	Que se relacione bien	Tendrá libertad de acción	Guardián de la Imagen
Gestión de Empresa	Estratega	Ambivalencia "dentro-fuera"	Ser el abogado del público en la empresa.
Marketing Estratégico	Curioso		
	Independiente		
	Convincente		
	Autodidacta		

Fuente: Costa, J. (1997) "Gestionar la Comunicación" (Artículo Escrito para el Seminario Internacional de Imagen y Comunicación de Buenos Aires). (1998) "La comunicación valor emergente en el nuevo paradigma empresarial".

### 2.8.3. El director de comunicación: Una visión pragmática.

Desde el ámbito profesional Eduardo Ferrer (1998)<sup>82</sup>, jefe de publicidad-promoción de la División Audiovisual de Pioneer Electronics España, considera la comunicación como un valor de futuro importantísimo y clave en el desarrollo económico-empresarial, que debe ser gestionada por los comunicadores puesto que ellos son los que tienen mentalidad, sensibilidad y conocimiento de la comunicación. Ferrer considera que además de la publicidad y el 'below the line'<sup>83</sup> el comunicador es el responsable de las relaciones públicas, la imagen corporativa y del conjunto de las técnicas de comunicación internas e institucionales. El comunicador debe crear el valor de marca ya que, para este profesional, toda la estrategia que hay que desarrollar, en torno al concepto de 'branding', tiene entidad propia para ser objeto de un departamento independiente del de desarrollo de producto o del marketing del mismo y es mucho más una prioridad del director de comunicación que del director de marketing, asegura que el director de comunicación es el máximo responsable del valor marca.

Según Gonzalo Garnica (1997), Director de Comunicación de la CEOE, en 1996, el paso de la comunicación de producto a la comunicación de marca, es una de las

---

<sup>82</sup> Revista Control, enero-98 N° 425.

<sup>83</sup> El término Below The Line incluye todas aquellas técnicas que están por debajo de la línea de flotación publicitaria, por debajo de los grandes medios de comunicación. (Añadimos esta explicación por resultar muy interesante como esclarecedora de la procedencia del término) Fue un contable de una empresa quién después de inventariar las inversiones (o gastos publicitarios) se encontró con unas partidas que no correspondían propiamente a la publicidad en medios. Trazó una línea y los situó por debajo, en el apartado otros. Aquel, por debajo de la línea, se convirtió en el Below The Line. (Fuente: "El Debate de la Comunicación". Edición preparada por Juan Benavides Delgado. Madrid 1998. Página 637).

diez grandes tendencias de la comunicación empresarial<sup>84</sup> porque las empresas están percibiendo que es más eficaz y económico prestigiar la imagen de la empresa que hacer lo mismo con cada uno de los productos que fabrica. La comunicación de marca está creciendo, en detrimento de la comunicación de producto. Como se puede leer en el prólogo, escrito por Javier Fernández del Moral, para la edición española de "Le Dicom", realizada por José Luis Piñuel, en 1993: "la comunicación es ya la actividad fundamental, la que marca la mayor ventaja respecto a la simple competencia a la hora de planificar estratégicamente el desarrollo de cualquier organización".

Por otro lado, la revista CONTROL, en agosto de 1997, realizó una encuesta dirigida a los socios de la Asociación Empresa de Anunciantes, bajo el título "Los escenarios de la Comunicación". En lo que se refiere a la figura del director de comunicación concluyeron:

- Que en el seno de la empresa se consolidará la figura del Director de Comunicación.
- Que sea el Director de Publicidad quién se transforme en el Director de Comunicación.
- El rol de Director de Comunicación en su relación con los demás miembros del equipo depende de la organización de la Empresa.

Por entonces, una empresa de productos de consumo como Nestlé, ya contaba con una Dirección de Comunicación consolidada, su Director de Comunicación<sup>85</sup> se mostraba convencido de que en la era de la información la Comunicación Total<sup>86</sup> es la herramienta más eficaz para construir marcas fuertes. Su opinión es que el Director de Comunicación debe actuar como un eficaz recurso de todos los negocios, añadiendo valor a todas las áreas de comunicación de la compañía y refiriéndose a su empresa aseguró: "debe ser un coordinador entre la red de compañías y el Grupo, en todos los temas relativos a la Comunicación". Comerma

---

<sup>84</sup> Anuario ADC DirCom 1997. Panorámica Actual.

<sup>85</sup> Sr. Lluís Comerma en la clase impartida a los alumnos del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, de la UAB, curso 1997,1998.

<sup>86</sup> Según la revista Control el 53% de los profesionales encuestados en 1997, consideraban las expresiones Comunicación Total, Global e Integral como expresiones sinónimas. Frente al 47% que las consideraban diferentes.

centra el rol del Director de Comunicación en conseguir añadir valor. El comunicador logra añadir valor a su función: optimizando toda la comunicación; implementando localmente las políticas de marcas y corporativa; asesorando a los grupos marketing sobre los posicionamientos y plataformas de comunicación de las marcas; gestionando los proveedores de comunicación -selección, evaluación, eficiencias-; estimulando los grupos de marketing y las agencias de publicidad -creatividad total-; liderando actividades multi-marca; promoviendo y facilitando información sobre comunicación; intercambiando información con otros mercados; coordinando las políticas de Comunicación con Relaciones Públicas, Recursos Humanos, Marketing y Servicio al Consumidor.

Para mejorar su papel el Director de Comunicación de acuerdo con lo planteado por Lluís Comerma puede utilizar las siguientes tácticas: liderazgo individual; identificar necesidades y deseos; entender "quién hace qué" -como diría Gardner, y más adelante nos referiremos, el dircom necesita 'inteligencia interpersonal'-; detectar oportunidades y promover actividades multi-marca; impulsar la formación en comunicación; ayudar, guiar, entrenar, liderar.

Siguiendo en la línea de estudio de la visión de los profesionales, tras la lectura y análisis de contenidos del artículo "dirección de comunicación y grupos de comunicación"<sup>87</sup>, en el que participaron 14 profesionales, todos ellos con cargos de responsabilidad dentro de la comunicación de sus empresas, como se puede comprobar en el cuadro de análisis que adjuntamos<sup>88</sup> concluimos que, el contraste de las opiniones y razonamientos mayoritarios de todas las apreciaciones manifestadas por los profesionales que intervinieron, con el resto de información que hasta el momento se ha ido presentado sobre el Director de Comunicación nos permite extraer un primer resumen conceptual, que nos puede ayudar a concluir, de forma resumida, lo que podemos calificar, a modo de síntesis, de una definición práctica por ser fruto de opiniones basadas en la experiencia de profesionales que han trabajado con esta visión de comunicación:

---

<sup>87</sup> Control, N° 431, Julio-98.

<sup>88</sup> ANEXO, 1.

El director de comunicación deberá ser, fundamentalmente un comunicador, con conocimientos, mentalidad y sensibilidad de comunicación, será el máximo responsable de las comunicaciones de la empresa. Reportará directamente a la máxima autoridad dentro de la organización -presidencia o dirección general-. Con capacidad para gestionar toda la comunicación bajo un único criterio, que deberá ser global e integrador de las diferentes técnicas y medios de comunicación, así como de hacer llegar a los diferentes públicos una única imagen de empresa.

Por otro lado, la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)<sup>89</sup> (2002:188-189), define lo que denominan “la familia de puestos de comunicación” compuesta por: Comunicación de Marketing; Comunicación Institucional; Comunicación Interna y relaciones con los medios. Al frente de todas estas responsabilidades sitúan al Director de Comunicación con dependencia directa de Presidencia y Dirección General y presentan una definición detallada de cada uno de los perfiles de comunicación. Según este anuario el Director de Comunicación es quién: define la política de comunicación; diseña las estrategias adecuadas para los distintos públicos de la empresa; planifica, dirige y controla todas las actividades de comunicación de la organización. Asume las siguientes competencias: gestiona las relaciones con los medios de comunicación; la gestión de la imagen corporativa, la comunicación interna, las relaciones institucionales, las relaciones públicas y eventos, las relaciones públicas de producto/marca, las publicaciones internas y externas, el protocolo, la publicidad institucional y comercial, la comunicación de crisis, el patrocinio, el mecenazgo, el marketing social corporativo, el ‘lobbying’<sup>90</sup>, las relaciones con inversores, la comunicación financiera y la comunicación de la presidencia. Por otro lado, es miembro del Comité de Dirección, interviene en la reflexión estratégica de la empresa, su objeto es aportar valor a la organización haciendo uso de las herramientas de medición de la eficacia de la función de comunicación. Debe poseer una gran capacidad de gestión de recursos humanos y financieros. Una aportación más reciente, realizada por López Triana, I.

---

<sup>89</sup> Ver Anuario de la Comunicación (Madrid- 2002).

<sup>90</sup> Lobby: “grup de persones influents que intenta activament de persuadir els poders públics perquè es legisli o s’emprenghi una acció determinada en benefici dels seus interessos o sense lesionar-los”. Diccionari de COMUNICACIÓ EMPRESARIAL. Termcat. Enciclopèdia Catalana (Barcelona, 1999).

(2005:20)<sup>91</sup>, asegura que “en los comités de dirección de las principales empresas ya se sientan los directores de comunicación, que han pasado de un segundo o tercer nivel a una posición de relevancia” y especifica que, en la actualidad, las relaciones informativas de calidad, incidiendo en una información más transparente, así como la gestión de los intangibles, son las dos funciones principales de este profesional.

El impulsor de la teoría de las “Inteligencias Múltiples”, Howard Gardner (1999)<sup>92</sup>, asegura que los hombres de negocios se han dado cuenta de que tienen que comunicar constantemente y para ello necesitan los mecanismos de la inteligencia interpersonal y que hay que formar generalistas ya que en el siglo XXI habrá tanta información que la habilidad más importante será la de síntesis. Lo verdaderamente significativo no será poseer mucha cantidad de información, sino saber seleccionar la más correcta, la que verdaderamente nos será útil. Esta habilidad para sintetizar correctamente será imprescindible para el comunicador. En la clasificación de inteligencias de Gardner la inteligencia interpersonal la define como “la capacidad para entender a las otras personas, lo que las motiva, cómo trabajan, cómo trabajar con ellos de forma cooperativa. La tienen los buenos vendedores, los políticos, los profesores y maestros, los médicos y líderes religiosos”. Nosotros añadiríamos la debería tener un buen comunicador, para poder afrontar con posibilidades de éxito su reto de coordinador, asesor e interlocutor de toda la comunicación dentro y fuera de las organizaciones.

---

<sup>91</sup> Ver, Observatorio español de intangibles, en Informe anual 2005. ‘La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica’. Dirigido por Justo Villafañe. Ed. Pirámide (Madrid).

<sup>92</sup> Ver Gardner, Howard ‘Todos tenemos varias inteligencias diferentes’, contraportada de La Vanguardia (12-2-1999).

## Capítulo 3. Desarrollo Empírico del Proyecto. Diseño de la investigación de campo.

### 3.1 - Técnica de investigación.

Al referirse a la entrevista cualitativa, Sierra Bravo, R. (2003:353-354) habla de tres técnicas distintas a la hora de abordar esta metodología: la entrevista clínica, la profunda y la focal. De la entrevista en profundidad dice que se emplea, sobre todo, en los estudios exploratorios previos a investigaciones proyectadas. Respecto al objeto de una entrevista focal afirma que “es una experiencia muy concreta, las personas a las que se entrevista son las que han participado en una situación específica que se quiere investigar”. En el mismo sentido, Sierra, F. (1998:299)<sup>93</sup> asegura que podemos distinguir dos tipos de técnicas cualitativas de investigación: la entrevista en profundidad y la entrevista enfocada. La entrevista enfocada es “funcionalmente más estructurada. También es abierta pero definida conceptualmente. El sujeto nos interesa porque, de alguna manera, se conoce de antemano su participación en una experiencia que ha motivado el diseño de la investigación. La entrevista enfocada, la *rueda radial* que imagina Merton, hace rodar al entrevistado por los caminos trillados que previamente construye el entrevistador. Se trata de profundizar una y otra vez sobre el mismo asunto desde diferentes perspectivas”, según este autor el entrevistado es un sujeto que debe ceñirse a hablar sobre el tema preestablecido. El trabajo que presentamos en 2002 corresponde a la fase exploratoria de nuestro proceso de estudio, para la que se utilizó la entrevista en profundidad, como recomienda Sierra Bravo. Se implementó utilizando una de las cuatro modalidades principales que Patton (1990:288)<sup>94</sup> propone como las técnicas cualitativas de entrevistas: la entrevista basada en un guión. Ahora contamos con un conocimiento previo de nuestro objeto de estudio que nos facilita el diseño de un instrumento que, sin dejar de ser cualitativo, nos facilite el recorrido por todos y cada uno de los apartados que necesitamos conocer, además debemos conseguir una herramienta que nos garantice la máxima rentabilidad del valioso tiempo que el entrevistado dedicará a nuestro proyecto. Las entrevistas serán personalizadas, a pesar de las dificultades que implica implementar una investigación basada en encuentros personales, en nuestro caso, consideramos que es necesario hacer el

---

<sup>93</sup> En Galindo Cáceres, L.J. (1998) “Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación” Capítulo: ‘función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social’.

<sup>94</sup> Ver en Valles, Miguel S (2003:180).

esfuerzo. Parte de la calidad del proceso va a depender de ese encuentro que permitirá a la investigadora interactuar, directamente, con el entrevistado.

En base a todo lo comentado, la técnica que nos proponemos aplicar es la entrevista enfocada. Valles, Miguel S. (2003:184-185) asegura que la diferencia entre la “usual entrevista en profundidad” y la “entrevista focalizada” se señala expresamente en la posición ventajosa, a la hora de obtener mas detalle, que tiene el entrevistador cuando ha analizado, previamente, la situación objeto de la entrevista, diferencia que redundará en la especificidad de la entrevista focalizada en el conjunto de las entrevistas cualitativas. Para el desarrollo de la misma diseñamos un instrumento, que consiste en la elaboración de un documento, fruto de un trabajo previo de selección y sistematización de todos y cada uno de los puntos que se nos revelan necesarios tratar, en la entrevista. Con ello establecemos un recorrido que nos permitirá estudiar cada caso en su globalidad, y al mismo tiempo, desarrollar una estructura que nos facilite el análisis posterior de los datos obtenidos.

Patton (1990:288)<sup>95</sup>, en sus cuatro modalidades nos habla de “la entrevista estandarizada abierta, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre y abierta” además considera una técnica cualitativa más la entrevista que denomina “estandarizada cerrada, caracterizada por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta cerrada”. Aunque Valles, Miguel S (2003:180) asegura que la entrevista estandarizada cerrada corresponde a la típica entrevista de encuesta, y asegura que Patton presenta un “abanico cuali-cuantitativo”; sin embargo incluye en su texto una experiencia vivida por Patton que demuestra que el investigador cualitativo debe contar con instrumentos flexibles y capacidad creativa, que le permitan adaptar su método, cuando las circunstancias lo requieren<sup>96</sup>.

Con esta referencia de partida decidimos elaborar nuestro instrumento investigador. El ejemplo de Patton nos anima a asumir el riesgo que implica apostar por una propuesta, que creemos nos va a facilitar aproximarnos a nuestros objetivos de investigación empleando una técnica que siguiendo a Valles reconoceríamos como cuali-cuantitativa. Se trata de un guión<sup>97</sup>, estructurado en tres apartados: Estructura de la Comunicación; Gestión

---

<sup>95</sup> En Valles, Miguel S (2003:180)

<sup>96</sup> El autor (refiriéndose a Patton, 1990:335) finaliza afirmando: “mi entrevista estructurada, programada se había convertido en una entrevista conversacional informal”. En Valles, Miguel S (2003:181).

<sup>97</sup> Ver modelo en ANEXO, 2.

de la Comunicación y Valores Comunicacionales. Cada apartado incluye un número de preguntas que en total suman quince, y éstas incluyen distintos ítems cada una. En el transcurso de la entrevista personalizada el instrumento diseñado cumple la función de guión para la entrevistadora y documento soporte donde anotar las respuestas, permite 'in situ' comprobar que se obtienen respuestas concretas a cada ítem objeto de análisis y, por otro lado, el mismo documento cumple la función de guión semiestructurado a partir del cual, y tomando como referencia el titular de cada una de las 15 preguntas, se inicia el comentario abierto que nos permite completar, cualitativamente hablando, toda la información que un estudio realizado a partir de una técnica estructural rígida no nos podría aportar.

De hecho se trata del diseño de una entrevista enfocada que utiliza la técnica estandarizada abierta porque todas las preguntas son planteadas por la investigadora de forma abierta permitiendo el libre comentario por parte del profesional entrevistado respecto de todos y cada uno de los ítems que recoge cada pregunta, así como un comentario final respecto de la globalidad de cada una de ellas. Sin embargo, cumple una doble función de cara al análisis posterior de los datos: los ítems concretos que incluye cada pregunta están estructurados de manera que nos van a permitir analizarlos empleando técnicas cualitativas y cuantitativas, aproximándonos así a la estrategia de triangulación que recomienda la utilización de técnicas cualitativas, fuentes documentales y estadísticas (técnica cuantitativa)<sup>98</sup>.

Por lo que se refiere a la estrategia de triangulación o estrategia de estrategias, como describe Vallés, Miguel S. (2003:100) "en la práctica investigadora se da siempre un cierto solapamiento entre las estrategias descritas. De hecho las circunstancias de cada estudio empujan al investigador a practicar una mínima combinación de ellas. Ya se ha hablado de la necesidad de hacer, al menos, un mínimo uso de las fuentes documentales (y estadísticas, si procede) en cualquier investigación". Por otro lado, Hernández Sampieri, R. (2003:21-25) habla del modelo mixto en el proceso de investigación y afirma que "representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o al menos, en la mayoría de sus etapas. Requiere de un manejo completo de los dos enfoques

---

<sup>98</sup> Ver Valles, Miguel S (2003:100-101)

y una mentalidad abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio, pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques”.

En la búsqueda de un instrumento eficiente para poder abordar una investigación holística, testamos esta posibilidad que hemos valorado positiva ya que nos ha permitido analizar una cantidad de información difícil de conseguir con un sólo instrumento de investigación.

### 3.2 - Muestra de estudio.

En base a los criterios comentados en el punto anterior, se inicia el proceso de trabajo que nos va a permitir establecer la muestra de estudio, así como poner nombre y apellido a los profesionales que serán entrevistados. Como ya se ha mencionado en el punto 1.1.5.2, nuestro universo lo componen empresas, de productos de consumo y organizaciones de servicios, con sede establecida en Barcelona y provincia. La muestra de estudio será no probabilística, Hernández Sampieri, R. (2003:326-327) afirma que para el enfoque cualitativo “al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos”. El mismo autor (ibídem, 2003:328-331) establece lo que nombra “varias clases de muestras dirigidas” entre ellas la muestra de expertos, ésta será la empleada en la presente investigación, ya que, como hemos argumentado anteriormente<sup>99</sup>, necesitamos contar con expertos en comunicación de las organizaciones, por lo que nos planteamos entrevistar a la máxima autoridad en comunicación de cada una de las organizaciones que finalmente configuren la muestra de análisis. A pesar de ser conscientes que vamos a trabajar con una muestra no probabilística, nuestro objetivo es lograr que sea lo más significativa posible. Sin embargo, conseguir que un profesional destine entre dos y tres horas de su tiempo a una entrevista de investigación resulta tarea complicada. La frase ‘el tiempo es oro’ nunca fue tan cierta

---

<sup>99</sup> Ver apartado 1.1.5.2.

como en estas situaciones<sup>100</sup>, por lo que el tamaño definitivo de nuestra muestra queda sujeto a los siguientes criterios:

1. Nos planteamos realizar 22 entrevistas cualitativas enfocadas, 11 a empresas de productos de consumo y 11 a empresas de servicios.
2. Para que el proceso no se eternice, nos marcamos un calendario de referencia durante el cual se implementará la investigación de campo: entre el 15 de julio de 2005 y el 15 de marzo de 2006; se han de realizar todas las entrevistas.

Por lo tanto, en primer lugar necesitamos un instrumento o soporte, que nos proporcione los datos necesarios, para empezar a identificar aquellas empresas que podrían formar parte de nuestro grupo de estudio, cumpliendo con los criterios establecidos. El informe empresarial de Catalunya, publicado por Unión FENOSA, con el título '3000 empresas de Catalunya' en 2004, junto al directorio publicado en el Anuario de la Comunicación de 2003, por la Asociación *DirCom* -Directores de Comunicación- de Madrid nos facilitan la tarea, aportan los datos sobre el nombre de las empresas, el sector de actividad, la facturación anual de cada una de ellas, así como, el nombre de los ejecutivos y datos de contacto. El método empleado para escoger las empresas concretas, se realiza aplicando los criterios ya establecidos y de forma aleatoria, a partir de Soler Pujals, P (1991:163) quien recomienda que la muestra para un estudio cualitativo debe buscarse en función de los filtros que se acuerden.

De todos los contactos que establecemos, sólo pasan a ser considerados componentes de nuestra muestra, aquellas empresas, cuyos profesionales, aceptan cerrar en su agenda una fecha para la realización de la entrevista, dentro del plazo que nos hemos dado. Además de los criterios establecidos –en punto 1.1.5.2-<sup>101</sup> en cuanto a la máxima variedad en la cifra de negocio, número de empleados y los sectores de actividad, nos marcamos el objetivo de que, como mínimo, dos de las empresas a investigar -una de cada perfil estudiado- han de ser empresas reputadas, para asegurar la diversidad de la muestra en todos los aspectos posibles. Para ello consultamos las 100 empresas con mejor reputación, aparecidas en el

---

<sup>100</sup> En este punto, nos parece oportuno reiterar nuestro agradecimiento a todos los profesionales que supieron encontrar un hueco, en su valioso tiempo, para colaborar con este proyecto. Ellos son la materia prima del proceso, sin la cual no habría sido posible continuar.

<sup>101</sup> Ver página 11.

MERCO 2005<sup>102</sup>. Siguiendo este método, finalmente el grupo de investigación queda establecido en 22 empresas: 11 de productos de consumo y 11 organizaciones de servicios. Todas ellas pertenecen a sectores de actividad diferentes que se concretan, por parte de las empresas de consumo, en: industria farmacéutica; joyería y complementos; textil e industria alimenticia; gran consumo –químico- y productos electrónicos; juguetes, cosmética y hogar; vehículos y componentes de automoción; bebidas –vinos y cavas- y productos culturales. En cuanto a las de servicios, los sectores son: financiero, seguros de salud y ciclo integral del agua; transporte, sanitario y formación universitaria; centro comercial, ferias y exposiciones, comunicación; servicios audiovisuales y asociaciones empresariales. A continuación incluimos dos cuadros, uno por cada perfil empresarial, que nos permiten presentar la muestra definitiva de manera estructurada, donde podemos comprobar que cumple los requisitos marcados para esta investigación. En cuanto a las empresas reputadas, cuatro son las que al final, cumplen ese requisito, dentro de nuestra muestra, se trata de: Grupo Agbar, ocupaba el nº 20 en el ranking de las 100 primeras empresas reputadas en 2005; DKV Seguros, ocupaba el nº 51; Mango el nº 60 y Grupo Planeta el nº 87.

---

<sup>102</sup> Monitor Español de Reputación Corporativa. Villafañe&Asociados: [www.villafañe.com/reputación](http://www.villafañe.com/reputación).

### 3.2.1. Empresas de consumo que forman parte de la muestra:

EMPRESA	Sector de Actividad	Nº de Empleados <sup>103</sup>	Profesional entrevistado	Cargo
Grupo Uriach	Industria farmacéutica	750	Jordi González	Director de Comunicación
Joyería Tous, S.A.	Joyería y complementos	670	Elena Teindas	Directora de Marketing
MANGO	Textil	5.650	Deli Puig	Directora Publicidad
Gallina Blanca, S.A.	Industria Alimenticia	-España- 900 -Total- 1.200	Neus Cotonat	Jefe Relaciones Externas
Henkel Ibérica, S.A.	Gran Consumo -químico-	-España- 1.800 -total- 50.000	Elisenda Ballester	Corporate Communication Manager
Panasonic España, S.A.	Productos electrónicos de consumo	-España- 250 -Total-290.000	Albert Sanz	Director de Comunicación
Mattel España, S.A.	Juguetes	Sin fábrica - 70	Gloria Bosch	Directora de Marketing
Cruz Verde-Legrain (Sara Lee)	Cosmética y Hogar	Comercial -100	Elena Sancha	Directora de Marketing
Nissan Motor España, S.A.	Vehículos y componentes de automoción	6.400	Emilio Godes	Director de Comunicación
Grupo Codorniu	Bebidas –vinos y cavas -	909	Natalie Naval	Responsable Departamento de Comunicación
Editorial Planeta-DeAgostini, S.A.	Productos Culturales	700	Ramón Morancho	Director de Comunicación

<sup>103</sup> El número de empleados aquí expresado hay que considerarlo aproximado, fue facilitado por el profesional entrevistado pero las plantillas fluctúan.

### 3.2.2. Empresas de servicios que forman parte de la muestra:

EMPRESA	Sector de Actividad	Nº de Empleados	Profesional entrevistado	Cargo
Caixa de Sabadell	Financiero	1.500	Belén Latorre	Directora de Comunicación
Grupo DKV	Seguros de Salud	-España-600 -Europa-10.000	Miguel García	Director de Comunicación
Grupo AGBAR	Ciclo Integral del Agua	+ 30.000	Montse Alomà	Directora Corporativa de Comunicación
TMB –Transports metropolitans de Barcelona-	Transporte Comunicación y Servicios Públicos	6.078	José A. Patiño	Director del servicio de Relaciones Externas.
Clínica nuestra Sra. Del Remei	Sanitario	200	Sonia Bartres	Responsable de Comunicación
Universitat Abat Oliba CEU	Formación Universitaria	126	Jordi Tudela	Director de Comunicación y Relaciones Externas.
L'illa Diagonal	Centro Comercial	1.300	Andrés Ramos	Adjunto Gerente Responsable de Comunicación
Fira Barcelona	Servicios. Ferias y exposiciones.	-Fijos- 307 Eventuales+ 400	Carles Fló	Director de Comunicación
Inforpress	Comunicación	100	Isabel Grifoll	Directora de Inforpress Barcelona
Molinare Barcelona <sup>104</sup>	Servicios Audiovisuales	72	José Casado	Director General
Asociación Empresarial de Publicidad	Asociaciones Empresariales	Empleados 5 Asociados 150 empresas.	Jordi Ventura	Director General

<sup>104</sup> Hasta Noviembre de 2005, era Video Efecto. En la actualidad Molinare Barcelona se compone de tres marcas: Molinare, Audio Clip y Zelig's.

### 3.3. Recogida de datos.

Las entrevistas se realizaron en las sedes centrales de cada una de las empresas que componen la muestra. Para conseguir la entrevista, primero se estableció un contacto telefónico con personas de su equipo de trabajo, informándoles personalmente de nuestra solicitud y el motivo de la misma. Este contacto, en los casos que obtuvo respuesta positiva, nos permitió conseguir una dirección de correo electrónico donde poder enviar un escrito de presentación formal<sup>105</sup> al profesional de nuestro interés, la mayoría nos solicitó conocer el contenido de la entrevista antes de seguir adelante, por lo que junto al correo de presentación se les adjuntó un guión estructurado<sup>106</sup> y se les explicó que se trataba del documento sobre el cual se desarrollaría el encuentro. Lo habitual fue que, a continuación, tras un tiempo prudente de espera, fuesen los propios entrevistados quienes directamente contestaban el correo electrónico. Aquí ya se establecía el contacto personal, por el mismo medio o directamente por teléfono, para hacer todas las aclaraciones que, el profesional seleccionado, consideró necesarias antes de confirmar día y hora para la entrevista. Los encuentros duraron una media de dos horas y resultaron ser una experiencia, además de necesaria para la investigación, muy enriquecedora a nivel personal. Siempre se llevaron a cabo en los propios despachos de los profesionales entrevistados o en salas de reuniones. Ruquoy, D. (1995:102)<sup>107</sup> aconseja que las entrevistas deben realizarse respondiendo a unas exigencias mínimas, con cierto aislamiento para que el entrevistado no sea oído ni interrumpido por otras personas. El encuentro se inició a partir de tres puntos: a) presentación de la entrevistadora y agradecimientos; b) explicación breve y concreta de los objetivos de la investigación, por qué y para qué se hace<sup>108</sup>; c) cómo abordaremos el tema para economizar y rentabilizar el tiempo empleado.

Esta introducción se reveló muy necesaria para que el profesional entrevistado se sintiese cómodo. Durante el transcurso de la entrevista se entabló una conversación, donde el guión diseñado nos sirvió de hilo conductor para abordar todos los ítems propuestos y ejerció como guía de referencia que hizo posible, dentro de una conversación abierta,

---

<sup>105</sup> Ver ANEXO, 3.

<sup>106</sup> Ver ANEXO, 2.

<sup>107</sup> Ver en Albarello y otros (1995: 84-116) Capítulo. “Situação de entrevista e estrategia do entrevistador”.

<sup>108</sup> Muy importante, hacer partícipe a los profesionales, que hacen el esfuerzo de colaborar con nuestro proyecto, de las perspectivas de futuro. Demostrarles que son parte del mismo. Sin su colaboración no sería posible.

homogeneizar resultados en las 22 entrevistas. Primero se repasaron todos los puntos concretos, a continuación cabía la posibilidad de añadir aquellas aportaciones cualitativas, que cada profesional consideraba oportunas, relacionadas con cada uno de los ítems. Antes de iniciar la conversación en torno a la siguiente pregunta, utilizando lo que en el guión aparecía bajo el título de 'otros' se iniciaba una reflexión abierta sobre el contenido global de la pregunta, donde el profesional pudo hablar libremente y sin condicionantes.

Este proceso nos permitió, al mismo tiempo, recoger una información estructurada y dar la oportunidad a los entrevistados de aportar toda la información que les parecía oportuna y específica de su empresa y de su propia experiencia personal entorno al tema. Para conseguir hacer todo el recorrido propuesto por el guión preestablecido, este trabajo se implementó teniendo en cuenta los consejos de Patton, M. Q. (1990:313-331), por lo que se intentó conseguir neutralidad en las preguntas, no reflejar opiniones personales de la investigadora y profundizar en las respuestas, cuando se hacía necesario, solicitando más información e intentado orientar el discurso siempre, en torno al tema de análisis.

### **3.4. Análisis de los datos obtenidos.**

Las entrevistas cualitativas enfocadas, implementadas a partir de un guión estructurado<sup>109</sup> y abierto, nos han permitido realizar una investigación holística que nos aporta una serie de datos susceptibles de ser analizados, utilizando técnicas cuantitativas y cualitativas. Nos encontramos con veintidós entrevistas cualitativas, en cada una de ellas, además de los puntos introducidos de forma abierta por cada uno de los profesionales entrevistados, se hace un recorrido por 80 ítems concretos<sup>110</sup>. Para abordar el análisis de resultados de esta variedad de información, los contenidos se

---

<sup>109</sup> Argumentado en apartado 3.1.

<sup>110</sup> Se pueden ver en el guión de referencia –ANEXO, 2 – y en la matriz de datos SPSS –ANEXO 6–.

estructuran en torno a dos unidades de observación y tres variables cualitativas<sup>111</sup>, que estudiamos utilizando un conjunto de categorías –variables generales-, que a su vez se componen de diferentes ítems o puntos concretos de estudio – variables intermedias-.

Según Sierra Bravo (2003:96-98): ‘las unidades de observación fuentes principales de datos en la investigación social son: los individuos, los grupos sociales, las instituciones y los objetos culturales, obra del hombre’, en nuestro caso son: **las empresas de productos de consumo y las organizaciones de servicios**. En cuanto a las variables, el mismo autor (2003:99) asegura que la noción de variable debe presentar, de entrada, la máxima generalidad y lo amplía afirmando que: “esto quiere decir que incluso todas las cosas y realidades del mundo, que constituyen el objeto de la ciencia, y no sólo sus características, pueden ser consideradas como variables porque pueden ser categorías de realidades más amplias que las engloban”. En nuestro trabajo partimos de tres variables principales: **a) estructura de comunicación, b) gestión de la comunicación y c) valores comunicacionales**.

Aplicamos el término conjunto de categorías<sup>112</sup> a los temas concretos que abordamos como pregunta de estudio en la entrevista, en total nos encontramos con 15 variables generales: cinco corresponden al estudio de la estructura de la comunicación en las empresas trabajadas; siete a la gestión de la comunicación; y tres a los valores comunicacionales.

Para el tratamiento de los datos se establecen dos procesos de trabajo empleando dos técnicas de análisis, una cuantitativa y otra cualitativa: en primer lugar, realizamos un estudio estadístico de resultados a partir del paquete SPSS<sup>113</sup>; en segundo lugar, análisis

---

<sup>111</sup> Sierra Bravo (2003:105-108) explica que las variables se pueden clasificar en varios modos, entre ellos, a nosotros nos interesan dos: según su naturaleza y según su nivel de abstracción. Según su naturaleza se pueden distinguir las variables cualitativas y cuantitativas. Según su nivel de abstracción: “se tienen las variables generales que se refieren a realidades no inmediatamente medibles empíricamente, las variables intermedias que expresan mediciones o aspectos parciales de estas variables y, por tanto, más concretos y cercanos a la realidad y las variables empíricas o indicadores que representan aspectos de estas dimensiones directamente medibles y observables”. En nuestro caso se utilizarán las dos primeras: variables generales y variables intermedias. El carácter cualitativo y abierto de nuestro estudio dificulta poder trabajar con el tercer grupo de variables.

<sup>112</sup> Un conjunto de categorías es uno de los cuatro elementos que Davis, J.A. (1971:9) distingue en las variables. En Sierra Bravo (2003:100).

<sup>113</sup> A partir de Farré M y Ruiz, A. (2001) “Prácticas d’estadística amb SPSS”.

de contenidos<sup>114</sup> de todas las aportaciones cualitativas realizadas por los profesionales de cada una de las empresas trabajadas; tercera y última fase, conclusiones generales de las tres variables principales investigadas.

Desde el punto de vista cuantitativo, para poder extraer conclusiones de estudio de cada conjunto de categorías – variables generales -, necesitamos analizar las aportaciones que cada uno de los 22 profesionales entrevistados hizo respecto de cada ítem concreto o variable intermedia. Por lo tanto, establecemos un proceso de codificación<sup>115</sup> que nos permite elaborar la matriz de datos<sup>116</sup> a partir de la cual el paquete estadístico SPSS nos facilita la obtención de:

- a) - Resultados cuantitativos, del total de la muestra, por cada ítem concreto o variable intermedia.
- b) - Resultados cuantitativos agrupados por tipo de empresa – lo que nos permitirá realizar un análisis comparativo de los resultados-.
- c) - Conclusiones del análisis cuantitativo de cada conjunto de categorías –pregunta concreta- y de cada ítem o variable intermedia.

El diseño aquí presentado es la base sobre la cual se desarrolla el análisis cuantitativo de las aportaciones obtenidas. Sin embargo, se producen excepciones que se irán comentando en cada caso concreto al presentar los resultados, debido a que, a pesar del esfuerzo realizado para poder sistematizar bajo una misma estructura el tratamiento de los datos, estamos ante un trabajo cualitativo que nos obliga a adaptarnos, en cada caso concreto, a las necesidades que se plantean. El caso más significativo, es el que afecta a la pregunta cuatro de la entrevista que, al tratarse de un planteamiento completamente abierto y aclaratorio de la pregunta anterior, no nos ha sido posible

---

<sup>114</sup> Ver Hurtado Barrera, J. (2000: 506-509).

<sup>115</sup> Proceso de codificación, para SPSS: cada unidad de observación, se identifica con un número t1 y t2; a cada variable principal se le adjudica una letra, la estructura de comunicación es ‘a’; la gestión de la comunicación es ‘b’; los valores comunicacionales; es ‘c’. A cada conjunto de categorías se le adjudica un número, de manera que: a1, a2, a3, a5 – corresponde a la estructura- ; b1, b2, b3, b4, b5, b6, b7 –para gestión-; c1, c2, c3 - para valores-. A cada variable intermedia se le adjudica un segundo número, un ejemplo lo explicamos a partir del tercer conjunto de categorías o variable general, su codificación final fue: a3.1, a3.2, a3.3, a3.4, a3.5, a3.6, a3.7, a3.8. Este fue el proceso de codificación empleado para la elaboración de la matriz de datos.

<sup>116</sup> ANEXO 6.

incluirla en el análisis cuantitativo, en este caso su análisis será exclusivamente cualitativo.

En cuanto a los resultados cualitativos, nos proponemos realizar un análisis de contenidos. Hurtado de Barrera, J. (2000:506) lo define como “una técnica que permite realizar una descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de comunicaciones de las cuales se pretende obtener una interpretación. La objetividad del análisis de contenido se manifiesta en la medida en que responde a ciertas normas, ello implica plantear los criterios de análisis, seleccionar las categorías y definir las operacionalmente”.

Nuestros criterios de análisis, se estructuran, como ya se mencionó anteriormente, a partir de dos unidades de observación y tres variables cualitativas, que estudiamos utilizando un conjunto de categorías de análisis –variables generales-, que a su vez se componen de diferentes ítems o puntos concretos de estudio – variables intermedias-.

En nuestro trabajo, las categorías fueron previstas con antelación, puesto que cada categoría corresponde al planteamiento de una de las 15 preguntas que hemos utilizado como guión para la entrevista. Hurtado de Barrera, J. (2000:507) afirma que: “de la determinación de las categorías depende la selección y clasificación de la información. Cuando se aplica al análisis de entrevistas con preguntas abiertas, estas categorías constituyen un código. Lo importante es que a partir de la clasificación del material en las categorías, el investigador pueda tener respuesta a su interrogante de investigación”.

Con el fin de hacer manejable y posible el tratamiento de toda la información conseguida y prestando especial atención a las recomendaciones que, respecto al proceso que sigue tras la recolección de los datos cualitativos, aconseja Hernández Sampieri, R. (2003:474-476 y 579-600), diseñamos el siguiente proceso de trabajo para el desarrollo de nuestro análisis cualitativo:

- a) - Lectura comprensiva de cada entrevista. Revisión pormenorizada de todos los contenidos y aportaciones<sup>117</sup> cualitativas, introducidas por los profesionales en el transcurso de cada encuentro.
- b) - Para cada pregunta planteada en las entrevistas, se diseña un primer modelo de ficha de trabajo<sup>118</sup>, que contiene: las aportaciones complementarias realizadas, por las 22 empresas investigadas, a cada uno de los ítems o puntos concretos que compone cada pregunta, más el apartado 'otros'. Para abordar el análisis de contenidos necesitamos una herramienta que nos permita trabajar los datos globalmente. Por lo que el primer paso es ordenar la información conseguida. En este caso, los contenidos se agrupan en torno a las unidades de observación: organizaciones de servicios y empresas de productos de consumo. Necesitamos 15 fichas una por cada categoría de análisis. Nos encontramos con 22 casos que se numeran, permitiendo así un manejo de los datos mucho más ágil. Esta primera codificación, nos va a permitir conocer las aportaciones, que el total de la muestra realiza, sobre cada una de las variables generales de nuestro estudio. En cada ficha encontraremos, todos los comentarios realizados en torno a cada ítem concreto – variables intermedias-, agrupados en los 22 casos de estudio, lo que nos permite conocer, las opiniones globales de cada empresa trabajada.
- c) – A partir de los contenidos de las fichas modelo 1, diseñamos un nuevo documento –ficha modelo 2-, que nos va a permitir unificar las 22 respuestas de cada ítem, éste es el que finalmente nos permite redactar las conclusiones de cada variable intermedia o punto concreto trabajado<sup>119</sup>. Si el primer documento nos permite observar las aportaciones globales realizadas por cada caso investigado, este segundo documento nos facilita el análisis de los contenidos cualitativos realizados, en cada ítem concreto, teniendo en cuenta las aportaciones que, del mismo, han hecho por un lado, los 11 casos de empresas de productos de consumo y por otro, los 11 casos de organizaciones de servicios estudiados. Por lo

---

<sup>117</sup> En el transcurso del análisis y comentarios de resultados, se intentará no mencionar, el nombre del profesional ni de la empresa concreta a la que pertenece el dato:

1º) por deseo explícito de algunos de los profesionales entrevistados.

2º) por voluntad de la investigadora de respetar la confidencialidad.

Excepto aquellas aportaciones que han sido consensuadas y autorizadas por sus autores.

<sup>118</sup> En ANEXO 4, dos fichas, para que puedan ser consultadas.

<sup>119</sup> En ANEXO 5, se pueden revisar cuatro de las 30 fichas realizadas.

tanto, en este apartado será necesario realizar dos fichas por cada pregunta, una para cada unidad de observación, en total serán 30 fichas.

- d) - Redactado del análisis cualitativo de los contenidos de las ES, con sus conclusiones.
- e) - Redactado del análisis cualitativo de los contenidos de las EPC, con sus conclusiones.

En la presentación de los resultados, del análisis cualitativo, se mencionarán explícitamente sólo los casos que, a criterio de la investigadora, son significativos porque aportan riqueza y claridad o pueden servir de ejemplo para documentar las conclusiones.

Finalmente, se hace una puesta en común de todas las conclusiones: las derivadas del análisis cuantitativo y las que surgen del análisis cualitativo de todos los datos y aportaciones obtenidas. El estudio de todas ellas nos permitirá redactar las conclusiones generales a cada una de las variables principales de nuestra investigación de campo: a) Estructura de la Comunicación; b) Gestión de la Comunicación; c) Valores Comunicacionales.

### 3.5. Análisis de la muestra.

En esta Tesis, la muestra tiene un valor analítico en sí misma, ya que el cargo que ocupa el profesional responsable de la comunicación, así como el nombre del departamento y el número de empleados que tiene a su cargo, son ítems que nos serán de utilidad para concluir el apartado de nuestra investigación que aborda la estructura de la comunicación en las empresas investigadas.

Iniciamos el análisis a partir de dos cuadros que incluyen el perfil de los profesionales entrevistados, su formación y antigüedad en el cargo, así como el nombre del departamento que dirigen y número de empleados que lo integran. En primer lugar, observamos por separado a las empresas de servicios y a las de productos de consumo, terminaremos el análisis de la muestra con un estudio comparativo de los dos perfiles que la componen.

### Empresas de Servicios

Nombre del Departamento	Cargo que ostenta el profesional que lo dirige	Empleados a su cargo	Antigüedad en el puesto	Formación Académica.
Comunicación	Directora de Comunicación	3	1 Año	Periodismo y Master Com. UAB
Comunicación y Relaciones Externas	Director de Comunicación	8	7 Años	Periodismo Postgrado ESADE
Comunicación	Directora de Comunicación Corporativa	14	5 Años en la compañía. 4 Meses en el cargo	Periodismo y Filosofía UB.
Relaciones Externas	Director del servicio de Relaciones Externas	14	12 Años	Ciencias de la Información- UAB Marketing-ESADE
Gerencia Comunicación e Imagen	Responsable de Comunicación	0	6 Años	Periodismo y Master Com. UAB
Comunicación y Relaciones Externas	Director de Comunicación	4	5 Años	Ciencias Información y Master Com. UAB
Oficina de Gerencia	Adjunto al Gerente	4	5 Años	Publicidad y Antropología UAB
Comunicación	Director de Comunicación	12	4'5 Años	Ciencias de la Informac. UAB -1º promoción-
Dirección	Directora –Barcelona-	35	18 Años	Periodismo - UAB
Dirección General	Director General	72	3 Meses	Nuevas tecnologías audiovisuales.
Dirección General	Director General	5	3 Años	Publicidad - UAB

En cuanto al nombre del departamento responsable de la comunicación en estas once empresas tres son reconocidos, en las estructuras internas de las mismas, como departamentos de comunicación, dos más de comunicación y relaciones externas, más un tercero que se denomina exclusivamente relaciones externas. Los cinco restantes todos están directamente relacionados con la dirección de la compañía: en tres de ellas la responsabilidad recae directamente en el departamento de dirección general y dos en la oficina de gerencia<sup>120</sup>. En cuanto al cargo que se le reconoce a este profesional: cuatro son directores de comunicación; una directora de comunicación corporativa y una responsable de comunicación; los cinco restantes asumen la responsabilidad de comunicación el propio gerente, director general o en uno de los casos un adjunto a gerencia. Resumiendo, en la mayoría de las empresas de servicios entrevistadas la responsabilidad de la comunicación recae directamente en la máxima autoridad de la empresa o en la figura del director de comunicación. Por otro lado, la mayoría de ellas también cuentan con departamentos consolidados: siete de ellas (el 63,6%) disponen de un departamento específico con una plantilla media de ocho comunicadores. Las cuatro restantes, en una sólo está la responsable de comunicación y tres no pueden ser tenidos en cuenta como departamentos de comunicación ya que los datos aportados en cuanto a personal a su cargo, responden al total de la plantilla, no a personal exclusivo de comunicación. Otro dato que nos parece interesante para nuestro estudio es el perfil académico de estos profesionales, como podemos ver, en esta parte de la muestra, 10 de los 11 profesionales (90,9%) tienen formación universitaria en comunicación y 7 de ellos (el 70%) han completado sus estudios con programas de tercer grado o con segundas licenciaturas.

---

<sup>120</sup> Es significativo que una de estas empresas reconoce la importancia de la comunicación incorporándola al título del propio departamento de gerencia, quedando establecido como departamento de Gerencia Comunicación e Imagen. La responsable de comunicación de esta organización, trabaja como persona staff a Gerencia y nos explica que al no disponer, la empresa, de un departamento específico de comunicación, se optó por evidenciar su reconocimiento con este cambio.

### Empresas de Productos de Consumo

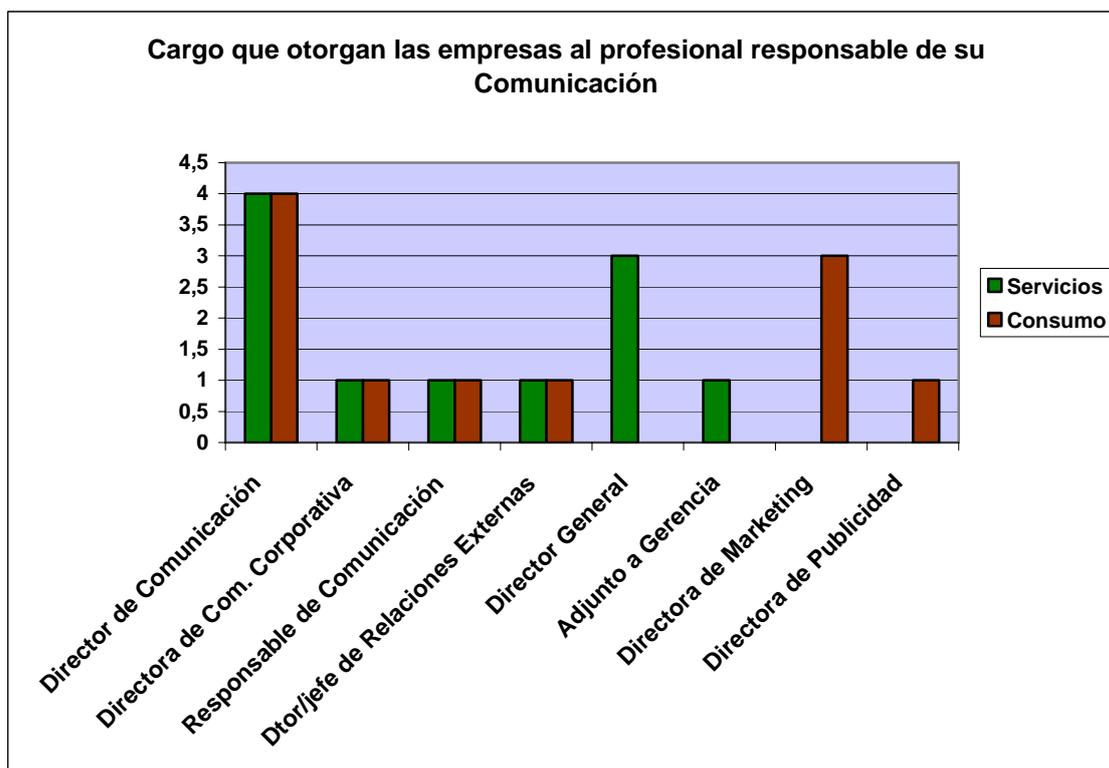
Nombre del Departamento	Cargo que ostenta el profesional que lo dirige	Empleados a su cargo	Antigüedad en el puesto	Formación Académica.
Comunicación	Director de Comunicación	3	10 Años	Publicidad y Master Com. UAB
Marketing y Comunicación	Directora de Marketing	15	4 Años	Economista
Publicidad&Marketing	Directora de Publicidad	42	8 Años	Publicidad-ICOMI
Comunicación y Relaciones Externas	Jefe de Relaciones Externas	14	10 Años	Psicología
Corporate Communication	Corporate Communication Manager	2	5 Años	Psicología de Empresa Industrial UB
Comunicación	Director de Comunicación	5	6 Meses	Publicidad – UAB Dirección MK – ESADE Dirección Personal – EADA
Marketing	Directora de Marketing	15	5 Años	Economía y A.D.E.
Marketing	Directora de Marketing	9	4 Meses	Económicas y Master en Marketing
Comunicación	Director de Comunicación	6	15 Años	Ingeniero Agrícola Ingeniero Técnico
Comunicación	Responsable de Comunicación	5	6 Meses	Economía
Comunicación	Director de Comunicación	3	14 Años	Publicidad y RRPP-UAB

Analizando el contenido del cuadro vemos que, de las 11 empresas de consumo, que forman parte de la muestra, cinco estructuran su comunicación a través del departamento de comunicación, una de comunicación corporativa y otra de comunicación y relaciones externas, los cuatro restantes son departamentos de marketing, de ellos uno es reconocido como marketing y comunicación y otro como publicidad y marketing. En cuanto al cargo que se le reconoce a este profesional: cuatro son directores de comunicación, uno es responsable de comunicación y otra directora de comunicación corporativa; uno de los profesionales ostenta el cargo de jefe de relaciones externas y de los cuatro restantes, una es directora de publicidad y tres directoras de marketing. En resumen, en la mayoría de las empresas de productos de consumo, de esta investigación, la responsabilidad de la comunicación se reparte entre directores de comunicación y directoras de marketing. Por otro lado, todas ellas también cuentan con departamentos consolidados: la mayoría, siete de ellas (el 63,6%) disponen de un departamento específico de comunicación, con una plantilla media de cinco profesionales; por otro lado, las otras cuatro empresas también disponen de departamentos consolidados de marketing y publicidad, con una plantilla media de 20 profesionales. En lo relativo al perfil académico y formativo de estos comunicadores, existen diferencias importantes en relación al grupo anterior. Entre las empresas de consumo la formación de los responsable de la comunicación está repartida en partes iguales entre licenciaturas de comunicación (4 de 11, el 36,4%) y economía (4 de 11, el 36,4%), dos son psicólogos y un ingeniero agrícola y técnico. De todos ellos cuatro (36,4%) tienen estudios complementarios de tercer grado universitario, dos de marketing, uno de comunicación y otro en administración y dirección de empresas.

### 3.5.1. Estudio Comparativo de la Muestra.

Realizamos un estudio comparativo de los dos perfiles de empresas, incluidos en la muestra de investigación, a partir de tres ítems: el cargo que las empresas reconocen a la máxima autoridad en su comunicación; el nombre del propio departamento y la formación académica de los comunicadores.

Utilizamos tres gráficos para visualizar y analizar los datos relativos a los dos perfiles de empresas estudiados y dos más para comprobar los resultados globales del cargo y del nombre el departamento.



Como podemos comprobar en el gráfico anterior, entre las 22 empresas, que componen la muestra, surgen 8 formas diferentes de nombrar la máxima autoridad en comunicación. En cuatro de ellas coinciden los dos perfiles de empresas, estos son: el director o directora<sup>121</sup> de comunicación en 4 empresas de

<sup>121</sup> A partir de este punto, para agilizar el redactado, utilizaremos indistintamente uno de los dos géneros, dejando establecido que nos estamos refiriendo a ambos. Si nos fijamos en la muestra, vemos que las

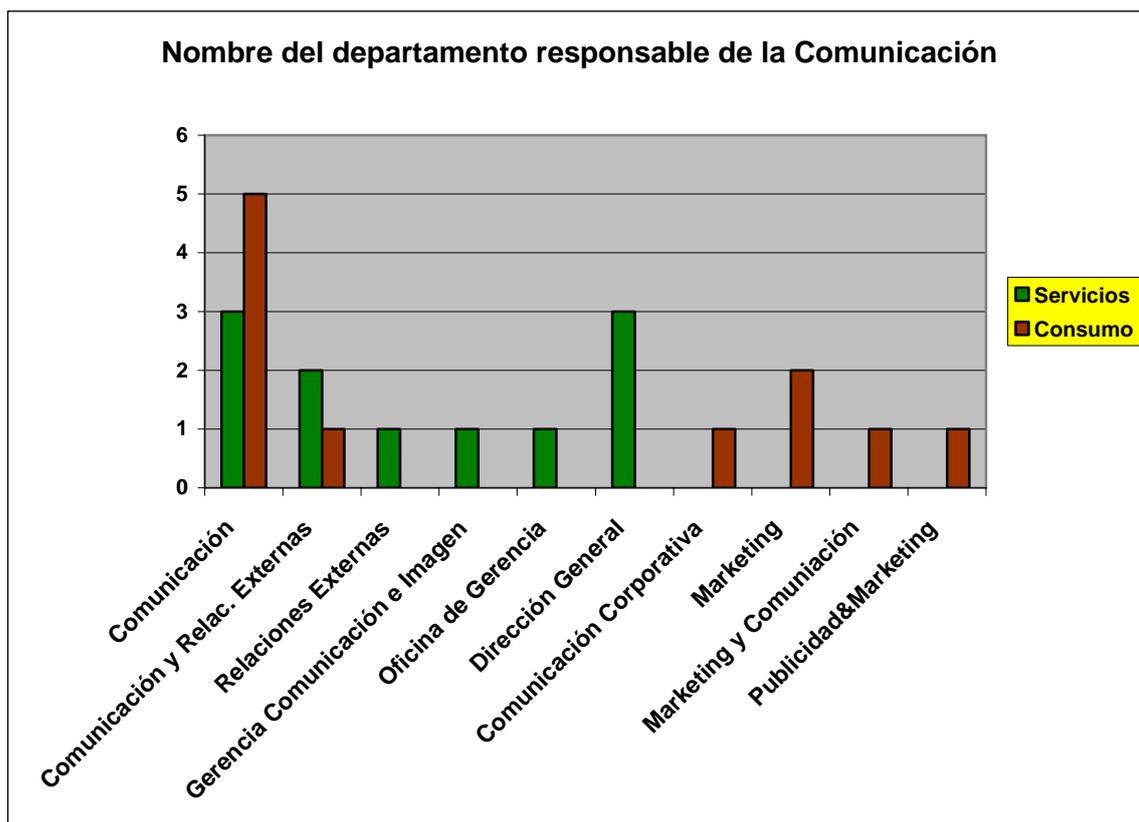
servicios y 4 de consumo (36'4% de la muestra); directora de comunicación corporativa en 2, una de cada perfil (9,1% del total); 2 más son responsables de comunicación, una de consumo otra de servicios (9,1%); director o jefe de relaciones externas otros 2, también uno de cada tipo de empresa (9,1%). De los cuatro restantes dos corresponden a empresas de servicios: el director general en tres de ellas (13,6% del total) y 1 adjunto a gerencia (4,5%). En cuanto a las empresas de productos de consumo: 3 son directoras de marketing (13,6%) y 1 directora de publicidad (4,5% de la muestra).



Viendo los datos totales comprobamos que el cargo más utilizado para nombrar la máxima autoridad en comunicación de las empresas estudiadas es el de Director de Comunicación.

---

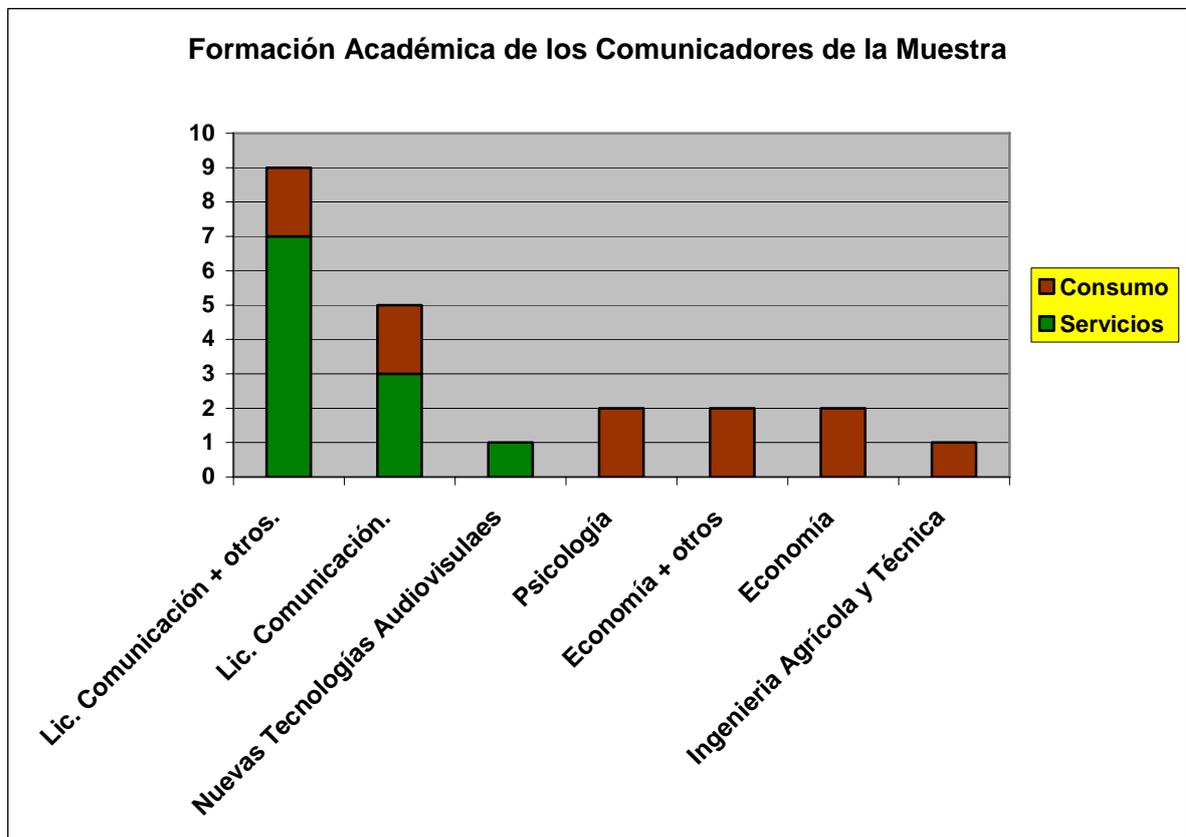
personas que ocupan estos cargos, son exactamente 11 de 22 hombres y 11 mujeres (50% de la muestra), dato significativo en cuanto al aumento y consolidación femenina en los cargos de responsabilidad de las empresas.



En cuanto al nombre que recibe el departamento encargado de gestionar la comunicación en las empresas investigadas, la muestra escogida presenta 10 formas distintas, de ellas sólo en dos coinciden ambos perfiles de la muestra: departamento de comunicación, se emplea en 8 organizaciones, 3 de servicios y 5 de productos de consumo (36,4% del total); comunicación y relaciones externas es la denominación utilizada por 3 de ellas, 2 de servicios y 1 de consumo (13,6%). Por otro lado, las empresas de servicios reparten la gestión de sus comunicaciones entre cuatro departamento más, son: relaciones externas, 1 empresa (4,5% de la muestra); gerencia comunicación e imagen, 1 (4,5%); oficina de gerencia 1 (4,5%) y 3 desde la propia dirección general de la compañía (13,6% del total). Del mismo modo, las empresas de productos de consumo de nuestra muestra reparten la gestión de la comunicación entre otros cuatro departamentos que son: comunicación corporativa, 1 (4,5% del total); departamento de marketing, 2 (9,1%); marketing y comunicación, 1 (4,5%) y publicidad & marketing, 1 (4,5% del total de empresas seleccionadas).



A la hora de dar nombre al departamento encargado de la gestión de la comunicación, el más utilizado es el de 'Departamento de Comunicación'.



Vemos en el gráfico que la mayoría de los comunicadores responsables de gestionar la comunicación en las empresas de la muestra, tienen formación universitaria en comunicación, entre los licenciados con estudios complementarios, ya sean de tercer grado u otras licenciaturas, más los licenciados sin más formación adicional suman 14 del total de la muestra (son el 63,6%), de ellos 10 pertenecen a organizaciones de servicios (45,5% del total) y 4 son de empresas de consumo (18,2%). Aunque la mayoría de los profesionales tienen formación de comunicación, sin embargo, es muy significativa la diferencia, que existe en este ítem, entre los dos perfiles de empresas seleccionadas. Mientras que el 90,9% de las empresas de servicios cuentan con profesionales formados en comunicación para este cargo, en las de consumo, el perfil de formación está mucho más repartido: 4 tienen formación universitaria en comunicación (el 36,4% de estas empresas); 4 economía (36,4%); dos en psicología y una ingeniería. La formación más significativa en este tipo de empresas se reparte a partes iguales entre comunicación y económicas.



## Capítulo 4. - Presentación de Resultados Análisis Cuantitativo.

### 4.1 – RESPECTO A LA ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN.

#### 4.1.1. Cómo definiría el modelo de comunicación de su empresa/organización:

##### a) - Resultados cuantitativos del total de la muestra.

Analizando el total de la muestra, la mayoría (40'9%) de las empresas investigadas reconocen que su comunicación está estructurada a partir del modelo de comunicación global/integral<sup>122</sup>. Casualmente el resto de la muestra reparte en idéntica cantidad su preferencia por el modelo de comunicación comercial/marketing<sup>123</sup> (22'7%) y comunicación corporativa/institucional<sup>124</sup> (22'7%).

#### Estadísticos

##### Modelo de comunicación

N	Válidos	22
	Perdidos	0

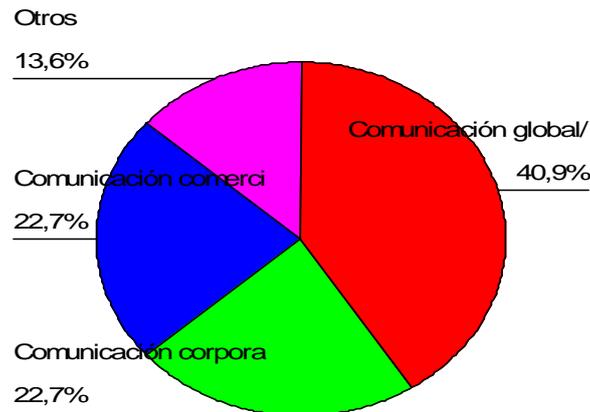
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Comunicación global/integral	9	40,9	40,9	40,9
Comunicación corporativa/institucional	5	22,7	22,7	63,6
Comunicación comercial/marketing	5	22,7	22,7	86,4
Otros	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

<sup>122</sup> A partir de este punto cada vez que se mencione este ítem se utilizará la denominación Com. Integral.

<sup>123</sup> A partir de este punto cada vez que se mencione este ítem será con la denominación Com. Comercial.

<sup>124</sup> A partir de este punto cada vez que se mencione este ítem será con la denominación Com. Corporativa.

## Modelo de comunicación



### b) - Resultados cuantitativos por tipo de empresa.

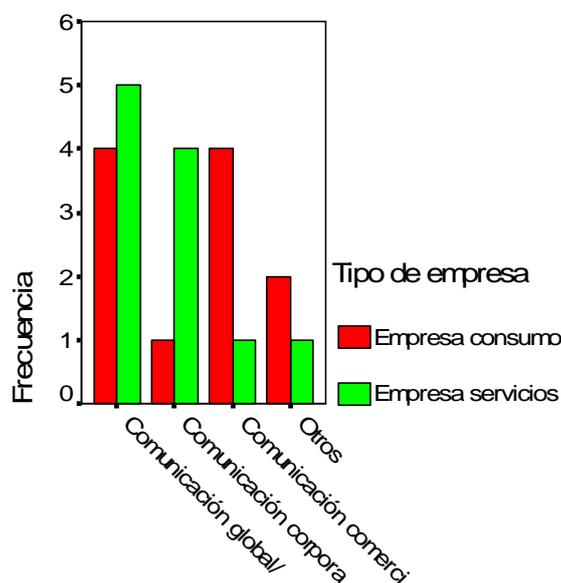
Analizándolo en función del perfil de la empresa vemos que del total de las empresas que estructuran su comunicación a partir del modelo de Com. Integral, el 55'6% son empresas de servicios<sup>125</sup> y el 44'4% EPC. A diferencia del análisis global de la muestra los otros dos modelos presentan diferencias significativas en su nivel de utilización según el tipo de empresa. En los gráficos podemos comprobar como el modelo de Com. Corporativa es utilizado mayoritariamente por las ES (80%), mientras que el modelo de Com. Comercial es el elegido por las EPC con un mismo porcentaje.

### Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Modelo de comunicación *	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Tipo de empresa						

<sup>125</sup> A partir de este punto cada vez que se mencione empresa de servicios (en plural o en singular) será utilizando las iniciales ES. Del mismo modo para denominar a las empresas de productos de consumo, se utilizará el acrónimo EPC.

				Tipo de empresa		Total
				Empresa consumo	Empresa servicios	
Modelo de comunicación	Comunicación global/integral	Recuento	4	5	9	
		% de Modelo de comunicación	44,4%	55,6%	100,0%	
	Comunicación corporativa/institucional	Recuento	1	4	5	
		% de Modelo de comunicación	20,0%	80,0%	100,0%	
	Comunicación comercial/marketing	Recuento	4	1	5	
		% de Modelo de comunicación	80,0%	20,0%	100,0%	
	Otros	Recuento	2	1	3	
		% de Modelo de comunicación	66,7%	33,3%	100,0%	
Total		Recuento	11	11	22	
		% de Modelo de comunicación	50,0%	50,0%	100,0%	



### c) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

De las 11 ES analizadas, 5 estructuran su comunicación a partir del modelo de Com. Integral y 4 del modelo de Com. Corporativa, lo que representa el 81'82% de la muestra analizada. Por otro lado observando las EPC vemos que de las 11 empresas investigadas, 4 estructuran su comunicación a partir del modelo de Com. Integral y 4 del modelo de Com. Comercial, lo que representa el 72'72% de la muestra analizada. Dado que el modelo más empleado en el total de la muestra es el de Com. Integral, 9 de las 22 (40,9% del total), estos resultados nos permiten concluir que el modelo de comunicación empleado, por la mayoría de las ES

analizadas, es el modelo de Com. Integral con énfasis en Com. Corporativa. Mientras que el modelo utilizado por las EPC analizadas, es el modelo de Com. Integral con énfasis en Com. Comercial.

#### 4.1.2. Con quién reporta el director/responsable de Comunicación:

##### a) - Resultados cuantitativos del total de la muestra.

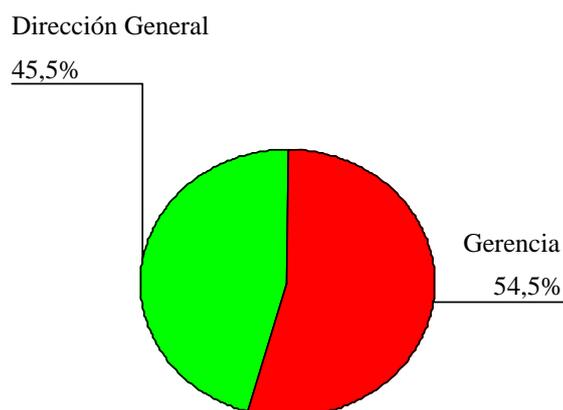
La absoluta mayoría de los profesionales entrevistados (100% de la muestra) reportan directamente con la máxima autoridad de la empresa. El 54'4% lo hacen con Gerencia y el 45'5% reportan a Dirección General.

##### Estadísticos

N	Válidos	22
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Gerencia	12	54,5	54,5	54,5
	Dirección General	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Director de comunicación reporta con:



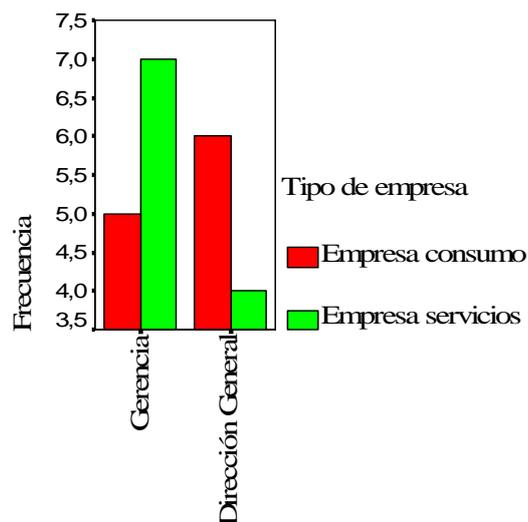
b) - Resultados cuantitativos por tipo de empresa.

Analizándolo en función del perfil de la empresa vemos que el 54'5% de las EPC reportan a Dirección General, mientras que el 45'5% de estas empresas lo hacen con Gerencia. Sin embargo, de las ES analizadas el 63'6% reportan a Gerencia y el 36'4% a Dirección General.

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Válidos		Casos Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Tipo de empresa * Director de comunicación reporta con:	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%

	Tipo de empresa	Recuento	Director de comunicación reporta con:		Total
			Gerencia	Dirección General	
	Empresa consumo	5	6	11	
		% de Tipo de empresa	45,5%	54,5%	100,0%
	Empresa servicios	7	4	11	
		% de Tipo de empresa	63,6%	36,4%	100,0%
Total		12	10	22	
		% de Tipo de empresa	54,5%	45,5%	100,0%



#### c) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

El 100% de las empresas analizadas reportan directamente con la máxima autoridad de la empresa. La única diferencia significativa, digna de mención es que las ES lo hacen mayoritariamente con Gerencia, 7 de las 11 investigadas (63'6%), mientras que la mayoría de las EPC lo hacen a Dirección General, 6 de las 11 trabajadas (54'5%).

#### 4.1.3. Señalar los géneros<sup>126</sup> de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del director/responsable de comunicación:

Al tratarse de una pregunta con 7 ítems objetivos y cuantificables<sup>127</sup>. El análisis cuantitativo lo iniciamos a partir de un cuadro general que nos permite una primera aproximación a los resultados globales. Se trata de un gráfico de columnas que muestra los resultados afirmativos por tipo de empresa y el resultado total de la muestra.

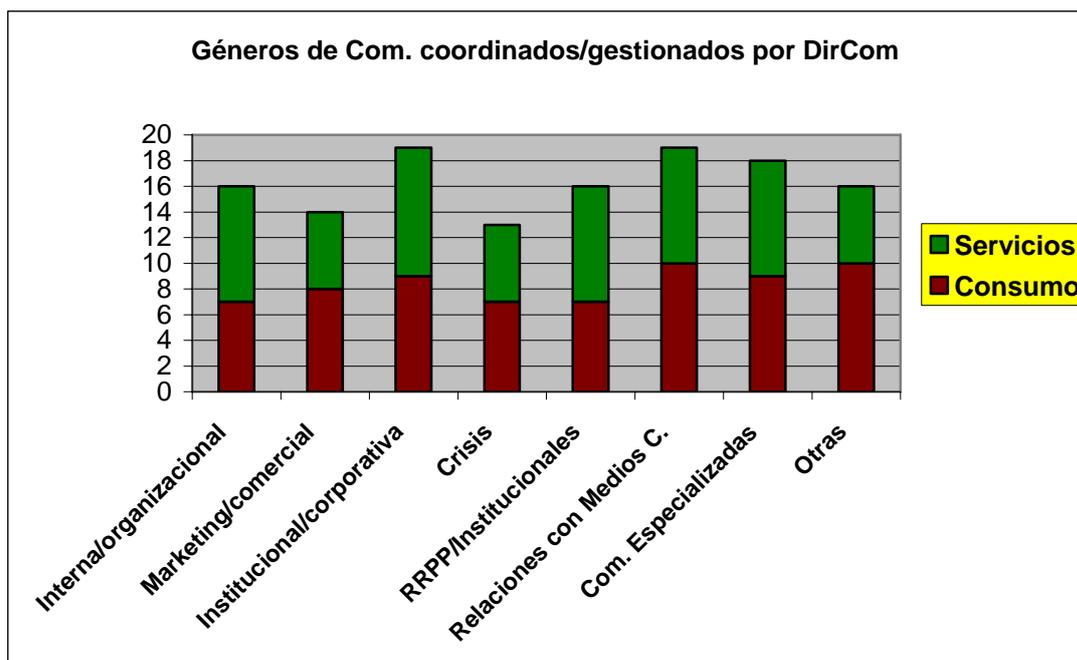
A continuación analizaremos cada uno de los ítems, comentando, ítem por ítem, primero el resultado global de los 22 casos estudiados y a continuación separados por tipo de empresas (11 casos de servicios y 11 casos de consumo)<sup>128</sup>.

---

<sup>126</sup> Entendidos como distintos tipos de comunicación.

<sup>127</sup> El último ítem 'otras', es el que hemos incluido en el cuestionario para abordar las aportaciones cualitativas a cada pregunta, por lo tanto en este apartado no será comentado. No permite ser tratado estadísticamente ya que por su carácter abierto cumple distintas funciones: aportar nuevas sugerencias; pero también ampliar y aclarar cuestiones relacionadas con todos los ítems de la pregunta. Por lo que el número de aportaciones en este ítem no es sinónimo de valor cuantificable.

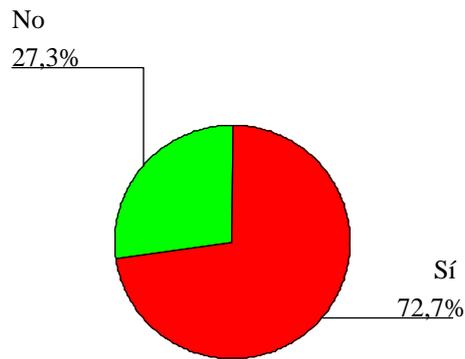
<sup>128</sup> Este sistema de análisis será el empleado en todas las preguntas de formato similar.



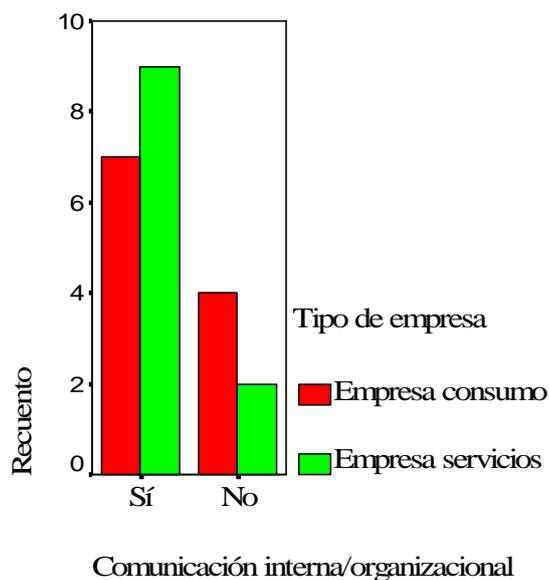
Según los resultados obtenidos, las áreas de comunicación que son responsabilidad de la Dirección de Comunicación en las empresas estudiadas, por orden de importancia, son: la Com. Corporativa y las relaciones con los medios de comunicación, aparecen como las dos más asumidas con el porcentaje de respuestas afirmativas más elevado, 19 de los 22 casos analizados (86'4%); en segundo lugar las Com. Especializadas 18 respuestas afirmativas 81'8% del total; en tercer lugar, la Com. Interna y las RRPP/Institucionales, con mismo nivel de importancia, ambas obtienen 16 respuestas afirmativas, 72'7% de la muestra; les sigue la Com. Comercial, 14 afirmaciones que representan el 63'6% del total y finalmente la Com. de Crisis con 13 empresas que responden si, lo que representa el 59'1% de toda la muestra.

**a) - Comunicación interna/organizacional.**

Los dos gráficos que vemos a continuación nos muestran los resultados cuantitativos de este ítem. El primero nos enseña como el 72'7% de las empresas entrevistadas contemplan la Com. Interna como una de las áreas de gestión que son responsabilidad del Director de Comunicación. Siendo 6 empresas el 27'3% de la muestra las que contestan 'no'.



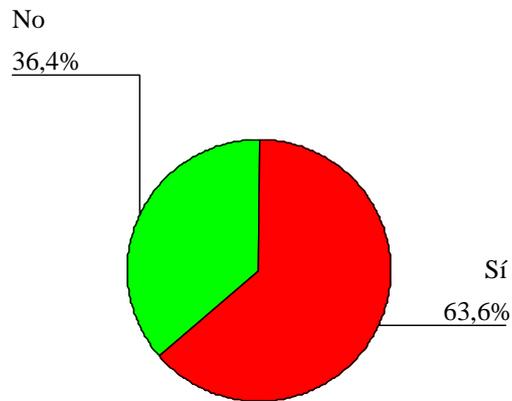
En el segundo podemos observar las diferencias en función del perfil de la empresa, siendo 9 de las 11 ES recogidas en la muestra (56'3% de los 'si') las que responden afirmativamente y 2 negativas. Por otro lado, también la mayoría de las EPC 7 de las 11 investigadas (43'8%), son respuestas afirmativas y 4 lo son negativas.



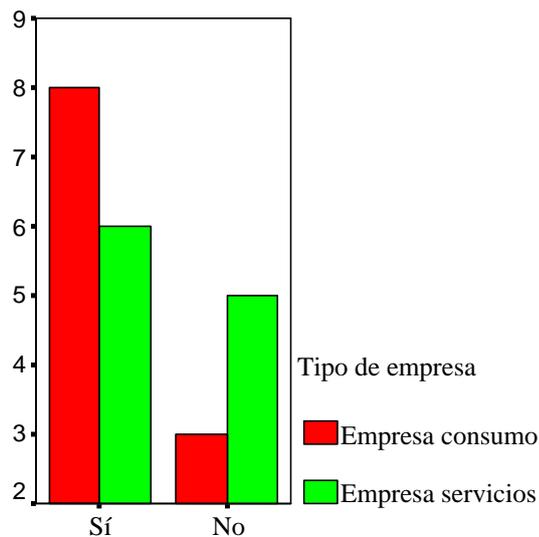
**b) – La comunicación de marketing/comercial.**

Los dos gráficos que vemos a continuación nos muestran los resultados cuantitativos de este ítem. En el primero podemos observar que el 63'6% del total de la muestra investigada contempla esta área de gestión de la comunicación dentro de las

responsabilidades del Departamento de Comunicación, son minoría (36'4%) las empresas estudiadas que responden negativamente.



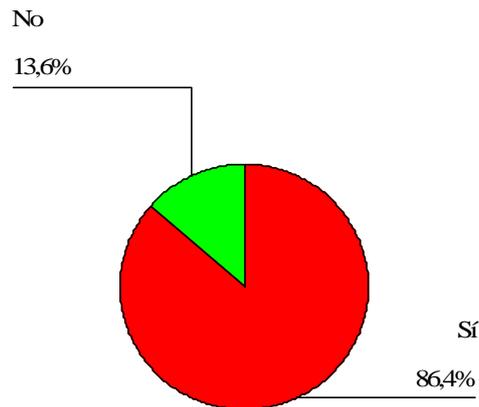
Por otro lado, en el siguiente podemos comprobar las diferencias según el perfil de las empresas. En esta ocasión son las EPC las que contestan mayoritariamente 'si', 8 de las 11, lo que representa el 57'1% del total de las respuestas afirmativas, mientras que el 42'9% lo son de las ES, 6 de las 11 empresas.



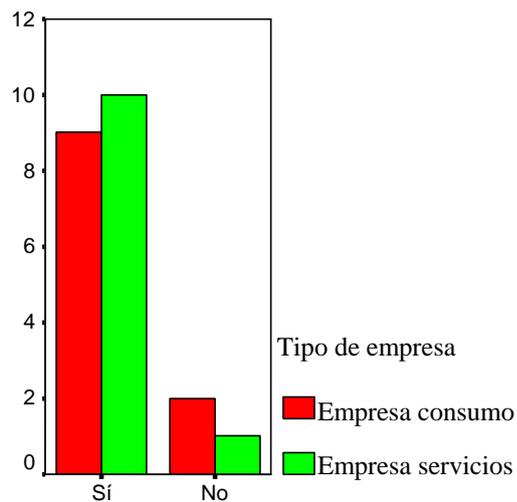
c) - La comunicación institucional/corporativa.

El 86'4% de las empresas estudiadas reconocen contemplar este ítem como parte de la responsabilidad del Departamento de Comunicación. Siendo minoría, el 13'6% del total de la muestra las que no lo contemplan.

Comunicación institucional/corporativa

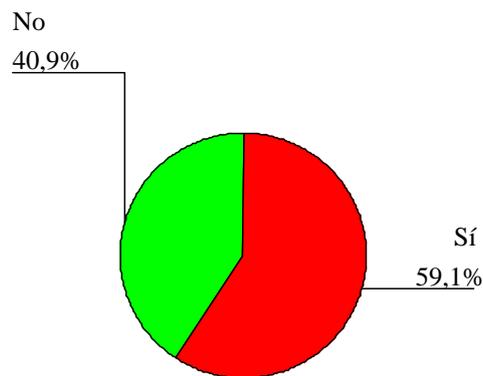


En función del perfil de las empresas, podemos ver a continuación que 10 de las 11 ES se manifiestan positivamente, 52'6% del total de respuestas afirmativas. El 47'4% afirmativo pertenece a las EPC que también dan una respuesta positiva, 9 de los 11 casos estudiados de este perfil.

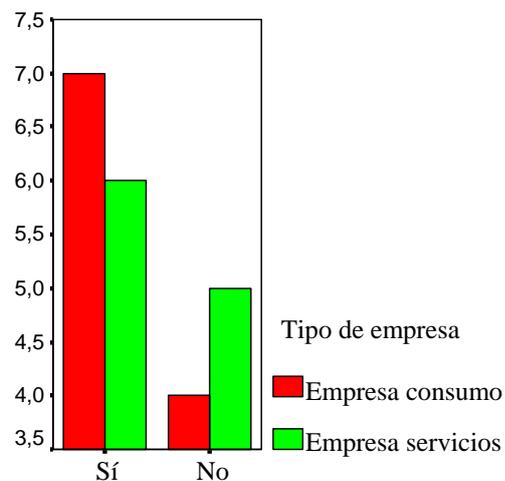


d) - La comunicación de crisis.

A pesar de ser en un porcentaje inferior a los resultados analizados hasta ahora, en el siguiente gráfico vemos que el 59'1% de la muestra también contesta afirmativamente a este ítem. La Com. de Crisis es competencia, en la mayoría de las empresas estudiadas, del máximo responsable de la comunicación. Siendo minoría el 40`9% de la muestra quienes contestan 'no'.

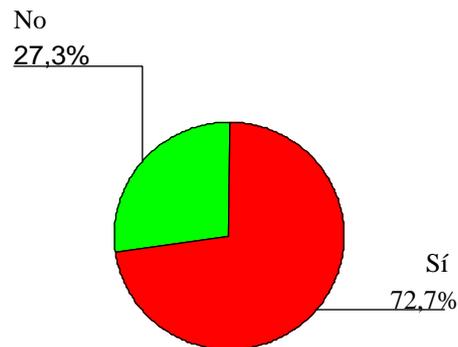


Analizado en función del tipo de empresa, los resultados ponen de manifiesto que el 53'8% de las respuestas afirmativas corresponden a las EPC (7 de las 11 empresas de este perfil) y que las ES aunque en menor medida (6 de las 11) también responden afirmativamente a este ítem (46'2%).

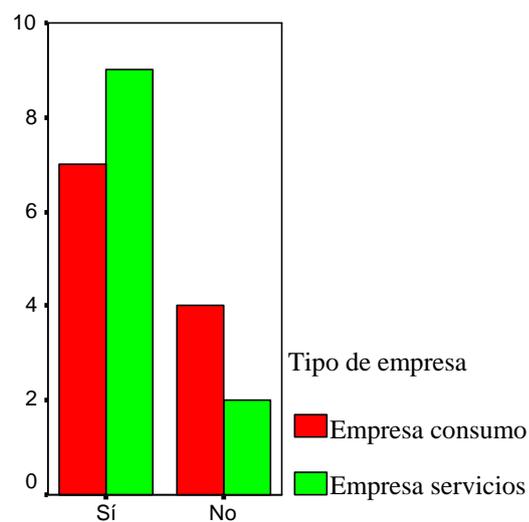


e) - Las relaciones públicas/institucionales.

El 72'7% del total de las empresa investigadas reconocen que éste ítem forma parte de las áreas de responsabilidad de la máxima autoridad en comunicación de la empresa. Son minoría (27'3%) la empresas que responden de forma negativa.



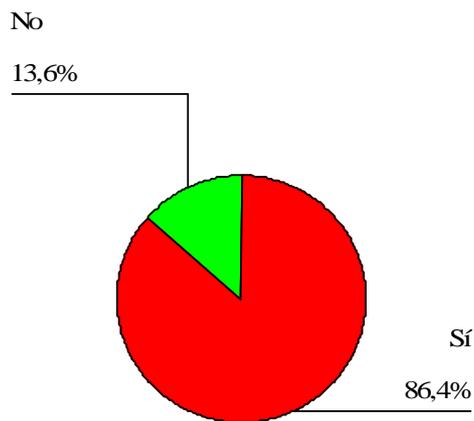
Analizándolo por tipo de empresas vemos que de forma positiva contestan 7 EPC, el 43'8% de las respuestas afirmativas, siendo 4 las empresas de este perfil que contestan 'no'. El 56'3% de respuestas positivas pertenece a las ES, 9 de las 11, el resto 2 ES contestan 'no'.



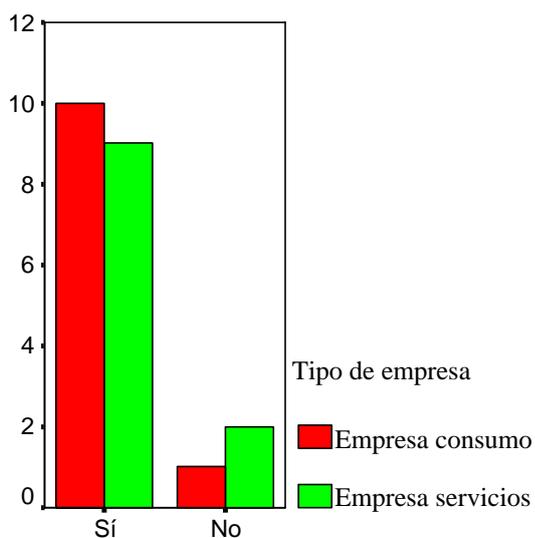
f) - Relaciones con los medios de comunicación.

Son mayoría, el 86'4% del total de las empresas entrevistadas las que responde sí a este ítem. Las relaciones con los medios son competencia de los responsables de comunicación en 18 de las 22 organizaciones trabajadas. Una minoría, el 13'6%, 3 empresas, han contestado 'no'.

Relaciones con los medios de comunicación

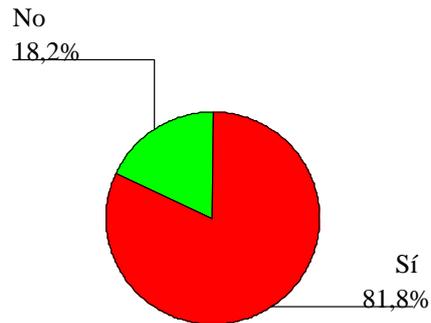


Lo analizamos en función del perfil de la empresa investigada y 10 de las 11 EPC, contestan 'sí' (52'6%), 1 'no'. En cuanto a las ES, sus respuestas afirmativas representan el 47'4% del total de 'sí', 9 de las 11 investigadas, 2 son respuestas negativas.

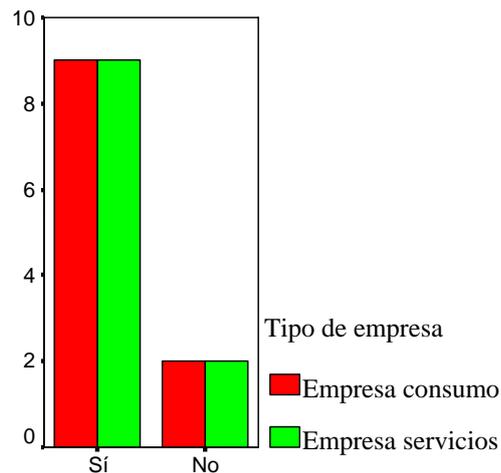


g) - Comunicaciones especializadas<sup>129</sup>.

El 81'8% de la muestra, una mayoría, ha reconocido gestionar comunicaciones especializadas, mayoritariamente relacionadas con temas específicos de sus respectivos sectores<sup>130</sup>. El 18'2%, 4 del total de 22 empresas han contestado 'no'.



Revisando los resultados según el perfil de la empresa, son idénticos, las respuestas positivas representan el 50% de cada tipo de empresa. Tanto las EPC como ES han contestados 9 'si' y 2 'no'.

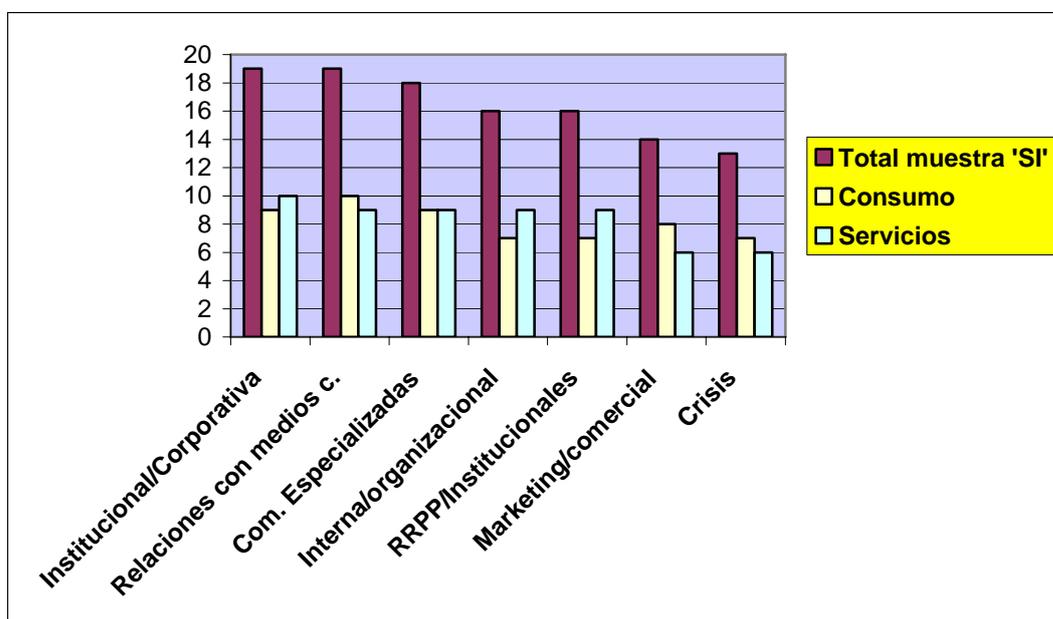


<sup>129</sup> Financiera, medioambiental, para la salud, del sector.

<sup>130</sup> El resultado de tipo de especialidad quedará comentado en el análisis cualitativo.

## h) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

A continuación se incluye un cuadro de conclusiones que nos permite comprobar los resultados cuantitativos relativos a la pregunta 3. En el mismo aparecen los resultados de la muestra total, así como de cada tipo de empresa de los 7 ítems investigados, por orden de importancia según la cantidad de respuesta afirmativas que cada uno de ellos se ha merecido.



En conclusión a este apartado las **áreas de comunicación que son coordinadas y gestionadas bajo la responsabilidad del director/responsable de comunicación** según nuestra muestra y en base a los resultados exclusivamente cuantitativos son:

1. El primer lugar lo ocupan dos ítems, la Com. Corporativa y las relaciones con los medios de comunicación<sup>131</sup>, ambos reciben 19 respuestas afirmativas (86'4% del total). Por tipos de empresa, las ES sitúan la Com. Corporativa en primer lugar con 10 puntos, y las Rel. Medios C. en segundo lugar con 9 puntos. Para las EPC el ítem más valorado con 10 respuestas es la Rel. Medios C, quedando en segundo lugar la Com. Corporativa con 9 puntos.

<sup>131</sup> A partir de este punto, para aludir a las relaciones con los medios de comunicación, se utilizará Rel. Medios C.

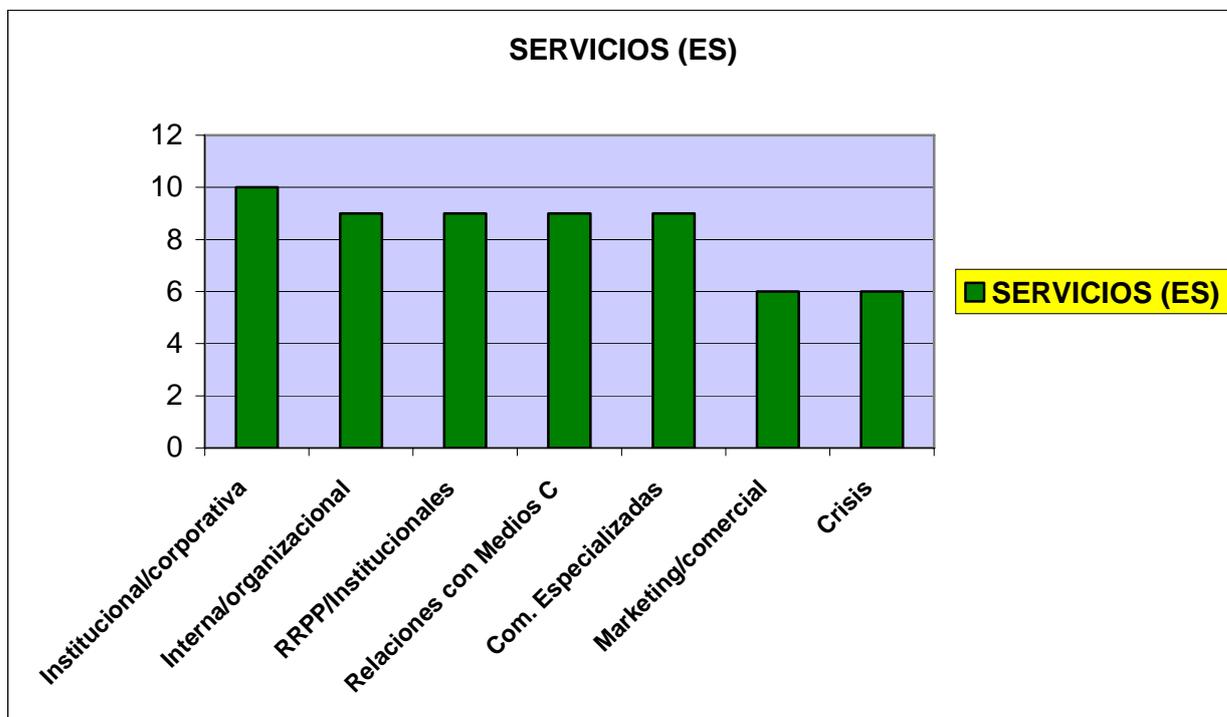
2. En el segundo lugar encontramos lo que nosotros, en esta investigación hemos denominado Comunicaciones Especializadas<sup>132</sup>. En función de estos primeros resultados, básicamente se trata de comunicaciones específicas del sector concreto al que pertenece la empresa investigada. No obstante, la definición concreta del término quedará resuelta en función de los resultados obtenidos, en la presente investigación, en las conclusiones finales, cuando tengamos el análisis cualitativo del ítem. La cantidad de respuestas afirmativas que ha obtenido es de 18 lo que representa el 81'8% del total de la muestra. Estudiándolo por tipo de empresa, comprobamos que tanto las EPC, como las ES, le otorgan el mismo nivel de importancia, 9 de las 11 empresas analizadas, por perfil, las contemplan de forma específica dentro de sus actividades comunicativas.
3. Con el mismo nivel de importancia se sitúa la Com. Interna y las relaciones públicas/institucionales<sup>133</sup> que, según nuestros resultados, ocupan el tercer lugar en cuanto a la cantidad de empresas que reconocen incluirlas entre las responsabilidades de Comunicación (16 'sí', 72'7% del total). En cuanto a los diferentes perfiles, las ES reconocen un mayor nivel de importancia a éstas áreas comunicativas que las EPC. Las ES coinciden en los dos ítems con 9 puntos favorables, mientras que las EPC también las consideran en el mismo nivel de importancia pero con 7 puntos.
4. En cuarto lugar aparece la importancia de la Com. Comercial con 14 puntos positivos (63'6% del total). Esta especialidad comunicativa adquiere mayor importancia para las EPC con 8 empresas que las sitúan como actividad integrada en la Dirección de Comunicación. Entre las ES, el número de afirmaciones son 6.
5. La Comunicación de Crisis ocupa el quinto lugar con 13 empresas que afirman gestionarla explícitamente, a través de su Dirección de Comunicación (59'1% del total). De éstas 7 son EPC y 6 son ES.

---

<sup>132</sup> A partir de este punto, utilizaremos Com. Espec.

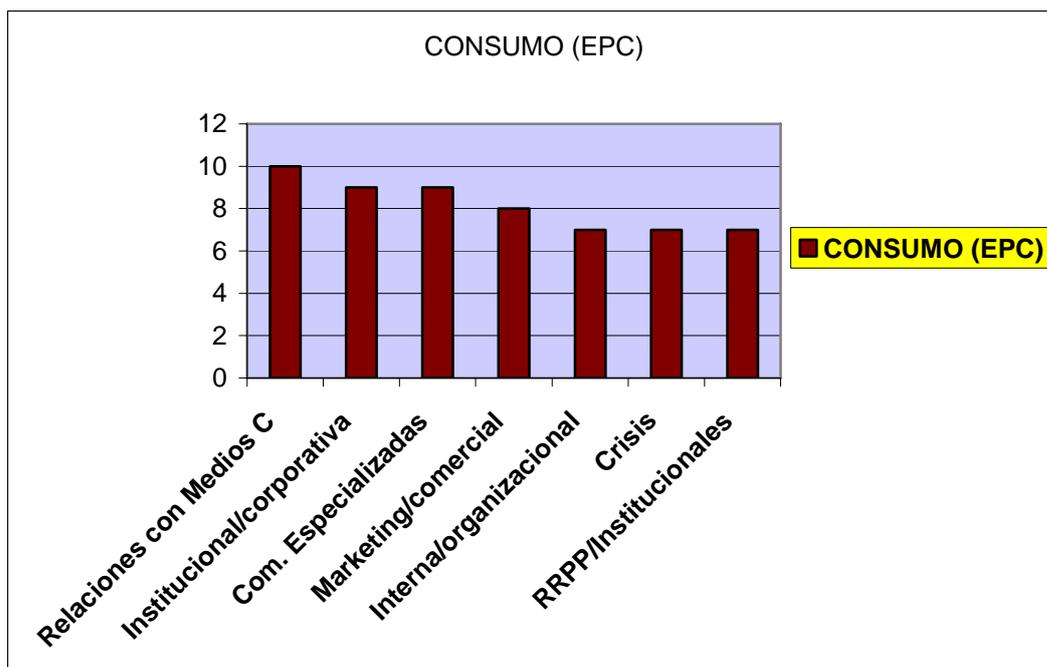
<sup>133</sup> A partir de este punto, utilizaremos RRPP/Inst. Aunque las RRPP incluyen las Relaciones Institucionales hemos preferido, para la investigación de campo, utilizar el concepto ampliado. Así planteado, el ítem nos ha permitido abarcar tanto las respuestas positivas de las empresas que sólo contemplan, en su gestión de comunicación, las Relaciones con las Instituciones, como a las empresas que sí contemplan acciones de RRPP pero, sin embargo, no realizan acciones específicas de comunicación con las instituciones o, en su caso, no lo contemplan como una actividad específica de comunicación. Por otro lado, nos ha sido muy útil para abrir el comentario cualitativo específico de este ítem.

A continuación incluimos dos gráficos, uno por cada perfil de empresa investigada, donde podemos ver, por orden de importancia, cuales son los ítems más valorados por cada tipo de empresa.



La Com. Corporativa aparece como la actividad de Comunicación más asumida por el Responsable de Comunicación de las ES, seguidas de la Com. Interna, las RRPP/Inst., las Rel. Medios C. y las Com. Especializadas, que ocupan el segundo lugar con el mismo nivel de puntos, las cuatro áreas obtienen 9 puntos, quedando la Com. Comercial y la de crisis en tercer lugar con 6 puntos cada una.

Sin embargo, como podemos comprobar en el siguiente gráfico, en las EPC son las Rel. Medios C. las que aparecen en primer lugar con un total de 10 respuestas afirmativas, seguido de la Com. Corporativa y las Com. Espec. ambas con un resultado de 9 respuestas positivas. La Com. Comercial aparece en tercer lugar con un total de 8 empresas que contestan afirmativamente, seguido de la Com. Interna, la de Crisis y las RRPP/Inst., que obtienen el mismo número de respuesta positivas 7, cada una.



- 4.1.4. - En caso de que alguna de las comunicaciones mencionadas en el anterior ítem no se gestione bajo la responsabilidad del Director de Comunicación, indicar el nombre del departamento, o del profesional responsable de su gestión y con quién reporta éste profesional.

Al tratarse de una pregunta completamente abierta, no permite valoración cuantitativa, las aportaciones forman parte del apartado cualitativo de la presente investigación y repercuten directamente en el análisis de la pregunta anterior. Por lo tanto, el análisis de resultados lo presentamos conjuntamente con la parte cualitativa de la pregunta tres para evitar redundar en el comentario de los mismos ítems.

- 4.1.5. - Qué perfil académico consideran más adecuado a la hora de incorporar profesionales a su departamento de Comunicación:

- a) - Resultados cuantitativos del total de la muestra.

La gran mayoría de la muestra investigada (72'7%) considera que los profesionales con estudios universitarios, licenciados en comunicación, son los preferidos cuando necesitan ampliar su plantilla de comunicadores. Del total de la muestra dos (9'1%) especificó su preferencia por los profesionales formados en la Universidad Pública. Tres (13'6%) prefieren que además tengan Master o formación de tercer grado universitario. Para la mayor parte, once de los veintidós entrevistados (50%) ser licenciados en comunicación es suficiente sin especificar el centro educativo.

### Estadísticos

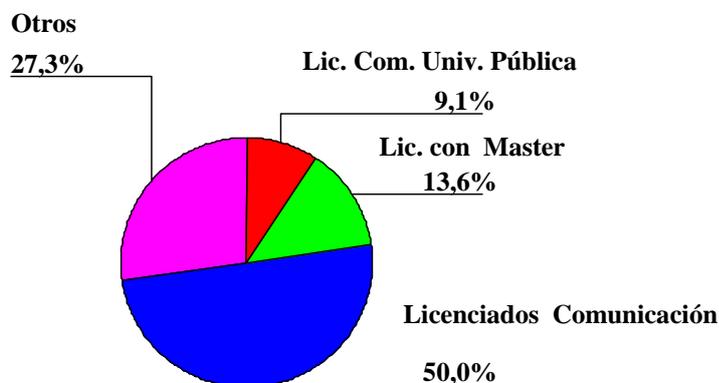
#### Perfil académico

N	Válidos	22
	Perdidos	0

#### Perfil académico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Licenciados en Comunicación de la Universidad Pública	2	9,1	9,1	9,1
Licenciados en Comunicación con Master o estudios de 3º grado	3	13,6	13,6	22,7
Licenciados en comunicación.	11	50,0	50,0	72,7
Otros	6	27,3	27,3	100,0
Total	22	100,0	100,0	

#### Perfil académico



b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.

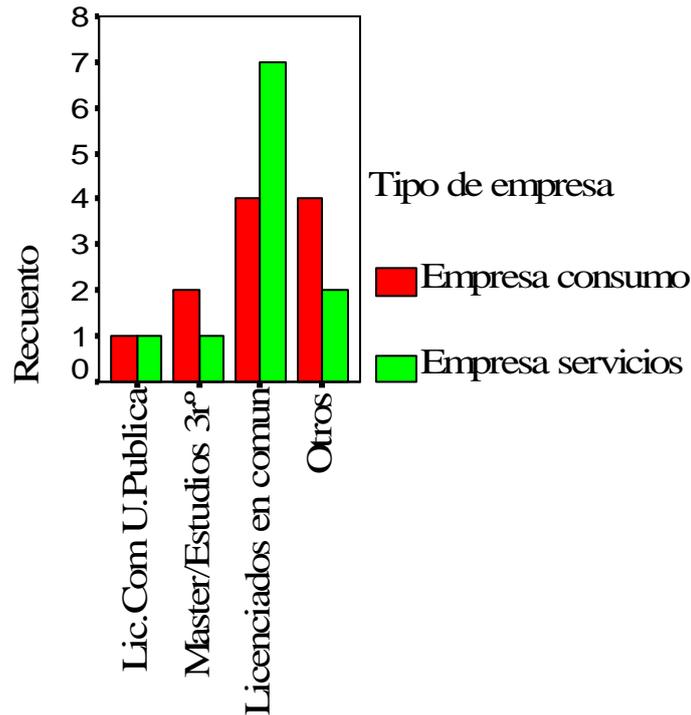
Analizando los resultados según el perfil de las empresas comprobamos que de las once ES entrevistadas siete (63,6%) prefieren licenciados en comunicación sin especificar el centro docente, una (9,1%) prefiere licenciados en comunicación de la Universidad Pública y otra (9,1%) manifiesta su preferencia por que además tengan Master o estudios de tercer grado universitario. Dos de estas empresas (18,2%) declaran otras preferencias, que serán analizadas en el apartado cualitativo.

Por otro lado, cuatro del total de las EPC (36,4%) contratan licenciados en comunicación sin especificar el centro docente, una (9,1%) prefiere licenciados en comunicación de la Universidad Pública y dos más (18,2%) reconocen su preferencia por que además tengan Master o estudios de tercer grado universitario, otras cuatro (36,4%) comentan otras opciones que analizaremos en el apartado cualitativo.

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Perfil académico *	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Tipo de empresa						
Perfil académico 2 *	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%
Tipo de empresa						

				Tipo de empresa		Total
				Empresa consumo	Empresa servicios	
Perfil académico	Licenciados en Comunicación de la Universidad Pública	Recuento	Perfil	1	1	2
		% de académico		50,0%	50,0%	100,0%
	Licenciados en Comunicación con Master o estudios de 3grado	Recuento	Perfil	2	1	3
		% de académico		66,7%	33,3%	100,0%
	Licenciados en comunicación.	Recuento	Perfil	4	7	11
	% de académico		36,4%	63,6%	100,0%	
	Otros	Recuento	Perfil	4	2	6
	% de académico			66,7%	33,3%	100,0%
Total		Recuento	Perfil	11	11	22
	% de académico			50,0%	50,0%	100,0%



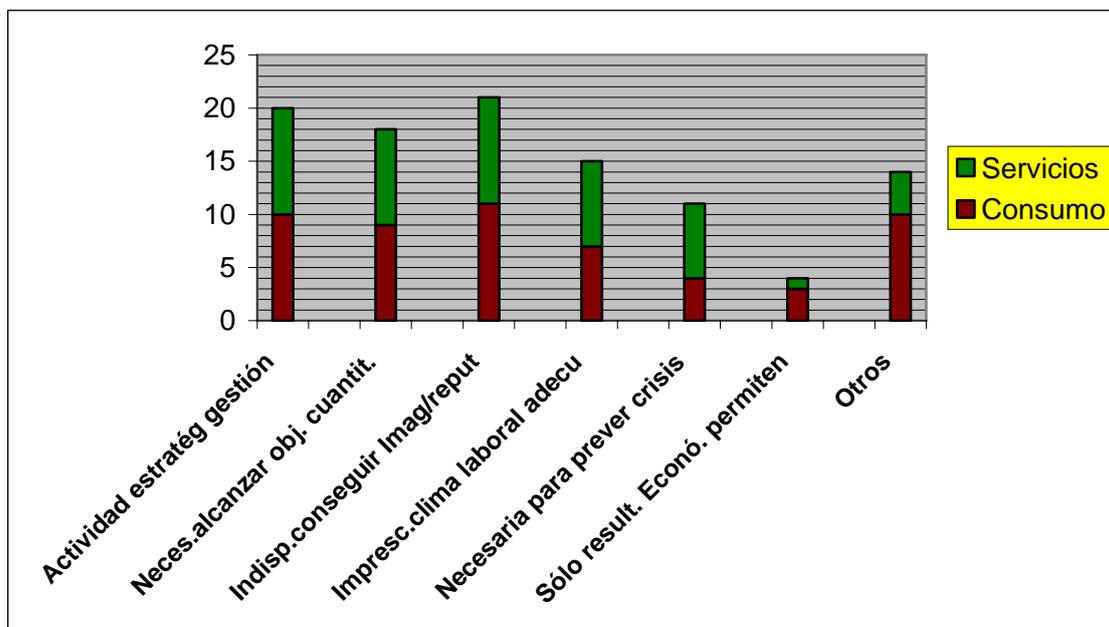
#### c) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

La gran mayoría de las empresas que forman parte de nuestra muestra (72'7%), con pequeños matices en cuanto al centro de formación y otras formaciones complementarias manifiestan, con claridad, que los profesionales licenciados en comunicación son el perfil preferido a la hora de incorporar nuevos empleados a sus departamentos de comunicación. Como conclusión en este punto, al análisis cuantitativo por tipo de empresas, hay que destacar que existe una diferencia notable en los resultados de los dos perfiles estudiados: mientras que las ES confirman esta conclusión con un 81,8% de la muestra apoyando esta opción (9 empresas), las EPC lo hacen con un 63,6% (7 empresas).



## 4.2. RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

4.2.1. La Comunicación en su empresa/organización está considerada por la alta dirección como:

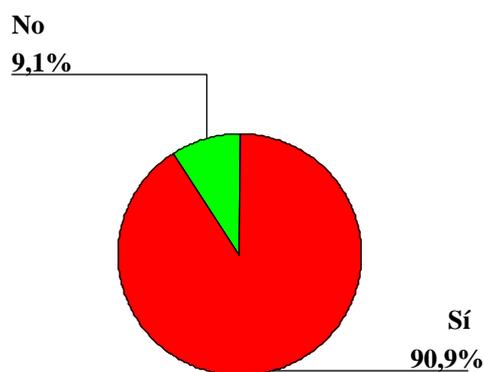


Iniciamos el análisis cuantitativo de la presente pregunta con este gráfico global que nos muestra los resultados objetivos del total de la muestra investigada. Según podemos comprobar, en el mismo, las empresas investigadas consideran en primer lugar a la comunicación indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación corporativa, 21 de las 22 casos analizados (95,4%). También es considerada como una actividad estratégica de gestión por 20 de las 22 empresas (90'9%). Continúan siendo mayoría las empresas de nuestra muestra que ven la comunicación como una actividad necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos por la empresa, 18 de las 22 (81,8%). Imprescindible para mantener un clima laboral adecuado, es considerada por el 68,2% de la muestra (15 empresas). Exactamente el 50% de ellas (11 empresas) la consideran necesaria para prever crisis y cuatro (18,2%) reconocen que se trata de una actividad a la que sólo recurren cuando los resultados económicos lo permiten.

A continuación analizaremos cada uno de los ítems, comentando, ítem por ítem, primero el resultado global de los 22 casos estudiados y en segundo lugar separados por tipo de empresas (11 casos de servicios y 11 casos de consumo)<sup>134</sup>.

a) - Actividad estratégica de gestión<sup>135</sup>.

A continuación vemos los resultados cuantitativos del presente ítem. En primer lugar podemos comprobar que el 90,9% de las empresas entrevistadas consideran a la comunicación como una actividad estratégica para la gestión de la compañía. Mientras que el 9,1% contestan negativamente.

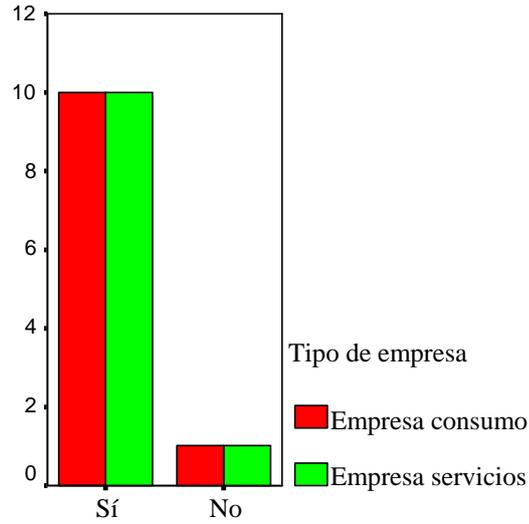


El gráfico de barras nos permite visualizar los resultados en función del perfil de la empresa entrevistada. En cuanto a este ítem los resultados son exactamente los mismos, 20 son las empresas que contestaron afirmativamente y dos de forma negativa. Quedando repartidos al 50% el total de las respuestas. Tanto las ES como las EPC dieron 10 respuestas afirmativas y 1 negativa.

---

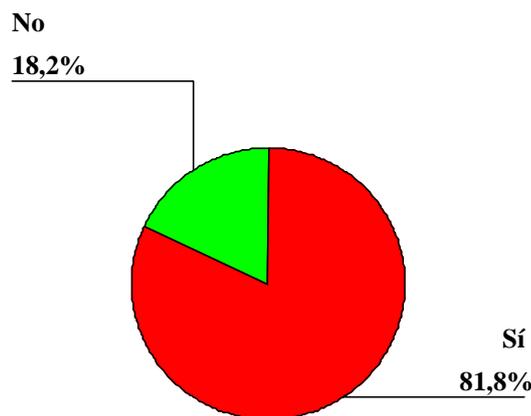
<sup>134</sup> Este sistema de análisis es empleado en todas las preguntas de formato similar.

<sup>135</sup> Cuando reporta directamente con la máxima autoridad. Staff directo a gerencia o dirección general.



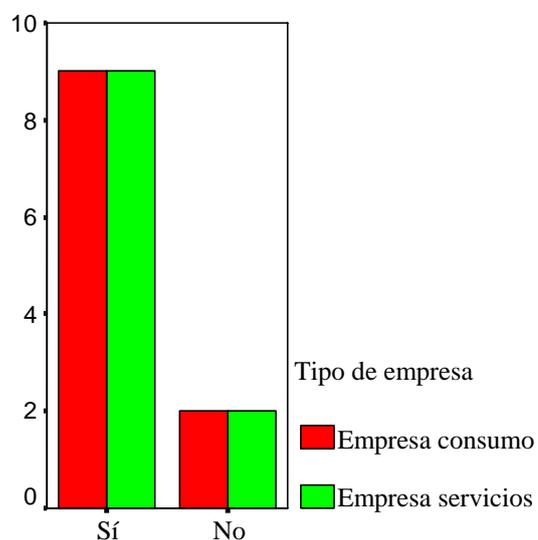
b) – Necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos<sup>136</sup>.

El 81,8% de nuestra muestra considera que la comunicación es necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos que se proponen, entendiéndolos como objetivos comerciales o de marketing, una minoría el 18,2% no la considera necesaria.



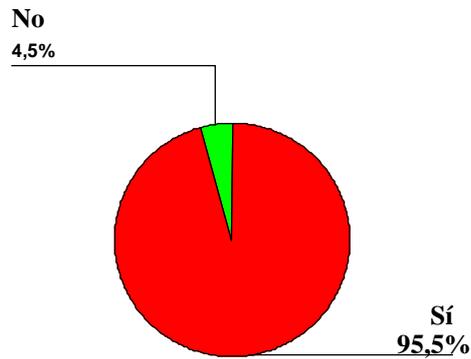
<sup>136</sup> Objetivos comerciales o de marketing específicamente.

En función del perfil de las empresas, de nuevo se produce una coincidencia. En esta ocasión son 18 las respuestas afirmativas de las cuales 9 (50% de éstas) corresponden a las ES y 9 a EPC. En el apartado negativo quedan 4 también repartidas al 50% de las respuestas negativas.

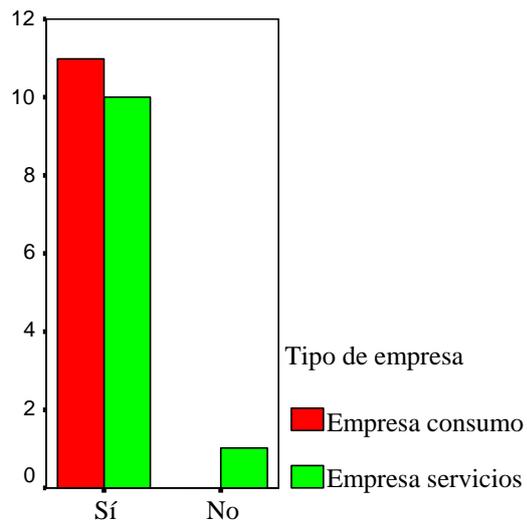


c) – Indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación.

El mayor porcentaje de respuestas afirmativas lo consigue este ítem, con el 95,5% de la muestra investigada, que confirma considerar la comunicación de su empresa indispensable para conseguir la imagen corporativa, consolidarla y alcanzar la buena reputación. Siendo una clara minoría, el 4,5% las respuestas negativas.

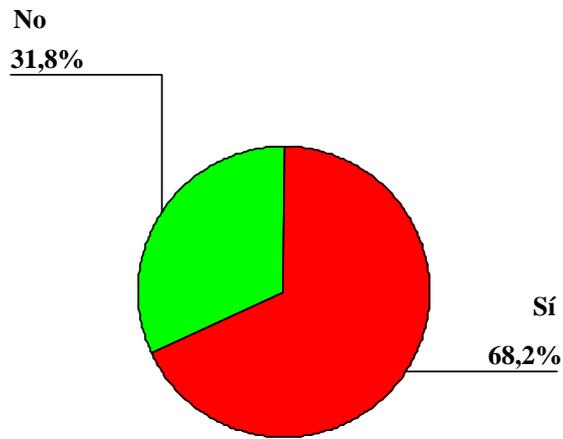


Analizándolo en función de los dos perfiles trabajados vemos que 11 de las 21 respuestas afirmativas corresponden a las EPC (52,4%) y las 10 restantes a las ES (47,6%). En el apartado negativo sólo responde una empresa de servicios.

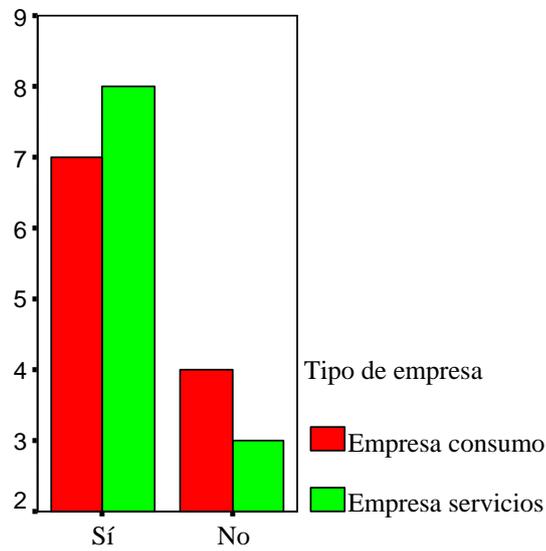


d) – Imprescindible para mantener un clima laboral adecuado.

En cuanto a la importancia de la comunicación respecto al clima laboral dentro de la empresa el 68,2% considera que la comunicación es imprescindible, mientras que el 31,8%, del total de las empresas investigadas, no está de acuerdo.

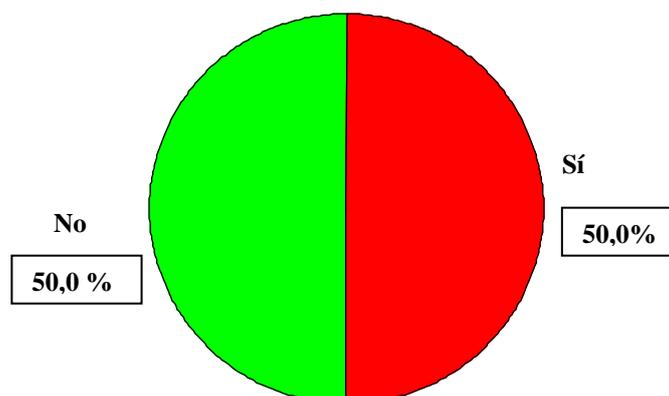


Según el perfil de la empresa son mayoría las ES que responden afirmativamente 8 de las 15 afirmaciones (53,3% de los sí), y 7 las EPC (46,7%). Por otro lado, en el apartado negativo 4 respuestas son de las EPC y 3 de las ES.

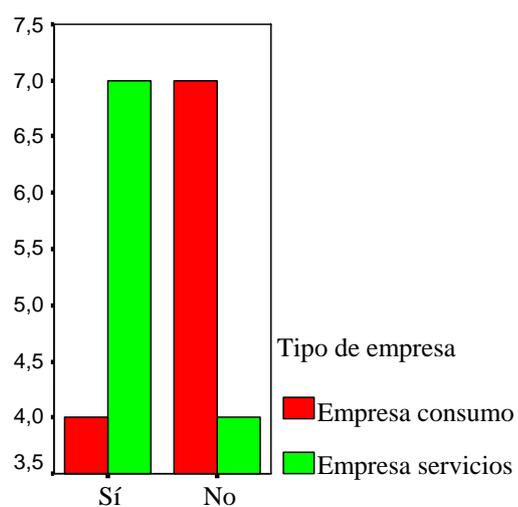


e) – Necesaria para prever crisis.

El 50% de nuestra muestra considera que la comunicación es necesaria para prever situaciones de crisis en las empresas, 11 de las 22 entrevistas realizadas merecieron una respuesta positiva a este ítem.

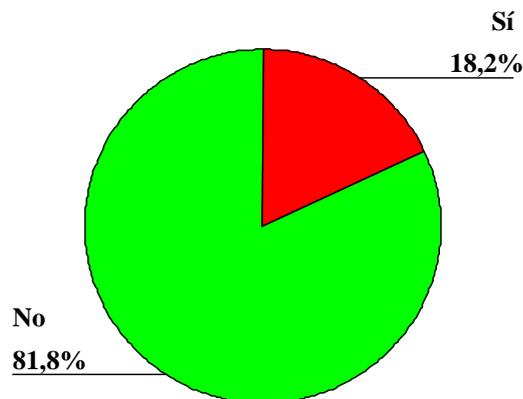


Aquí se produce una diferencia significativa en cuanto a las respuestas positivas y negativas de los dos tipos de empresas trabajados. La mayoría de las EPC contestan negativamente a esta pregunta siendo 7 las que no consideran la comunicación necesaria para prever situaciones de crisis y 4 cuyas respuestas fueron positivas (36,4% de las afirmativas). El resultado es exactamente a la inversa en el caso de las ES las respuestas afirmativas fueron 7 (63,6%) y 4 las negativas.

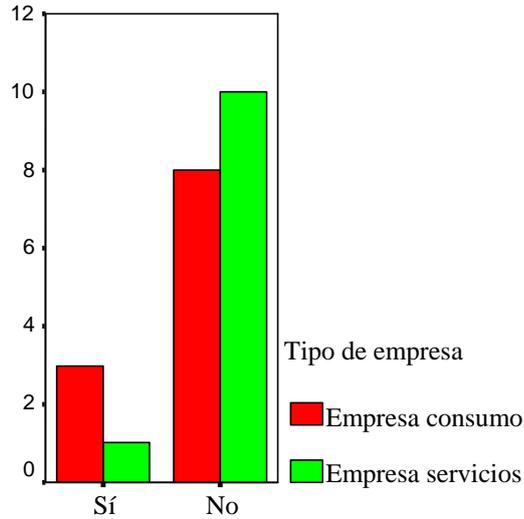


f) – Una actividad a la que se recurre, sólo, cuando los resultados económicos lo permiten.

El 18,2% de la muestra, una minoría, ha reconocido que sólo realizan comunicación cuando los resultados económicos lo permiten, mientras que la mayoría, el 82,8% responden negativamente a este planteamiento.

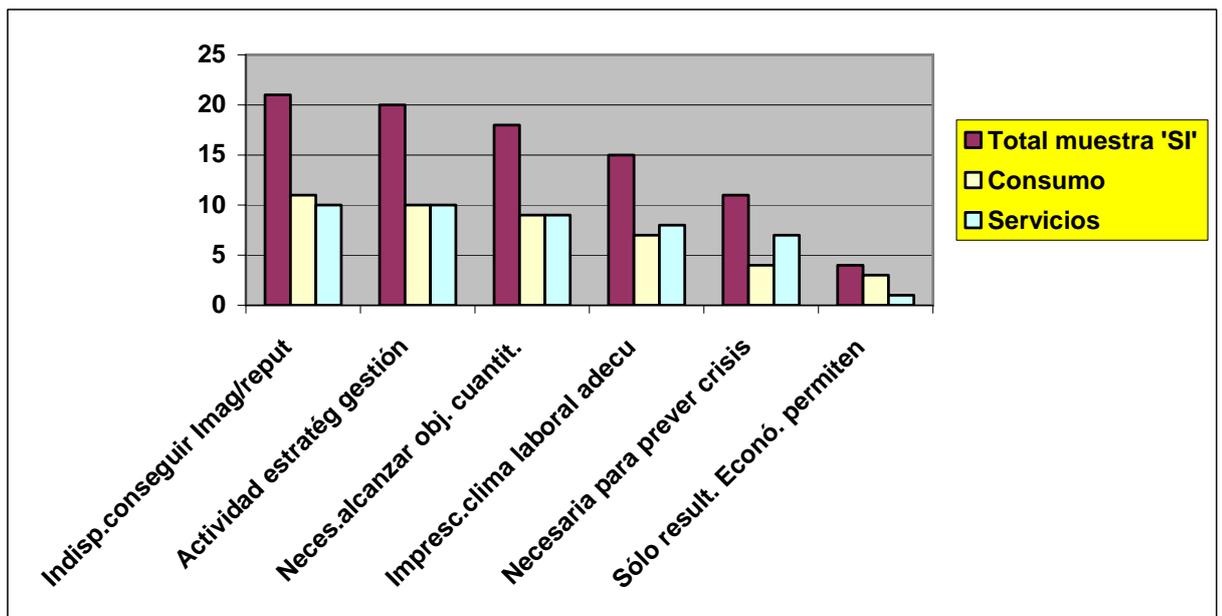


La mayoría de las ES, 10 empresas no están de acuerdo con este planteamiento (55,5% de las respuestas negativas), una si opina que sólo realiza acciones de comunicación cuando los resultados económicos se lo permiten. Frente a esto, 8 son las EPC que no muestran su conformidad al ítem (44,4%) y tres si están de acuerdo.



g) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

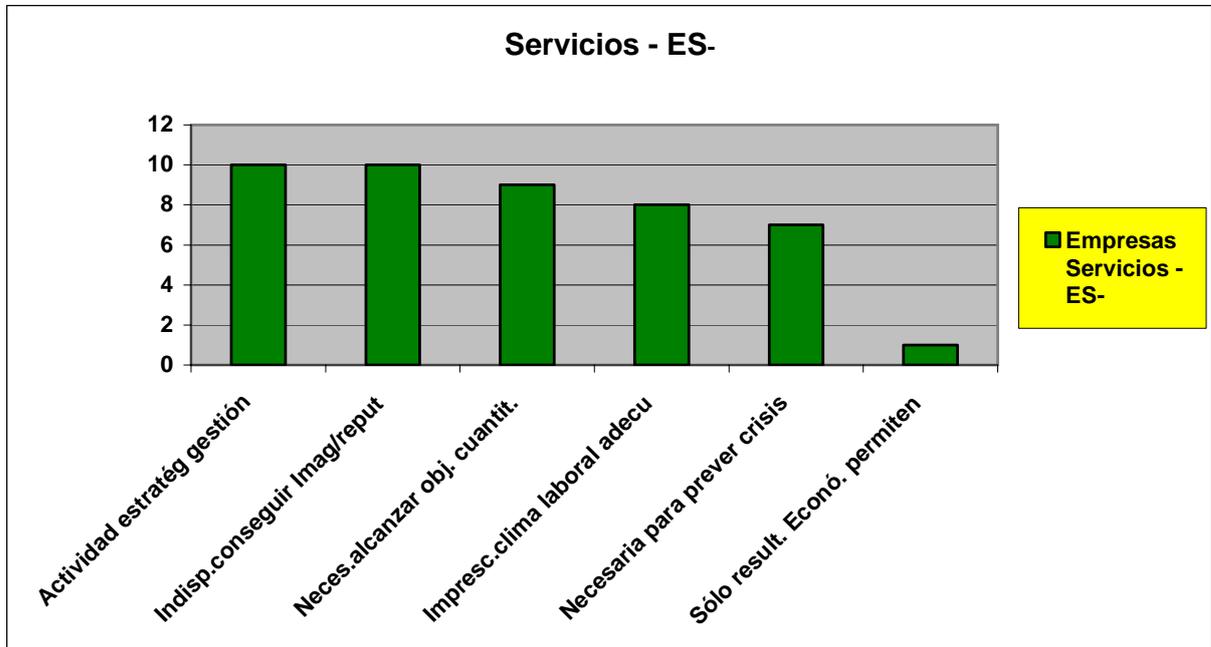
A continuación se incluye un cuadro de conclusiones que nos permite comprobar los resultados cuantitativos relativos a la actual pregunta. En el mismo aparecen los resultados de la muestra total, así como, los 6 ítems investigados de cada tipo de empresa, por orden de importancia según la cantidad de respuesta afirmativas que cada uno de ellos se ha merecido.



Como conclusión a este apartado y en base a los resultados exclusivamente cuantitativos de nuestro trabajo, observamos que la alta dirección de las empresas analizadas considera la comunicación de sus organizaciones bajo las siguientes opiniones:

1. En primer lugar hay que constatar que de los seis ítems propuestos explícitamente en la entrevista, cuatro han sido confirmados con más del 60% de respuestas afirmativas. Uno exactamente con el 50% y el sexto ítem, es el único que sólo cuatro empresas lo aceptaron (18,2% del total de la muestra).
2. En segundo lugar, el ítem uno y dos tienen la misma importancia para el total de la muestra con independencia del tipo de empresa: la comunicación es una actividad estratégica de gestión para 10 de cada uno de los tipos de empresa; y la consideran necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos 9 de cada una de ellas.
3. El ítem más refrendado ha sido el tres, sólo una empresa de servicios no está de acuerdo con el reconocimiento de la comunicación como indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación de las organizaciones. En cambio el 100% de las EPC entrevistadas si lo afirman.
4. Las comunicaciones que tienen relación con el clima interno y las situaciones de crisis obtienen menos apoyos. Es especialmente significativa la diferencia que existe entre los dos perfiles de empresas estudiados en lo relativo a las crisis. Mientras que 7 son las ES que la consideran necesaria (63,6% de las respuestas afirmativas), son minoría las EPC que así opinan 4 del total de la muestra, lo que significa un 18,2% de todas la empresas y un 36,3% de las organizaciones que contestaron afirmativamente.
5. Finalmente, aunque una minoría importante de nuestra muestra (18,2%, cuatro empresas) es la que confirma considerar la comunicación como una actividad a la que sólo se recurre cuando los resultados económicos lo permiten, hay que hacer notar que tres de ellas son EPC (75% de las respuestas afirmativas), mientras que sólo 1 afirmación es realizada por las ES.

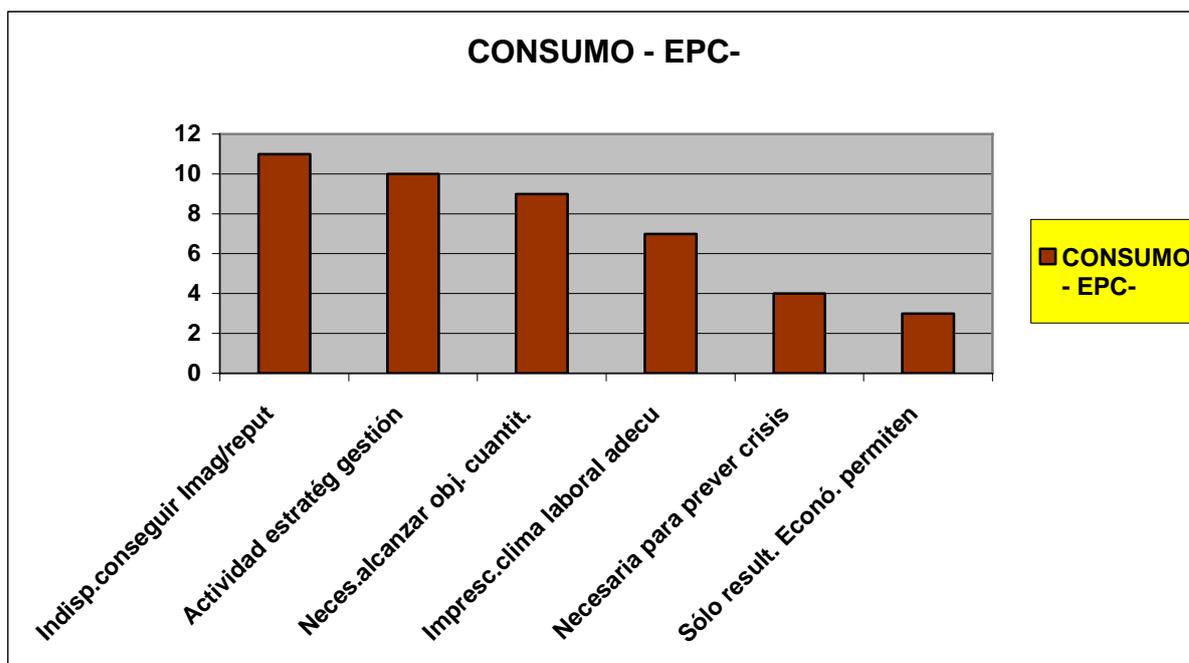
A continuación incluimos dos gráficos, uno por cada perfil de empresa investigada, que nos permiten ver, por orden de importancia, cuales son los ítems más valorados por cada tipo de empresa.



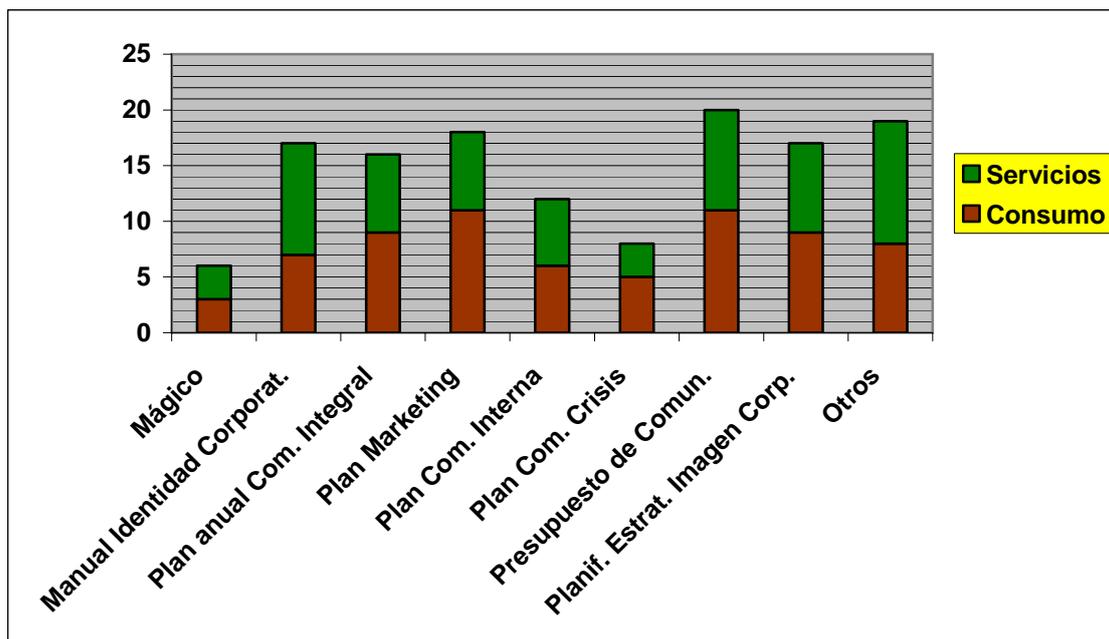
Las ES consideran en primer lugar a la comunicación una actividad estratégica de gestión al mismo nivel que indispensable para conseguir y consolidar una imagen positiva y la buena reputación. Necesaria para alcanzar objetivos comerciales y de marketing aparece en segundo lugar por número de respuestas afirmativas. Imprescindible para mantener un clima laboral adecuado sería el tercer ítem en importancia seguido de la consideración de necesaria para prever crisis que ocupa el cuarto lugar con siete respuestas positivas. Actividad a la que solo se recurre cuando lo resultados económicos lo permite ocupar el quinto y último lugar con una sola respuesta afirmativa.

Sin embargo, las EPC de nuestra muestra presentan el siguiente resultado por orden de importancia: en primer lugar entienden que la comunicación es indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación de la organización; en segundo lugar estas empresas la consideran actividad estratégica de gestión; el tercer lugar lo ocupa las empresas que piensan que es necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos; Imprescindible para mantener un clima laboral adecuado aparece en cuarto lugar y en el quinto puesto están las EPC que

consideran a la comunicación necesaria para prever crisis. El ítem menos valorado y que por lo tanto ocupa el sexto lugar corresponde a las organizaciones que reconocen que sólo realizan comunicación cuando los resultados económicos lo permiten.



#### 4.2.2. Señalar las herramientas<sup>137</sup> de gestión de comunicación de que disponen:

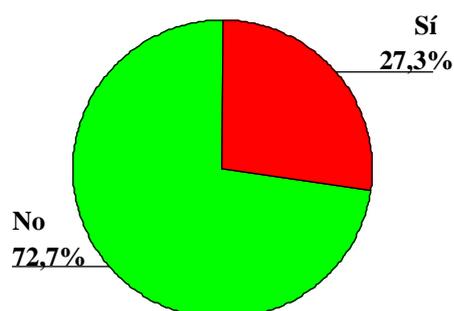


Los resultados cuantitativos relativos a la pregunta siete, analizados desde una perspectiva global, nos permiten ver una panorámica general de la cantidad de herramientas que, para gestionar la comunicación, emplean las empresas de nuestra muestra y el grado de importancia que para cada una de ellas tiene. El gráfico nos permite visualizar los resultados objetivos del total de la muestra investigada. El 90,9% (20 de las 22 organizaciones) disponen de un presupuesto específico para comunicación que está gestionado por el responsable de ese departamento. El 81,8% (18 de las 22) cuentan con un plan de marketing. Manual de identidad corporativa y planificación estratégica de la imagen corporativa, lo tienen el 77,3% del total de la muestra (17 empresas). Cuentan con un plan anual de comunicación integral el 72,7% de la muestra (16 empresas). Plan de comunicación interna 12 empresas (54,5%), son menos de la mitad las empresas que disponen de un plan de comunicación de crisis (12, el 36,4%), siendo la herramienta menos empleada el manual de gestión de la comunicación con un resultado de 6 empresas (27,3% del total investigado) que reconocen su utilización. A partir de aquí revisaremos los distintos ítems uno a uno.

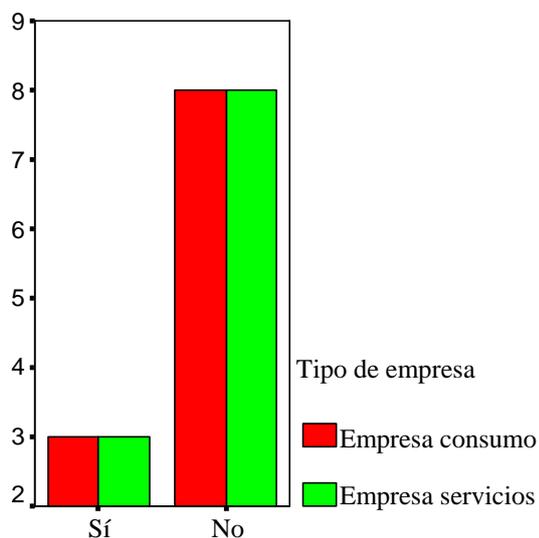
<sup>137</sup> Entendemos herramientas de gestión como instrumentos que, en forma de documentos escritos, facilitan la gestión de la comunicación y son referentes homogeneizadores de criterios para toda la organización.

a) - Manual de gestión de la Comunicación –MÁGICO<sup>138</sup>-.

Los resultados cuantitativos del presente ítem nos enseñan que el manual de gestión de la comunicación es utilizado por el 27,3% de la muestra investigada. El 72,7% declara no disponer de esta herramienta para la gestión de su comunicación.



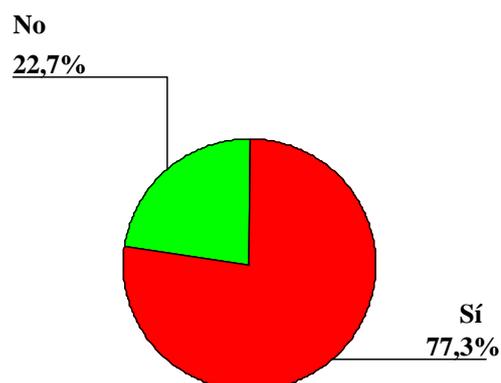
El análisis diferenciado por tipo de empresas demuestra que no existe diferencia entre las EPC y las ES en la valoración que hacen de esta herramienta de comunicación. Las dos le otorgan el mismo valor, siendo 3 las EPC que reconocen utilizarlo y 3 las ES ( 50% del total de respuestas afirmativas).



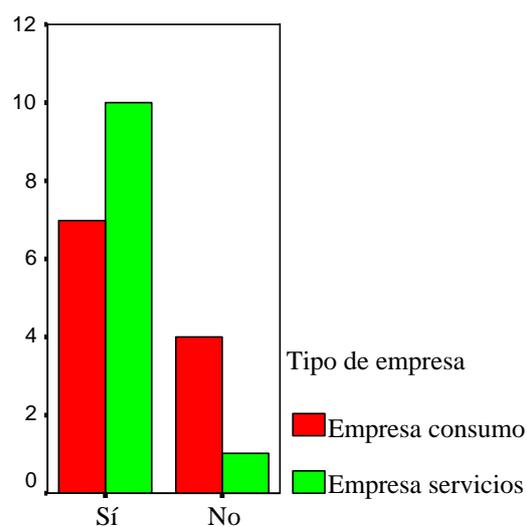
<sup>138</sup> Incluye: Plan estratégico de Imagen Corporativa; la estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación; las normas generales de comunicación; el mapa de públicos de la empresa; el plan anual de comunicación. (Villafañe 1993:337).

b) - Manual de identidad corporativa.

Son mayoría, 77,3% del total de la muestra, las organizaciones que reconocen disponer de un manual de identidad corporativa. Las que no lo utilizan son minoría con un 22,7% de representación.

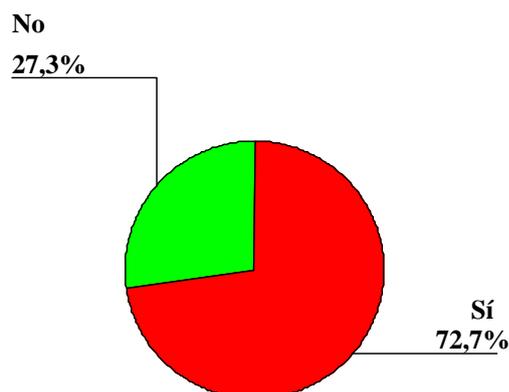


En función del perfil de las empresas podemos ver que se trata de una herramienta más utilizada por las ES, 10 de ellas (58,8%) reconocen disponer de un manual de identidad corporativa. Mientras que las respuestas afirmativas de las EPC fueron 7, lo que representa el 41,1% del total de las organizaciones que respondieron de forma positiva.

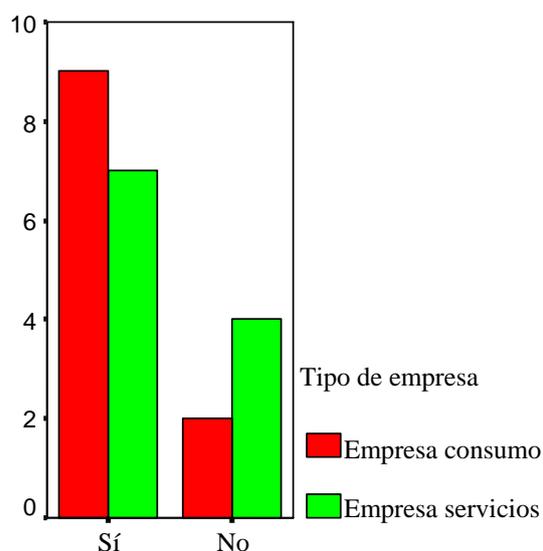


c) - Plan anual de comunicación integral.

El 72'7% del total de las empresas investigadas reconocen contar con un plan de comunicación integral, como herramienta de gestión de su comunicación. Son minoría (27'3%) la empresas que declaran no utilizarlo.

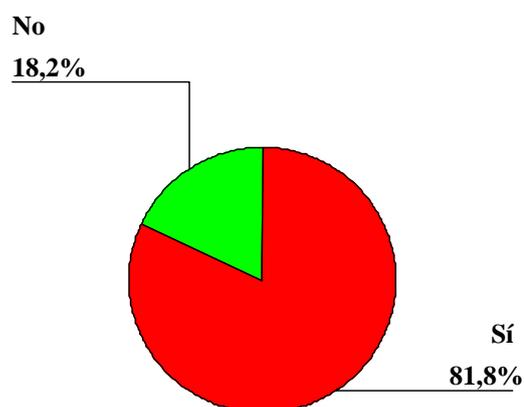


Analizado en función del tipo de empresa, los resultados ponen de manifiesto que el 56,3% de las respuestas afirmativas corresponden a las EPC ( 9 de las 11 empresas de este perfil), mientras que el 53,8% (7 organizaciones) son ES.

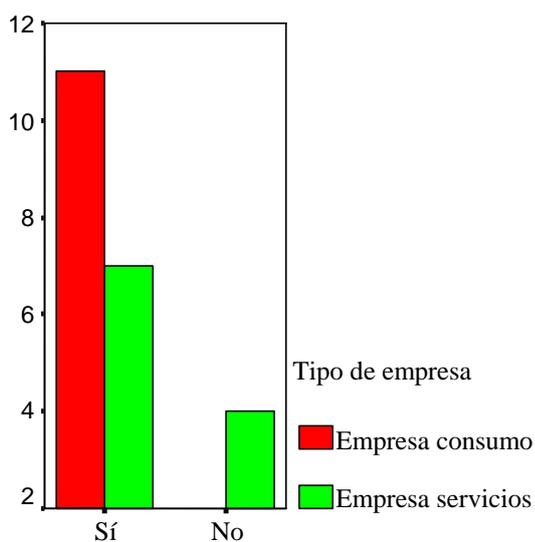


d) - Plan de Marketing.

El 81,8% de las empresas trabajadas disponen de un plan de marketing. Son 4 empresas (18,2% del total) las que contestan de forma negativa a este ítem.

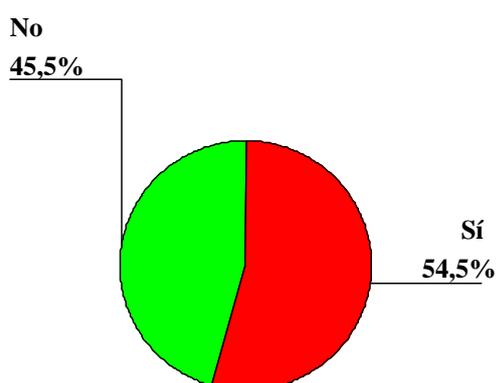


El 100% de las EPC, 11 empresas (61,1% del total de respuestas afirmativas) reconocen poseer un plan de marketing como herramienta de gestión de su empresa. La importancia cambia en las ES que son 7 las que contestan de forma positiva (38,9% de las afirmaciones).

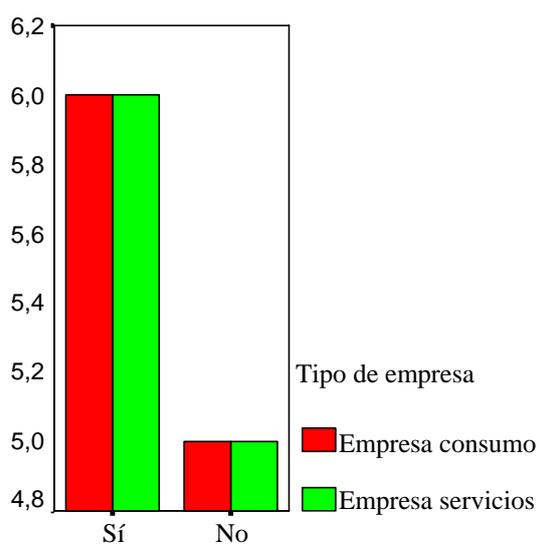


e) - Plan de comunicación interna.

Rondando a la mitad de la muestra, exactamente el 54,5% del número total de empresas investigadas reconocen disponer de un plan de comunicación interna en su organización. Aquí las diferencias se acortan entre las respuestas positivas y negativas, el 45,5% declaran no emplearlo.

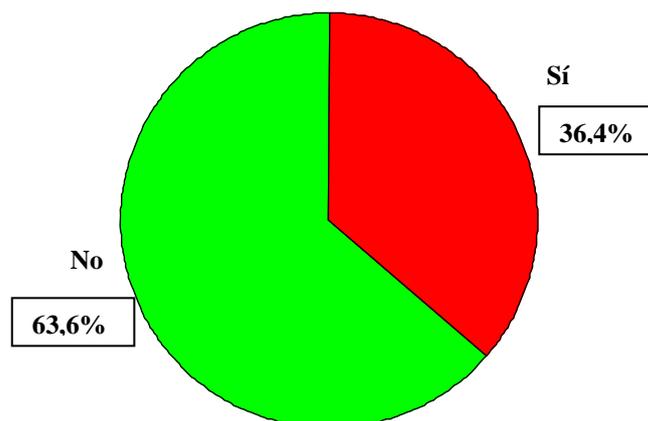


Revisando los resultados según el perfil de la empresa, comprobamos que son idénticos. Las respuestas positivas representan el 50% de cada tipo de empresa. Tanto las EPC como ES han contestados 6 'sí' y 5 'no'. No existiendo ninguna diferencia objetiva en la valoración que de esta herramienta hacen los dos tipos de organizaciones que componen nuestra muestra.

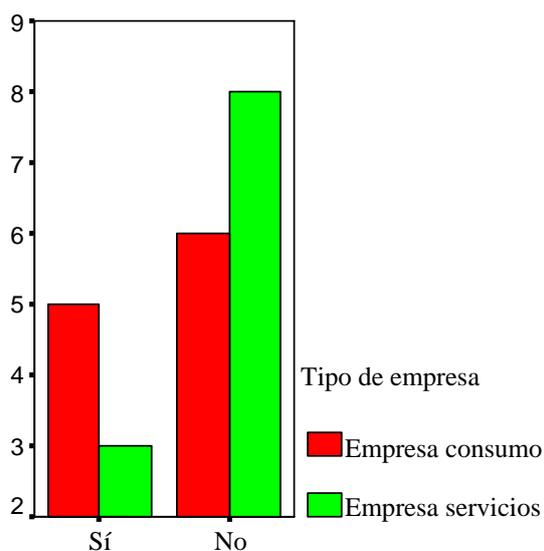


f) - Plan de comunicación de crisis.

Son mayoría las empresas que no disponen de un plan de comunicación de crisis entre sus herramientas de gestión. El 63,6%, del total de la muestra reconoce no tenerlo, el 36,4% de las empresas si lo tienen.

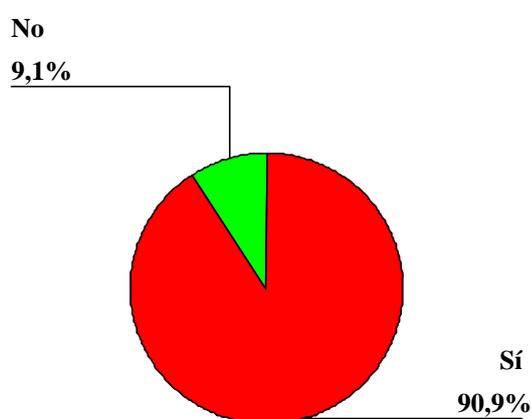


Por otro lado, analizándolo por tipo de empresa, encontramos diferencias entre los dos tipos de empresas. Fueron 8 el total de respuestas afirmativas, de éstas 5 corresponden a las EPC (62,5% de los 'sí') y 3 fueron las ES que reconocieron utilizarlo (37,5%). Es este el primer ítem de la pregunta 7 que se queda por debajo del 50% de reconocimiento. Es significativamente más importante el número de empresas que reconocen no utilizarlo, como hemos visto en el gráfico anterior.

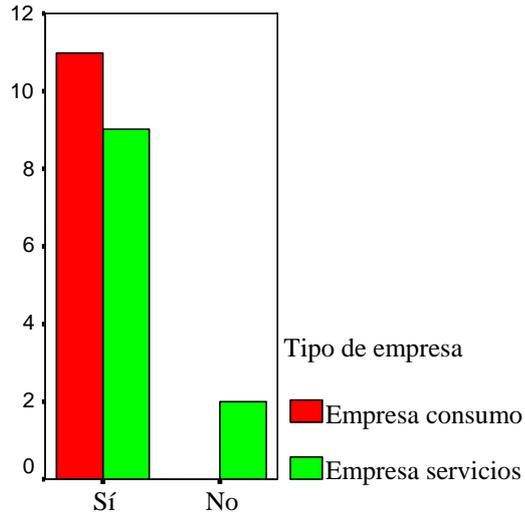


g) – Presupuesto específico de comunicación, gestionado por el responsable de Comunicación.

Es el presupuesto específico de comunicación la herramienta más reconocida entre las empresas investigadas. El 90,9% (20 de las 22) se manifiestan partidarias y declaran utilizarlo. Es reveladora la cifra negativa sólo dos de las 22 empresas (9,1%) reconocen no tenerlo.

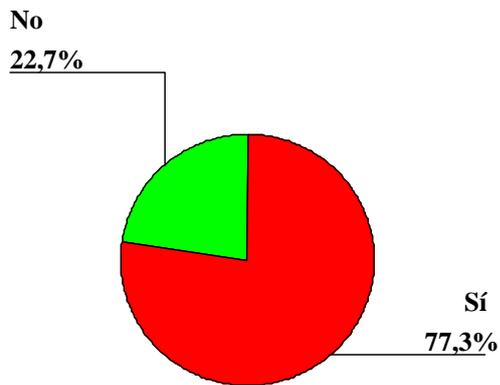


El 100% de las EPC tienen presupuesto de comunicación gestionado por el responsable de este departamento, 11 empresas que representan el 57,9% del total de respuestas afirmativas. En cuanto a las ES, 9 de las 11 (81,8%) también reconocen disponer de el presupuesto como herramienta de su gestión de comunicación, lo que representa el 45% del total de 'sí'.

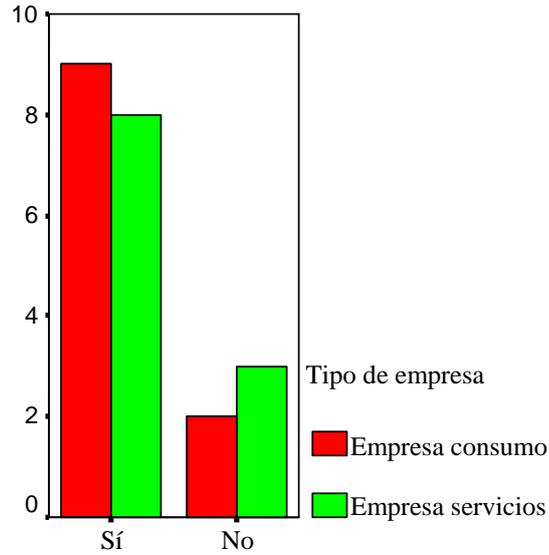


**h) - Planificación estratégica de Imagen Corporativa.**

En lo relativo a la planificación estratégica de la imagen corporativa, también es utilizada por la mayoría de las empresas que componen nuestra muestra de estudio. Un 77,3% respondió de forma positiva en la entrevista, quedando un 22,7% de respuestas negativas.

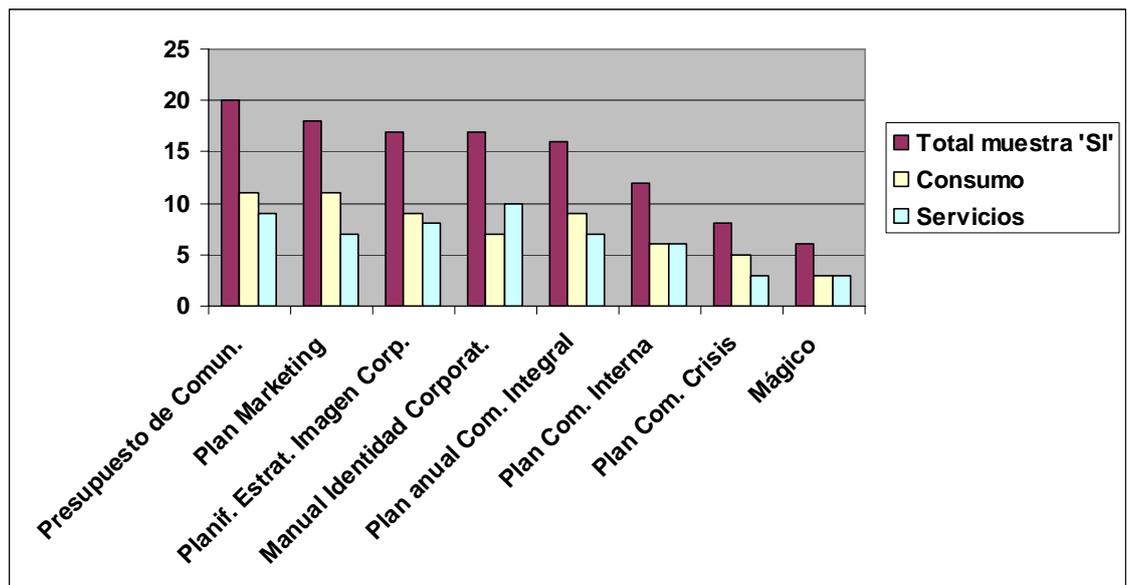


Por tipo de empresa, vemos que son 9 las EPC que declaran tener entre sus herramientas de gestión una planificación estratégica de su imagen corporativa, representa el 52,9% del total de respuestas afirmativas. En cuanto a las ES, 8 son las que se manifiestan en los mismos términos (47,1% del total de 'sí').



i) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

A continuación se incluye un cuadro de conclusiones que nos permite comprobar los resultados cuantitativos relativos a la pregunta 7. En el mismo aparecen los resultados de la muestra total, así como los 8 ítems investigados, de cada tipo de empresa, por orden de importancia según la cantidad de respuesta afirmativas que cada uno de ellos se ha merecido.

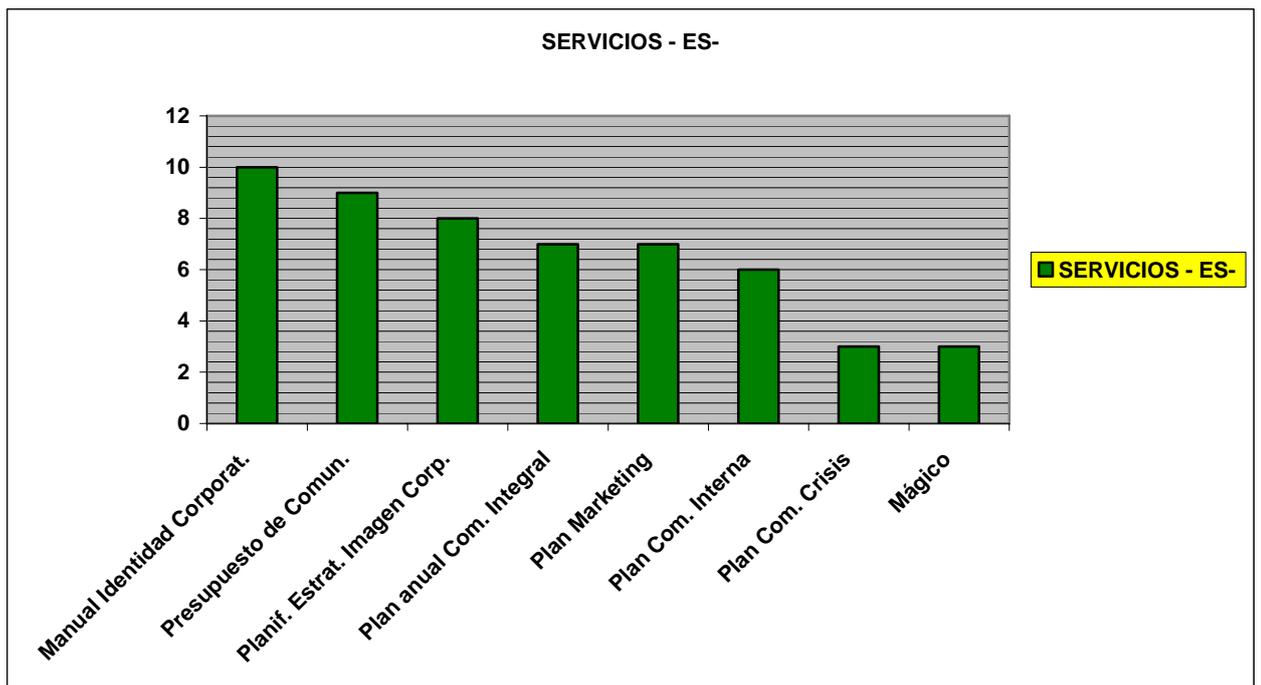


En conclusión a este apartado las herramientas de que disponen las empresas para gestionar su comunicación, según nuestra muestra y en base a los resultados exclusivamente cuantitativos son:

1. La primera conclusión, tras este análisis, es que la herramienta más utilizada para gestionar la comunicación por las empresas entrevistadas es el presupuesto de comunicación con 20 respuestas afirmativas (90,9% del total). Los dos tipos de empresa lo utilizan mayoritariamente, de las EPC el 100% y de las ES el 81,8%.
2. Cuatro ítems son aceptados por una clara mayoría de las empresas superando el 75% de la muestra, son: el plan de marketing (81,8%); el manual de identidad corporativa y la planificación estratégica de la imagen corporativa (77,3%); el plan anual de comunicación integral (72,7%). Salvo el manual de identidad corporativa que son las empresas de servicios las que mayoritariamente declaran utilizarlo, 10 de las 11 ES, lo tienen (90,9%) las otras tres herramientas son mayoría las EPC que las utilizan. La diferencia más significativa aparece en la aceptación del plan de marketing donde el 100% de las EPC declaran utilizarlo, mientras que esta cifra es menos homogénea en las ES que aunque también lo utilizan, el 63,6% de ellas, no llega a ser el total de la muestra como ocurre con las EPC.
3. El plan de comunicación interna es una herramienta que podríamos definir de categoría intermedia según la utilización que de ella realizan las empresas entrevistadas, ligeramente por encima del 50% la manejan. En concreto 12 empresas de las 22, el 54,5% del total, dándole idéntica importancia los dos tipos de empresas estudiados.
4. Finalmente, dos de los ocho ítems investigados no llegan a ser tenidos en cuenta por una mayoría de las empresas de nuestra muestra. Serían las herramientas que, de haber sido la presente una investigación probabilística, descartaríamos como no significativas. En nuestro trabajo y a falta de implementar con el análisis cualitativo la conclusión es que la diferencia con el resto de las herramientas es importante pero, sin embargo son reconocidas como útiles y así lo afirman por un 36,4% de la muestra el plan de comunicación de crisis, y un 27,3% el manual de gestión de la comunicación, éste recibe el mismo apoyo por los dos tipos de empresas tanto las EPC como las ES reconocen utilizarlo 3 de ellas. En cuanto al

plan de comunicación de crisis son las EPC las que más lo utilizan 5 de las 8 empresas (62,5% de los 'si').

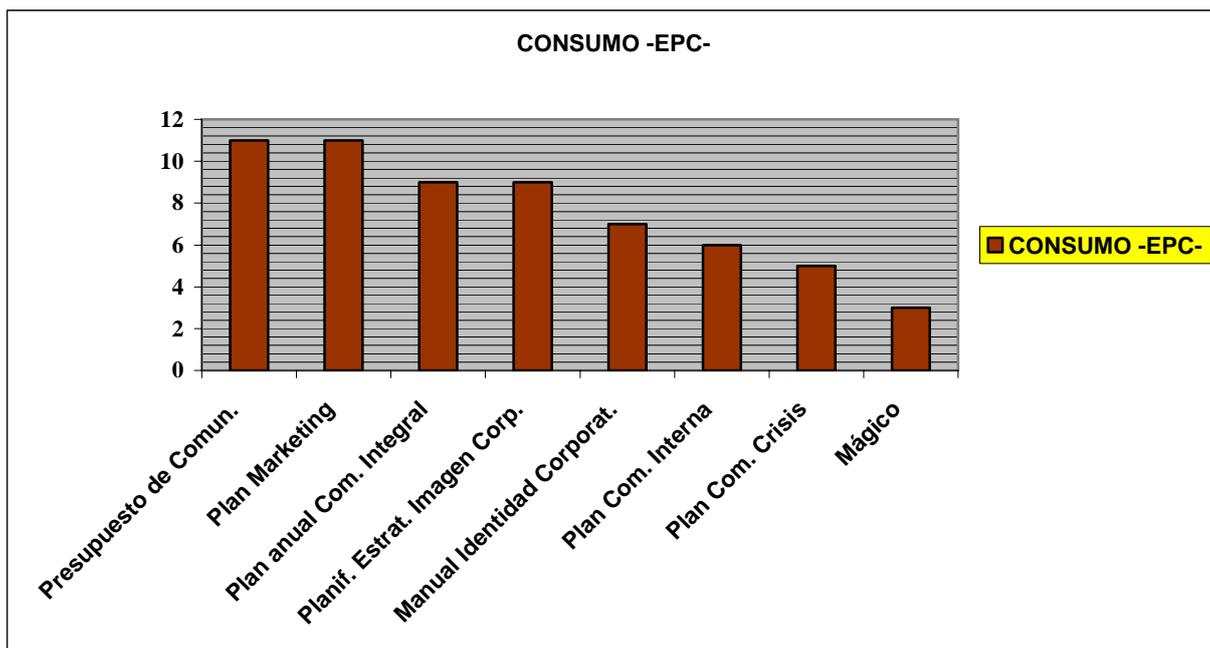
A continuación incluimos dos gráficos, uno por cada perfil de empresa investigada, donde podemos ver, por orden de importancia, cuales son los ítems más valorados por cada tipo de empresa.



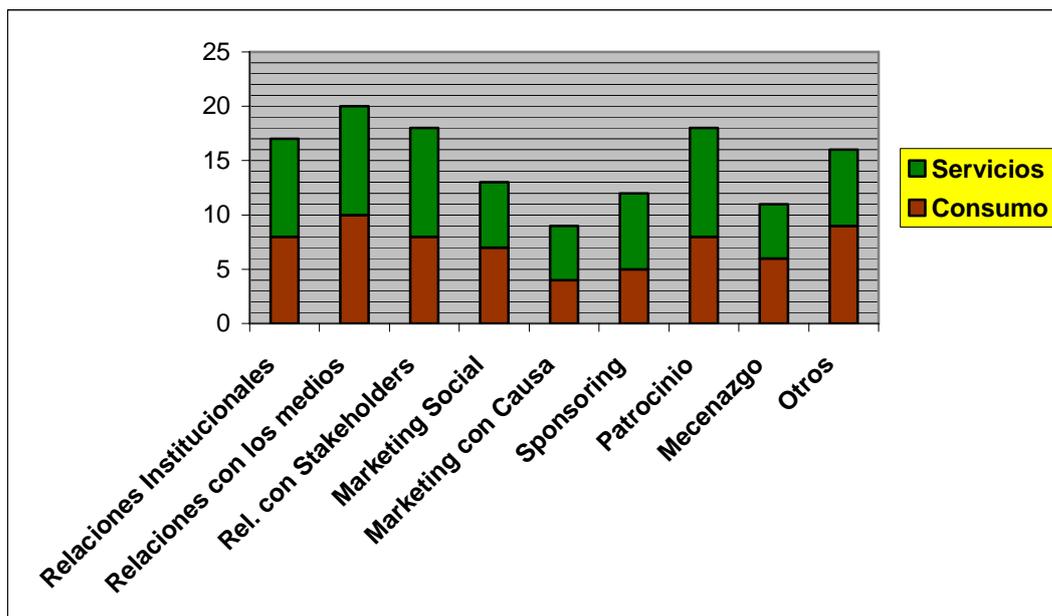
Resulta interesante observar los resultados desde diferentes perspectivas, el ordenar los datos de forma gráfica y colocarlos por orden de importancia, separándolos por tipo de empresas, nos permite visualizar las diferencias de los dos perfiles con claridad. Este gráfico nos enseña que aunque en el cómputo global de la muestra investigada la herramienta más empleada es el presupuesto de comunicación, para las ES este ocupa el segundo lugar (9 de las 11 ES de la muestra), siendo el manual de identidad corporativa la herramienta más utilizada (10 de las 11). La planificación estratégica de la imagen corporativa está en el tercer nivel de importancia con 8 respuestas, quedando en cuarto puesto el plan anual de comunicación integral y el plan de marketing con 7 respuestas afirmativas cada uno de ellos. En el número cinco el plan anual de comunicación interna (6 respuestas

positivas) y en último lugar y con el mismo apoyo están el plan de comunicación de crisis y el manual de gestión de la comunicación, 3 son las empresas que los usan.

Por otro lado, como podemos comprobar en el siguiente gráfico, para las EPC dos son las herramientas principales, siendo utilizadas por el 100% de las empresas de consumo de nuestra muestra: el presupuesto de comunicación y el plan de marketing. En segundo lugar y también con el mismo grado de importancia el plan de comunicación integral y la planificación de la imagen corporativa son herramientas de gestión para la mayoría de éstas empresa (9 de las 11). El manual de identidad corporativa aparece en tercer lugar, siendo 7 las EPC que asumen su utilización. En cuarto, quinto y sexto lugar aparecen, por este orden, el plan de comunicación interna (6 de las 11 ES), el plan de comunicación de crisis (5 de las 11) y el manual de gestión de la comunicación (3 de las 11 ES).



#### 4.2.3. En Comunicación Corporativa/Institucional, qué técnicas<sup>139</sup> utilizan:

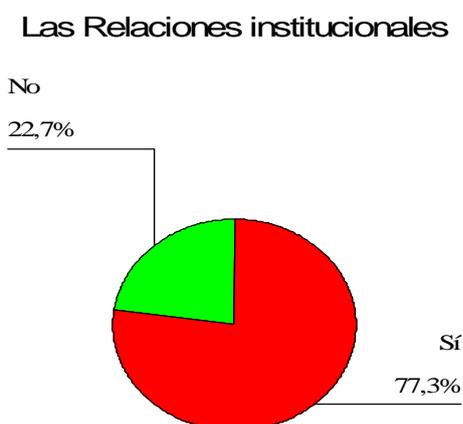


Los resultados cuantitativos relativos a la pregunta ocho, analizados desde una perspectiva global, nos permiten ver una panorámica general de las diferentes técnicas que, las empresas de nuestra muestra emplean en las acciones de comunicación corporativa y el grado de importancia que para cada una de ellas tiene. El gráfico nos permite visualizar los resultados objetivos del total de la muestra investigada: el 90,9% (20 de las 22 organizaciones) emplean las relaciones con los medios de comunicación; el patrocinio y las relaciones con los stakeholders son utilizadas por el 81,8% (18 empresas); las relaciones institucionales son realizadas por el 77,3% (17 del total); el marketing social se realiza en 13 (59,1%); el sponsoring o patrocinio deportivo lo utilizan 12 empresas de las 22 (54,5%); el mecenazgo 11 (50% de la muestra) y finalmente el marketing con causa es utilizado como técnica de comunicación corporativa en el 40,9% de las empresas trabajadas (9 de las 22). A continuación revisaremos los distintos ítems uno a uno.

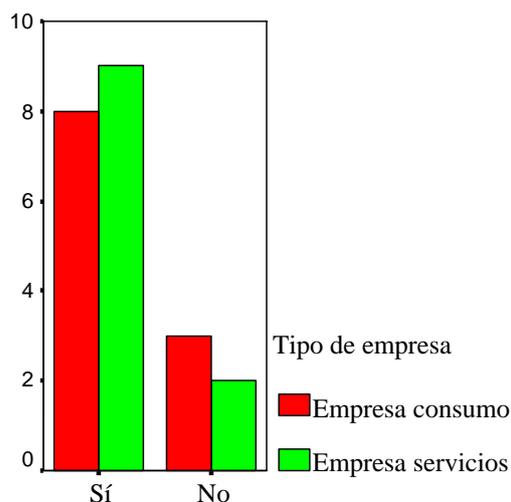
<sup>139</sup> Entendido el término como peripetia o habilidad para usar esos procedimientos y recursos (según definición de la Real Academia de la Lengua Española).

a) – Las Relaciones Institucionales.

Los dos gráficos que vemos a continuación nos muestran los resultados cuantitativos de este ítem. El primero nos enseña que el 77,3% de las empresas investigadas emplean las relaciones institucionales como técnica para la gestión de su comunicación, mientras que el 22,7% no las utilizan.

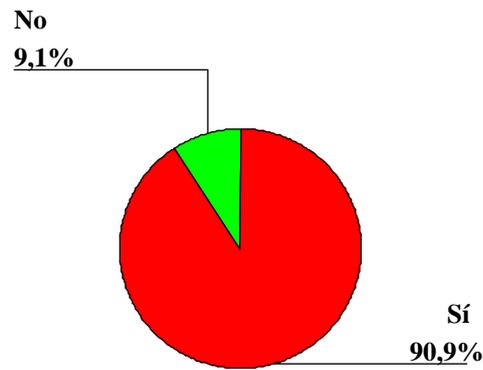


En el segundo vemos los mismos resultados pero especificándolos según el perfil de la empresa a la que corresponden, lo que nos permite comprobar que esta técnica es utilizada por 9 de las 11 ES recogidas en la muestras (52,9% de los 'sí') y 2 negativas. Por otro lado, también la mayoría de las EPC 8 de las 11 investigadas (47,1%), son respuestas afirmativas y 4 lo son negativas.

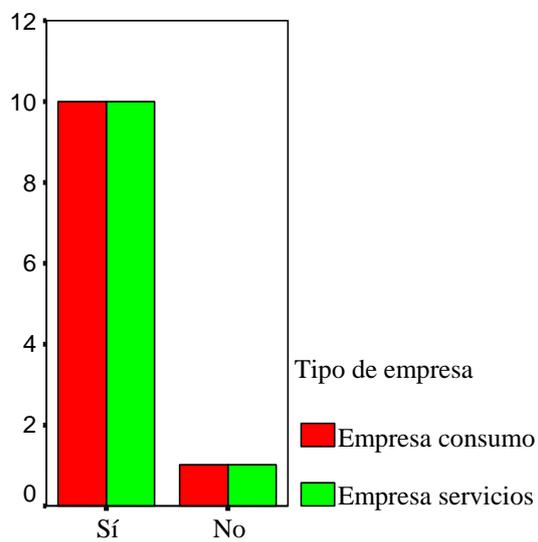


b) - Relaciones con los medios.

La gran mayoría de las empresas entrevistadas trabajan las relaciones con los medios, el 90,9% (20 de las 22). El 9,1% no utilizan esta técnica.

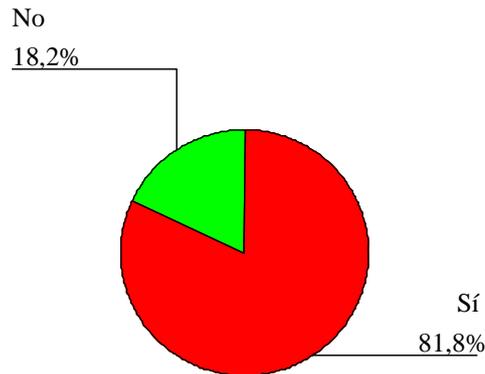


En función del perfil de las empresas vemos que los resultados son idénticos, el total de respuestas positivas se dividen al 50% por cada tipo de empresa, siendo 10 el número de ES y EPC que contestaron 'sí' y 2 las respuestas negativas por cada perfil.

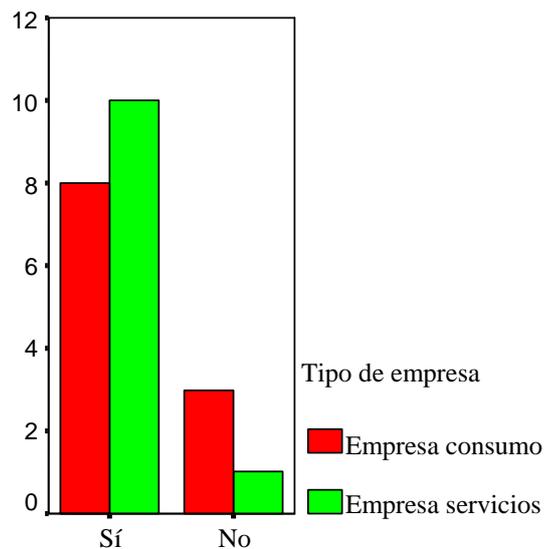


c) - Relaciones con los Stakeholders.

El 81,8% de las empresas estudiadas reconocen contemplar este ítem como una de sus técnicas de comunicación corporativa. Siendo minoría, el 18,2% del total de la muestra las que no lo utilizan.

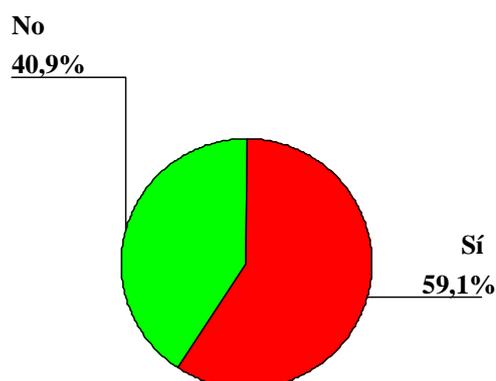


El gráfico de barras nos enseña que 10 de las 11 ES se manifiestan positivamente, 55,6% del total de los 'sí'. El 44,4% afirmativo corresponde a las EPC, 8 de los 11 casos estudiados. En el apartado negativo 3 son EPC y 1 ES.

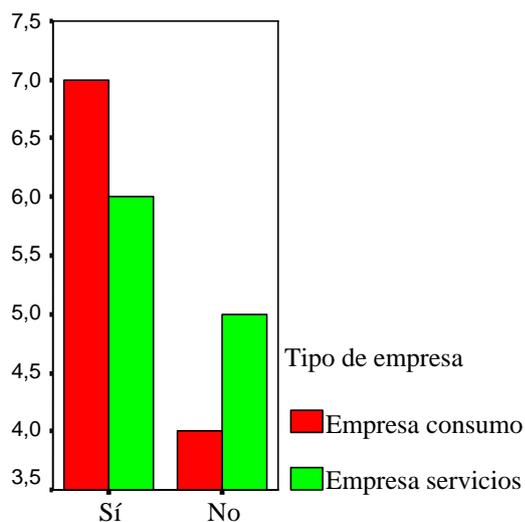


d) - El Marketing Social.

A pesar de ser un porcentaje inferior a los analizados hasta ahora, en esta pregunta, en el siguiente gráfico vemos que el 59,1% de las organizaciones investigadas también contesta afirmativamente este ítem. El 40,9% son empresas que no utilizan el marketing social como técnica de comunicación corporativa.



Observando el tipo de empresa, los resultados ponen de manifiesto que el 53,8% de las respuestas afirmativas corresponden a EPC (7 de las 11 empresas de este perfil) y que las ES aunque en menor medida (6 de las 11) también responden afirmativamente a este ítem 46,2%.

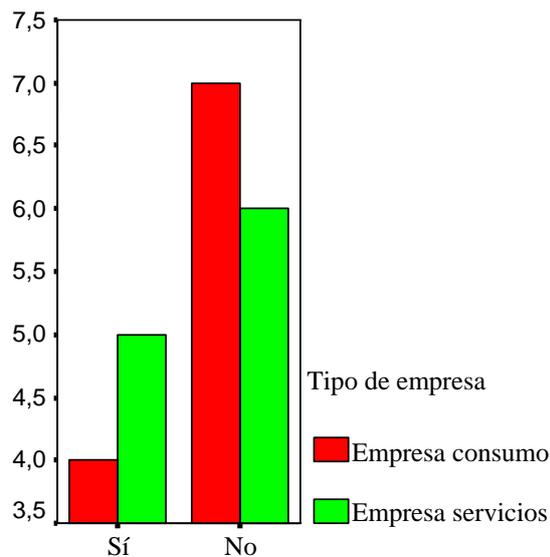


e) - El Marketing con causa.

El 40,9% del total de la muestra reconoce utilizar el marketing con causa como técnica de comunicación corporativa. Sin embargo, la mayoría el 59,1% declaran no utilizarlo.

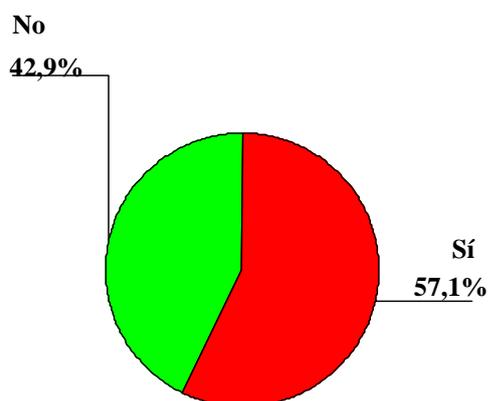


Si miramos los resultados diferenciándolos en función de los dos tipos de empresas trabajados, vemos que 5 ES responden 'sí' (55,6% de las afirmaciones) y 6 respuestas son negativas. De las EPC 4 responden 'sí' (44,4% del total de respuestas positivas) y 7 son negativas.

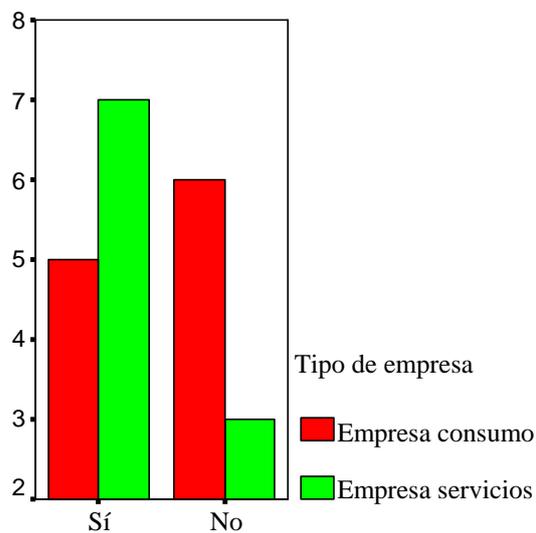


f) Sponsoring<sup>140</sup>.

La mayor parte de las empresas realizan patrocinios deportivos, el 57,1% de la muestras contestó afirmativamente y el 42,9% declaró no utilizar esta técnica.



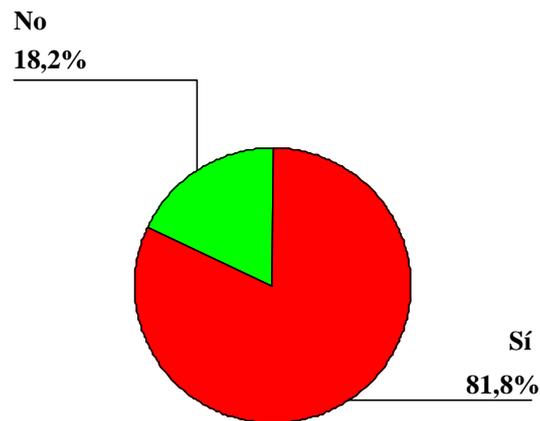
Entre las respuestas afirmativas 7 son ES, representan el 58,3% de los 'sí'. Las EPC, por su parte, contestaron 5 'sí' (41'7%). En el apartado negativo 6 son empresas de consumo y tres empresas de servicios.



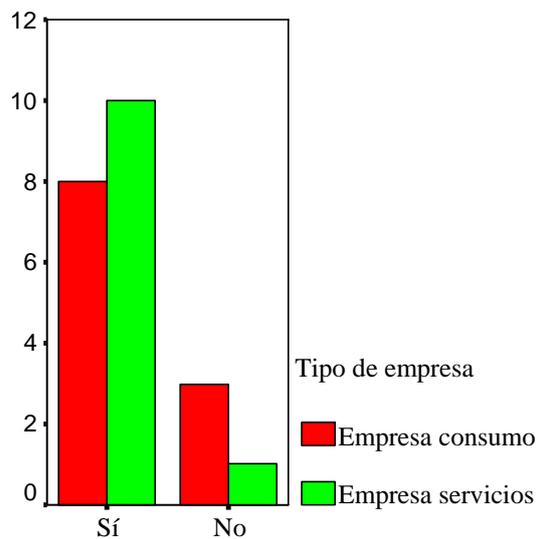
<sup>140</sup> Entendido como patrocinio deportivo.

g) El Patrocinio.

Un 81,8% , del total de nuestras empresas, reconocen el patrocinio como técnica utilizada para gestionar su comunicación corporativa y 18,2% no.

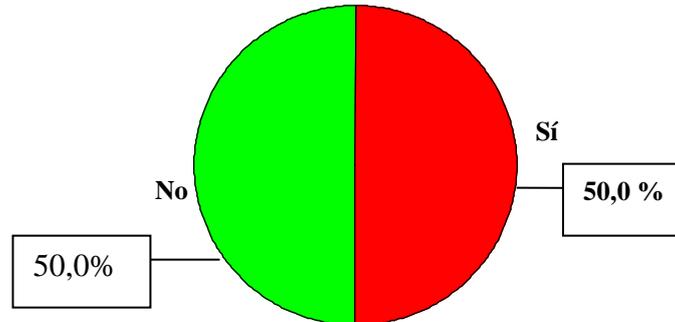


En cuanto a las diferencias según el tipo de empresa vemos que: 10 de las 18 respuestas afirmativas corresponden a ES (55,6%); 8 son de las EPC (44,4%). En la parte negativa 3 son las EPC y 1 de las ES.

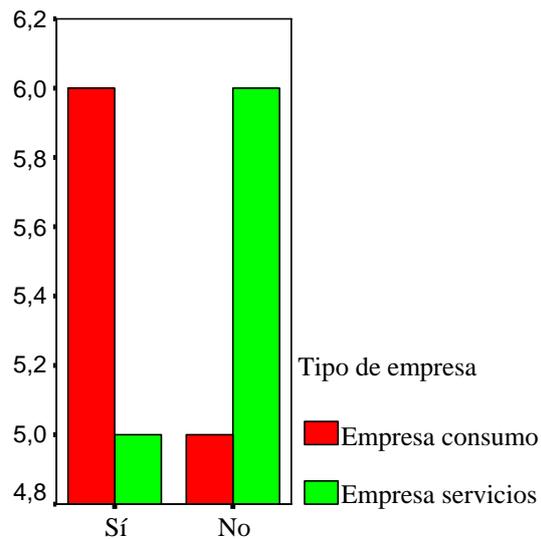


h) – Mecenazgo.

Esta técnica es utilizada exactamente por la mitad de las empresas investigadas de las cuales el 50% contestó 'sí'.

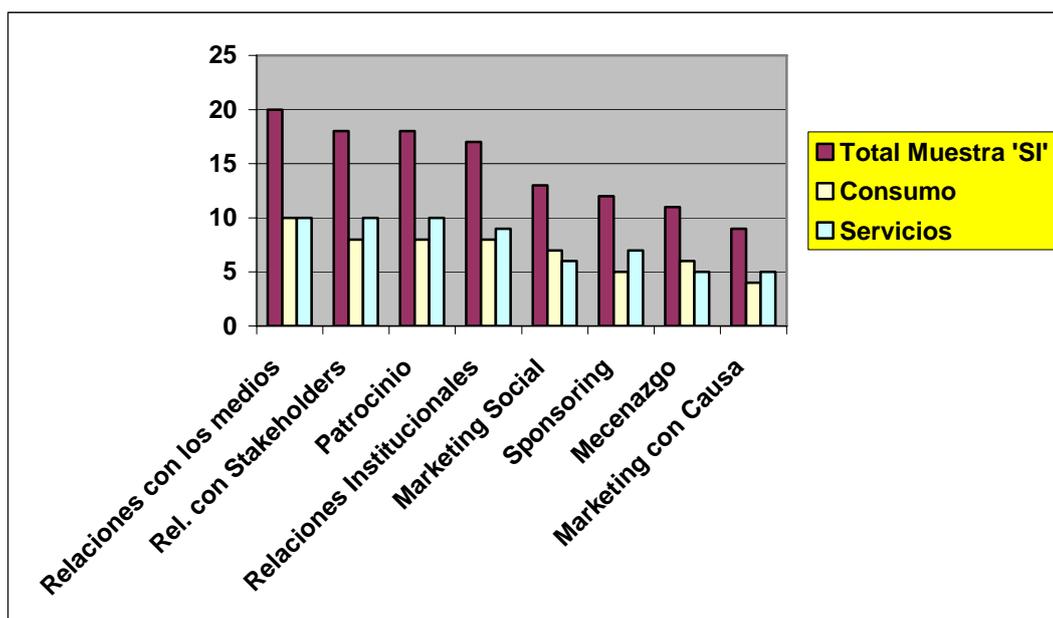


Visto en gráfico de barras los resultados numéricos son idénticos pero cambia en significado pues varía según el tipo de empresa a que corresponden. De las EPC 6 reconocen utilizarlo (54,5% de los 'sí') y 5 no. En tendencia contraria están las ES, de las cuales 5 responden 'sí' (45,5%) y 6 contestan negativamente.



i) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

A continuación se incluye un cuadro de conclusiones que nos permite comprobar los resultados cuantitativos relativos a la pregunta 8. En el mismo aparecen los resultados de la muestra total, así como de cada tipo de empresa de los 8 ítems investigados, por orden de importancia según la cantidad de respuesta afirmativas que cada uno de ellos se ha merecido.



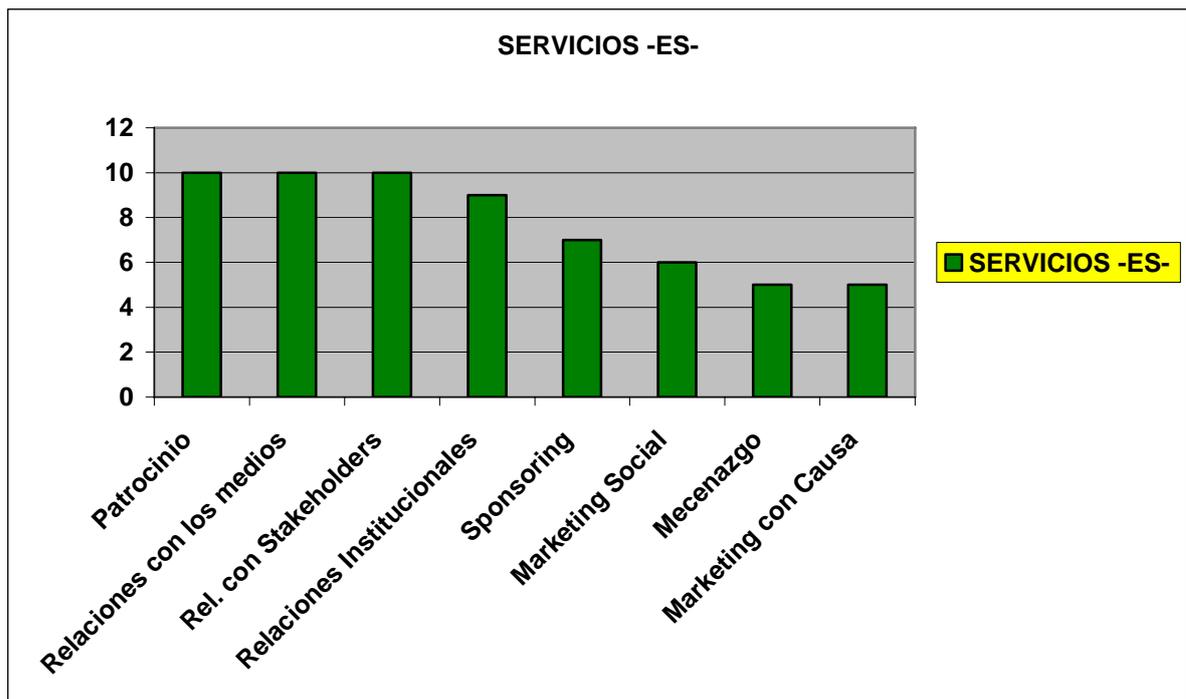
En conclusión a este apartado las técnicas que, para gestionar la comunicación corporativa, son utilizadas por nuestra muestra y en base a los resultados exclusivamente cuantitativos son:

1. La técnica más utilizada por nuestras empresas es las relaciones con los medios 20 de las 22 organizaciones (90,9% de la muestra) la emplean en su gestión de comunicación corporativa. Dándole el mismo nivel de importancia con independencia del perfil de la empresa, tanto las ES como las EPC reconocen utilizarla con un mismo nivel de respuestas 10 de las 11 que se investigan por cada tipo de organizaciones, representando en ambos casos el 90,9% de los 'si'.
2. En segundo lugar y con el mismo nivel de importancia para los dos perfiles estudiados resultan el patrocinio y las relaciones con los stakeholders o públicos

implicados, que son utilizadas por el 81,8% (18 empresas de las 22), obteniendo 10 respuestas afirmativas en las entrevistas realizadas a las ES (55,6% del total de 'sí') y 8 por parte de las EPC (44,4% de 'sí').

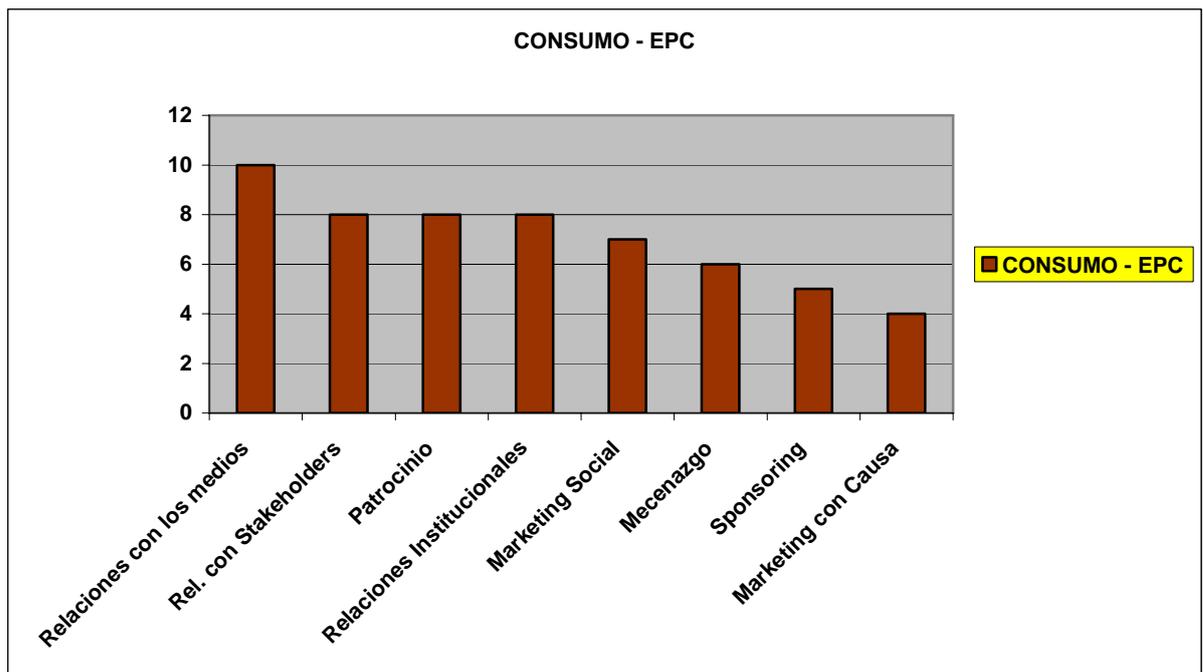
3. Las relaciones institucionales se utilizan en el 77,3% de empresas trabajadas (17 del total). Estos resultados las sitúan en el tercer nivel de importancia en cuanto a su reconocimiento y empleo entre las empresas de nuestra muestra, siendo 9 las ES que las emplean (52,9% de las afirmaciones) y 8 las EPC (47,1% de 'sí').
4. Entre el 50% y el 60% de reconocimiento están los ítems que ocupan el cuarto, quinto y sexto lugar en nivel de importancia, son: el marketing social que lo practican 13 empresas (59,1% del total de la muestra), siendo 7 las EPC y 6 ES; el sponsoring o patrocinio deportivo lo hacen efectivo 12 empresas de las 22 (54,5%), de las cuales 5 son EPC y 7 son ES; el mecenazgo obtiene 11 respuestas positivas (50% de la muestra) correspondiendo 6 a las EPC (54,5% de los 'sí') y 5 a las ES representando el 45,5% del total de afirmaciones.
5. Finalmente el marketing con causa es utilizado como técnica de comunicación corporativa en el 40,9% de las empresas trabajadas (9 de las 22). Es el único ítem de los incluidos específicamente en las entrevistas que no ha logrado alcanzar el 50% de apoyos entre las empresas de nuestra muestra. Analizado por perfiles, obtiene unos resultados ligeramente superiores en las EPC, 6 de las 11 respuestas afirmativas, mientras que el resto 5 puntos corresponden a las ES que reconocen su aplicación.

A continuación presentamos dos gráficos, uno por cada perfil de empresa investigada, donde podemos ver, por orden de importancia, cuales son los ítems más valorados por cada tipo de empresa.



El patrocinio, las relaciones con los medios y las relaciones con los públicos implicados, son las técnicas más importantes en la gestión de la comunicación corporativa de las ES, con un mismo resultado entre las empresas trabajadas, 10 de ellas declaran utilizarlas. Poco se diferencia las relaciones institucionales que obtienen 9 puntos situándose en segundo lugar. El patrocinio deportivo, con 7 respuestas afirmativas ocupa el tercer puesto, ocupando el marketing social el cuarto lugar con 6 empresas que lo aplican. Por otro lado, el mecenazgo y el marketing con causa quedan como las técnicas menos reconocidas entre las ES, con 5 puntos cada una.

Aunque parecidos, los resultados en las EPC presentan diferencias que deben quedar reflejadas. La técnica más utilizada por este tipo de empresas son las relaciones con los medios, con 10 respuestas afirmativas. El segundo lugar en importancia lo ocupan tres ítems: las relaciones con los públicos implicados – stakeholders-; el patrocinio y las relaciones institucionales con 8 respuestas positivas cada uno de ellos. El marketing social ocupa el tercer lugar con 7 empresas que responden positivamente, el mecenazgo es asumido por 6 EPC, situándose el cuarto en nivel de reconocimiento. Los dos ítems con menos apoyos son el sponsoring y el marketing con causa, con 5 y 4 puntos respectivamente.



#### 4.2.4. Cómo gestionan la Comunicación Interna.

##### a) - Resultados cuantitativos del total de la muestra.

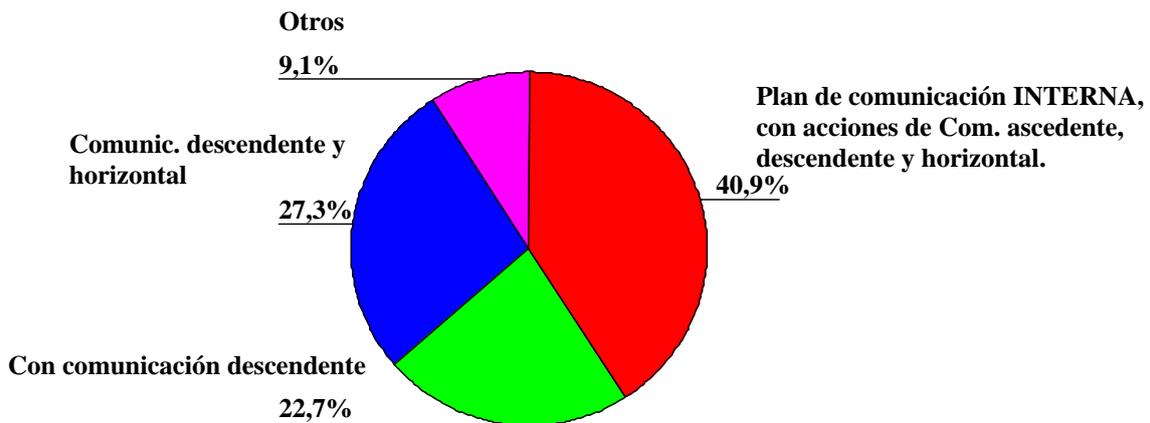
Analizando el total de la muestra, la mayoría (40,9%) de las empresas investigadas reconocen que, para gestionar su comunicación interna<sup>141</sup>, disponen de un plan de com. interna que recoge acciones de comunicación ascendente, descendente y horizontal. El 27,3% la gestionan con comunicación descendente y horizontal y el 22,7%, que sólo emplea acciones de comunicación descendente. Ninguna empresa utiliza la comunicación ascendente en exclusiva. El 9,1% que aparece como 'otros', corresponde a aportaciones complementarias que serán analizadas en el apartado cualitativo de esta investigación.

#### Estadísticos

N	Válidos	22
	Perdidos	0

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Plan de comunicación interna	9	40,9	40,9	40,9
	Con comunicación descendente	5	22,7	22,7	63,6
	Con comunicación descendente y horizontal	6	27,3	27,3	90,9
	Otros	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<sup>141</sup> A partir de este punto se utilizará com. interna.



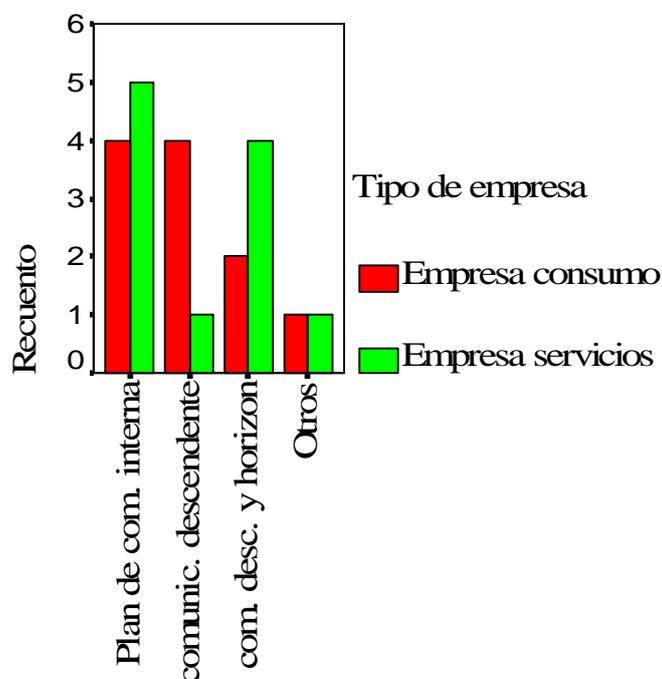
**b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.**

Analizando los resultados según el perfil de las empresas vemos que en lo relativo al plan de comunicación interna, con acciones de comunicación ascendente, descendente y horizontal, 9 de las 22 empresas (40,9%) son las que dicen usarlo, de ellas 4 cuatro son EPC (44'4% de los 'sí') y 5 son ES (55'6% de las respuestas positivas). En cuanto a la gestión mediante comunicación descendente 5 (22,7%) son el total de organizaciones que reconocen este procedimiento, de ellas 4 son EPC (80% de 'sí') y 1 es ES (20% de respuestas positivas). Administran su com. interna utilizando comunicación descendente y horizontal 6 de las 22 organizaciones (27,2%), 2 son EPC (33'3% de las afirmaciones) y 4 son ES (66,7% de los 'sí'). Ninguna de las empresas de la muestra admite gestionar la com. interna a través de la comunicación ascendente. Dos empresas una de cada perfil (18,2% del total de la muestra) dicen utilizar otros procedimientos, que serán analizados en el apartado cualitativo de esta pregunta.

## Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Gestión de la Comunicación interna * Tipo de empresa	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%

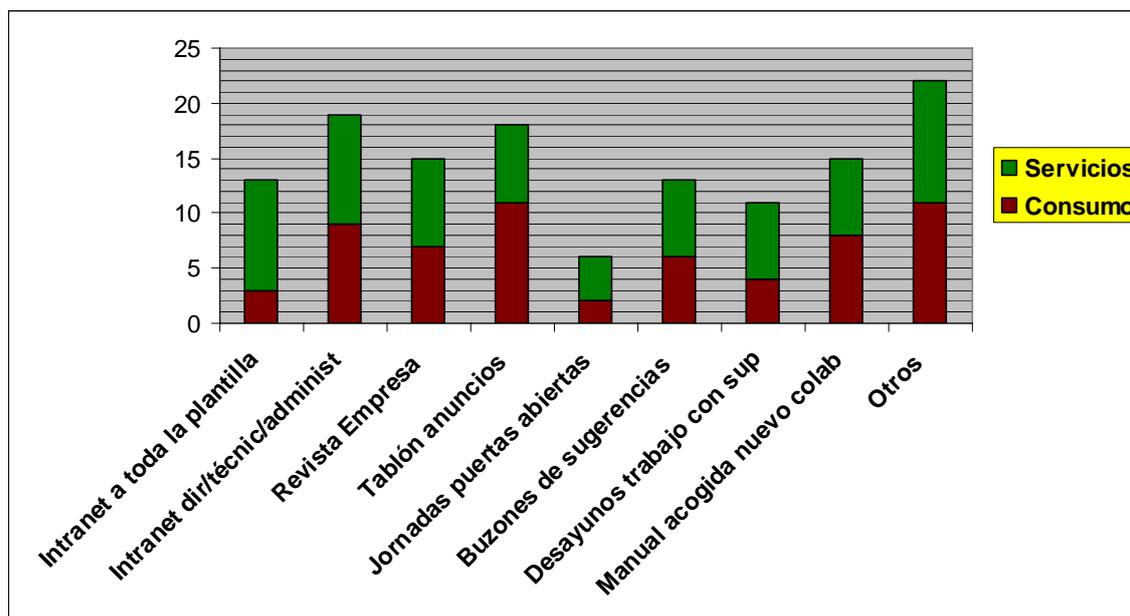
			Tipo de empresa		Total
			Empresa consumo	Empresa servicios	
Gestión de la Comunicación interna	Plan de comunicación interna (Com. Ascendente, descendente y horizontal). Con comunicación descendente	Recuento	4	5	9
		% de Gestión de la Comunicación interna	44,4%	55,6%	100,0%
		Recuento	4	1	5
		% de Gestión de la Comunicación interna	80,0%	20,0%	100,0%
Gestión de la Comunicación interna	Con comunicación descendente y horizontal	Recuento	2	4	6
		% de Gestión de la Comunicación interna	33,3%	66,7%	100,0%
Gestión de la Comunicación interna	Otros	Recuento	1	1	2
		% de Gestión de la Comunicación interna	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Recuento	11	11	22
		% de Gestión de la Comunicación interna	50,0%	50,0%	100,0%



### c) CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

De las 11 ES estudiadas 5 disponen de un plan de com. interna con acciones de comunicación descendente, ascendente y horizontal, y 4 más administran esta comunicación a través de acciones de comunicación descendente y horizontal, más una que sólo utiliza la descendente. Por otro lado, observando las EPC vemos que, de las 11 empresas investigadas, 4 disponen de un plan de com. interna con acciones de comunicación descendente, ascendente y horizontal, 4 más solo utilizan herramientas de comunicación descendente y dos EPC lo hacen mediante la comunicación descendente y horizontal. Estos datos nos permiten aportar una conclusión: en este punto de la investigación, son minoría las empresas que reconocen administrar de una manera explícita y controlada la comunicación interna. Ninguno de los ítems planteados se aproxima al 50% de respuestas positivas, el abanico de aceptación está entre el 40,9% del plan de comunicación y el 0% de las comunicación ascendente, con un 22,7% de la comunicación descendente y un 27,3% las que reconocen acciones descendentes y horizontales.

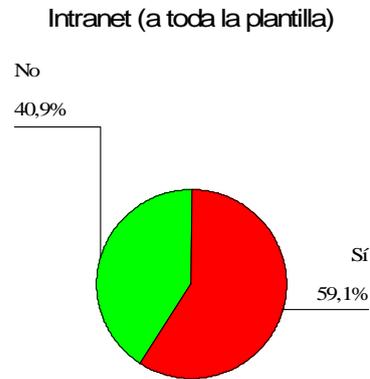
#### 4.2.5. Herramientas y técnicas que utilizan en la Comunicación Interna.



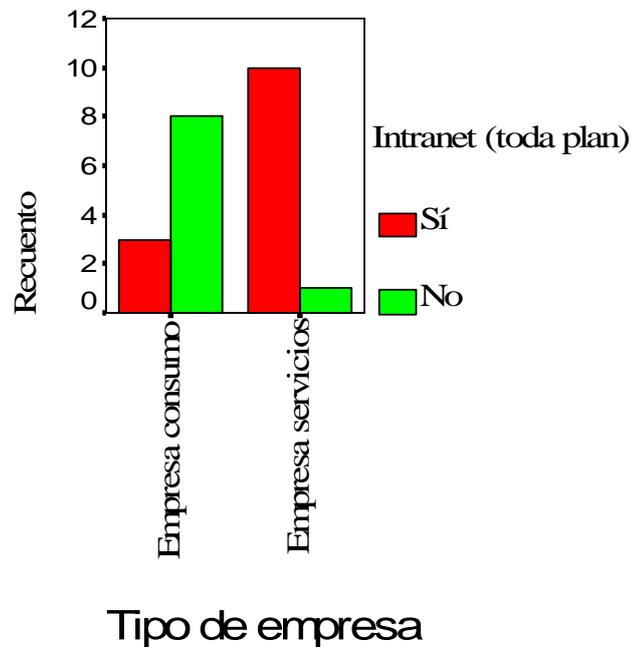
Los resultados globales de nuestra investigación de campo confirman que las empresas investigadas utilizan para gestionar la comunicación interna los siguientes ítems: Intranet para dirección, personal técnico y administrativo, es la herramienta más utilizada con 19 empresas que lo utilizan de las 22 que componen la muestra (86,4%); entre los soportes tradicionales el tablón de anuncios es el segundo más utilizado con 18 respuestas afirmativas (81,8%) de las empresas investigadas; la revista de empresa y el manual de acogida del nuevo colaborador/a han salido respaldados, en tercer lugar, con el mismo grado de importancia 15 puntos positivos cada uno de ellos; buzones de sugerencias e Intranet para toda la plantilla incluidos el personal de producción son utilizados por 13 de las 22 empresas analizadas; los desayunos de trabajo se hacen en el 50% de la muestra estudiada (11 empresas) y quedan la jornadas de puertas abiertas como la actividad menos realizada por nuestras empresas con 6 'sí' lo que representa el 27,3% del total de la muestra.

a) Intranet, accesible a toda la plantilla.

De la opinión que sobre este ítem tienen las 22 empresas investigadas, el análisis de los resultados nos muestra que el 59,1% de las mismas tienen Intranet accesible a toda la plantilla de su empresa. El 40,9% contestaron negativamente.



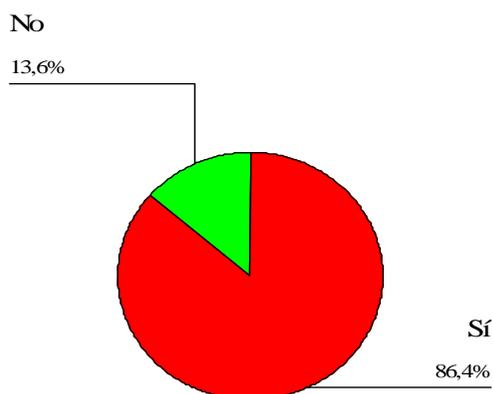
Analizado por tipo de empresas 10 son las ES que contestaron afirmativamente (76,9% de los 'sí') y una reconoció no disponer de Intranet para toda la plantilla. De las EPC 3 fueron las respuestas afirmativas (23,1%) mientras que la mayoría 8 contestaron 'no'.



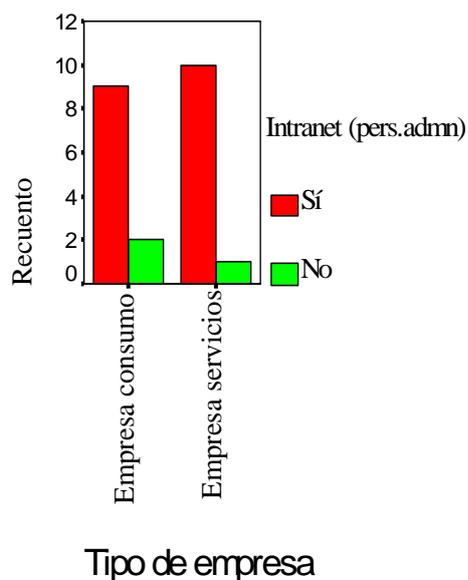
b) - Intranet, accesible al personal de dirección, técnico y administrativo.

Cuando Intranet es accesible al personal de dirección, técnico y administrativo, sin llegar a las plantas de producción y almacenes, los resultados cambian. En este caso el 86,4% de las empresas trabajadas reconocen utilizarlo, siendo minoría (13,6%) las que responden 'no'.

Intranet (personal dirección, técnico y admin)

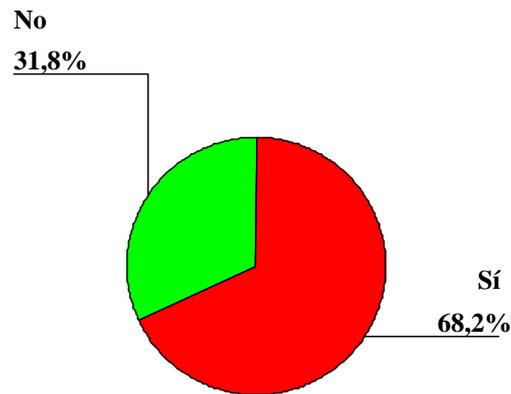


Por otro lado, observando los resultados por tipo de empresa vemos que 10 son las ES que reconocen utilizarlo (52,6% de los 'sí') y 9 las EPC (47,4%), siendo minoría las que no lo utilizan: 1 ES y 2 EPC.

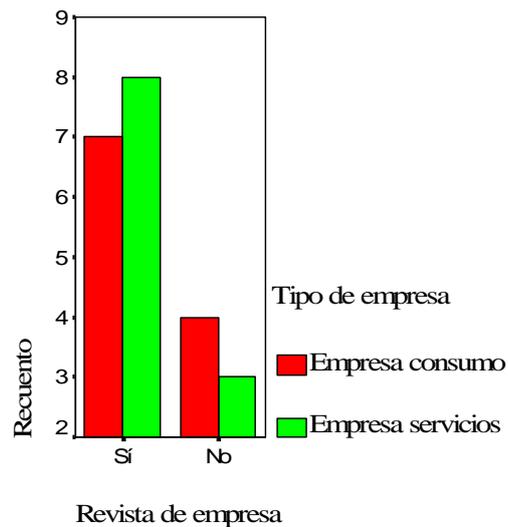


c) - Revista de Empresa.

El 68,2% de las empresas entrevistadas confirman disponer de una revista de empresa para gestionar su comunicación interna. El 31,8%, no la tienen.

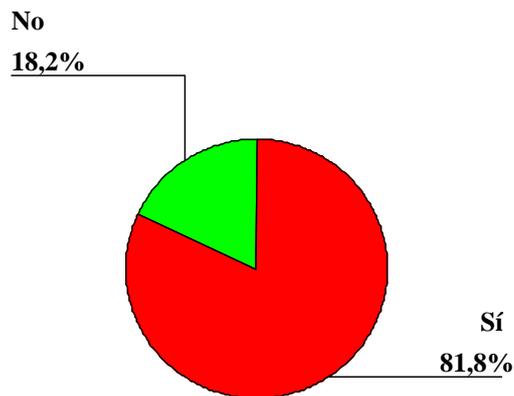


Las ES reconocen disponer una revista de empresa mayoritariamente, 8 de las 11 estudiadas (53,3% de las respuestas afirmativas), 2 son las que no la tienen. En cuanto a las EPC, 7 también reconocen utilizar la revista de empresa (46,7%) y 4 respondieron 'no'.

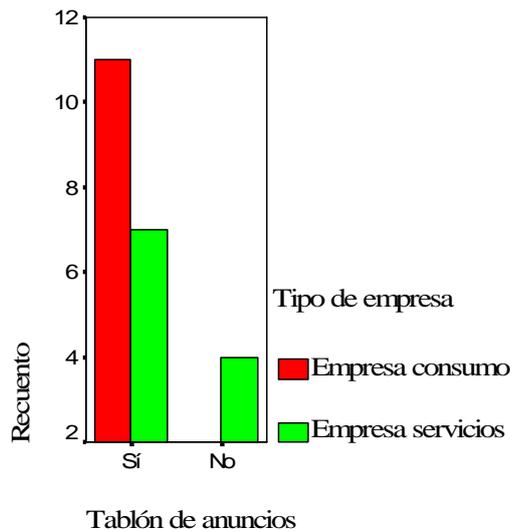


d) - Tablón de Anuncios.

El 81,8% de la muestra, una mayoría reconoce utilizar el tablón de anuncios en su comunicación interna. Son minoría (18,2%) las empresas que no lo utilizan.

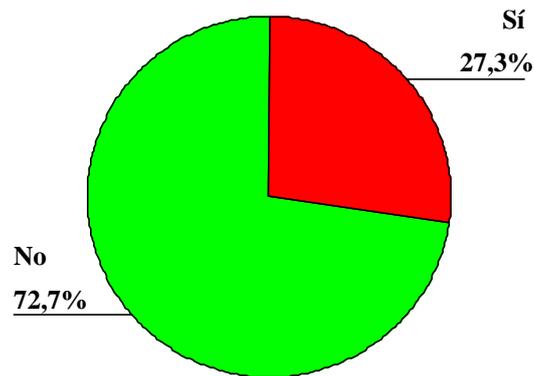


Según el tipo de empresa, vemos que el 100% de las EPC (11 empresas) reconocen utilizarlo (61,1% de los 'sí'). Sin embargo, las ES son 7 las que reconocen su utilización (38,9%), mientras que cuatro de ellas no lo utilizan.

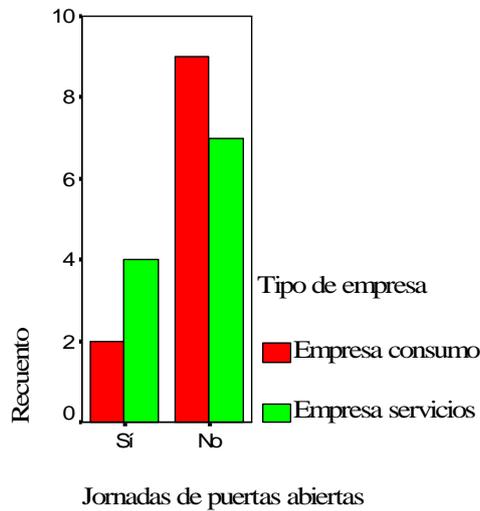


e) - Jornadas de Puertas abiertas.

En este ítem los resultados positivos son minoría, el 27,3% las emplea, mientras que el 72,7% no realiza jornadas de puertas abiertas en su comunicación interna.

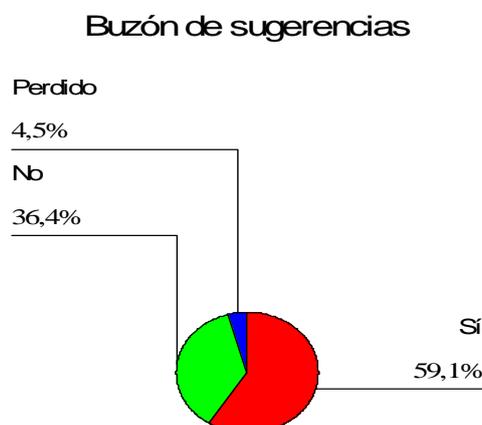


El gráfico de barras nos muestra que de las 6 empresas que contestaron positivamente, 4 son ES (66,7% de 'sí') y 2 son EPC (33,3%). En el apartado negativo, las EPC son 9 y las ES 7.

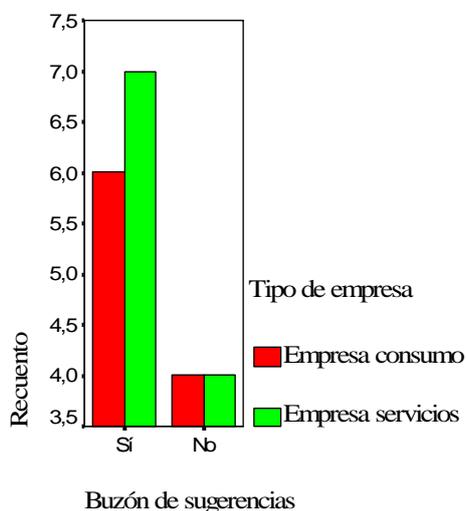


f) - Buzones de sugerencias.

El buzón de sugerencias es utilizado por el 59,1% de la muestra investigada, el 36,4% reconoció no utilizarlo y en una de las entrevistas este ítem no se comentó<sup>142</sup>, por lo que el 4,5% aparece estadísticamente como perdido.



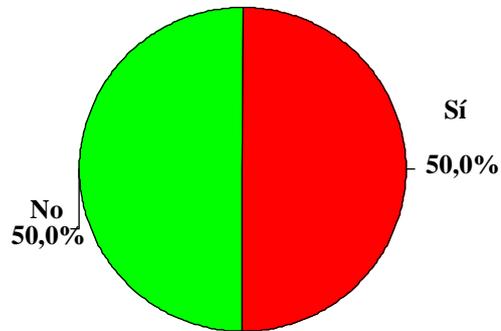
Entre las ES, 7 son las que reconocen disponer de un buzón de sugerencias para su comunicación interna (53,8% de los 'sí') y cuatro no lo utilizan. Sin embargo, 6 EPC tienen buzón de sugerencias (46,2%) y 4 no, una EPC no contestó este ítem.



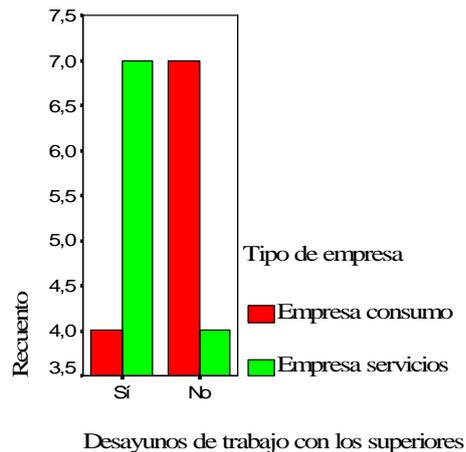
<sup>142</sup> Al tratarse de entrevistas personalizadas, la causa de que falte una respuesta es debida a un descuido o error de anotación de la investigadora.

g) - Desayunos de trabajo con los superiores.

Esta técnica se emplea en el 50% de las empresas investigadas.

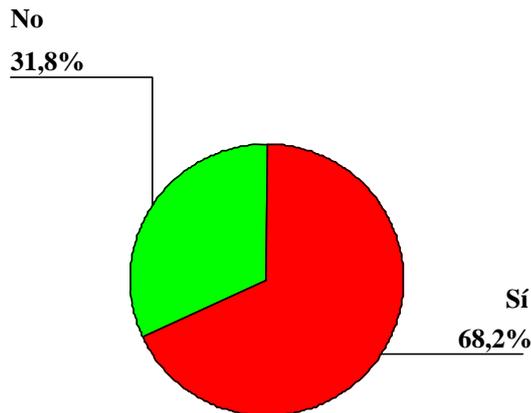


Sin embargo, los resultados analizados por tipo de empresa nos dicen que son mayoría las ES que lo ponen en práctica, 7 de las 11 (63,6% del total afirmativo), realizan desayunos de trabajo en su comunicación interna y 4 no lo hacen. Mientras que los datos son completamente a la inversa en las EPC, 4 confirman su utilización (36,4%), mientras que 7 confirman no organizar estos actos.

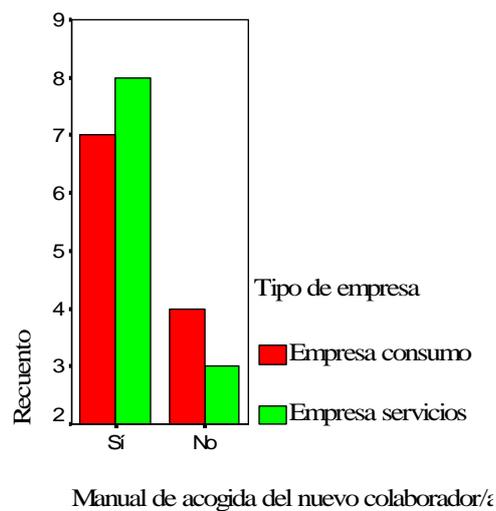


h) - Manual de acogida del nuevo colaborador/a.

Esta herramienta es utilizada por el 68,2% de las empresas investigadas. Son minoría, el 31,8%, las que indican que no tienen manual de acogida para los nuevos colaboradores.

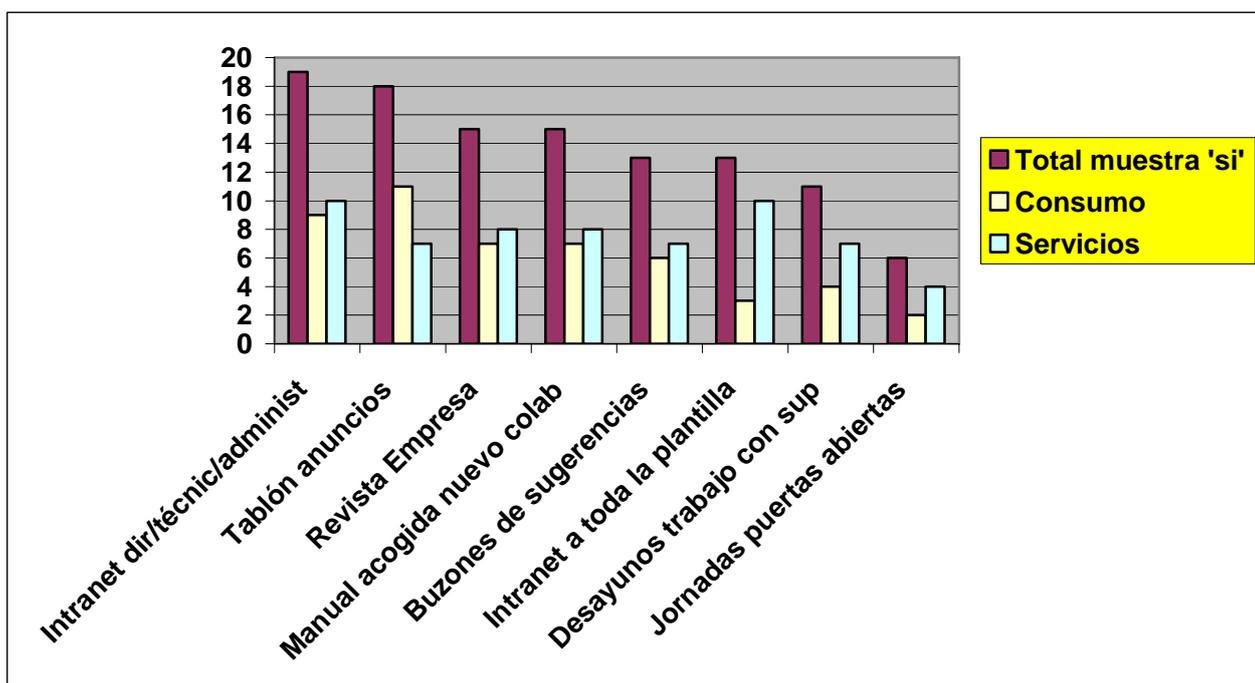


Según el perfil de las empresas trabajadas, 8 son las ES que reconocen disponer de un manual de acogida (53,3% de los 'sí') y 3 dicen no tenerlo. Por otro lado, de las EPC investigadas 7 reconocen disponer de esta herramienta para su comunicación interna (46,7%), mientras que las 4 restantes no la tienen.



## i) CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

A continuación se incluye un cuadro de conclusiones que nos permite comprobar los resultados cuantitativos relativos a la pregunta 10. En el mismo aparecen los resultados de la muestra total, así como de cada tipo de empresa de los 8 ítems investigados, por orden de importancia según la cantidad de respuesta afirmativas que cada uno de ellos se ha merecido.

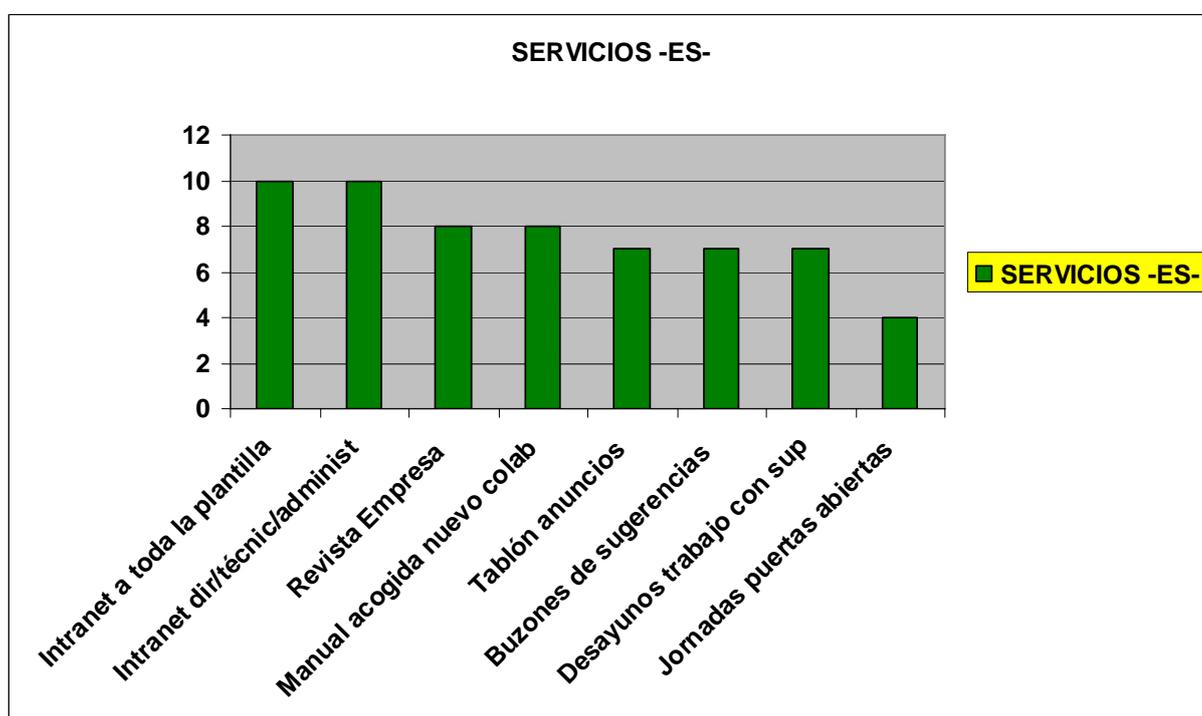


En conclusión al presente apartado para las acciones de comunicación interna, las empresas de nuestra muestra y en base a los resultados exclusivamente cuantitativos utilizan:

1. Intranet accesible a dirección, personal técnico y administrativo, es la herramienta más utilizada por las empresas investigadas, para la gestión de la comunicación interna, 19 respuestas afirmativas (86,4% del total). Muy cerca quedan los resultados referidos a los tableros de anuncios que aparecen en segundo lugar de importancia con 18 'sí' (81,8% de la muestra). En cambio, Intranet accesible a toda la plantilla, queda en cuarto lugar con el mismo nivel de apoyo que los buzones de sugerencias, 13 empresas contestan 'sí' (59,1% de la muestra).

2. En tercer lugar encontramos las revistas de empresa, así como, el manual de acogida del nuevo colaborador ambos reciben el 68,2% de apoyos (15 respuestas afirmativas).
3. Siguiendo por orden de importancia, los desayunos de trabajo con los superiores son utilizados por 11 empresas (50%), ocupando el quinto lugar. En sexto y último puesto quedan las jornadas de puertas abiertas que no llegan al 50% de la muestra y son realizadas por 6 empresas el 27,3% de las 22 entrevistas.

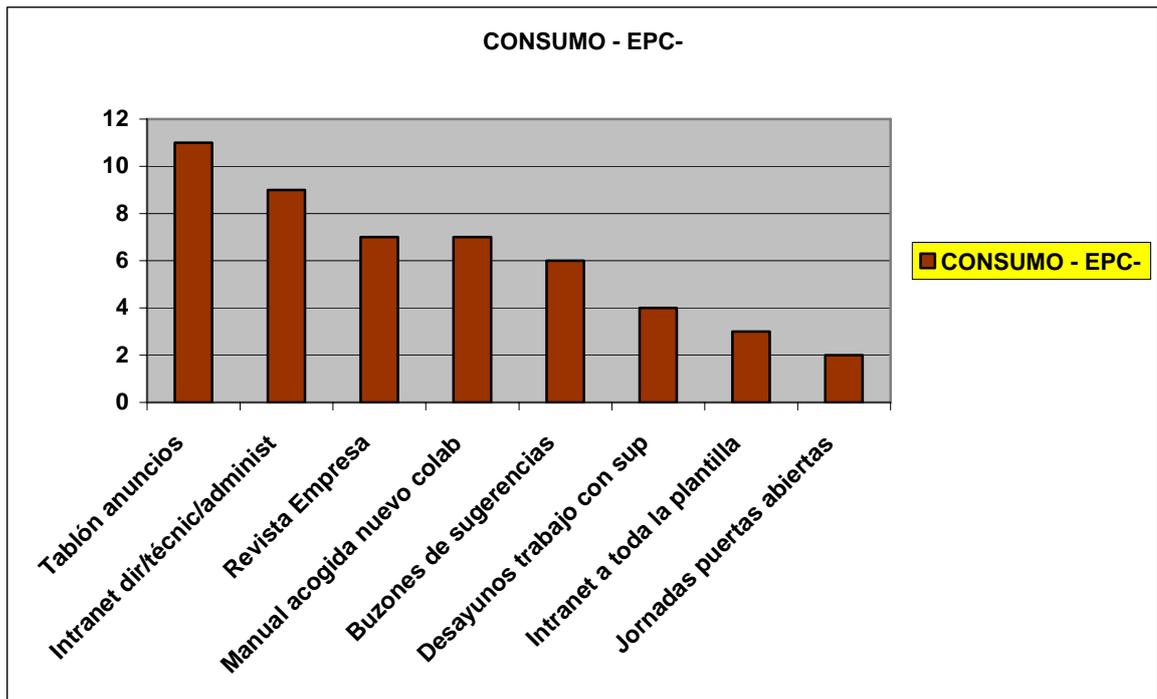
A continuación incluimos dos gráficos, uno por cada perfil de empresa investigada, donde podemos ver, por orden de importancia, cuales son los ítems más valorados por cada tipo de empresa



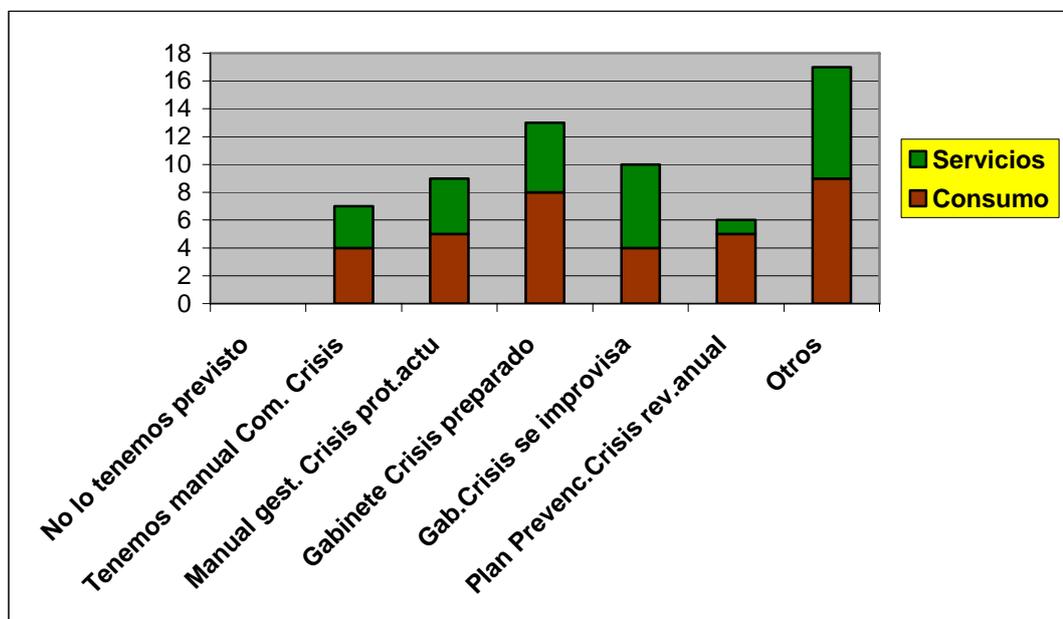
Para las ES Intranet es la principal herramienta en la gestión de su comunicación interna, 10 de las 11 empresas entrevistadas la utilizan y, además de ser manejada por dirección y todo el personal técnico y administrativo, estas empresas reconocen

que es accesible a toda la plantilla de la compañía. Revistas de empresa y manual de acogida, son implementados por 8 ES adquiriendo el segundo lugar de importancia. Tablones de anuncios, buzones de sugerencias y desayunos de trabajo, obtienen el mismo nivel de respuestas positivas 7 de las 22, quedando en tercer puesto. En cuarto y última posición aparecen las jornadas de puertas abiertas, 4 son las empresas que las ponen en práctica.

El nivel de importancia de estas herramientas cambia significativamente cuando observamos el resultado de las EPC, en el gráfico que podemos ver a continuación. Los tablones de anuncios son utilizados por el 100% de estas empresas (11 'sí') siendo el ítem más usado de los que se mencionaron explícitamente en la entrevista, resultados que lo sitúan en primer nivel de importancia entre las acciones y técnicas de comunicación interna de estas empresas. En segundo lugar Intranet accesible al personal de dirección técnico y administrativo, con 9 respuestas positivas. Sin embargo, a diferencia de las ES, entre las EPC estudiadas sólo 3 tienen un sistema de Intranet accesible a toda la plantilla, en el 72,7% de la muestra el personal de producción no dispone de esta herramienta, quedando en sexto lugar de importancia. Las revistas de empresa y el manual de acogida, obtienen resultados muy parecidos a las ES, 7 son las EPC que responden 'sí' a estos dos ítems, ocupando el tercer puesto. En cuarto y quinto lugar aparecen los buzones de sugerencias (6 respuestas afirmativas) y desayunos de trabajo con los superiores con 4 empresas que reconocen implementarlos. Finalmente, las jornadas de puertas abiertas vuelven a ser las menos utilizadas con 2 EPC del total de la muestra que las realizan.



#### 4.2.6. Cómo gestionan la Comunicación de Crisis.



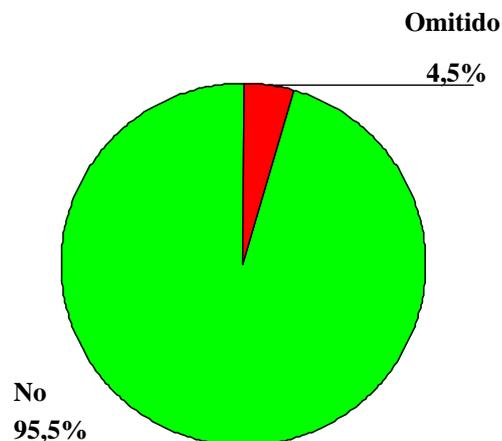
El total de los datos trabajados nos arrojan unos resultados que en la primera aproximación nos permite observar, por un lado, que ninguna de las empresas entrevistadas cuando eran preguntadas por su forma de gestionar la comunicación de

crisis, dio por buena la afirmación 'no lo tenemos previsto. Nunca hemos tenido que abordar una situación de crisis'. En cuanto al gabinete de crisis 13 de las 22 empresas (59,1%) tienen un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación de crisis, mientras que el 45,4% (10 empresas) reconocen que lo improvisan en el momento en que aparece la crisis. El 40,9% (9 de las 22 empresas) asegura disponer de un manual de gestión de crisis que establece todo el protocolo de actuación inmediata para esos momentos. Tienen manual de comunicación para situaciones de crisis el 31,8% de la muestra (7 empresas) y plan de prevención de crisis, actualizado cada año el 27,2% (6 de las 22).

A continuación veremos los resultados de cada ítem por separado, primero del total de la muestra y en segundo lugar en función de los dos perfiles de empresas trabajados<sup>143</sup>.

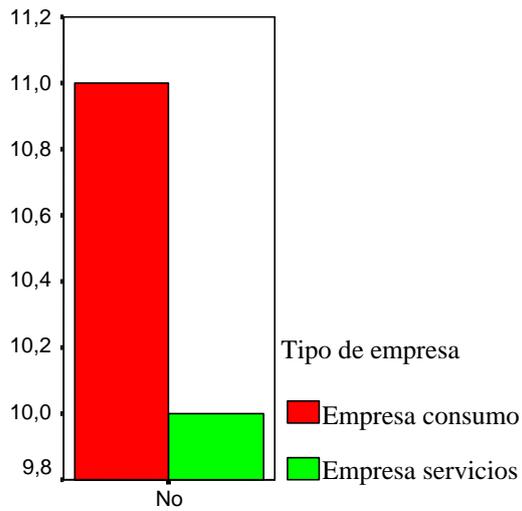
a) – No lo tenemos previsto. Nunca hemos tenido que abordar una situación de crisis.

El 100% de la muestra no dio por válido este planteamiento.



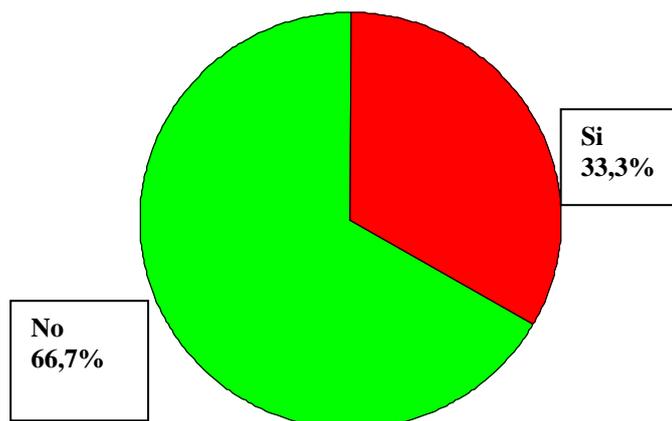
El total de las EPC contestaron 'no'. De las ES 10 respuestas fueron negativa y una no se registró.

<sup>143</sup> En el análisis separado por cada ítem, los porcentajes se han hecho en base a 21 es igual al 100%, por haberse producido una respuesta nula en todos los ítems de esta pregunta.

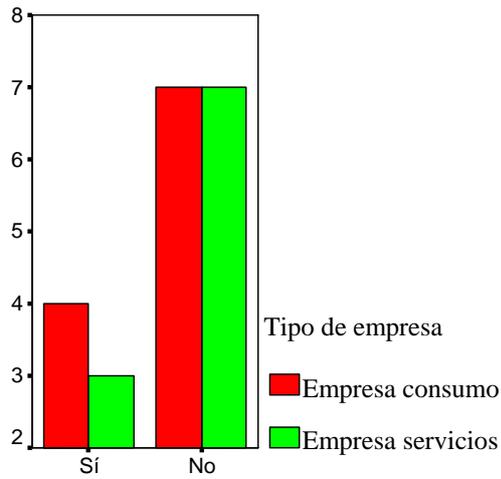


b) - Contamos con un manual de comunicación para situaciones de crisis.

Este primer gráfico nos muestra que el 66,7% de la muestra no dispone de un manual de comunicación para afrontar las situaciones de crisis, mientras que el 33,3% si lo tienen.

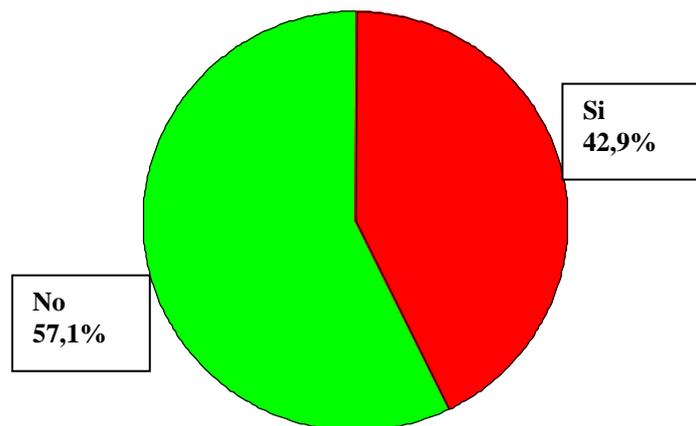


En el segundo vemos que 7 EPC y 7 ES (repartidas al 50% las respuestas positivas), no tienen esta herramienta. Por otro lado, 4 de las EPC y 3 ES si la tienen.

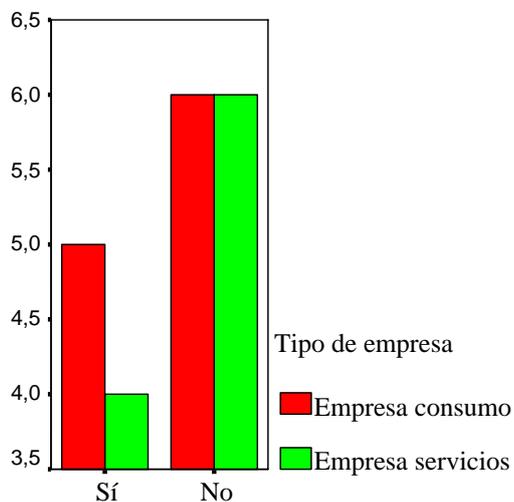


c) - Tenemos un manual de gestión de crisis que establece todo el protocolo de actuación inmediata en casos de crisis.

El 42,9% de las empresas estudiadas cuentan, entre sus herramientas para gestionar situaciones de crisis, con un manual de gestión que establece todo el protocolo de actuación inmediata. El 57,1% no lo tienen.

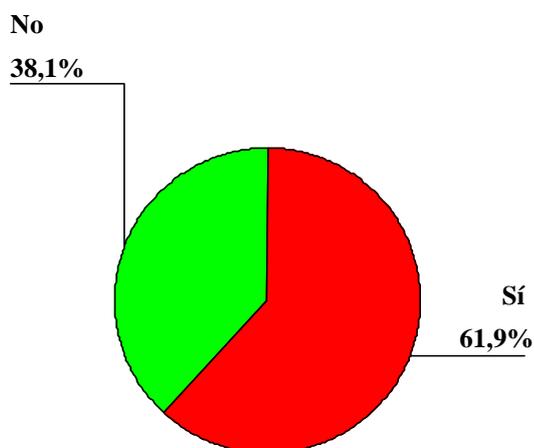


En función del perfil de las empresas, vemos que 6 son las EPC y las ES que no tienen este manual, mientras que 5 EPC (55,6% de las respuestas afirmativas) y 4 ES (44,4%) si lo tienen.

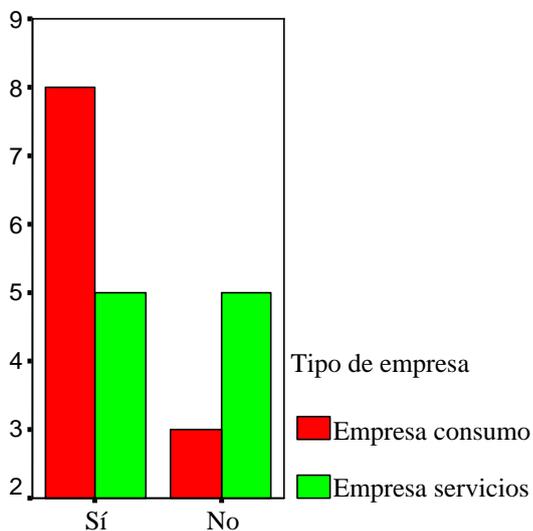


d) - Tenemos un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación crítica.

El 61,9% de la muestra reconoce disponer de este ítem preparado para abordar las situaciones de crisis. El 38,1% contestan negativamente.

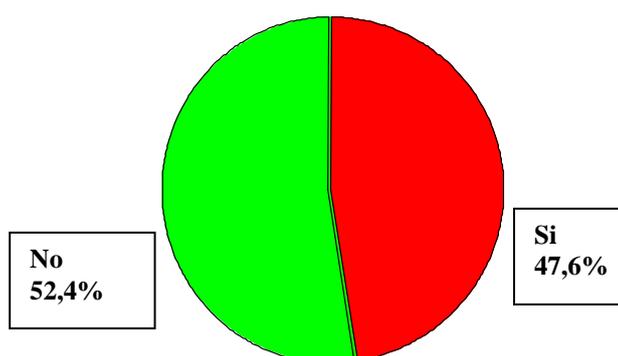


Analizándolo por tipo de empresas vemos que 8 EPC cuentan con un gabinete de crisis ( 61,5% de los 'si'), siendo 3 las empresas de este perfil que contestan 'no'. Entre la ES 5 lo tienen (38,5%) y 3 no lo tienen previsto.

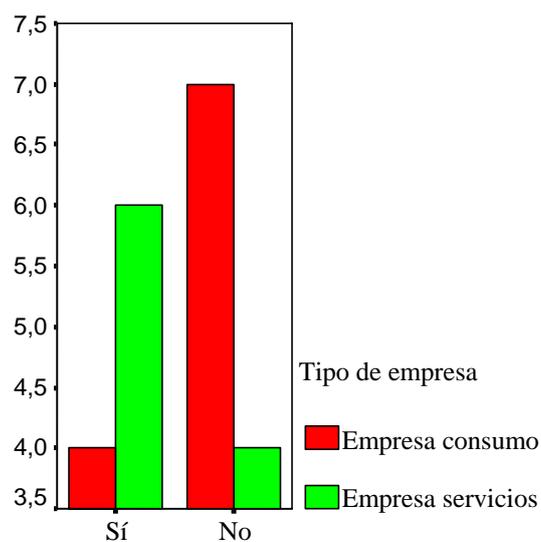


e) - El gabinete de crisis se improvisa en el momento en que aparece la crisis.

El 52,4% de las empresas investigadas no lo improvisa, mientras que el 47,6% reconoce si hacerlo.

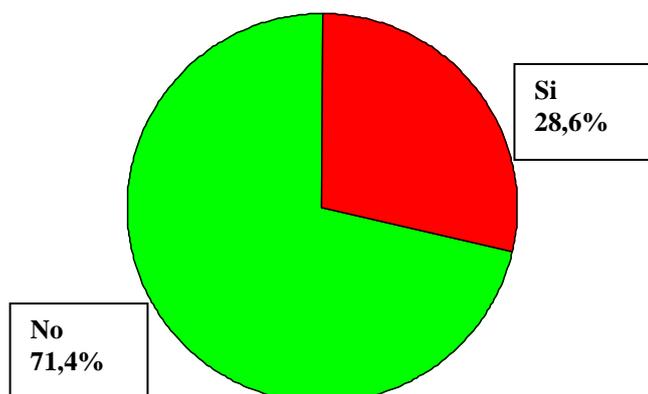


Del total de la muestra, 6 ES (60% de las respuestas afirmativas) declaran improvisar el gabinete en el momento en que la crisis aparece y 4 no lo improvisan. Por otro lado, 4 EPC (40% de 'si') lo improvisan y 7 declaran no hacerlo.



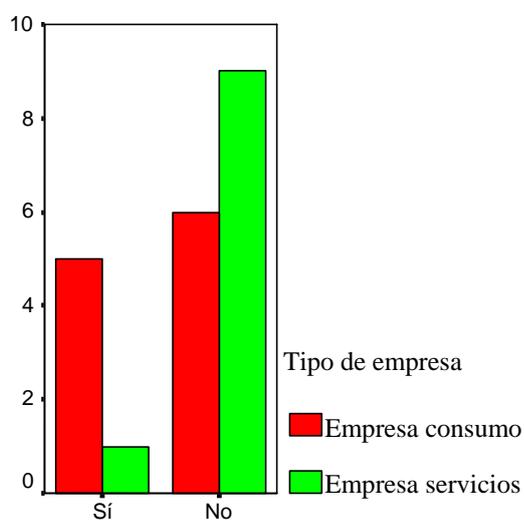
f) - Tenemos un plan de prevención de las crisis, que se revisa anualmente.

El 71,4% de las empresas trabajadas, no tienen un plan de prevención de las crisis. Son minoría, el 28,6% la que reconocen disponer de esta herramienta.



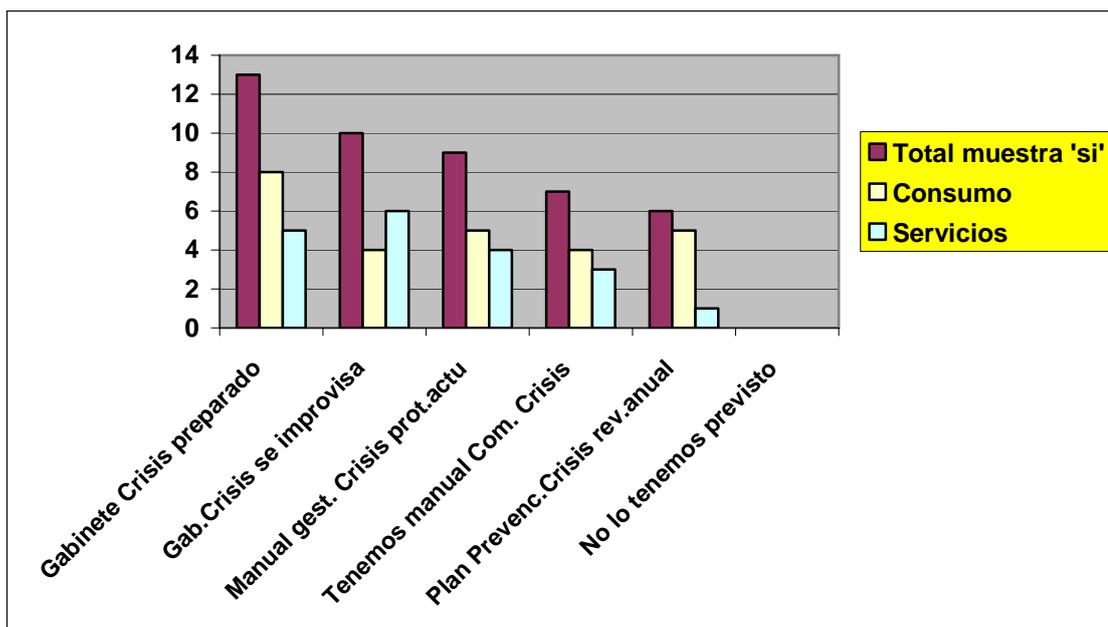
Visto por separado según el perfil de las empresas trabajadas, los resultados son significativos. El 83,3% de las respuestas afirmativas corresponde a las EPC, 5 de ellas dicen tener un plan para prever crisis que lo revisan periódicamente, 6 no

tienen. Entre las ES de nuestra muestra, sólo una reconoce tenerlo (16,2% de los 'sí'), mientras que 9 contestaron negativamente.



#### g) CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

A continuación se incluye un cuadro de conclusiones que nos permite comprobar los resultados cuantitativos relativos a la pregunta 11. En el mismo aparecen los resultados de la muestra total, así como de cada tipo de empresa de los 6 ítems investigados, por orden de importancia según la cantidad de respuesta afirmativas que cada uno de ellos se ha merecido.

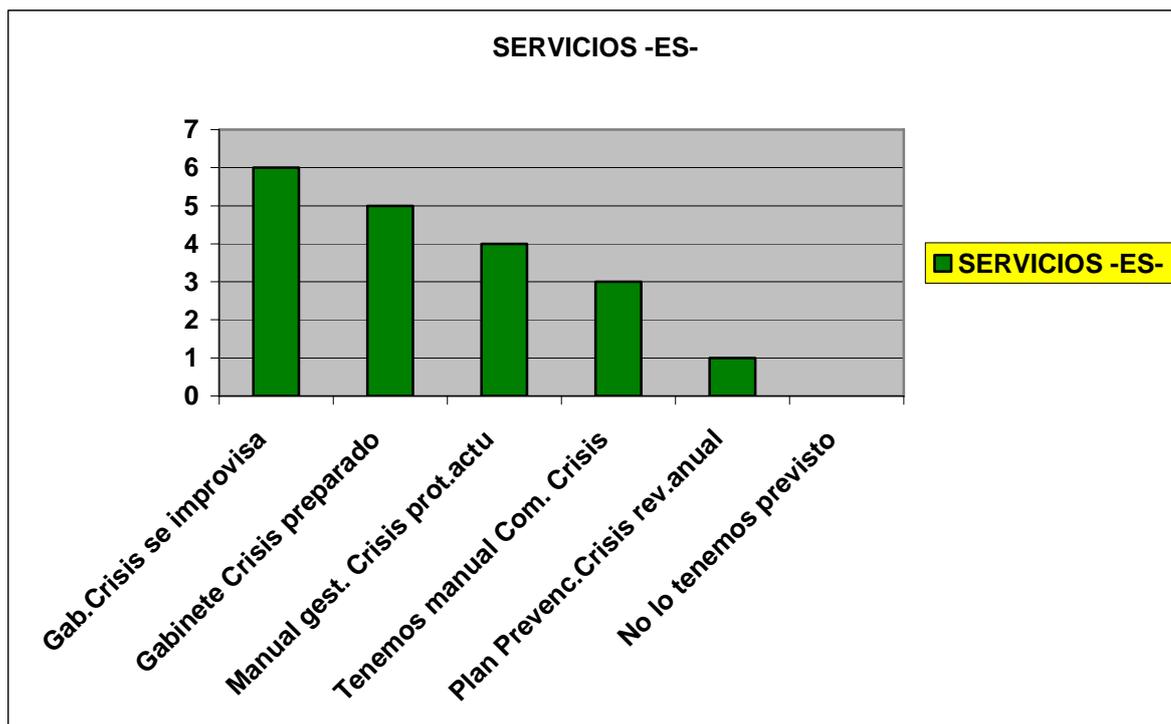


En conclusión a este apartado comprobamos que, la comunicación de crisis, las empresas de nuestra muestra y en base a los resultados exclusivamente cuantitativos, las gestionan utilizando:

1. En primer lugar a través de un gabinete de crisis que 13 de las 22 empresas (59,1% de la muestra) afirman tener preparado para abordar cualquier situación crítica. De las EPC 8 cuentan con este gabinete (61,5% de los 'si') y 3 tres no lo tienen. Sin embargo, las ES dividen al 50% sus respuestas, siendo 5 las empresas que declaran tenerlo y 5 las que contestan no. Por otro lado, 10 empresas del total trabajadas reconocen que improvisan el gabinete en el momento en que aparece la crisis, siendo 6 las ES y 4 las EPC que lo improvisan. El gabinete de crisis es el único ítem que supera el 50% de respuestas positivas en esta pregunta.
2. Por debajo del 50% de reconocimiento se encuentran el resto de ítems, de esta pregunta, tratados específicamente en las entrevistas. El manual de gestión de crisis con un protocolo de actuación para los casos de crisis, lo tienen implementado 9 empresas (40,1% de las entrevistas), siendo 5 EPC y 4 ES. Manual de comunicación para situaciones de crisis lo utilizan 7 empresas (31,8%) 4 son EPC y 3 ES. Finalmente un plan para la prevención de las crisis

reconocen gestionarlo 6 de las organizaciones de nuestra muestra (27,3%), 5 son EPC y 1 ES.

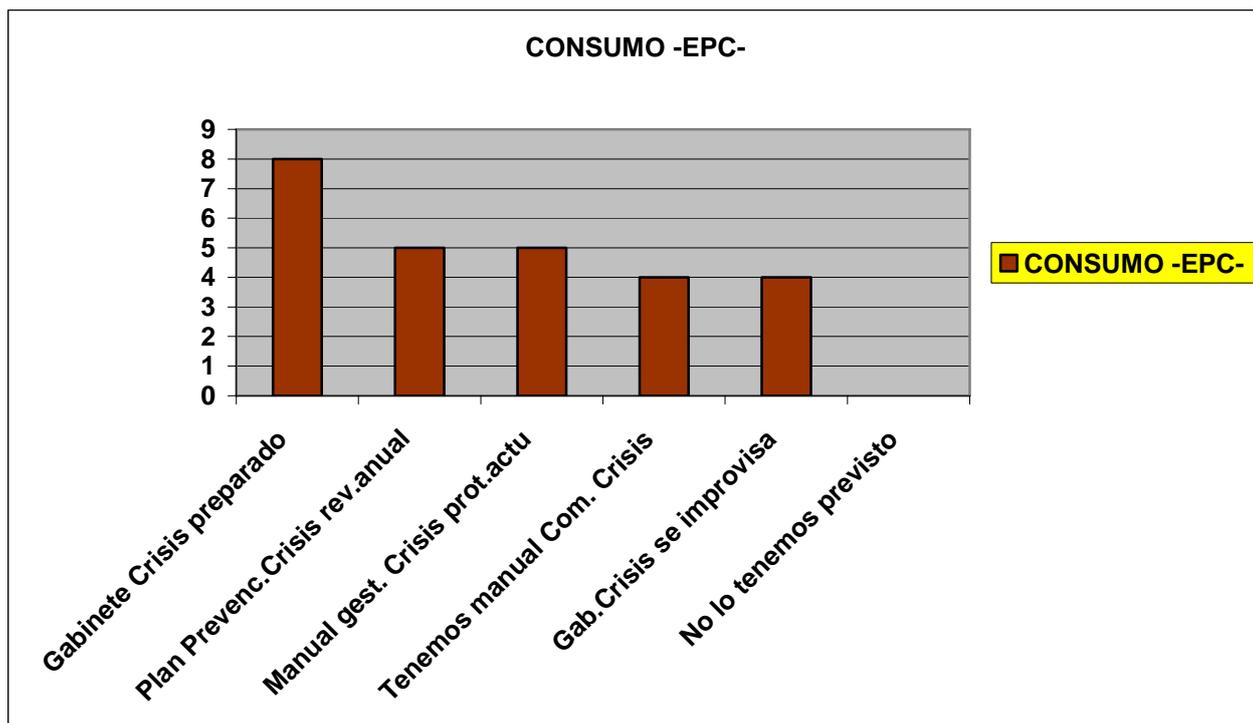
A continuación presentamos dos gráficos, uno por cada perfil de empresa investigada, donde podemos ver, por orden de importancia, cuales son los ítems más valorados por las ES y a continuación por las EPC.



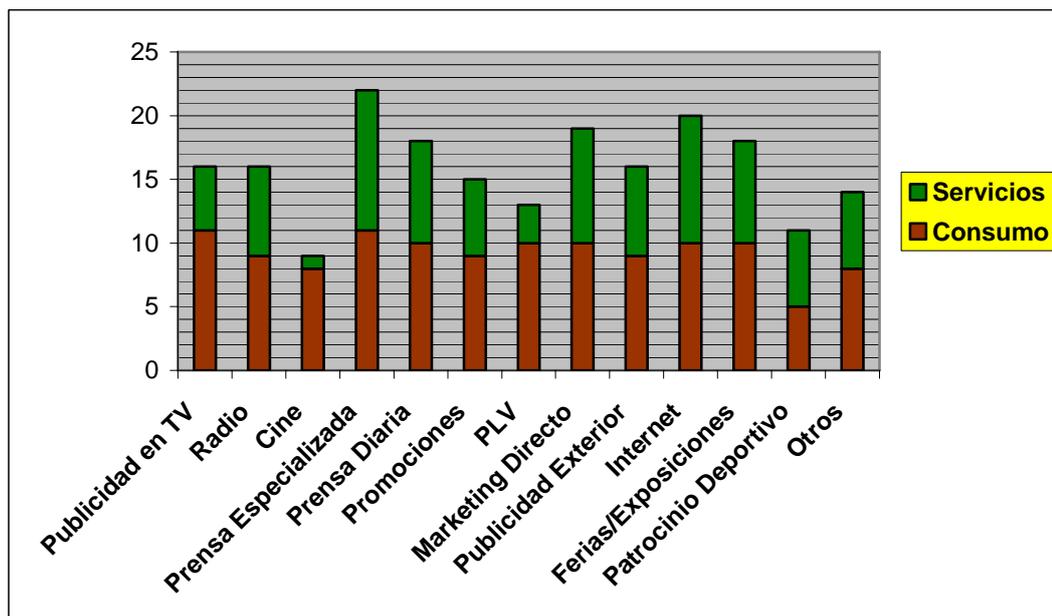
La mayoría de las ES, 6 de 11, reconoce improvisar el gabinete de crisis cuando ésta se produce. Cinco tienen un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación crítica que se pueda presentar. El manual de gestión de la crisis con un protocolo de actuación, ocupa el tercer lugar en nivel de importancia con 3 empresas que reconocen implementarlo. La planificación para prever las crisis queda en cuarto puesto con una sola respuesta positiva. Ninguna de las ES entrevistadas reconoce no tener prevista la forma de gestionar su comunicación de crisis.

Sin embargo, los resultados de las EPC vistos en el siguiente gráfico nos muestran que, al contrario que las ES, 8 de estas empresas disponen de un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación de crisis, siendo éste el ítem más valorado de la pregunta, 4 son las que declaran improvisarlo cuando el problema

se produce. El segundo lugar en importancia, para las EPC, lo ocupan el plan de prevención de crisis y el manual de gestión de la crisis con 5 puntos positivos cada uno de ellos. El manual de comunicación de crisis lo tienen 4 de las empresas trabajadas, quedando en tercer nivel de importancia. Como las ES, las EPC niegan no tener prevista la gestión de su comunicación de crisis.



#### 4.2.7. En la comunicación comercial/marketing qué medios y técnicas utilizan.

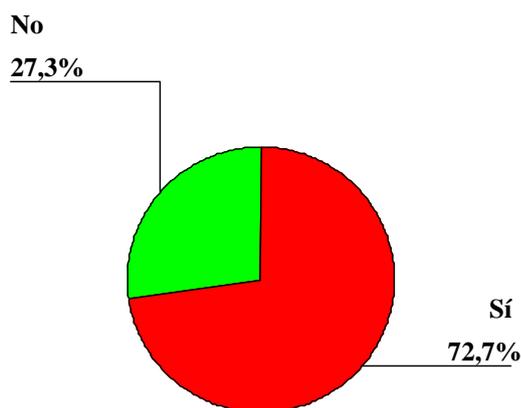


Según los resultados obtenidos, para la comunicación comercial, las empresas de nuestra muestra utilizan los siguientes medios: prensa especializada es el medio más valorado con el 100% de la muestra (22 empresas) que reconocen su utilización; Internet surge en segundo lugar, con 20 respuestas afirmativas (90,9%); seguido del marketing directo que aparece en tercer nivel de importancia con 19 empresas (86,4% de la muestra) que reconocen su empleo en la gestión de la comunicación comercial; las acciones en prensa diaria, junto a ferias y exposiciones con 18 puntos positivos cada uno (81,8%) ocupan el cuarto puesto.

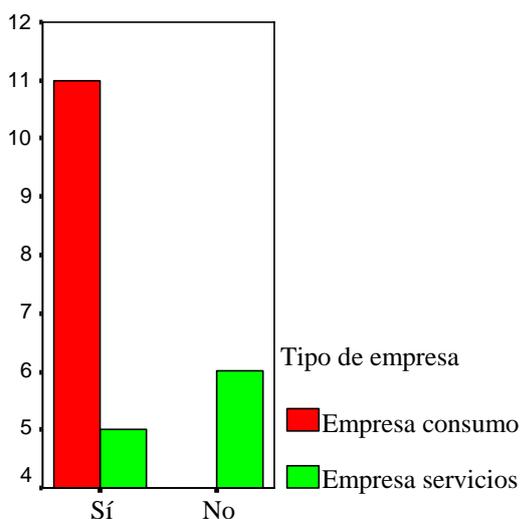
Con un mismo peso específico, 16 puntos cada uno, se sitúan en quinta posición las campañas de publicidad en TV, la radio y la publicidad exterior, representando el 72,7% de las respuestas positivas. A continuación, las promociones con 15 puntos positivos (68,2%) se revelan en sexto lugar. El PLV y el patrocinio deportivo, con 13 (59,1%) y 11 (50%) de las entrevistas realizadas que responden 'sí', ocupan el séptimo y octavo lugar, en importancia. Con un nivel de apoyo que no llega a la mitad de la muestra, el cine se evidencia como el medio menos utilizado con 9 respuestas afirmativas que representan el 40,9% del total. Veamos los resultados de cada uno de los ítems por separado.

a) – Campañas de publicidad en TV.

Los dos gráficos que vemos a continuación nos muestran los resultados cuantitativos de este ítem. El primero nos enseña que el 72,7% de las empresas trabajadas realizan campañas publicitarias en TV. Mientras que el 27,3% dice no utilizarlas.

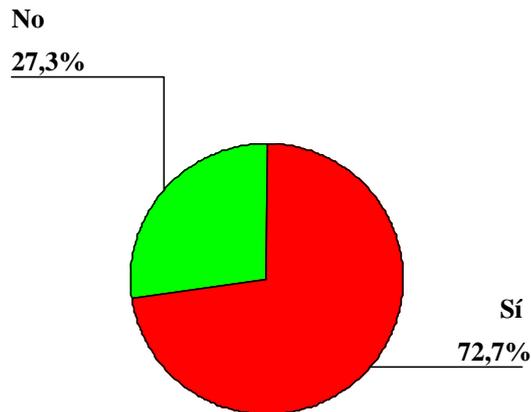


En el segundo observamos las diferencias de estos resultados en función del tipo de empresa, siendo 11, todas las EPC entrevistadas (68,8% de los 'sí') las que responden afirmativamente. La diferencia respecto a las ES es importante, 5 son respuestas positivas (31,2%) y 6 las empresas que contestan negativamente.

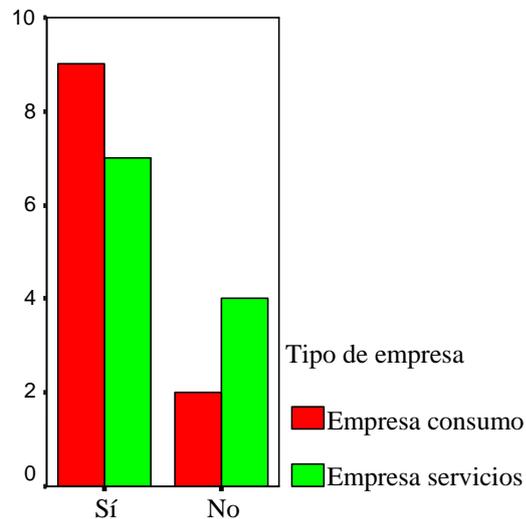


b) Radio.

La radio es un medio utilizado en la comunicación comercial por el 72,7% de la muestra trabajada, quedando el 27,3% como empresas que no lo utilizan.

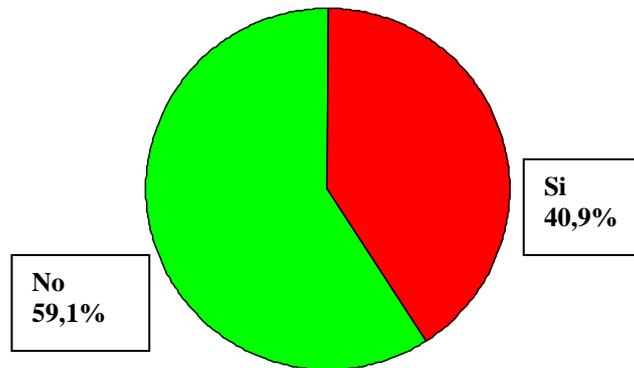


En función del perfil de las empresas, podemos ver a continuación que 9 de las 11 EPC, se manifiestan positivamente, 56,3% del total de respuestas afirmativas. De las ES, 7 reconocen utilizarla (43,7%), siendo 4 las que responden 'no'.

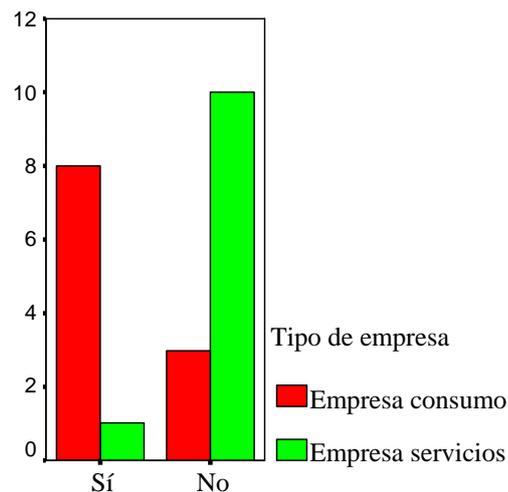


c) Cine.

El 59,1% de la muestra utiliza el cine para su comunicación comercial. El 40,9% no lo hace.

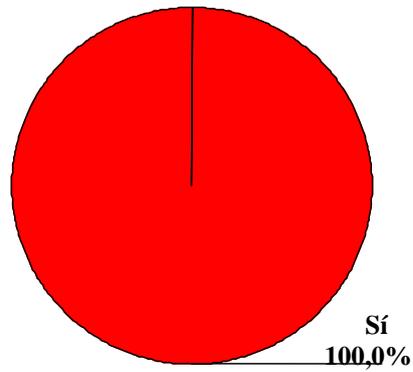


En este ítem la mayor parte de empresas que reconocen utilizar el cine son EPC, 8 de las 9 respuestas afirmativas lo son (88,9% de 'sí'), siendo tres las que reconocen no utilizarlo. En cambio, la gran mayoría de las ES no emplean este medio (10 de 11) organizaciones entrevistadas, una declaró 'sí' utilizarlo representando el 11,1% de las afirmaciones.

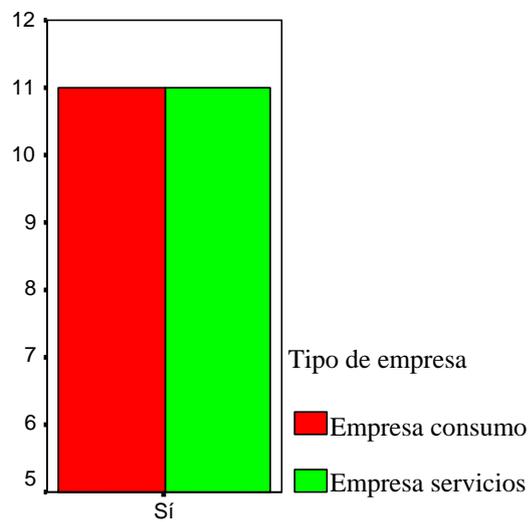


d) - Prensa especializada.

El 100% de la muestra realiza acciones en prensa especializada, 22 empresas.

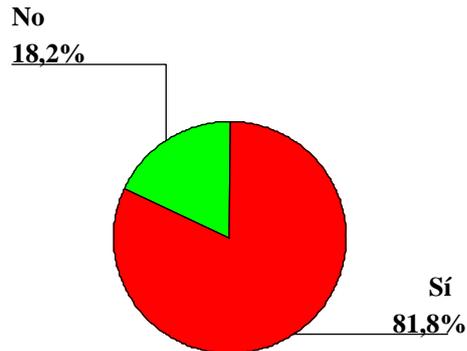


De igual modo, el gráfico de barras nos muestra que el 100% de las EPC y las ES lo utilizan.

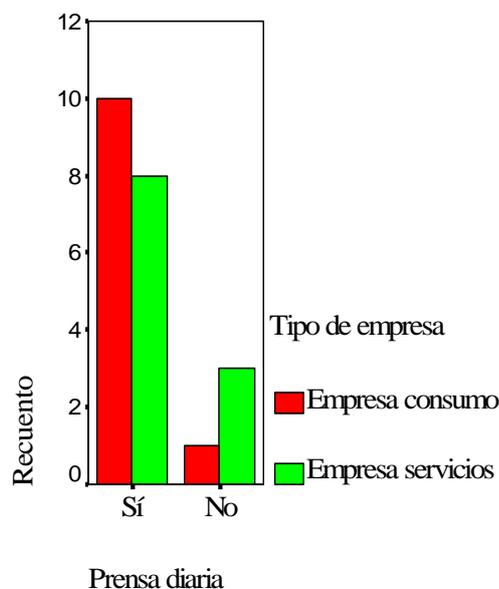


e) - Prensa diaria.

El 81,8% del total de las empresas investigadas reconocen que este ítem forma parte de los medios que su empresa utiliza para gestionar la comunicación comercial. Son minoría (18,2%) las respuestas negativas.

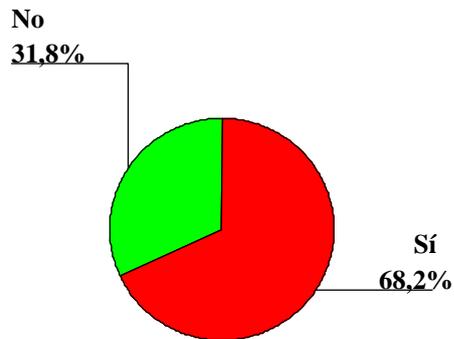


Analizándolo por tipos de empresas vemos que de forma positiva contestan 10 EPC, el 55,6% de las respuestas afirmativas, siendo 1 la que responde 'no'. El 44,4% de las positivas pertenece a las ES, 8 de las 11, el resto 3 organizaciones contestan 'no'.

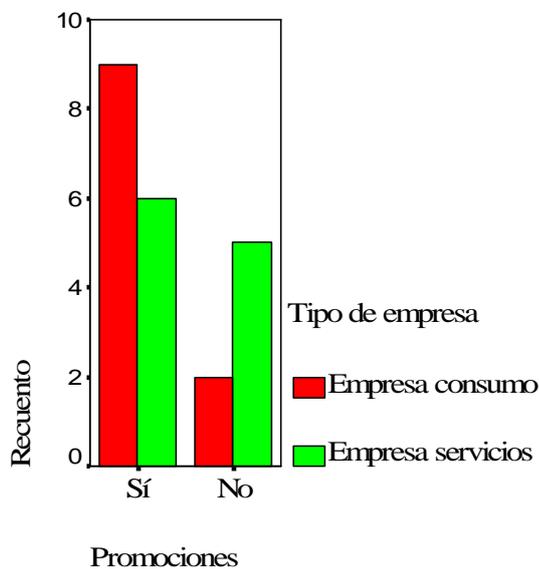


f) - Las promociones.

El 68,2% de las empresas entrevistadas reconocen realizar promociones. El 31,8% no las utilizan.

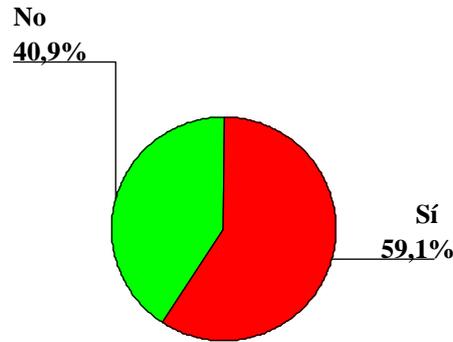


La diferencia es significativa según el tipo de empresa. De las 11 EPC, 9 utilizan las promociones (60% del total de 'sí') y 2 no lo hacen. El resultado en las EPC está más igualado, 6 empresas responde positivamente (40%), mientras que 5 son las que declaran no utilizarlas.

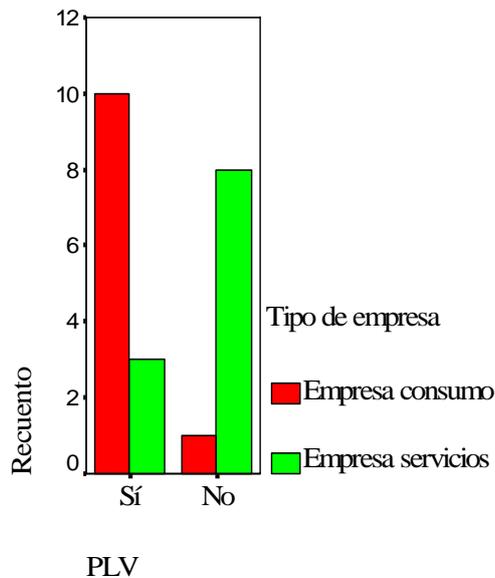


g) PLV.

El 59,1% del total de la muestra reconoce emplear el PLV en su comunicación comercial. El 40,9% de las empresas responden de forma negativa.

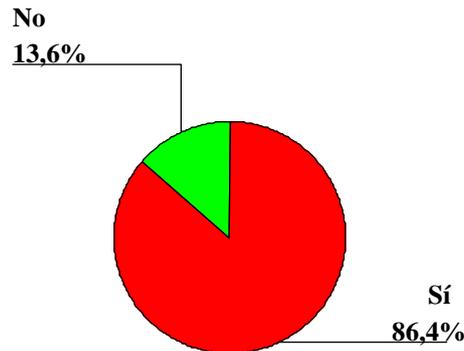


Es importante la diferencia de utilización del PLV, según sean las empresas de consumo o de servicios. Mientras que la mayoría de las EPC declaran utilizarlo 10 de las 11 estudiadas (76,9% de las respuestas positivas), las ES son minoría, 3 reconocen que lo emplean en su comunicación (23,1% de 'sí'), siendo 8 las que responden negativamente.

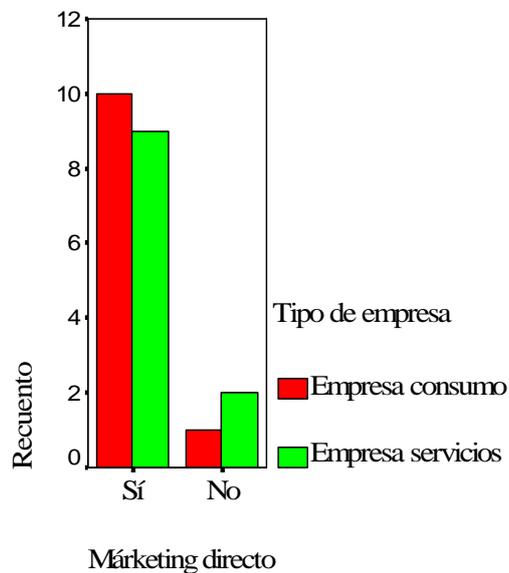


h) - Marketing directo (mailing personalizado, buzoneo, telemarketing ).

El 86,4% de la muestra, una mayoría, ha reconocido que la publicidad exterior forma parte de sus comunicaciones. El 13,6% no la usa.

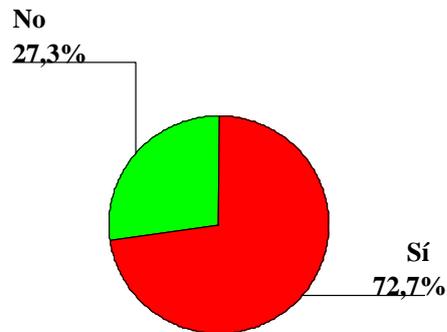


Lo analizamos en función del tipo de empresa y 10 de las 11 EPC, contestan 'sí' (52,6%, 1 'no'. En cuanto a las ES, sus respuestas afirmativas representan el 47,4% del total de 'sí', 9 de las 11 investigadas , las dos restantes son negativas.

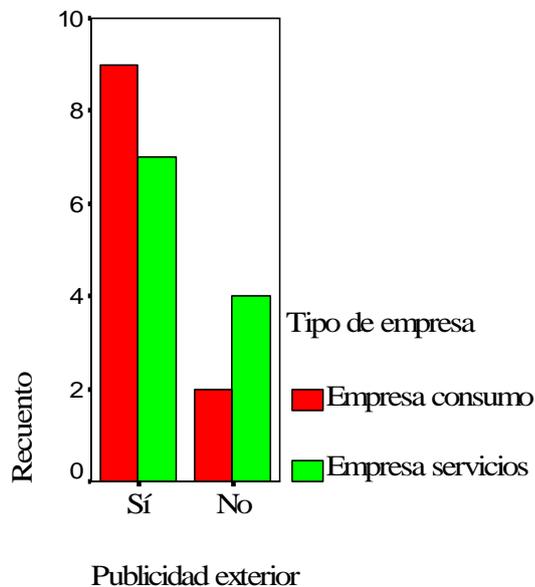


i) - Publicidad exterior (carteleras, cabinas telefónicas, transporte, luminosos).

El 72,7% del total de empresas entrevistadas admiten que la publicidad exterior forma parte de sus acciones de comunicación. El 27,3% no lo hacen.

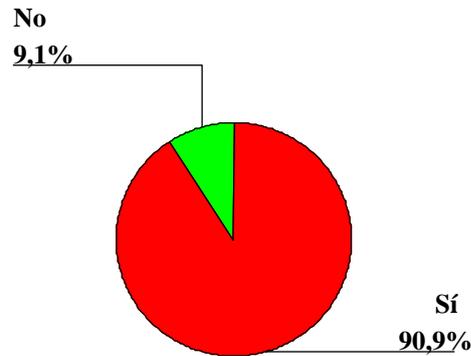


Revisando los dos perfiles de empresas vemos que 9 de las 11 EPC realizan publicidad exterior (56,3% de las respuestas positivas). Por otro lado, 7 son las ES que reconocen ponerla en práctica (43,7%), las 4 restantes contestan 'no'.

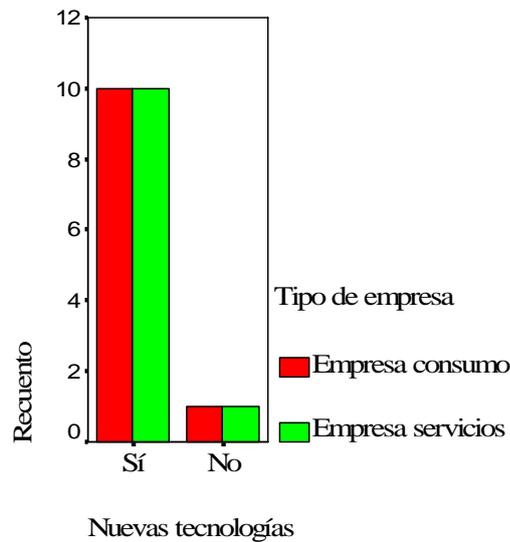


i) - Nuevas tecnologías (INTERNET).

El ítem que obtiene mejores resultados en comunicación comercial es Internet, siendo el 90,9% de la muestra quienes admiten su utilización. El 9,1% lo niega.

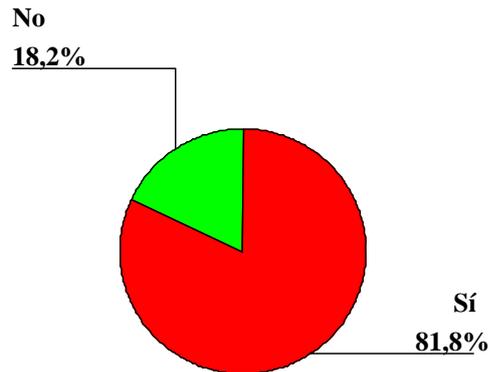


La importancia de Internet para las empresas trabajadas, no depende del perfil, es la misma para todas, 10 de las 11 que componen la muestra por tipo de organización (50% de los 'sí'), dan respuestas positivas. De igual forma una EPC y una ES coinciden en dar respuestas negativas.

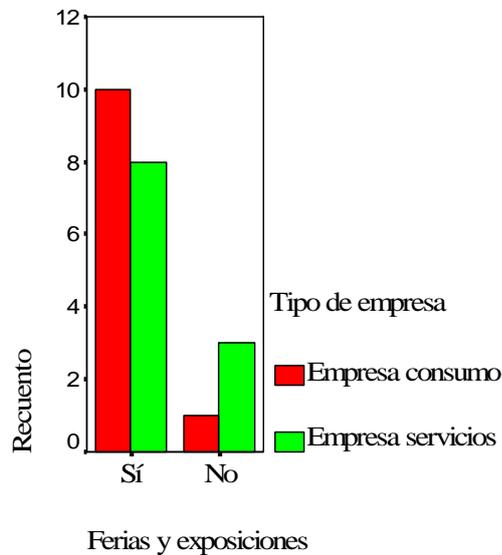


k) - Ferias y Exposiciones.

El 81,8% de la muestra, ha reconocido realizar acciones de comunicación en ferias y exposiciones. El 18,2%, 4 del total de las organizaciones entrevistadas, no las hacen.

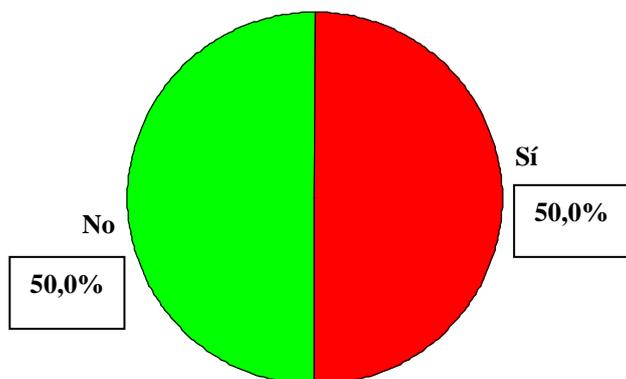


De las EPC contestan 'sí' 10 de las 11 (55,6% de todas las respuestas afirmativas) una admite que no participa en ferias y exposiciones. Entre las ES 8 contestan 'sí' (44,4%) y 3 confiesan no participar.

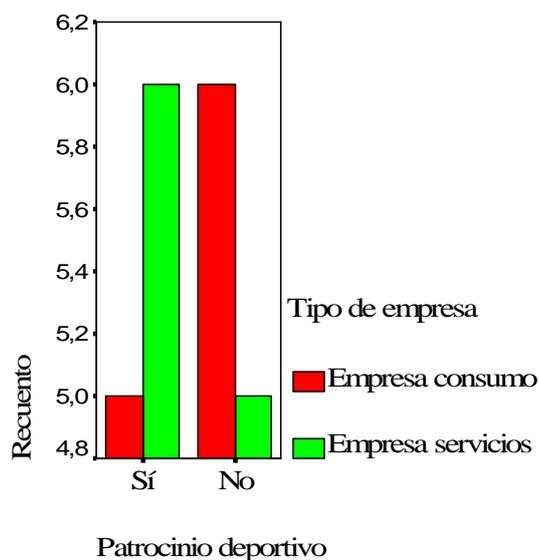


l) - Patrocinio Deportivo.

En lo relativo al patrocinio deportivo, la muestra esta dividida al 50%, la mitad son respuestas afirmativas y la otra mitad negativas.

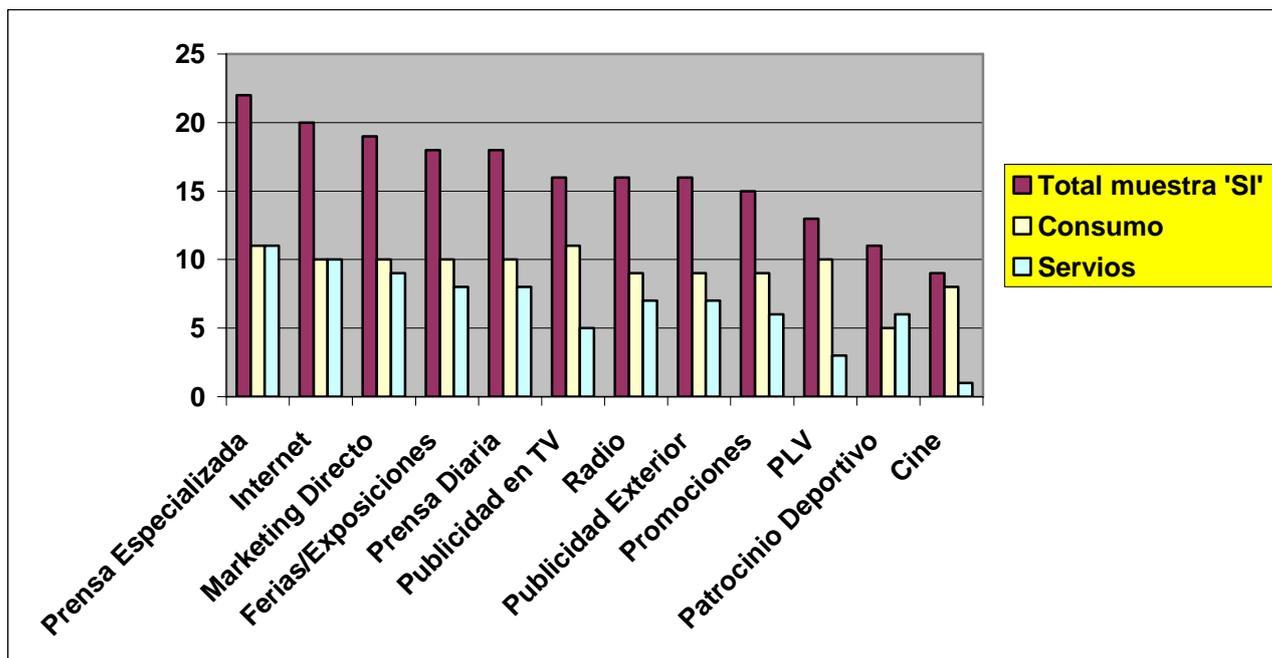


Sin embargo, los resultados cambian ligeramente cuando son analizados, separadamente, según el perfil de las empresas investigadas. Vemos que 5 son las EPC que contestan 'sí' (45,5% de las respuestas afirmativas) y 6 'no'. En cambio 6 son las ES que responde positivamente (54,5%) y 5 son las que responden en forma negativa.



m) CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

A continuación se incluye un cuadro de conclusiones que nos permite comprobar los resultados cuantitativos relativos a la pregunta 12. En el mismo aparecen los resultados de la muestra total, así como de cada tipo de empresa de los 12 ítems investigados, por orden de importancia según la cantidad de respuesta afirmativas que cada uno de ellos se ha merecido.

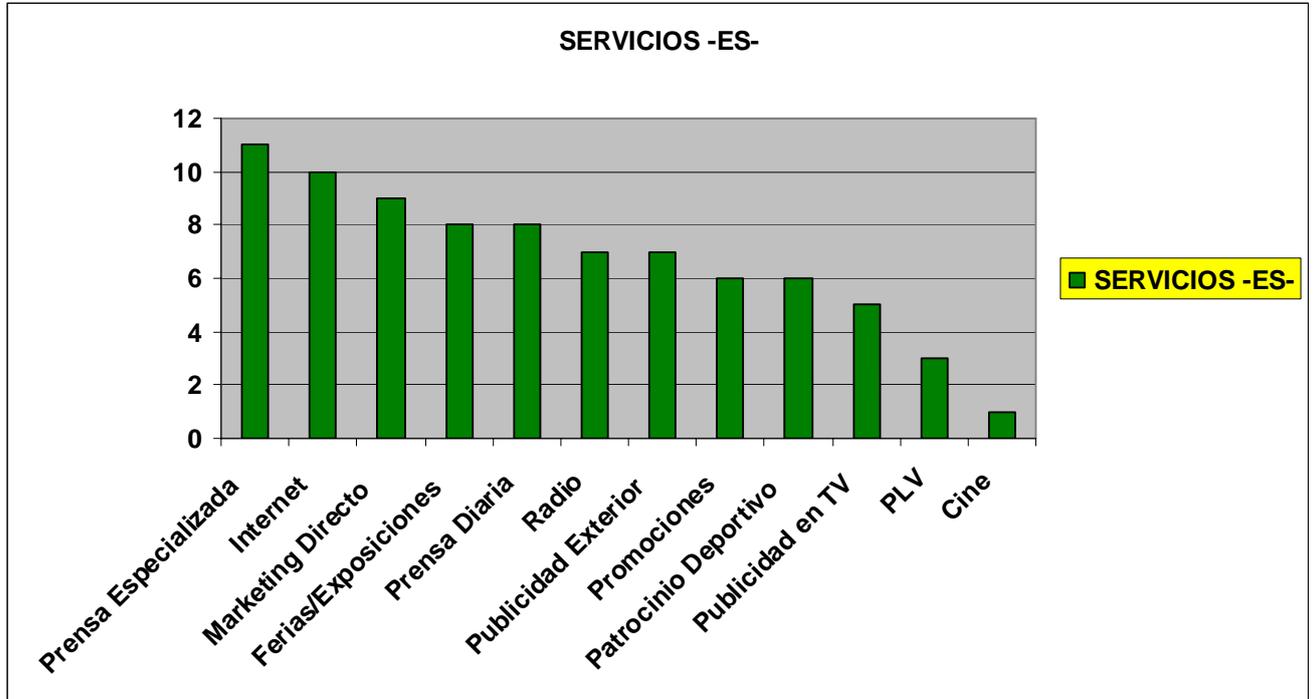


En conclusión a este apartado los medios utilizados para la comunicación comercial según nuestra muestra y en base a los resultados exclusivamente cuantitativos son:

1. La prensa especializada es el medio más utilizado, el que podemos considerar número uno en nivel de importancia por haber obtenido el 100% de las respuestas afirmativas. Las 22 empresas que conforman la muestra declaran utilizarlo. Es igual de importante para las ES que para las EPC. Le sigue Internet como medio de comunicación comercial con 20 de las 22 empresas (90,9%) que declaran utilizarlo, también en este caso los resultados en cuanto a los dos perfiles de empresas estudiados coinciden, 10 respuestas positivas en las ES y en las EPC (50% de afirmaciones por cada tipo).

2. El marketing directo, con 19 'sí' (86,4% de las empresas trabajadas) ocupa el tercer lugar, siendo 10 las EPC que lo usan y 9 las ES. A continuación en cuarto lugar tenemos las ferias y exposiciones y la prensa diaria, ambas obtienen la misma cantidad de puntos afirmativos, 18 del total de las organizaciones entrevistadas lo confirman (81,8%). En el análisis por tipo de empresa, de las 11 EPC, 10 contestan 'sí' y de las ES 8 son las respuestas afirmativas.
3. A continuación aparecen las campañas publicitarias en televisión, la radio y la publicidad exterior. Los tres ítems consiguen el mismo apoyo, aunque los datos cambian en el primero de ellos, a la hora de analizar los resultados por tipo de empresa. Son 16 las empresas que reconocen utilizar estos tres medios (72,7% de la muestra) ocupando el quinto lugar en importancia. En el caso de la radio y la publicidad exterior, la valoración que reciben en el análisis, diferenciado por perfil de las empresas, también coinciden 9 EPC y 7 ES admiten que los utilizan. En el caso de la publicidad en televisión la valoración es significativamente diferente ya que el 100% de las EPC (11 empresas) revelan que usan el medio, mientras que son 5 las ES que responden afirmativamente.
4. Entre el 50% y el 70% de apoyos obtienen los tres ítems que les siguen: las promociones con 15 'sí' (68,2% de la muestra), siendo 9 las EPC que las practican y 6 las ES, están en sexto lugar; el PLV con 13 respuestas afirmativas (59,1% del total de empresas trabajadas), 10 son EPC y 3 ES, se sitúan en séptimo puesto; el patrocinio deportivo queda en octavo lugar con la mitad de las empresas que reconocen emplearlo en su comunicación, 11 de las 22 organizaciones (50% del total), de ellas 5 son EPC y 6 ES.
5. Finalmente, el puesto número nueve lo obtiene el cine con unos resultados que se quedan por debajo del 50%, 9 son las respuestas positivas, lo que representa el 40,9% de la muestra. La diferencia entre el número de empresas que admiten su utilización, según el perfil, es importante: 8 son EPC, lo que representa el 88,9% de todos los 'sí'; siendo una ES (11,1%) la que reconoce utilizar el medio cine.

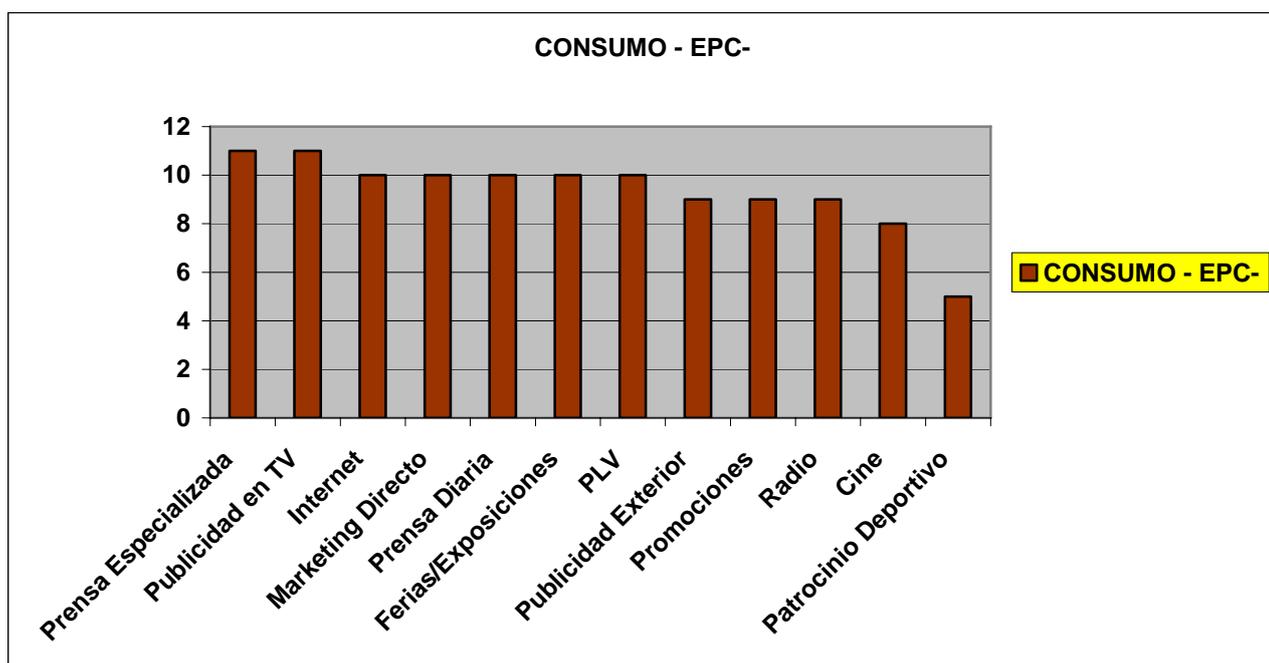
A continuación incluimos dos gráficos uno por cada perfil de empresa investigada, donde podemos ver, por orden de importancia, cuales son los ítems más valorados por cada tipo de empresa.



La prensa especializada es el medio más utilizado por las ES, todas las organizaciones lo reconocen. Le sigue Internet (10 respuestas positivas) y marketing directo (9 'si') en el segundo y tercer nivel de importancia respectivamente. Ferias y exposiciones así como la prensa diaria ocupan el cuarto lugar con la misma cantidad de respuestas afirmativas (8 de las 11 ES). A continuación y en el quinto puesto se sitúan tanto la radio como la publicidad exterior con 7 afirmaciones cada una de ellas. Las promociones y el patrocinio deportivo también obtienen idénticos resultados situándose en sexto lugar de importancia con 6 puntos cada una, quedando las campañas publicitarias de televisión en el puesto número siete con 5 empresas que admiten ponerlas en práctica, siendo el PLV con 3 afirmaciones y el cine con una respuesta positiva, los que aparecen en los puestos octavo y noveno, los últimos en importancia en la gestión de la comunicación comercial de las ES.

La importancia de estos medios cambia en las EPC, como podemos comprobar observando el siguiente gráfico. Este tipo de empresas dan su máximo apoyo, 100% de la muestra, a la prensa especializada y las campañas de publicidad en televisión,

que ocupan el primer nivel de importancia. Cinco medios adquieren el segundo puesto, con idénticos resultados: Internet, marketing directo, la prensa diaria, ferias y exposiciones y el PLV, 10 de las 11 empresas responden positivamente. En tercer lugar aparecen otros tres medios: la publicidad exterior, las promociones y la radio, que son utilizados por 9 de las 11 ES investigadas. El cine adquiere mayor relevancia en este tipo de empresas siendo 8 las empresas que reconocen su utilización quedando en cuarto lugar y, finalmente, entre las EPC el patrocinio deportivo queda en última posición con cinco empresas que admiten usarlo.



### 4.3. – RESPECTO A LOS VALORES COMUNICACIONALES.

#### 4.3.1. Consideran la comunicación uno de sus valores intangibles.

##### a) - Resultados cuantitativos del total de la muestra.

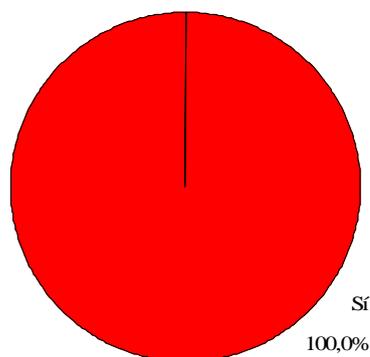
El total de la muestra investigada 22 organizaciones, consideran la comunicación un valor en la gestión de su empresa.

##### Estadísticos

N	Válidos	22
	Perdidos	0

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Sí	22	100,0	100,0	100,0

Considera la comunicación un valor



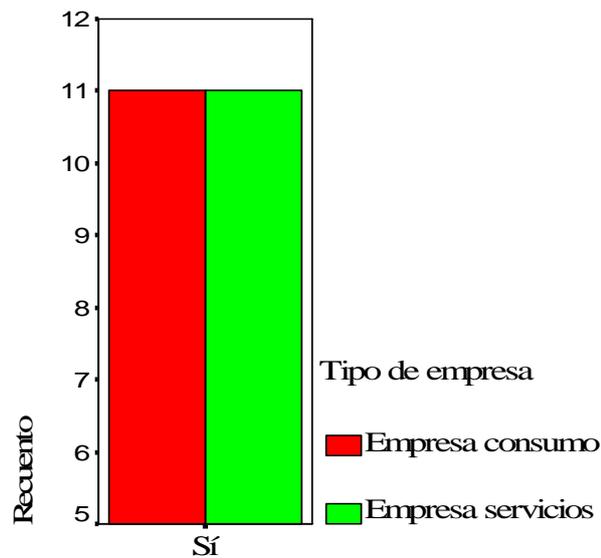
##### b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.

Analizándolo en función del perfil de la empresa vemos que de las 22 organizaciones trabajadas las 11 ES y las 11 EPC consideran a la comunicación como uno de sus valores.

**Resumen del procesamiento de los casos**

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Considera la comunicación un valor * Tipo de empresa	22	100,0%	0	,0%	22	100,0%

		Recuento	Tipo de empresa		Total
			Empresa consumo	Empresa servicios	
Considera la comunicación un valor	Sí	% de Considera la comunicación un valor	11	11	22
			50,0%	50,0%	100,0%
Total		Recuento	11	11	22
		% de Considera la comunicación un valor	50,0%	50,0%	100,0%



**c) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.**

La comunicación está considerada como uno de los valores intangibles en el 100% de las empresas investigadas.

4.3.2. Indique por orden de importancia los principales valores que su empresa comunica:

a) resultados cuantitativos del total de la muestra.

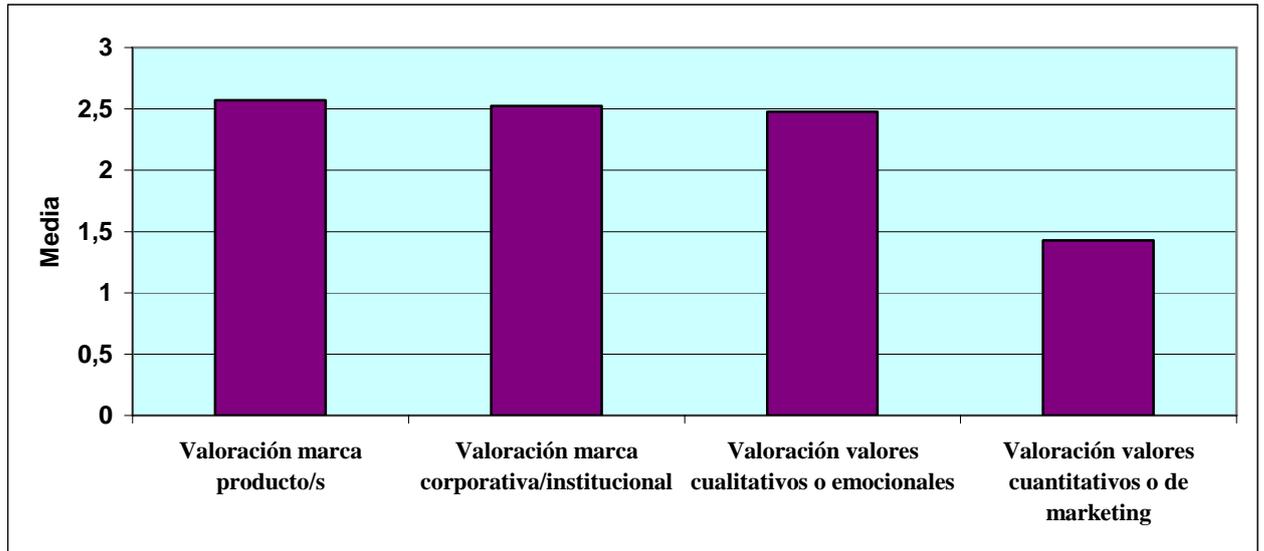
La pregunta plantea de inicio 4 ítems de forma explícita y el punto 'otros' que será analizado en el apartado cualitativo. No se trata de escoger, se trata de establecer las prioridades según el criterio de la empresa. En este caso el dato estadístico que nos marca el orden de importancia del total de la muestra es la media, ésta la encontramos en el cuadro descriptivo que se acompaña y que sirve de base para la realización del gráfico posterior que nos muestra con más claridad el resultado. Los ítems planteados aluden, por un lado, a la marca corporativa y a la marca producto. Por otro, a los valores cualitativos o emocionales y a los cuantitativos o de marketing, con estos dos ítems nos referimos a los atributos tanto de marca como de producto que las empresas de la muestra prefieren para incluir en sus mensajes.

**Estadísticos descriptivos**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
valoración marca corporativa/institucional	21	1,000	4,000	<b>2,52381</b>	1,249762
valoración marca producto/s	21	,00	4,00	<b>2,5714</b>	1,56753
valoración valores cuantitativos o de marketing	21	,00	3,00	<b>1,4286</b>	1,20712
valoración valores cualitativos o emocionales	21	,00	4,00	<b>2,4762</b>	1,20909
N válido (según lista)	21				

En esta pregunta de las 22 empresas que componen la muestra, 21 fueron respuestas válidas, cada ítem se ordena dándole el valor 1, 2, 3 ó 4, lo que nos permite, tras el cómputo total de todos los resultados, extraer la media. Vemos en el siguiente gráfico que, de los cuatro valores planteados en la entrevista, las empresas investigadas consideran en primer lugar, el valor de la marca producto

con una media de 2,57, le sigue en importancia el valor de la marca corporativa con 2,52 de media, en tercer lugar los valores cualitativos o emocionales que obtienen la media de 2,47 y en cuarto lugar quedan los valores objetivos o de marketing con 1,42 de media.



b) - Resultados cuantitativos por tipo de empresa.

EPC: Empresas de productos de consumo.

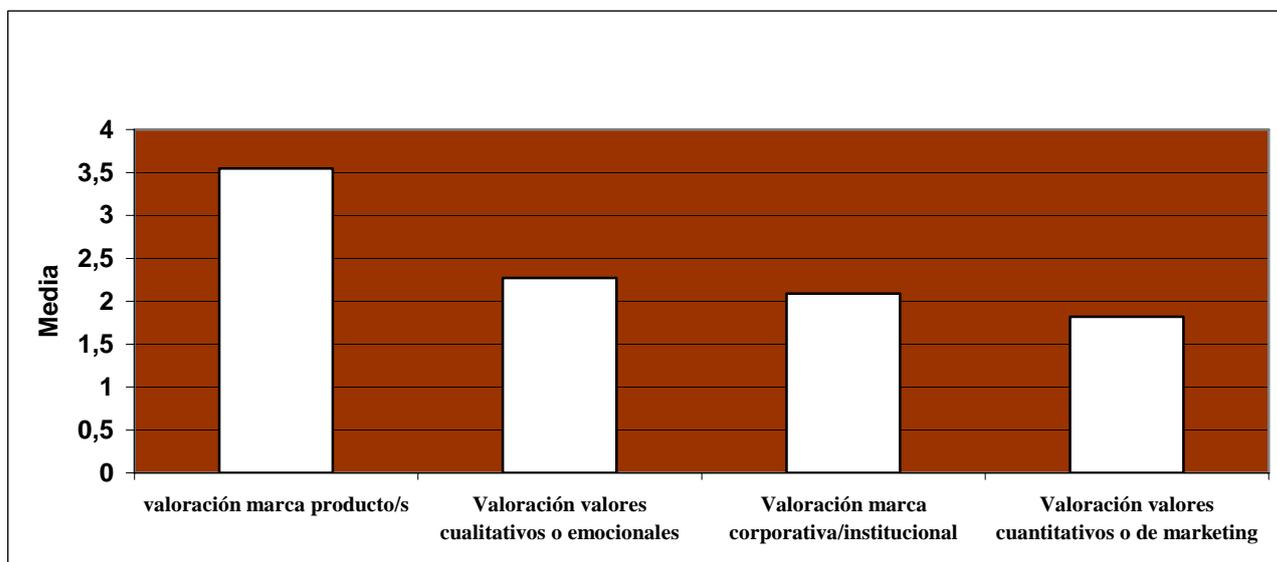
#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
valoración marca corporativa/institucional	11	1,000	4,000	<b>2,09091</b>	1,221028
valoración marca producto/s	11	2,00	4,00	<b>3,5455</b>	,82020
valoración valores cuantitativos o de marketing	11	,00	3,00	<b>1,8182</b>	1,07872
valoración valores cualitativos o emocionales	11	,00	4,00	<b>2,2727</b>	1,10371
N válido (según lista)	11				

Todas las EPC entrevistadas contestaron la pregunta computándose el total de las mismas, 11 empresas. Para este tipo de organizaciones el valor más importante

está en la marca producto con 3,54 de media, le sigue los valores cualitativos o emocionales con una media de 2,27, en tercer lugar sitúan el valor de la marca corporativa con 2,09 de media y el último lugar lo ocupan los valores objetivos o de marketing con 1,81 de media.

### Principales valores que comunican las EPC.



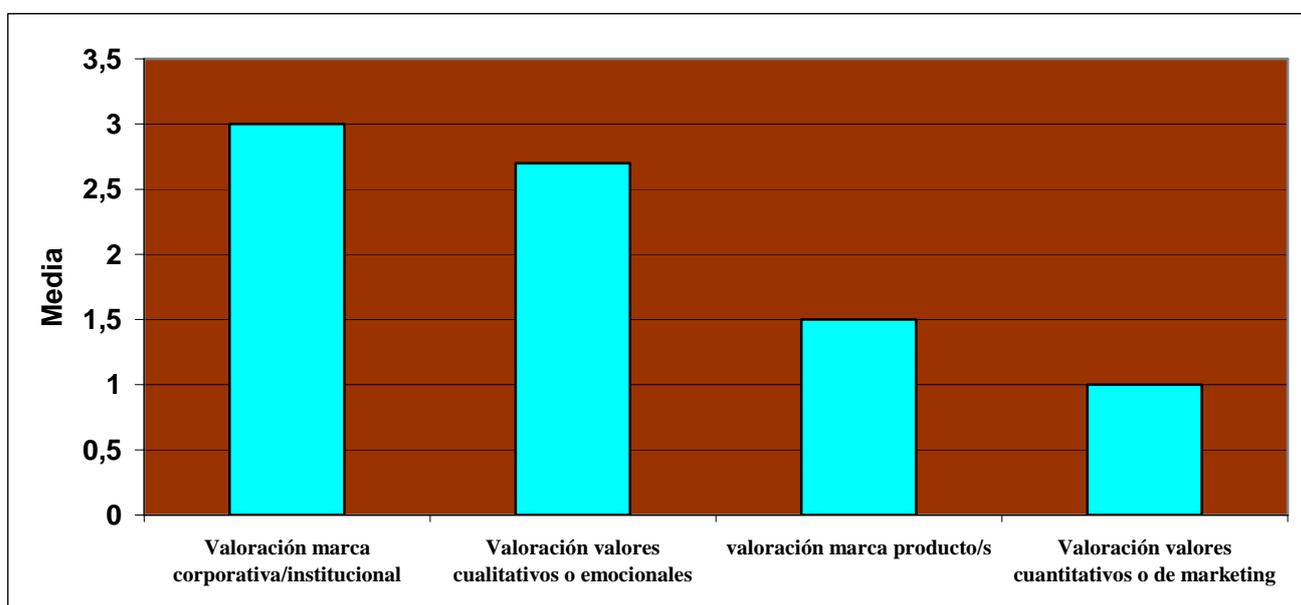
### ES: Empresas de Servicios.

#### Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
valoración marca corporativa/institucional	10	1,000	4,000	<b>3,0000</b>	1,154701
valoración marca producto/s	10	,00	4,00	<b>1,5000</b>	1,50923
valoración valores cuantitativos o de marketing	10	,00	3,00	<b>1,0000</b>	1,24722
valoración valores cualitativos o emocionales	10	,00	4,00	<b>2,7000</b>	1,33749
N válido (según lista)	10				

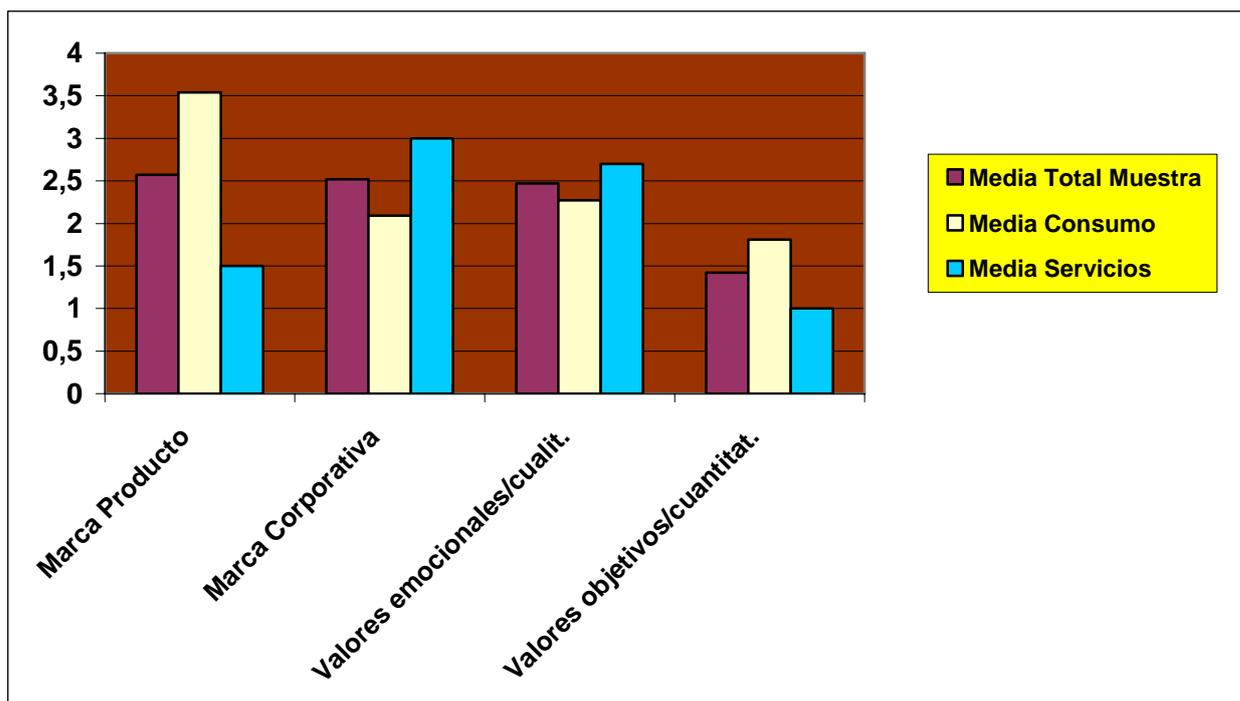
De las 11 ES que componen la muestra, 1 de ellas no aportó respuesta válida, su aportación queda recogida en el apartado 'otros', que se verá en el análisis cualitativo, el resto 10 ES son las que han computado en este resultado. Como nos muestran el cuadro y el gráfico, en este tipo de empresas el primer valor está en la marca corporativa con una media de 3,0 puntos, en segundo lugar los valores cualitativos o emocionales con 2,7 de media. En tercer y cuarto puesto, con una diferencia significativa en cuanto a la puntuación obtenida por los dos ítems anteriores están, por este orden, el valor de la marca producto con 1,5 de media y los valores objetivos con 1,0 de media.

Principales valores que comunican las ES



c) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

Las conclusiones a este apartado las iniciamos a partir de un tercer gráfico, donde se hace visible el comparativo entre los resultados de cada tipo de empresa trabajada y el total de la muestra.



Es importante la diferencia que, en cuanto a estos valores, hay entre las EPC y las ES investigadas. Para el total de la muestra, la marca producto es el valor más importante con 2,57 puntos de media, sin embargo la diferencia es significativa cuando se analiza en función del tipo de empresa, para las EPC continúa siendo el primer valor con una media de 3,54, pero para las ES la marca producto está en tercer lugar con 1,5 de media. En lo que se refiere a la marca corporativa, para el total de la muestra aparece en segundo lugar con 2,52 puntos de media, pero los resultados se invierten cuando lo analizamos en función del tipo de empresa, la marca corporativa es el valor más importante para la ES con 3 puntos de media, mientras que en las EPC es este valor el que ocupa el tercer lugar de importancia con una calificación media de 2,09. Los valores emocionales ocupan el tercer lugar en el análisis total de la muestra con 2,47 puntos, siendo los segundos en importancia para las ES con 2,7 y los terceros para las EPC que obtiene 2,27 de media. En los tres casos el ítem menos valorado es el relativo a los valores cuantitativos, aunque aquí también se evidencia una diferencia importante entre los dos tipos de empresas. Para el total de la muestra el valor es de 1,42, las EPC los puntúan con 1,81 y las ES con 1 punto media.

4.3.3. En la gestión global de su compañía/organización qué valores intangibles son considerados más importantes. Indíquenos los 5 más significativos por orden de importancia (1 a 5, siendo 1 el más reconocido)<sup>144</sup>:

La pregunta plantea, de inicio, 15 ítems de forma explícita, más el punto 'otros' que será analizado en el apartado cualitativo. En esta ocasión se trata de escoger los cinco más significativos para cada una de las empresas de la muestra y ordenarlos en función de las prioridades marcadas por el criterio de cada organización. En este caso el dato estadístico que nos marca el orden de importancia del total de la muestra es la media, ésta la encontramos en el cuadro descriptivo que se acompaña y que sirve de base para la realización del gráfico posterior que nos muestra, con más claridad, el resultado. Los ítems planteados, son valores intangibles comentados en el marco teórico de esta tesis<sup>145</sup> a partir de ellos nos planteamos identificar los cinco valores intangibles más importantes, como referentes, en la gestión de la comunicación, de las empresas investigadas.

**a) - Resultados cuantitativos del total de la muestra.**

El sistema empleado durante las entrevistas para trabajar esta pregunta con los profesionales de las empresas fue el siguiente: primero un comentario aclaratorio, cuyo contenido y duración se adaptó a las necesidades de cada profesional, en segundo lugar se escogieron los cinco más importantes que, después, fueron ordenados según su importancia y comentados uno por uno. Al finalizar el comentario de cada uno de ellos se inició la aportación relacionada con el apartado 'otros' de la pregunta 15.

---

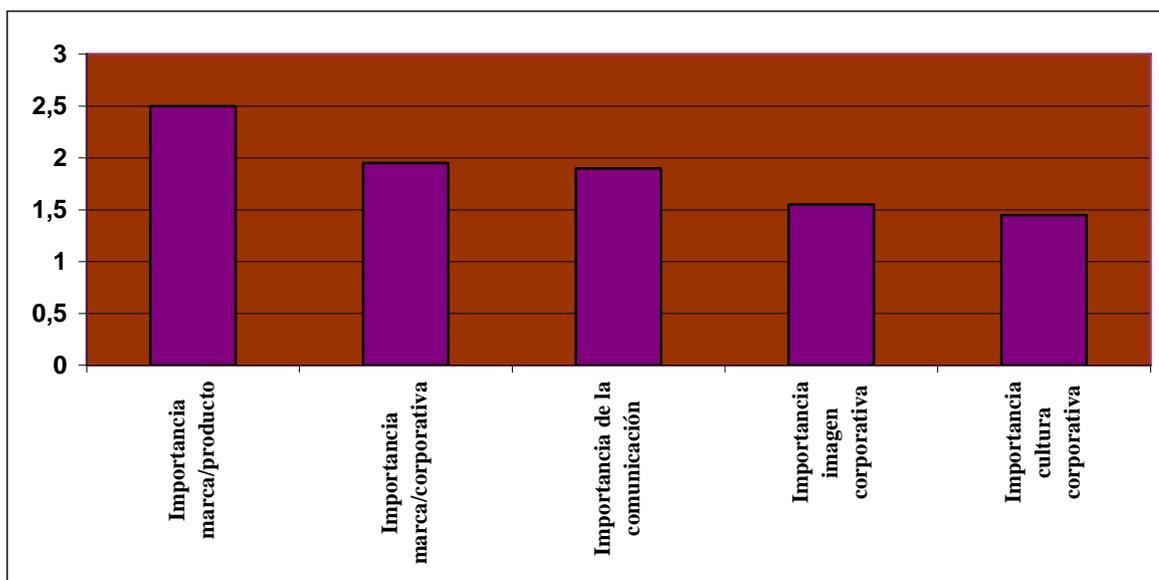
<sup>144</sup> En la entrevista se les ofrecía el siguiente listado de referencia: – Identidad Corporativa.- Imagen Corporativa. – El peso de la Marca/producto. – El peso de la Marca/corporativa.– La Responsabilidad Social.– La Reputación Corporativa.– El Valor de la Comunicación.– El Marketing Social.– El Lobby, como herramienta de gestión.– Las Relaciones Institucionales.– La cultura corporativa.– La gestión del conocimiento.– La comunicación interna.– La comunicación de crisis.– La ética empresarial.

<sup>145</sup> Ver marco teórico, punto Gestión de la Comunicación y en bibliografía: Villafañe, artículos publicados en CincoDías, entre el 21-9-2001 y el 15-3-2002.

### Estadísticos descriptivos

	N	Máximo	Media
importancia identidad corporativa	20	5,00	1,3000
Importancia imagen corporativa	20	5,00	<b>1,5500</b>
importancia peso de la marca/producto	20	5,00	<b>2,5000</b>
importancia peso de la marca/corporativa	20	5,00	<b>1,9500</b>
importancia responsabilidad social	20	4,00	,6500
importancia reputación corporativa	20	5,00	,7500
importancia valor de la comunicación	20	5,00	<b>1,9000</b>
importancia marketing social	20	5,00	,3500
importancia lobby	20	1,00	,0500
importancia relaciones institucionales	20	5,00	,4000
importancia cultura corporativa	20	4,00	<b>1,4500</b>
importancia gestión del conocimiento	20	5,00	,6000
importancia comunicación interna	20	4,00	,4500
importancia comunicación de crisis	20	1,00	,0500
importancia ética empresarial	21	5,00	1,0000
prevención y salud	20	3,00	,1500
calidad y transparencia	20	2,00	,1000
N válido (según lista)	20		

El resultado del análisis cuantitativo lo vemos tanto en el cuadro estadístico anterior como en el gráfico posterior a este comentario. En el cuadro vemos los cinco valores considerados más importantes resaltados en rojo. El gráfico nos muestra estos mismos resultados por orden de importancia. Entre los 15 valores mencionados, los cinco más importantes son: en primer lugar el valor de la marca producto, con 2,50 puntos de media; seguido del valor de la marca corporativa con una media de 1,95; Les sigue, en tercer lugar, la importancia del valor de la comunicación con 1,90; la imagen corporativa con 1,55 y en quinto lugar el valor de la cultura corporativa con una media de 1,45.



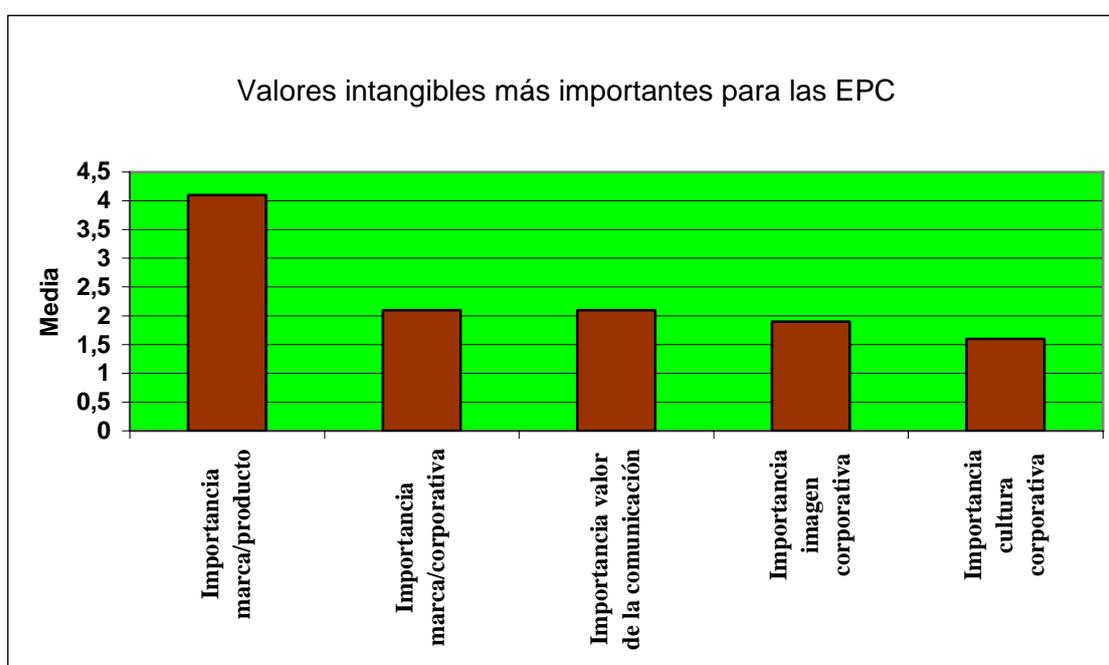
b) – Resultados cuantitativos por tipo de empresa.

El análisis por tipo de empresas se inicia a partir del siguiente cuadro estadístico que resalta, en rojo, los cinco primeros valores, tanto de las EPC como de las ES. En los dos tipos de empresas comprobamos que son 10 las empresas que han contestado de forma válida esta pregunta para poder ser trabajada estadísticamente. Dos casos no han sido válidos por lo que sus aportaciones serán solo cualitativas y se comentarán en el apartado ‘otros’.

Tipo de empresa		identidad corporativa	imagen corporativa	peso de la marca/producto	peso de la marca/corporativa	responsabilidad social	reputación corporativa	valor de la comunicación	marketing social	lobby	relaciones institucionales	cultura corporativa	gestión del conocimiento	comunicación interna	comunicación de crisis	ética empresarial	prevención y salud	calidad y transparencia
Empresa consumo	Media N	1,00	1,90	4,10	2,10	,300	,200	2,10	,2000	,00	,0000	1,60	,300	,0000	,1000	1,45	,000	,0000
	Desv. típ.	1,76	1,91	1,52	2,28	,674	,632	1,52	,6324	,00	,0000	1,57	,483	,0000	,3162	1,86	,000	,0000
Empresa servicios	Media N	1,60	1,20	,900	1,80	1,00	1,30	1,70	,5000	,10	,8000	1,30	,900	,9000	,0000	,500	,300	,2000
	Desv. típ.	2,22	1,61	1,72	1,87	1,69	2,05	1,82	1,581	,31	1,619	1,15	1,91	1,523	,0000	1,58	,948	,6324
Total	Media N	1,30	1,55	2,50	1,95	,650	,750	1,90	,3500	,05	,4000	1,45	,600	,4500	,0500	1,00	,150	,1000
	Desv. típ.	1,97	1,76	2,28	2,03	1,30	1,58	1,65	1,182	,22	1,187	1,35	1,39	1,145	,2236	1,76	,670	,4472

### EPC: Empresas de productos de consumo.

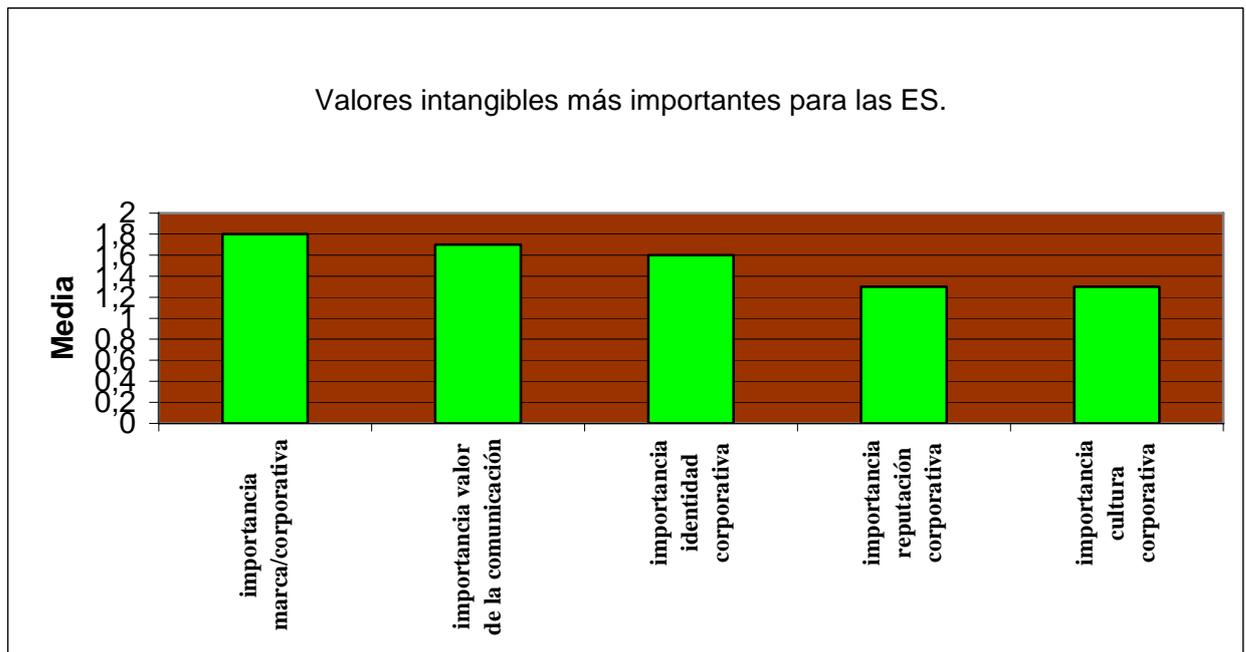
En cuanto a las EPC, los valores intangible de mayor importancia para su gestión global son, en primer lugar y con una distancia muy importante respecto del segundo, el peso específico de la marca producto con una media de 4,1 puntos. Le siguen dos valores que obtienen la misma calificación en este tipo de empresas, se trata del peso de la marca corporativa y el valor de la comunicación, ambos con 2,1 puntos de media. En cuarto lugar está el valor de la imagen corporativa con una puntuación media de 1,9 y en quinto y último puesto el valor de la cultura corporativa con 1,6 puntos. El gráfico que se incluye a continuación nos ayuda a visualizar estos resultados.



### ES: Empresas de Servicios.

Los resultados cambian considerablemente cuando analizamos las aportaciones de las ES por separado. En este tipo de empresa el peso específico de cada valor es más homogéneo, no existen tantas diferencias objetivas a la hora de marcar las preferencias. El peso de la marca corporativa es el principal valor para las ES de nuestra investigación, con una media de 1,8 puntos. El valor de la comunicación ocupa el segundo lugar con una calificación media de 1,7. La identidad corporativa

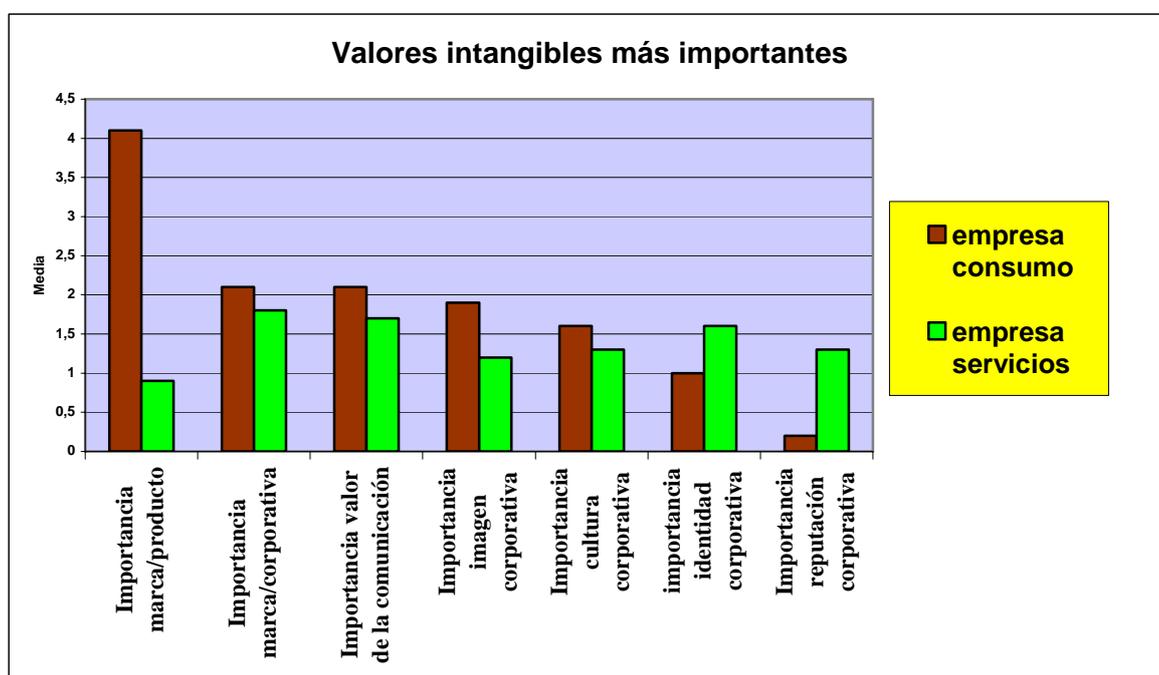
con una puntuación de 1,6, queda en tercer lugar. Y en los puestos cuarto y quinto están la cultura y la reputación corporativas con una valoración de 1,3 de media.



#### c) - CONCLUSIONES ANÁLISIS CUANTITATIVO.

En la conclusión al análisis cuantitativo tenemos que hacer constar que existe una diferencia muy significativa en la valoración realizada por cada uno de los dos perfiles empresariales que componen la muestra. En los resultados globales del estudio salen cinco valores que coinciden con los que aportan las EPC: el valor de la marca producto; el valor de la marca corporativa, la importancia de la comunicación; la imagen corporativa y el valor de la cultura corporativa, por este orden. Sin embargo, el análisis diferenciado nos ha permitido comprobar que estos valores cambian considerablemente a criterio de las ES investigadas, para éstas los cinco valores más importantes son: en primer lugar el valor de la marca corporativa; seguido por el valor de la comunicación; el reconocimiento a la importancia de la identidad corporativa y en cuarto y quinto lugar la reputación y la cultura corporativas. Por lo que como podemos comprobar en el siguiente gráfico, tras este análisis de resultados, concluimos que entre las

empresas de la muestra los principales valores son siete. El gráfico nos muestra la importancia que cada uno de ellos tiene en función de si se trata de EPC o de ES. De los 7, hay tres que en los dos tipos de empresas se encuentran entre los 5 primeros estos son: la importancia de la marca corporativa con una calificación de 2,1 en las EPC y 1,8 en las ES; el valor de la comunicación con una puntuación de 2,1 en las EPC y 1,7 en las ES; y la cultura corporativa con una media de 1,6 puntos en las EPC y 1,3 en las ES. Curiosamente la marca producto tan valorada por las EPC (4,1 de media), en las ES quedaría en octavo lugar con una valoración de 0,9 puntos, quedando fuera de los cinco primeros.





## Capítulo 5. Presentación de Resultados Análisis Cualitativo.

### 5.1. RESPECTO A LA ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN.

#### 5.1.1. Cómo definiría el modelo de comunicación de su empresa/organización:

##### a) – Análisis cualitativo de las ES.

Algunas afirmaciones de los expertos entrevistados en las ES:

“Comunicación Integral en función del público objetivo. Adaptamos la comunicación a cada colectivo”<sup>146</sup>.

“Modelo integral principalmente Corporativa/institucional coordinada con los 60 responsables de comunicación de cada una de las unidades de negocio y coordinado con Marketing”<sup>147</sup>.

“Modelo Integral, en fase de transición hacia el modelo de Com. Comercial por jubilación del actual responsable y porque cada vez es más importante la opinión de nuestros usuarios”<sup>148</sup>.

“Corporativa incluye la gestión de la comunicación del Marketing con causa, muy importante en esta empresa. Hacia los centros productores de recursos y a los centros consumidores (misiones)”<sup>149</sup>.

---

<sup>146</sup> Belén Latorre. Directora de Comunicación de Caixa Sabadell. Entrevista realizada por la autora el 21-7-2005.

<sup>147</sup> Montse Alomà. Directora de Comunicación de Grupo Agbar. Entrevista realizada por la autora el 4-8-05.

<sup>148</sup> José Antonio Patiño. Director de Relaciones Externas y Portavoz de TMB Transports Metropolitans de Barcelona. Entrevista realizada por la autora el 13-9-2005.

<sup>149</sup> Sonia Bartres. Responsable de Comunicación de Clínica Nuestra Sra. del Remei. Entrevista realizada por la autora el 14-11-2005.

Son coherentes con los resultados cuantitativos. A pesar de que la gran mayoría confirman la gran importancia de la Com. Corporativa y la utilización del modelo de Com. Integral, en sus comentarios evidencian que, cada vez más, las ES incorporan en su modelo de gestión técnicas de Com. Comercial, tienen muy en cuenta a los públicos objetivos y coordinan sus acciones con el Departamento de Marketing, cuando existe y en su defecto realizan acciones con criterios de mercadotecnia. Uno de los profesionales entrevistados argumentaba la necesidad, cada vez más contrastada, en su empresa, de conocer en profundidad las necesidades de sus públicos objetivos, en este caso de sus usuarios, para poder adaptar los servicios hacia la satisfacción de esas necesidades concretas. Por lo que partiendo de un modelo de gestión de Com. Integral con énfasis en Com. Corporativa, cada vez adquiere más importancia el área clientes/usuarios.

#### **b) – Análisis cualitativo de las EPC.**

Algunas afirmaciones de los expertos entrevistados de las EPC como:

“El modelo de comunicación global en esta empresa desarrolla actividades de comunicación publicitaria, toda la comunicación de marketing, las RRPP y una parte de la comunicación interna”<sup>150</sup>.

“El nuestro es un modelo de Comunicación Comercial con campañas institucionales enfocadas al producto. Toda la empresa está focalizada al producto”<sup>151</sup>.

“La comunicación se estructura bajo dos responsabilidades: Publicidad y RRPP, en la práctica trabajan en equipo y coordinado al 100%”<sup>152</sup>.

---

<sup>150</sup> Jordi González. Director de Comunicación -Grupo Uriach-. Entrevista realizada por la autora el 26 de Julio de 2005.

<sup>151</sup> Elena Teindas. Directora de Marketing –Tous-. Entrevista realizada por la autora el 2 de Agosto de 2005.

<sup>152</sup> Deli Puig. Directora de Publicidad –Mango-. Entrevista realizada por la autora el 14 de Octubre de 2005.

“Básicamente Comunicación Comercial, el resto bastante hermético, se hacen pocas acciones de comunicación no comercial”<sup>153</sup>.

“Evolución exclusiva de producto hacia el modelo actual de Comunicación Corporativa, con responsabilidad en todas las áreas de comunicación incluso una parte de la Comunicación de Marketing y total coordinación con el resto de la Comunicación Comercial que gestiona el departamento de Marketing”<sup>154</sup>.

Inciden en la conclusión de que las EPC avanzan hacia una gestión integral de la comunicación pero a partir del modelo de Com. Comercial, la gran importancia del producto, siempre como primer objetivo a comunicar, esencia y causa, entorno al cual se establecen las estructuras y las acciones de los departamentos de comunicación en las EPC. Entre los 11 casos analizados, de este perfil empresarial, uno de ellos merece especial mención por su particular evolución, de una comunicación exclusiva de producto, a la creación de una Dirección Corporativa, adjunta a Dirección General, con una persona responsable de gestionar toda la comunicación de la empresa incluso una gran parte de la Com. Comercial, coordinando las acciones con el departamento de Marketing. Incluyen en su gestión de comunicación: las Relaciones Públicas e Institucionales; la Comunicación a los accionistas; la Comunicación Interna y de Crisis; así como las Relaciones con los Medios de Comunicación. La persona responsable del departamento afirma “llegó un momento en que se evidenció que nuestra gestión de la comunicación era muy sesgada hacia el producto. La empresa creció, no se conocía, no teníamos una imagen claramente definida. Faltaban facetas no cubiertas por las acciones de Marketing. En 1995, aparecen una serie de problemas en el sector, que saltan a los medios de comunicación, se vive una situación de crisis que evidencia la necesidad del Departamento de Comunicación. En 1996 se creó el departamento”.

En otro de los casos analizados el director de comunicación reconocía “trabajamos con el modelo de Com. Integral, aunque hasta la fecha la Comunicación Interna ha sido responsabilidad de Recursos Humanos, que siempre se han limitado, en este campo, a

---

<sup>153</sup> Neus Cotonat. Directora de Comunicación y Relaciones Externas -Gallina Blanca, S.A-. Entrevista realizada por la autora el 7 de Noviembre de 2005.

<sup>154</sup> Elisenda Ballester. Corporate Communication Directora -Henkel Ibérica, S.A.-. Entrevista realizada por la autora el 28 de noviembre de 2005.

sacar normas. Ya tenemos previsto que en seis meses nosotros asumimos la gestión de la Comunicación Interna, así como el objetivo de, poco a poco, trabajar coordinadamente con Recursos Humanos<sup>155</sup> y crear cultura de Comunicación Interna”.

Las aportaciones cualitativas son coherentes con los resultados cuantitativos ya que ponen de manifiesto la gran importancia de la comunicación del producto para estas empresas pero, en sus comentarios abiertos, reconocen la necesidad de incorporar una gestión globalizadora de la comunicación que incorpore a su gestión tanto la Com. Corporativa como la Com. Interna, áreas que tradicionalmente no habían sido contempladas en la mayoría de estas empresas.

#### c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

El modelo de referencia para la estructura y gestión de la comunicación en las empresas analizadas es el de Com. Integral. En cuanto a los dos perfiles analizados, teniendo en cuenta tanto los datos cuantitativos como las aportaciones cualitativas, concluimos que: las EPC, centran el gran interés de la gestión de su comunicación principalmente en el producto. Sin embargo, los resultados obtenidos ponen de manifiesto una evolución hacia el modelo de Com. Integral, siendo este modelo el utilizado por la mayoría.

Del mismo modo, las ES manifiestan que, siendo su principal objetivo la Com. Corporativa, el modelo empleado mayoritariamente es el de Com. Integral.

Por lo tanto, identificamos una tendencia claramente dirigida a la implementación del modelo de Com. Integral como posible modelo de referencia para la estructura de la comunicación en las ES y las EPC investigadas.

---

<sup>155</sup> A partir de este punto utilizaremos RRHH.

## 5.1.2. Con quién reporta el director/responsable de Comunicación:

### a) - Análisis cualitativo de las ES.

En el comentario cualitativo, el hecho de reportar directamente con la máxima autoridad aparece como algo muy asumido e incluso lo lógico y normal, comentarios como: 'con Dirección General por supuesto', o 'siempre con Gerencia', fueron mayoritarios. En lo relativo a los demás ítems que recogía esta pregunta, aclaraban, también de forma casi unánime: con el resto de direcciones en todo caso coordinamos, colaboramos o, en alguno de los casos explicaban que hacen de asesores internos, en temas de comunicación. Sin embargo, reportar siempre a la máxima autoridad.

En la ES se hicieron aclaraciones como: "Hacemos un trabajo en equipo con Presidencia", o bien "Con el Consejero Delegado, que es la máxima dirección en nuestra empresa"; "con el presidente". Todos los perfiles que suponen estar por encima de dirección general nosotros lo hemos contado como la primera opción planteada en el cuestionario de referencia. En cualquier caso, los comentarios confirman que la mayoría de estas empresas sus responsables de comunicación reportan directamente a la primera autoridad de la compañía.

### b) – Análisis cualitativo de las EPC.

Por otro lado, las EPC son mayoría las que especifican que reportan con Dirección General aunque exista la figura del Presidente, Gerencia o Consejero Delegado. Uno de los entrevistados afirmaba "Con Dirección General y Consejero Delegado, a los dos". Entre los 11 casos analizados, dentro de este perfil empresarial, uno de ellos merece especial mención por su complejidad y riqueza al tratarse de una multinacional, su Directora de Com. Corporativa nos explicaba: "En Nacional reportamos directamente con el Presidente, en Internacional, tenemos una Dirección de Comunicación Internacional, con un Director de Comunicación al frente, está en Alemania, pende directamente de Presidencia Internacional. A este Director de Comunicación reportamos todos los directores de comunicación del resto de países donde está implantada la compañía (USA, Latinoamérica, África, Asia, Europa y los

países que pertenecen a la CEE). Somos un departamento staff a Presidencia. Entre nuestras responsabilidades está: la Com. Corporativa, la Com. Interna, los New Media y la 'Brand Communication'. Coordinamos nuestras comunicaciones con RRHH, con el departamento de Media (publicidad), dentro de Marketing con los 'Brand Manager', responsables de las marcas de nuestros productos. En nuestra compañía existe una actividad muy importante que es el 'Trade Marketing'. Tenemos un responsable de 'Trade Marketing' por cada área de negocio desde allí se gestiona toda la publicidad en el punto de venta (PLV), cuando la PLV es de un sólo producto la responsabilidad de la comunicación es del 'Brand Manager' del producto concreto, cuando la publicidad en el punto de venta es de varios productos a la vez, entonces afecta a la Marca Institucional, entonces la responsabilidad de esa comunicación es de nuestro departamento, de Comunicación. Esta estructura es joven, se creo hace sólo cuatro años por necesidad de posicionar nuestra Marca Institucional".

### c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

Extraemos una conclusión general es que el 100% de la muestra reporta con la máxima autoridad de la empresa. La mayoría de ES con Gerencia (63'6%), la mayoría de EPC con Dirección General (54'5).

#### 5.1.3. Señalar los géneros de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del director/responsable de comunicación:

El método empleado, en este conjunto de categorías, consiste en el análisis de contenidos de todas las aportaciones cualitativas realizadas por cada empresa a cada uno de los ítems -variables intermedias- de la pregunta tres, así como de los comentarios que de cada ítem se hicieron respondiendo a la pregunta cuatro. Se presentan las conclusiones en tres apartados: análisis cualitativo de las ES; análisis cualitativo de la EPC y Conclusiones del análisis cualitativo a las preguntas 3 y 4.

### a) – Análisis cualitativo de las ES.

En la mayoría de las ES estudiadas la Com. Interna es responsabilidad del Director de Comunicación, tres de las nueve empresas que conforman esta mayoría especificaron que, coordinan estas acciones de comunicación con RRHH. Por otro lado, en lo relativo a las dos empresas que contestaron 'no' a este ítem, la Com. Interna es responsabilidad de RRHH. Uno de los casos está en proceso de cambio, su Director de Comunicación asegura que La Com. Interna se hace desde RRHH, que reporta con Dir. General y coordina los contenidos con Comunicación: "en estos momentos el Departamento de Comunicación ejerce la función de servicio en Com. Interna a RRHH, una vez asumido el nuevo proyecto, la Com. Interna pasará a ser responsabilidad de Dirección de Comunicación. Venimos de un modelo de gestión donde, hace 4 años toda la Comunicación estaba externalizada". En el segundo caso aclaran: "tenemos un Director de Calidad de Condiciones de Trabajo que es a su vez es el Director de la Com. Interna y reporta a RRHH. Sin embargo, en situaciones de crisis la Com. Interna pasa a ser responsabilidad de Relaciones Externas".

En las ES algo más de la mitad de las empresas estudiadas 54'54% (6 empresas de las 11) la responsabilidad de la Com. Comercial es de su Dirección de Comunicación. En el resto la Com. Comercial es responsabilidad de Marketing que reporta directamente a Dirección General. En uno de los casos investigados Marketing es el responsable de la Com. Comercial pero reporta al departamento directivo denominado Área de Clientes, que es la que pende directamente de la máxima autoridad de la compañía. La mayoría mantiene una coordinación permanente con Comunicación. Dos de ellas reconocen que de esta comunicación prácticamente no realizan, uno de ellos argumenta que "algunos medios recogen información de algunas de nuestras acciones generando algo de publicity". Y otro que "la Com. Comercial, prácticamente no se hace. Existe publicidad de los salones a visitantes y clientes ésta es responsabilidad de Comercial". Por otro lado, uno de los entrevistados especifica que "la Com. Comercial es función del Dpto. de Publicidad e Imagen. Tenemos un Director de Publicidad e Imagen que reporta al Dtor. de Marketing. Entre sus funciones está: la comunicación de producto más diseño gráfico -el libro de estilo y manual de Identidad-".

El único caso de las ES investigadas que contestó 'no' al ítem de Com. Corporativa, aclara: "Se hace muy poca, estamos viviendo unos momentos de cambios importantes, a partir de ahora se hará más".

La Com. de Crisis no mereció comentarios complementarios, de las ES que no consideran responsabilidad de la Dirección de Comunicación a la Com. de Crisis. Entre las empresas que sí lo contemplan, una de ellas aclaró que "se gestiona desde Gabinete de Prensa y se coordinan contenidos con Dpto. de Comunicación". Un caso merece comentario especial ya que el Director de Comunicación de esta empresa aseguraba "no hacemos Com. de Crisis, no creo en ella, sólo pone de manifiesto los problemas de Comunicación que hay dentro de la casa. Si la comunicación va bien, no tiene que haber crisis. Por otro lado, la Com. de Crisis en muchos casos lo que intenta es esconder un problema que existe".

Dos son las ES cuya responsabilidad sobre las RRPP/Institucionales no corresponde al Director de Comunicación. Una explica que la Dirección de Comunicación, en este tema cumple la función de preparar los soportes y coordinar los actos institucionales con los medios. La otra empresa tiene un Departamento de Relaciones Institucionales y Protocolo que es el responsable de esta actividad y reporta directamente a Dirección General.

En la mayoría de las ES trabajadas las Relaciones con los Medios de Comunicación son responsabilidad de Comunicación (9 de las 11 que componen la muestra). De los casos negativos en uno se encarga personalmente la Presidenta del grupo, en el otro se gestionan desde Gabinete de Prensa y se coordinan con Comunicación.

La mayoría de la empresas investigadas, nueve de las once reconocen como Comunicaciones Especializadas básicamente a acciones específicas dirigidas al sector al que pertenecen. Ejemplos de esta actividad comunicativa sería todo tipo de aportaciones en revistas especializadas del sector. Una de las empresas añade acuerdos con colegios profesionales.

Seis ES aportan otras actividades de Comunicación no mencionadas en el cuestionario, éstas son: tres empresas declaran, contemplar como responsabilidad de la Dirección de Comunicación, la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa<sup>156</sup>; una la gestión de la Reputación Corporativa; Internet también forma parte de la estructura de comunicación de una de las ES investigadas; también se ha mencionado la Comunicación de una Fundación.

## b) – Análisis cualitativo de las EPC.

Para 7 de los 11 profesionales entrevistados de las EPC, la comunicación interna es su responsabilidad pero, la mayoría de ellos reconoce mantener una coordinación explícita de estos temas con RRHH, siendo responsabilidad de este departamento las informaciones relacionadas con nóminas y Relaciones Laborales.

En cuanto a las empresas que no contemplan la Com. Interna dentro de la estructura de gestión del Departamento de Comunicación, en los cuatro casos es responsabilidad de RRHH que reporta directamente a la máxima autoridad de la compañía.

En la mayor parte de las EPC entrevistadas (8 de las 11) la Com. Comercial es responsabilidad de la máxima autoridad en Comunicación de la Empresa, con independencia del modelo estructural que tenga y el título que ostente (Director de Comunicación, de Marketing, de Publicidad o de Marketing y Comunicación). Tres son los casos específicos en que esta Comunicación no es responsabilidad del profesional entrevistado, se comentan a continuación:

1. En el primer caso que comentamos, la profesional entrevistada ostenta el cargo de Directora de Comunicación y Relaciones Externas y matiza “la Com. Comercial es responsabilidad de Marketing, que tiene un Brand Manager por cada gama de productos y un Product Manager por cada marca producto, ellos son los responsables de la comunicación comercial de los productos y sus marcas. Reportan al Director de Marketing y éste a Dirección Comercial. La Dirección Comercial reporta a Dirección General.

---

<sup>156</sup> A partir de este punto se nombrará RSC

2. En esta ocasión la profesional entrevistada es Directora de Comunicación Corporativa<sup>157</sup> y especifica “en lo relativo a la Com. Comercial/Marketing, la respuesta podría ser ‘sí’, pero la decisión y responsabilidad de la Comunicación es del Brand Manager o Director de la Marca. En este caso el Dpto. de Comunicación junto al Dpto. Media (Publicidad) dan servicio a Marketing. Actuamos como un servicio de Comunicación externo que está dentro de la empresa, porque el presupuesto también sale de MK”.
3. El Director de Comunicación del tercer caso aclara “la Com. Comercial/Marketing es gestionada por el Director de Marketing que reporta directamente a Presidencia. Desde Comunicación gestionamos una parte de la comunicación de producto, en estos casos coordinado con el Responsable de Promociones que depende del Director de Marketing”.

Por otro lado, la mayoría de la muestra (9 de las 11 EPC) recoge como responsabilidad dentro de su estructura de comunicación la gestión de la Com. Corporativa y no han hecho aportaciones significativas. De las dos empresas que contestaron negativamente, en una de ellas la máxima responsabilidad de esta comunicación la ostenta uno de los consejeros delegados que a su vez es el responsable de la Dirección Corporativa, y lo hace de forma compartida con la Responsable de Comunicación. Una empresa reconoce que “Com. Corporativa específicamente no se hace”.

En el apartado cualitativo las EPC que reconocen contemplar dentro de la estructura de gestión comunicativa la Com. de Crisis (7 de las 11) no hacen ninguna aportación complementaria. En lo relativo a las que contestaron ‘no’ una de las profesionales explica que esta comunicación es responsabilidad directa de la Dirección General en su empresa. Otra aclara que, en caso de producirse una situación de crisis, para gestionar la Comunicación específica de esa situación se contrataría a un especialista externo y como portavoz ejercería el propio Director General. Un tercer caso especifica que “la Com. de Crisis es responsabilidad de Com. Corporativa. Tenemos un departamento específico para temas Institucionales,

---

<sup>157</sup> En esta empresa la denominación que utilizan es Corporate Communication para el Departamento y Corporate Communication Manager para la profesional que ésta al frente. Nosotros optamos por traducirlo, en nuestro redactado, para unificar el idioma.

una Dirección de Comunicación Corporativa, sus funciones son la Comunicación de Presidencia, Relaciones Institucionales y la relación con los medios para estos temas. En caso de crisis, su gestión comunicativa también dependería de ellos”.

En cuanto a las RRPP/Institucionales, del total de EPC entrevistadas, tres son las que aportan comentarios cualitativos a su respuesta. Una de ellas afirma que no hacen Com. Corporativa específicamente, tienen una profesional responsable de las acciones de RRPP, pero, sin embargo, asegura que todas ellas están enfocadas al mundo específico de su sector de actividad, no son institucionales. El segundo de los casos aclara “Tenemos una Dirección Corporativa que divide las acciones de Comunicación en cuatro áreas corporativas: Comunicación, RRPP, Rel. Institucionales y Accionistas. Este ítem no es responsabilidad de Comunicación porque, en nuestra estructura tiene su propio responsable. Al frente de la Dirección Corporativa está el presidente del consejo de administración, que en esta función reporta con Dirección Gral. Y su cargo no es ejecutivo”. Finalmente, el tercer caso comenta que de las Relaciones Institucionales se encarga personalmente el Consejero Delegado que está al frente de la Dirección Corporativa.

Son mayoría las EPC que contemplan en su estructura de comunicación de forma específica, las Relaciones con los Medios de Comunicación (10 de las 11 que componen la muestra). Se han producido dos comentarios aclaratorios a estas respuestas. Por un lado, una de las empresas reconoce “es nuestra responsabilidad aunque no somos pro-activos en este tema, no tenemos Gabinete de Prensa”. La segunda aclara que sólo se ocupan de la compra de medios, para las relaciones con los medios contratan los servicios de una agencia especializada.

Como ocurre en la ES, las EPC contemplan de forma específica una actividad de comunicación que han identificado como especializada mayoritariamente referida a las acciones comunicativas específicas de su sector de actividad. En este tipo de empresas tres de ellas también identifican en este ítem a las comunicaciones financieras. Por otro lado otros casos han mencionado específicamente las acciones de comunicaciones internacionales, específicas de una acción concreta de la central a nivel mundial<sup>158</sup>. Así como, comunicación de competiciones<sup>159</sup> y el último caso

---

<sup>158</sup> Ej. Casas ecológicas en Japón.

especifica las acciones de comunicación relacionadas con la edición de programas para TV. En todos los casos, se trata de acciones muy relacionadas con los sectores concretos de actividad de las empresas.

Como ocurre en la ES en el comentario abierto 'otros', nos aparece con una incidencia significativa la responsabilidad de la RSC. Tres empresas reconocen incluir en su estructura de Comunicación esta actividad, como un valor a comunicar y que depende de ellos. Sin embargo otro de los casos estudiados aporta una aclaración a tener en cuenta: "las acciones de RSC, se hacen pero, por filosofía de empresa, no se comunican, no se rentabilizan desde el punto de vista publicitario. Tenemos un responsable de RSC que es adjunto a Dirección General. Algunas de sus funciones son: Seguimiento auditorial para el control de la explotación infantil en las fábricas y talleres del tercer mundo (China, India, etc.) y una colaboración específica con la Fundación Vicente Ferrer. Es una gestión independiente que no se comunica".

Por otro lado la Directora de Comunicación y Relaciones Externas de otra de las EPC entrevistadas incluye en este apartado la Comunicación de los eventos especiales como, en su caso, las celebración del '50 Aniversario' de una de sus marcas, generó un proyecto específico de comunicación y protocolo, implementado íntegramente bajo la responsabilidad de su departamento.

Dos empresas incluyen en este apartado de forma explícita la responsabilidad de la comunicación de las marcas. La Directora de Comunicación Corporativa de una de esas EPC, nos aclara "En nuestro caso la Com. Comercial es responsabilidad de Marketing (Brand Manager). Sin embargo, cuando la PLV es de varios productos a la vez, entendemos que afecta a la Marca Institucional, en esos casos es nuestra responsabilidad".

La presentación de nuevos productos también es realizada bajo la supervisión y responsabilidad del Director de Comunicación de otra de las empresas.

---

<sup>159</sup> Ej. La comunicación de las competiciones en las que la empresa participa, como por ejemplo Fórmula 1.

Por último entre las EPC, al igual que en las ES existe uno de los casos estudiados que incluye en su estructura y bajo su responsabilidad la gestión de todas las páginas web de su empresa “incluso las de las marcas producto”, aclara el Director de Comunicación.

### c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO<sup>160</sup>.

La responsabilidad de la Com. Interna, en la mayoría de las ES investigadas corresponde al Departamento de Comunicación, algunas coordinan con RRHH. Para llegar al 100% sólo faltan dos casos, uno de ellos está en proyecto de cambio para ser asumido por Comunicación y el segundo cuenta con un Director de Com. Interna pero en su estructura reporta a RRHH, aunque en casos de crisis pasa a ser responsabilidad de Relaciones Externas, cuyo titular es el máximo responsable de la comunicación en esta ES, reportando directamente al Consejero Delegado. A pesar de reportar con RRHH, se trata de una empresa que reconoce la necesidad de un profesional al frente de la Com. Interna. En Las EPC la Com. Interna también es mayoritariamente responsabilidad de Comunicación, aunque, en este caso, es mucho más explícita la coordinación con RRHH, mencionan específicamente que, en cualquier caso, las informaciones relacionadas con nóminas y Relaciones Laborales está más enmarcada en las responsabilidades de RRHH. Del total de la muestra de este perfil, cuatro son las empresas, donde la responsabilidad de la Com. Interna es íntegra de RRHH.

Como conclusión general a este punto podemos manifestar que la responsabilidad de la Com. Interna, en la muestra investigada, es de Comunicación. Especificando que la mayoría ejercen esta responsabilidad coordinando sus acciones concretas con el Departamento de RRHH.

En cuanto a los resultados obtenidos del análisis cualitativo de la Com. Comercial, su coordinación y gestión es en la mayor parte de la muestra responsabilidad de Marketing. Son las EPC las que destinan más esfuerzos a esta comunicación, en la gran mayoría el 72'72% de la muestra la responsabilidad de la misma corresponde a la máxima autoridad en Comunicación de la Empresa, y las tres empresas

---

<sup>160</sup> A las preguntas 3 y 4.

restantes son casos de gran consumo cuyas estructuras contemplan profesionales especializados en comunicación de marca y de producto<sup>161</sup> son los responsables específicos de estas comunicaciones y reportan al Director de Marketing. En las ES prácticamente al 50% ( 5 de las 11 empresas) la Com. Comercial no pertenece a la gestión del máximo responsable de la comunicación de la empresa sino que es una de las actividades de Marketing, aunque algunas reconocen coordinar sus acciones con el Departamento de Comunicación. En este perfil incluso una pequeña parte de la muestra (2 empresas) reconoce no realizar acciones específicas de Com. Comercial. En conclusión la responsabilidad de las acciones de Com. Comercial en la mayoría de la muestra investigada corresponde a la máxima autoridad en Comunicación de las Empresas, aunque es mucho más significativa en las EPC y tiene especial importancia la vinculación al Departamento de Marketing y sus profesionales especializados.

La conclusión cualitativa al ítem 3, Com. Corporativa es muy significativa, la gran mayoría, prácticamente el 100% de la muestra investigada gestiona la Com. Corporativa bajo la responsabilidad de la máxima autoridad en Comunicación de la Empresa, -sólo una EPC reconoció no hacer Com. Corporativa específicamente-.

Aunque la Com. de Crisis es el área menos asumida por las Direcciones de Comunicación analizadas (13 de las 22). Sin embargo, en los dos perfiles de empresas investigados los resultados superan el 50% de casos que reconocen que la gestión de la Com. de Crisis es responsabilidad de la Dirección de Comunicación. A pesar de obtener resultados similares, entre los dos tipos de empresas existe una diferencia significativa. Mientras que prácticamente el total de las EPC (10 de las 11 empresas) aclaran quien sería el responsable en caso de producirse la crisis. Este tema las ES investigadas lo tienen menos asumido, ninguna aclaró quién sería el responsable de gestionar esta comunicación llegado el momento y es especialmente significativo el argumento que sostiene uno de los profesionales respecto a que lo que intenta esta actividad de comunicación es esconder un problema que existe. Por todo ello concluimos que la Com. de Crisis, según nuestra muestra, es responsabilidad del máximo responsable de la comunicación de las empresas pero, que esta opción, está más consolidada en las EPC que en las ES.

---

<sup>161</sup> Brand Manager y Product Manager .

Las conclusiones del apartado cualitativo relacionadas con las RRPP/Institucionales ponen de manifiesto que la mayor parte de las empresas investigadas (72'72%) gestionan explícitamente esta área de Comunicación bajo la responsabilidad del Director de Comunicación. En este caso son las ES las que manifiestan tener esta actividad más asumida ya que incluso las dos empresas que faltan para que el 100% de la muestra sea afirmativa, tienen claramente definido y así nos lo comunicaron donde recae la responsabilidad. Por otro lado, de las EPC son menos las que asumen esta actividad a través de su responsable de comunicación, 4 no lo hacen, dos de ellas aclaran en que apartado de su estructura recae este compromiso y dos sencillamente no lo contemplan.

En cuanto a las Rel. Medios C. la responsabilidad de su gestión también recae en la máxima autoridad en Comunicación de la empresa, tanto las EPC como las ES estudiadas, así lo afirman. En el caso de las EPC se puede considerar que es el 100% ya que el único caso que aparece como negativo aclaró que una parte (la compra de medios) sí lo hacen directamente pero que el resto lo realizan a través de una agencia externa contratada. Del mismo modo, en las ES los dos únicos casos que no reconocen incluirlo en la responsabilidad de la estructura de Comunicación, también aclaran la responsabilidad de su gestión, por lo tanto el 100% de la muestra desarrolla esta actividad siendo en el 86'4% de la muestra responsabilidad de Comunicación.

Al diseñar el cuestionario de referencia para abordar las entrevistas personalizadas, se decidió incluir un ítem bajo la denominación de Comunicaciones Especializadas, la causa principal fue que, dentro del apartado que dedicamos al estudio de la Estructura de la Comunicación de las empresas, queríamos abordar, de forma explícita, en el transcurso de nuestra conversación con los profesionales entrevistados, si existía alguna actividad concreta que pudiera manifestarse con la entidad suficiente como para poder ser considerado como otra área de gestión a tener en cuenta en la organización de la Comunicación. El primer trabajo de investigación realizado para abordar el objeto de estudio de esta Tesis doctoral se realizó entre 2001 y 2002, y fue recogido en la Tesina doctoral presentada ese mismo año. En las entrevistas en profundidad realizadas en aquel momento se detectaron varias inquietudes que, aunque sin peso específico significativo, entonces

se mostraron novedosas para nosotros viéndolas desde el enfoque de Comunicación<sup>162</sup>. En este apartado de la Tesis nos ha parecido interesante comprobar cuál había sido su evolución en estos cuatro años y si habían tenido alguna consecuencia en la forma de estructurar y distribuir responsabilidades comunicativas en las empresas. El resultado ha sido que la mayoría de la muestra ha encontrado sentido a este ítem enmarcando en él las acciones específicas para el sector de actividad concreta de cada una de las empresas que contestaron afirmativamente. Entre las EPC tres de las nueve que reconocieron este concepto además hablaron de Comunicación Financiera como una comunicación especializada. Como conclusión a este punto diremos que, en nuestra investigación, la mayoría de las empresas reconocen las Comunicaciones Especializadas entendiéndolas como Comunicación específica dirigida al sector de actividad de cada empresa, y en menor medida a la Comunicación Financiera.

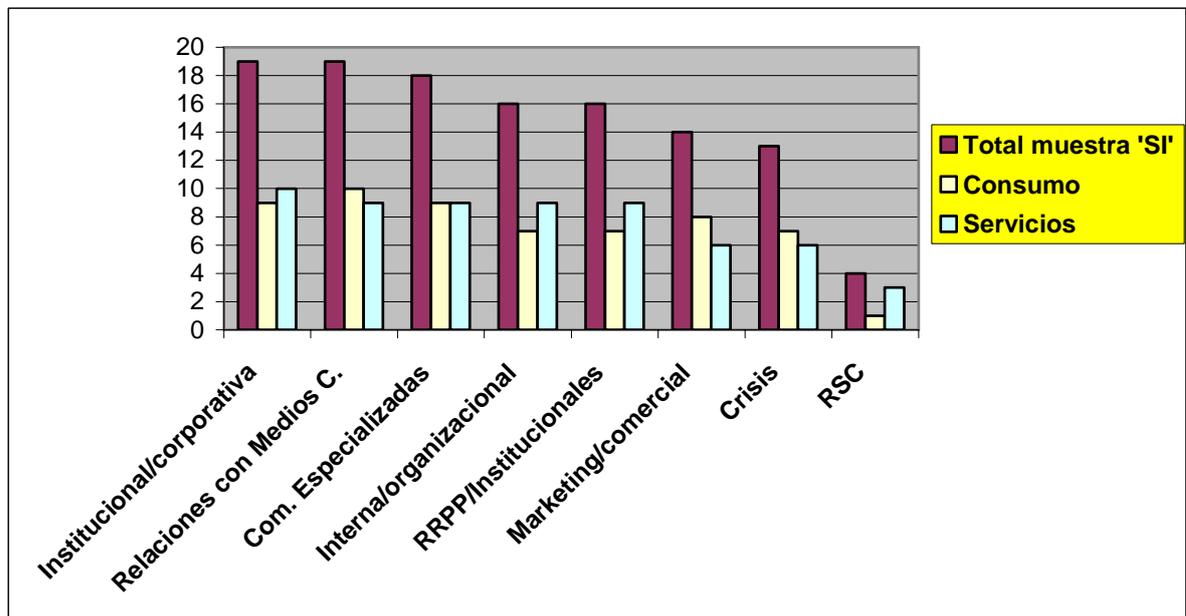
En el análisis cualitativo de los resultados obtenidos en las preguntas 3 y 4, el apartado 'otros' abre una aportación profunda a la globalidad de la pregunta y nos aporta datos enriquecedores. En primer lugar 16 de las 22 empresas, el 72'72% de la muestra, reconoce otras actividades específicas recogidas en su estructura de Comunicación que son su responsabilidad y que, por otro lado, no las consideran Com. Espec. con particular importancia aparece la RSC, 4 empresas reconocen incluir en su estructura de Comunicación la responsabilidad de gestión de este concepto, como un valor específico a comunicar: tres son ES y una EPC, además otra EPC nos explica que tienen un profesional dedicado en exclusiva a esta actividad y que dentro de la estructura global de la empresa está situado adjunto a Dirección General, lo que demuestra el grado de importancia que este concepto está adquiriendo en algunas empresas. Sin embargo, esta misma empresa aclara que se hace pero no se comunica por filosofía de empresa. Otras aportaciones significativas de las ES: la gestión de la Reputación Corporativa (1 caso); Internet (1 caso); Comunicar la Fundación (1 caso); Acciones específicas para comunicar el servicio (1 caso); Publicity (1 caso). Otras aportaciones de las EPC: la comunicación de eventos especiales (1 caso); Comunicaciones específicas de la central internacional (1 caso); la presentación de nuevos productos (1 caso); Internet (1

---

<sup>162</sup> Inquietudes entorno a la necesidad de incorporar acciones concretas para comunicar temas relacionados con el medio ambiente o la salud, en general de los públicos objetivos o de los empleados. Así como acciones específicas exclusivas del sector de actividad de cada empresa.

caso); la responsabilidad de la comunicación de la marca dos casos: uno de marca institucional y otra de todas las marcas.

Según estos resultados, a los siete géneros considerados desde el inicio del presente estudio que forman parte de la estructura de Comunicación de las Empresas, deberíamos añadir de forma explícita la RSC, ya que, con independencia del número concreto de empresas que así lo consideran, lo que evidencia nuestra investigación es que existen algunas empresas para las que esta actividad de comunicación tiene importancia suficiente en su gestión como para considerarla como una actividad, con identidad propia, dentro de su estructura de comunicación. Este resultado puede ser significativo de tendencia de futuro a contrastar en otras investigaciones. Esta aportación nos permite visualizar un nuevo cuadro que podemos ver a continuación y que presenta los géneros de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad de la máxima autoridad en Comunicación de la Empresas, según la muestra investigada:



#### 5.1.4. Qué perfil académico consideran más adecuado a la hora de incorporar profesionales a su departamento de Comunicación:

##### a) Análisis cualitativo de las ES.

Este apartado confirma la preferencia de las ES por seleccionar profesionales licenciados en comunicación para su plantilla de comunicadores. Sin embargo, los comentarios cualitativos, amplían y enriquecen los resultados del análisis cuantitativo. Por un lado, las dos empresas que en el estudio cuantitativo habían escogido exclusivamente otras alternativas, manifestaron dos nuevas opciones: una estableció su criterio en formación de marketing sin especificar nivel académico. Y la segunda explicó que su criterio para contratar personal para su departamento de comunicación es mixto económicas/empresariales con master en comunicación. El argumento básico: “ahora tenemos más centros comerciales, la comunicación es más necesaria. Los presupuestos en marketing han ido aumentando. En mi opinión la licenciatura de publicidad deja al alumno poco preparado para trabajar en una empresa. Mejor un perfil de económicas. No hace falta una carrera de comunicación de 5 años”. Por otro lado, cuatro empresas de las once aportaron otros criterios complementarios a su primera opción declarando que, además de licenciados en comunicación, tienen otras pautas muy en cuenta como es reciclar personal interno, tres empresas manifestaron este criterio como muy importante y que es tenido muy en cuenta a la hora de ampliar su plantilla de comunicadores, incluso una de ellas aseguró: “contratamos licenciados en comunicación salvo cuando tenemos que reciclar a personal interno”, las dos restantes lo contemplan como posibilidad. Por otro lado, también comentan como opciones complementarias a la formación de su personal de comunicación otras disciplinas en función del puesto a cubrir. Uno de los casos aclaraba: “preferimos licenciados en comunicación para prensa y RRPP. Para gestión del patrocinio, Internet y Com. Comercial tenemos licenciados en economía y administración de empresas. También contratamos personal formado en escuelas de negocio, en función del puesto a cubrir”. También se mencionaron otras opciones como una de las empresas que indicó que en la plantilla de su departamento hay un fotógrafo y un lingüista y el último caso que especificó: “preferimos licenciados en comunicación pero no queremos periodistas exclusivamente, también tenemos de otras disciplinas, es bueno. Si tienen master se nota. Un periodista no es un consultor, es bueno que tenga experiencia estratégica. Pueden ser adecuados económicas,

biología, derecho, psicología con master en comunicación. Falta el perfil del comunicador estratégico". Por otro lado, sorprende la afirmación de una sola de las empresas entrevistadas que su director de comunicación afirma: "contratamos licenciadas en comunicación básicamente periodistas y mujeres, hasta para Internet tenemos periodistas y chicas. No es necesario postgrados, el mejor master es el trabajo y la experiencia diaria"<sup>163</sup>.

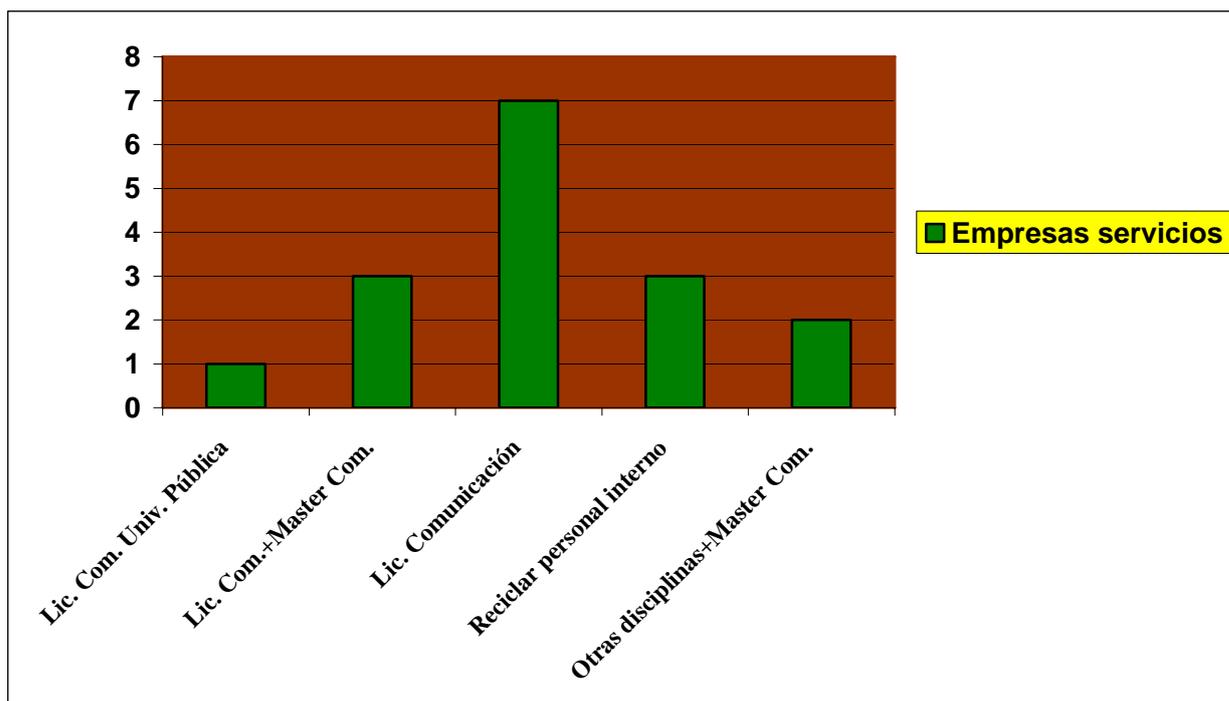
Tras este análisis cualitativo consideramos significativas aquellas aportaciones que implican nuevas opciones a las aparecidas en el análisis cuantitativo, así como aquellas aportaciones que enriquecen objetivamente la importancia de los ítems ya incluidos. Por lo que consideramos interesante dejar constatación gráfica de los resultados de este apartado una vez incorporadas<sup>164</sup> las aportaciones cualitativas, es por ello que a continuación presentamos un gráfico de barras donde podemos ver cuáles son los perfiles académicos que, a criterio de las ES investigadas, son adecuados para formar parte de sus departamentos de comunicación<sup>165</sup>.

---

<sup>163</sup> En este punto me permito la licencia, por mi condición de mujer y comunicadora, de introducir un comentario personal en el sentido de reconocer cierta alegría al sentir esta afirmación tan clara, directa y poco habitual. Si bien no es significativo en cuanto a datos objetivos, considero de gran importancia el que quede reflejada en este trabajo. Aunque solo sea como un homenaje a quién así piensa y que quizá pueda ser una tendencia de futuro.

<sup>164</sup> El criterio de ampliación es incorporar las opciones a partir de dos coincidencias nuevas y sumar las nuevas aportaciones a ítems ya recogidos. Al incorporar las aportaciones cualitativas la suma de los resultados de cada ítem no coincide con el total de la muestra, por haberse incorporado distintas aportaciones de las empresas.

<sup>165</sup> Si bien este dato no afecta al objeto final de la presente tesis, consideramos que puede ser de utilidad para otros estudios, a nivel exploratorio.



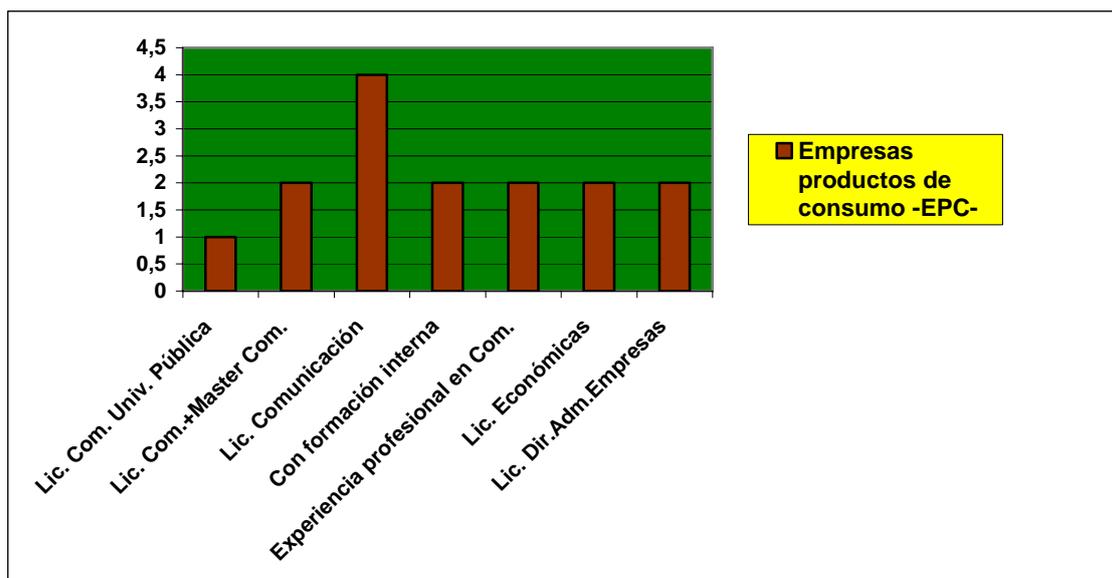
## b) Análisis cualitativo de las EPC.

Cuatro son las EPC que no escogieron ninguno de los ítems propuestos en el apartado cuantitativo de esta pregunta, aclarando sus preferencias con nuevas opciones. Una de ellas nos explicaba que su primera opción pasa por seleccionar a profesionales formados para atender al consumidor, es el valor profesional más importante para ellos. La formación interna y los master también son opciones válidas para ellos y como ejemplo nos aclara: “en los centros culinarios tenemos tres directoras que son muy buenas comunicadoras y están formadas por la empresa, conocen muy bien los productos y los comunican muy bien”. Por otro lado, otra de las empresas especifica que el único criterio que contemplan es que tengan estudios de administración de empresas con independencia de si se han formado en la Universidad pública o privada ya que su comunicación la realizan agencias externas. La tercera de las cuatro que escogieron otras opciones manifestaba como criterio de referencia para ellos: “en primer lugar exigimos dos años mínimo de experiencia profesional en tareas de comunicación y en segundo lugar preferimos a licenciados con independencia de la especialidad”. El cuarto caso también pone como primera y principal condición la experiencia en comunicación con independencia de la

formación, y aclara: “hace 10 años contratamos a un periodista, la formación en RRPP no daba satisfacción para cubrir el puesto. Las experiencias tenidas con periodistas no han sido válidas. Ahora empiezan algunos empleados del departamento a realizar un master” y ante la aclaración por parte de la investigadora en el sentido de qué pasa con los otros perfiles de las licenciaturas de comunicación, la respuesta fue que no se habían planteado la posibilidad de contratar a un licenciado en publicidad y reconocieron desconocimiento de las distintas ofertas de las facultades de Comunicación y que perfil es el más adecuado para formar y entender la comunicación empresarial.

Entre las EPC que tienen como primer criterio contratar a licenciados en comunicación, el estudio cualitativo aporta datos que complementan los resultados del estudio cuantitativo. En resumen nos hicieron las siguientes aportaciones: “también tenemos licenciados en económicas de hecho para según que funciones de marketing los preferimos”; “Siempre primero perfil de conocimiento interno. Para marketing mucho perfil académico de dirección y administración de empresas”; “También tenemos licenciados en marketing. Básicamente la comunicación se gestiona a través de una empresa externa”; “preferimos licenciados en comunicación pero además contratamos licenciados en económicas, dirección y administración de empresas y carreras técnicas”. Nos parece interesante destacar el criterio de las dos EPC que manifestaron, como perfil preferente para sus comunicadores, que sean licenciados en comunicación con master o estudios de tercer grado universitario. Una de ellas argumentaba: “La mayoría de nuestros empleados en el departamento lo tienen. En la actualidad la persona encargada de publicidad está haciendo un master de Dirección de Comunicación”. La segunda especificó: “preferiblemente licenciados en Publicidad y RRPP, si se puede escoger preferimos con master, tenemos los dos perfiles”.

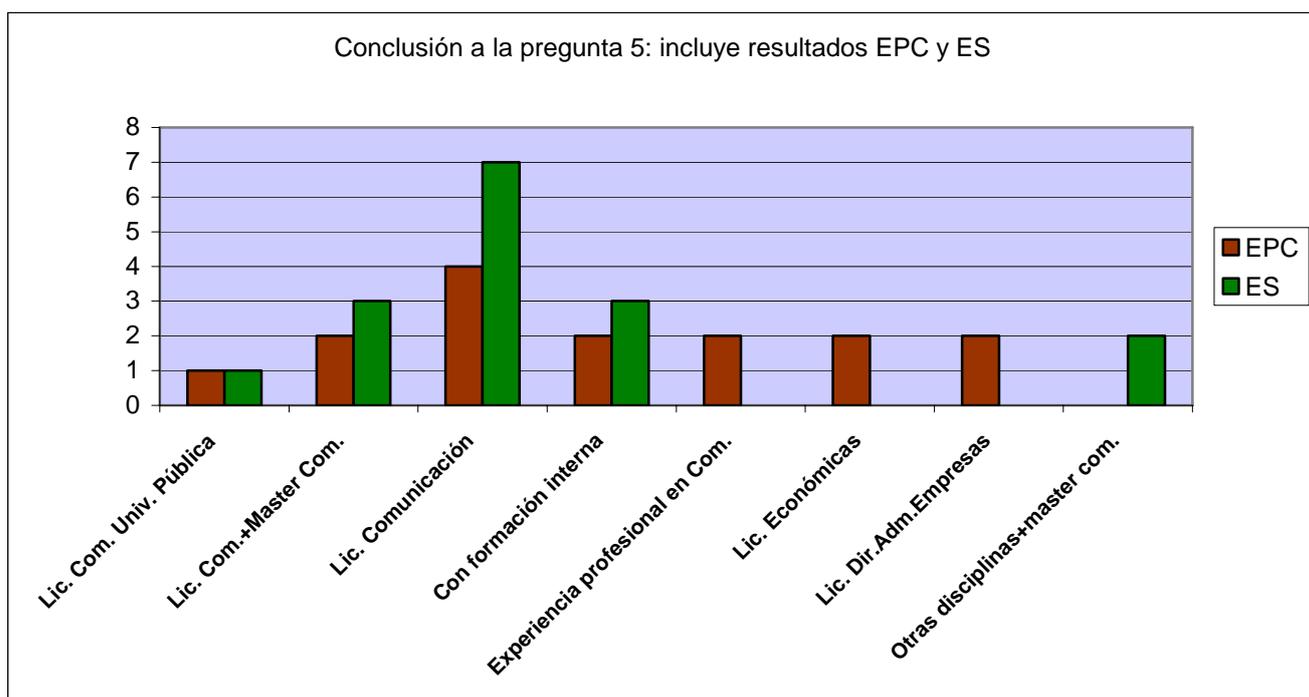
Siguiendo el mismo criterio empleado en el análisis cualitativo de las ES, a continuación, y a modo de conclusión, mostramos gráfico con el resultado de los principios marcados por las EPC, de nuestra muestra, para incorporar personal a sus departamentos de comunicación.



#### c) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

Tras el análisis de las aportaciones cualitativas y cuantitativas, podemos comprobar que existe una diferencia importante de criterios, entre los dos perfiles de empresas estudiados, en lo relativo a los principios de formación que establecen para los profesionales de comunicación que éstas contratan.

Tal como podemos observar en los diferentes gráficos vemos que si bien el resultado de los datos objetivos nos mostraba específicamente tres preferencias o valores, la incorporación del apartado cualitativo, con el análisis del ítem 'otros' y los comentarios complementarios de los directores de comunicación de nuestra muestra, ha cambiado de forma significativa este resultado. Las ES amplían sus preferencias incorporando dos nuevos ítems: la importancia de la promoción del personal interno y los licenciados de otras disciplinas con master en comunicación. Estas aportaciones mantienen el valor que para las ES investigadas tiene la formación en comunicación, y añade importancia a los estudios especializados de tercer grado universitario ya que se suman tres empresas a la valoración de la formación con master en comunicación, una partiendo de la licenciatura de comunicación y dos más a partir de licenciados en diferentes disciplinas.



Sin embargo, analizando los datos globales de las EPC vemos que, tras el análisis cualitativo el criterio de estas empresas queda más diversificado, apareciendo en escena la importancia que conceden a la formación en económicas así como en dirección y administración de empresas sobre todo por la importancia del marketing y la comunicación de producto.

En cuanto a la formación interna coinciden con las ES, éstas hablan de la promoción de personal interno y las EPC dicen que prefieren profesionales formados en la propia empresa. También conceden especial importancia a los conocimientos adquiridos mediante la experiencia profesional dándole un valor superior al de la formación universitaria. Las cuatro empresas que contestaron en la entrevista que prefieren licenciados en comunicación, son las mismas que en el apartado cualitativo han especificado que para la comunicación de marketing contratan a licenciados en económicas y que para la comunicación de producto prefieren profesionales con formación interna.

Por lo tanto concluimos que de la muestra investigada, mientras que la mayor parte de las ES (13 de las 16 aportaciones, 81,25%) prefieren para sus comunicadores formación universitaria en comunicación, en el caso de las EPC las preferencias de

otras disciplinas y experiencias son mayoría (8 de las 15 aportaciones, 53,3% ) mientras que las aportaciones que prefieren formación universitaria en comunicación queda ligeramente por debajo del 50% ( 7 de las 15 aportaciones, 46,6%) .

Por otro lado, creemos interesante hacer una breve reflexión, en este punto, respecto de tres aportaciones realizadas por nuestros entrevistados. Puesto que estamos en una Facultad de Comunicación, las afirmaciones son:

- *La licenciatura de publicidad deja al alumno poco preparado para trabajar en una empresa. Mejor económicas. No hace falta una carrera de comunicación de 5 años.*
- *Las experiencias tenidas con periodistas no han sido válidas. La formación en RRPP no daba satisfacción para cubrir el puesto.*
- *Falta el perfil del comunicador estratégico.*

Se trata de comentarios de tres profesionales distintos, por lo tanto en tres de las 22 empresas estudiadas (13,6% de la muestra) tienen esta opinión de la formación universitaria en comunicación. A pesar de no formar parte de nuestro objeto de estudio, la riqueza del método cualitativo nos ha permitido acceder a estas opiniones, que consideramos deben quedar claramente expuestas como punto de atención para posibles estudios posteriores<sup>166</sup>.

---

<sup>166</sup> Los profesionales entrevistados constatan una necesidad ya evidenciada en el mundo universitario, que no nos corresponde abordar aquí y ahora. Sin embargo, nos parece interesante citar el debate planteado en el 6º Ciclo de Otoño de Comunicación donde Sánchez Aranda, J.J., de la Universidad de Navarra aseguraba: “la sociedad espera contar con personas preparadas para llevar a cabo tareas de elevado rango, las empresas necesitan contar con buenos profesionales y los estudiantes estiman que es en el entorno universitario en donde van a adquirir las destrezas precisas para cumplir adecuadamente con su papel”. El artículo habla de la formación de los profesionales del periodismo, pero lo valoramos muy enriquecedor como propuesta a tener en cuenta para todos los perfiles de comunicación. En Benavides, J y Villagra, N. (2003: 185-206) ‘Encrucijadas en la formación de profesionales de la comunicación, hoy’.

## 5.2. RESPECTO A LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

### 5.2.1. La Comunicación en su empresa/organización está considerada por la alta dirección como:

El método empleado consiste en el análisis de contenidos de todas las aportaciones cualitativas realizadas por cada empresa a cada uno de los ítems de la pregunta, que han merecido comentarios adicionales. Se presentan las conclusiones en tres apartados: análisis cualitativo de las ES; análisis cualitativo de las EPC y conclusiones del análisis cualitativo.

#### a) – Análisis cualitativo de las ES.

Los resultados del análisis cualitativo realizado sobre los tres primeros ítems de esta pregunta confirman los datos obtenidos en el apartado cuantitativo, sin comentarios adicionales. La mayoría de las ES consideran la comunicación: una actividad estratégica de gestión; es necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos y les parece indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación.

Los comentarios realizados relacionados con el ítem cuatro, aportan criterio a los resultados cuantitativos ya que, si bien el resultado objetivo es el mismo, 8 de las 11 ES de nuestra muestra constatan que la comunicación en su empresa está considerada imprescindible para mantener un clima laboral adecuado, uno de ellos puntualiza que 'no toda la organización es consciente de ello'. Otros dos aseguran, por un lado que 'son temas de RRHH' y por otro que 'la comunicación contribuye, a mantener el clima laboral, pero no es ni su función ni su misión'. Finalmente uno de los casos que contestaron de forma positiva, matiza que 'sí, pero aunque está bien no es imprescindible, porque intervienen muchos factores. Sin embargo la comunicación ayuda y a la gente les gusta'.

La comunicación es necesaria para prever crisis, sin más explicaciones en siete de las ES trabajadas. La única aclaración a este punto fue por parte de una de las empresas de respuesta negativa para especificar los temas de crisis son

responsabilidad del gabinete prensa, que en ese caso, no es responsabilidad del director de comunicación.

En cuanto al ítem seis, la única ES que opina que la comunicación es una actividad a la que se recurre, sólo, cuando los resultados económicos lo permiten, especificó: 'sí, a veces si que es así, no siempre. Hacemos comunicación cuando lo creemos necesario'.

En el apartado 'otros' de esta pregunta, una de las empresas especificó que comunicación 'todavía no es la principal prioridad en el día a día'. Por otro lado, y como complemento a las opiniones manifestadas, una de las directoras de comunicación entrevistadas opinó que más allá de los resultados, se debe comunicar todo lo que sea relevante 'sin protagonismo, se comunica lo relevante, la comunicación debe ser transparente no propagandística'. Otra ES reconoció la importancia de las acciones en comunicación: 'toda nuestra organización está volcada en comunicación. Participar en cursos de formación nos da mucha visibilidad y nos trae clientes. Todas nuestras actividades nos hacen visibles, como por ejemplo las tertulias'.

## **b) – Análisis cualitativo de las EPC.**

La comunicación está considerada actividad estratégica de gestión por la mayoría de las EPC investigadas, salvo una, todas ellas así lo respaldan. Una resalta específicamente que es así 'a nivel global internacional', otra destaca la respuesta con un 'sí, además, a nivel europeo somos un departamento de servicios internos de comunicación', otra de las EPC declara un 'sí' absoluto y afirma que, en su organización hay mucha inversión en comunicación.

Los resultados del análisis cualitativo sobre el ítem dos de esta pregunta confirma los datos obtenidos en el apartado cuantitativo, la mayoría de las EPC consideran que la comunicación es necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos, entendidos como objetivos comerciales o de marketing, sin comentarios adicionales.

Indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación es afirmado por todas las EPC de la muestra, tres son las empresas que aportan opiniones complementarias: uno de los profesionales entrevistados aclara que, la comunicación es considerada así porque hay estudios de mercado cualitativos que lo constatan; Otro especifica que es indispensable para la imagen y la reputación de las marcas de sus productos y el tercero afirma 'sí, a pesar de que la marca no es el elemento decisorio, de nuestros productos, los que más se venden son los que más invierten en comunicación'.

Los ítems cuatro y cinco: imprescindible para mantener un clima laboral adecuado y necesario para prever crisis, se confirman en el apartado cualitativo. Uno de los profesionales aclara 'aquí se vive muy intensamente la comunicación, por lo que acaba afectando al clima laboral'.

Tres EPC reconocen que la comunicación para ellos es una actividad a la que se recurre, sólo, cuando los resultados económicos lo permiten. Sin embargo, entre las que niegan esta afirmación (8 de las 11 empresas) se producen dos aportaciones que, desde un análisis cualitativo, debilitan su opción pues una de ellas inmediatamente a la respuesta negativa aclara que lo primero que se recorta ante la adversidad es la comunicación. Otra explica 'en los momentos bajos no se ha recortado más que a otro departamento, aunque hay que reivindicar la comunicación constantemente, con el apoyo de dirección general hay que estar continuamente convenciendo. La percepción de necesidad sólo existe cuando sobra presupuesto'. Sin embargo, uno de los casos en sus aportaciones reivindica la mentalidad de comunicación de su empresa con independencia de los resultados económicos del momento: 'la estrategia de la compañía incluye siempre presupuestos para comunicación, tiene un mínimo que va a más. En los últimos años se está potenciando aun cuando la economía europea no va muy bien. Hay muchos apartados en los que debido a la globalización se están reduciendo costes, en comunicación al revés, se hace más comunicación y con mayor nivel de competencia'.

En el séptimo y último ítem, de la pregunta, destinado al apartado cualitativo 'otros', las aportaciones más significativas abundan en alusiones a la alta consideración e importancia que tiene la comunicación de forma específica para sus productos, dos comentarios para ilustrarlo: 'la comunicación en nuestra empresa esta enfocada

totalmente al producto' y 'hay mucha cultura de comunicación, es un elemento decisivo a la hora de lanzar o no un producto y está absolutamente protocolizado'. En la valoración positiva de la comunicación en cuanto a si la consideran indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación, el enfoque cualitativo de las respuestas es el mismo, en sus respuestas hablan de imagen y reputación de las marcas de sus productos, un ejemplo: 'en cuanto a la reputación aquí lo importante es si la marca está de moda o no. En cuanto a imagen, nuestra marca es muy conocida y muy consolidada, en cada mercado tenemos una. Hace dos años según los estudios no era la primera opción, en la actualidad se está estudiando cualitativamente, tenemos la impresión de sí ser ahora los primeros'.

Sólo en una de las entrevista se mencionó la 'marca empresa' para asegurar que: 'la comunicación es clave para cualquier empresa que cotiza en bolsa. Muy importante la comunicación de las marcas. Cada marca tiene su estrategia de comunicación. En la estrategia de nuestra empresa, la clave es la comunicación de las marcas de nuestros productos. En Estados Unidos, además, es muy importante la marca Empresa, aquí es secundaria'. En otro sentido, también hay explicaciones enriquecedoras sobre como consideran el departamento, una de las comunicadoras puntualiza: 'el departamento es un cajón de sastre, desde organizar eventos con el personal (cenas de navidad con encargados y directivos, actos con los jubilados, celebración de 25 años de antigüedad en la empresa) hasta cualquier actividad corporativa. Atención al consumidor y gestión de quejas, sugerencias, solicitudes'. Finalmente, una de las EPC reconoce, al reflexionar sobre la consideración que la alta dirección de su empresa tiene de la comunicación, que 'en la actualidad estamos en un proceso de cambio muy importante. Existe la percepción de que presidencia cada vez confía más en la actividad de comunicación, a todos los niveles, esto genera mayores posibilidades de gestión'.

### c) – CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

Desde el punto de vista de gestión, la comunicación está considerada por la máxima autoridad de las empresas de nuestra muestra, indispensable para

conseguir y consolidar la imagen y la reputación (21 de las 22, así opinan), aunque con unas connotaciones diferenciales importantes entre los dos tipos de empresa. Mientras que las ES contestan sin especificar, con un discurso de globalidad de la organización, el discurso de las EPC evidencia que en la mayoría de ellas, estos conceptos tienen sentido si son aplicados a la imagen y la reputación de las marcas de sus productos, no aportan ningún comentario que permita pensar que en sus objetivos de imagen y reputación contemplan la marca empresa o corporativa. Sus preocupaciones se centran en sus productos y mercados, como podemos comprobar en el análisis cualitativo anterior.

Además, las conclusiones demuestran la importancia de la comunicación en los dos tipos de empresas estudiados, pues 20 de las 22 (10 de cada tipo) la reconocen como una de sus actividades estratégicas de gestión, de su compañía, dos de las EPC confirman esta importancia a nivel europeo y, una de ellas, resalta su función como departamento de servicios internos de comunicación para el resto de la organización europea. Del mismo modo es reconocida indispensable para conseguir los objetivos comerciales y de marketing por la mayoría de la muestra (9 de cada tipo de empresas, así opinan).

El panorama empieza a cambiar cuando se pregunta sobre el clima laboral y la importancia de la comunicación para crear y mantener un clima laboral adecuado, aunque según el resultado de la investigación (15 de las 22 empresas, reconocen su importancia) este ítem continúa recibiendo apoyos mayoritarios, en las conclusiones tenemos que especificar que los apoyos son menos sólidos, como ha quedado argumentado en el apartado anterior. De otra parte, menor es el reconocimiento a la necesidad de la comunicación para prever crisis, quedándose en el 50% de apoyos, aunque desde el punto de vista cualitativo no se han producido importantes matizaciones, si se confirma las diferencias que se evidenciaron en el estudio cuantitativo, menos de la mitad de las EPC, sólo 4 de las 11, la consideran necesaria para esta función. En cambio, las ES continúan considerándola necesaria también para prever crisis mayoritariamente, 7 de las 11, así opinan.

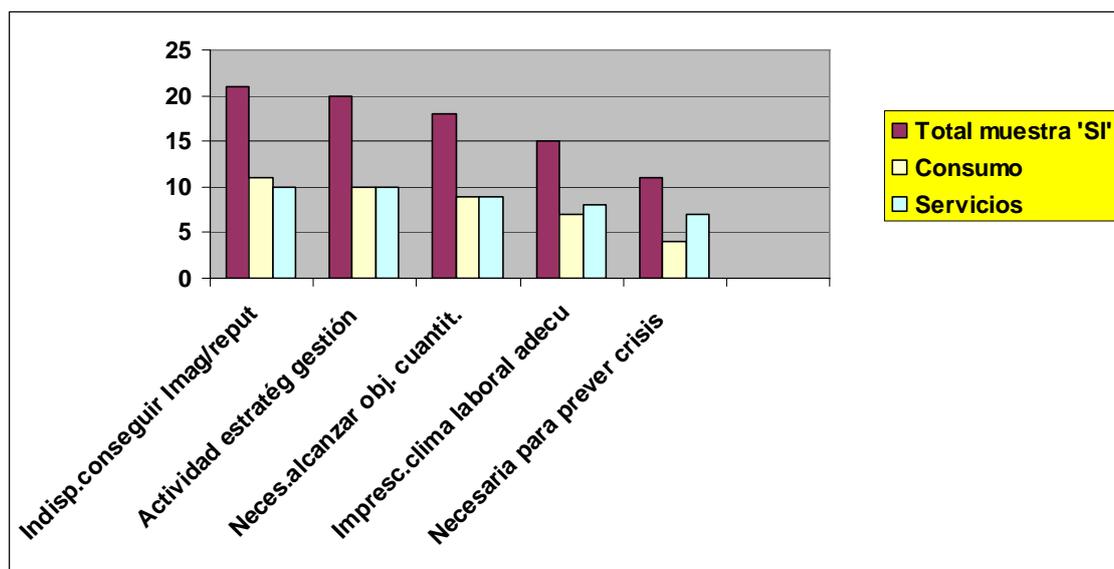
En cuanto al interrogante planteado en las entrevistas referido a si la comunicación es una actividad a la que sólo se recurre cuando los resultados económicos lo permiten, el análisis cualitativo demuestra que la mayoría de las empresas

investigadas no están de acuerdo. Sin embargo, algunas EPC se contradicen con las explicaciones y consideraciones realizadas en los anteriores ítems, ya que 3 confirman que eso es cierto en sus empresas y en sus comentarios cualitativos, dos de las 8 restantes, reconocen sus dificultades y su necesidad de convencer continuamente sobre la importancia de la comunicación. Continúan siendo una minoría las empresas de nuestra muestra que así opinan, por lo que es una opinión que no deberíamos incluirla en estas conclusiones, como una más de las opciones a la hora de definir como consideran las direcciones de las empresas investigadas la comunicación.

Finalmente en el comentario cualitativo abierto sobre esta pregunta las aportaciones más significativas e interesantes están relacionadas con la constancia que las EPC hacen sobre la marca de sus productos como centro de interés de sus comunicaciones y la importancia de la imagen y la reputación en función de esas marcas, así como la evidencia de que la imagen corporativa o de empresa no parece estar en su centro de interés. No obstante, esto lo podremos concluir cuando analicemos las preguntas relativas a los valores intangibles donde se estudian las marcas. El análisis cualitativo no aporta conclusiones significativas que permitan incorporar nuevas consideraciones a las ya comentadas, por lo que como conclusión a este análisis incluimos un cuadro final que ilustra la siguiente afirmación: la gestión de la comunicación es considerada por las direcciones de las empresas investigadas, indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación<sup>167</sup>, es una actividad estratégica de gestión, necesaria para alcanzar los objetivos comerciales, útil para prever crisis e indispensable para lograr y mantener un clima laboral adecuado.

---

<sup>167</sup> De la organización – marca corporativa- en el caso de las ES y de las marcas de sus productos en las EPC.



5.2.2. Señalar las herramientas<sup>168</sup> de gestión de comunicación de que disponen:

a) Análisis cualitativo de las ES.

Los resultados del análisis cualitativo realizado sobre el Manual de gestión de la Comunicación<sup>169</sup>, primer ítem de esta pregunta, confirman los datos obtenidos en el apartado cuantitativo, la mayoría de las ES estudiadas (8 de las 11) no disponen entre sus herramientas de gestión de comunicación, de un manual específico. De las tres que confirman tenerlo, una de ellas especificó: ‘ahora lo estamos actualizando. Estamos elaborando una nueva estrategia de imagen, debido a los últimos cambios, que han sido importantes’. Una de las que contestan negativamente, sin embargo dice que no reconoce el mágico que indicamos en la entrevista de referencia, pero, sin embargo disponen de lo que ellos denominan un documento de comunicación

<sup>168</sup> Entendemos herramientas de gestión como instrumentos que, en forma de documentos escritos, facilitan la gestión de la comunicación y son referentes homogeneizadores de criterios para toda la organización.

<sup>169</sup> Incluye: Plan estratégico de Imagen Corporativa; la estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación; las normas generales de comunicación; el mapa de públicos de la empresa; el plan anual de comunicación. (Villafañe 1993:337)

que recoge las funciones del departamento en cuanto a comunicación interna, externa, señalética, arquitectura e imagen corporativa.

La mayoría de las ES (10 de 11) disponen de un manual de identidad corporativa para la gestión de su comunicación. Una sola de estas empresas declara no tenerlo, sin embargo puntualiza que está en fase de realización y que en la actualidad tienen una norma como referente. En el examen cualitativo de las respuestas afirmativas una de ellas puntualiza que básicamente se trata de un manual de identidad gráfica. El caso más interesante es el de la empresa que puntualiza sobre los contenidos de su manual de identidad y dice: 'si, incluye: identidad gráfica, arquitectura de la comunicación, quién puede hablar y de que se puede hablar". Y lo ejemplifica explicando que el portavoz institucional, según este manual, será siempre el presidente del consejo de administración o dirección general, también puede ser el director de comunicación, si la ocasión lo requiere y previo acuerdo entre ellos.

Entre las once ES de nuestra muestra, siete reconocen disponer de un plan de comunicación integral. Tres organizaciones puntualizan que el plan de comunicación está dentro del plan estratégico de la empresa, una de ellas aclara que el plan integral de comunicación no es anual porque el plan estratégico se hace cada tres años, y otra añade: 'El plan estratégico se hace cada cinco años y cada año se repasa para añadir o restar en función del presupuesto'. Al tratarse de una gran empresa, primera en su sector, además aclara: 'como grupo, además tenemos planes sectoriales, debido al tamaño de la empresa, con todas las unidades de negocio, se hace difícil integrar todo en un sólo documento'. Una de las empresas que contestaron negativamente, sin embargo podría considerarse entre las del 'sí' ya que reconoció que, en breve lo tendrán por primera vez: 'en estos momentos está en proceso'.

El plan de marketing presenta idénticos resultados que el ítem anterior incluso las aportaciones cualitativas son muy parecidas. Una de las cuatro ES que responden no tener plan de marketing aclara, que lo va a tener y que en la actualidad esta en proceso, como ocurría con el ítem anterior. De igual forma una puntualiza que su plan de marketing forma parte del plan estratégico quinquenal, pero que se revisa y actualiza cada año en función de las necesidades y del presupuesto.

En cuanto al plan de comunicación interna, el estudio cualitativo confirma los resultados del cuantitativo, de las seis ES que admiten disponer de un plan de comunicación interna, dos especifican que lo tienen dentro del plan integral de comunicación y tres que es gestionado por recursos humanos. Además, una de ellas amplía su comentario reconociendo la necesidad de una planificación de la comunicación, hacia los públicos internos, cuando se producen situaciones especiales y nos dice: 'además tenemos un plan específico de comunicación interna realizado exclusivamente para, prever crisis, en el traslado, que de nuestra sede central acabamos de realizar'. Por otro lado, cinco de las 11 ES no tienen este instrumento para su comunicación interna, de éstas una asegura: 'lo vamos a tener, a partir de marzo 2006 tendremos la norma ISO 9000, e implica que es necesario comunicar muy bien los procesos'. Otra de ellas asegura que de hecho la comunicación interna funciona sin necesidad de un plan específico porque son muy pocos en plantilla. Finalmente otra de las que responden negativamente reconoce que es una de sus asignaturas pendientes y que tienen previsto realizarlo de forma coordinada con recursos humanos.

La mayoría de las ES investigadas no disponen de un plan de comunicación de crisis, en la gestión de su comunicación, ocho de las once que componen la muestra así lo afirman. De las tres empresas que responden positivamente una de ellas aclara que el plan de comunicación de crisis está incluido en el plan de comunicación integral, como uno de sus apartados. De las ocho organizaciones que no disponen de esta herramienta, dos de ellas reconocen que es una asignatura pendiente. Por un lado, uno de los entrevistados comenta que tienen previsto hacerlo y otro reflexiona y afirma: 'deberíamos hacerlo pero la experiencia que tenemos, como asesoría, nos da mucha seguridad'.

Sobre el presupuesto específico de comunicación, gestionado por el responsable de comunicación, el estudio cualitativo confirma los datos del cuantitativo. Nueve de las once ES, reconocen contar con esta herramienta, como instrumento facilitador e imprescindible para gestionar su comunicación. Las dos empresas que dicen no tenerlo, tampoco hacen aclaraciones al respecto.

La mayoría de las ES admiten contar con una planificación estratégica de su imagen corporativa, ocho de las once organizaciones así se manifiestan. En el comentario cualitativo no se hicieron aportaciones significativas.

Seis ES aportan otras herramientas utilizadas en la gestión de su comunicación que no habían sido mencionadas explícitamente durante la entrevista, éstas son:

a) - Encuentros mensuales de la dirección de comunicación con representantes de cada área de la organización. Para esta empresa se trata de 'una herramienta de gestión para nosotros, son 9 áreas en total, habla de temas de comunicación, se informa sobre las actividades específicas que están realizando. Valoran si se pueden convertir en informaciones, para qué colectivo puede ser interesante y a través de que medio se debe comunicar. Es muy válido para controlar el rumor. Nos permite conocer los movimientos y actividades diarias de cada área y tener un contacto directo con su realidad'.

b) - Plan de reputación corporativa. Y en este caso añaden: 'la responsabilidad social se gestiona como un objetivo de relación, no como una variable de reputación'.

c) - Documento que recoge las funciones del departamento de comunicación (comunicación interna, comunicación externa, señalética, arquitectura corporativa, imagen corporativa): 'ha costado mucho que las propietarias vean la comunicación como algo necesario, en la actualidad ya lo han asumido. Tienen una Intranet puntera entre las otras comunidades. Se implementó y gestiona entre el responsable del sistema y el departamento de comunicación. Comunicación presenta propuesta de objetivos a gerencia cada año, que incluye: comunicación interna, comunicación externa, señalética, arquitectura corporativa, imagen corporativa. Además cumplimos la función de consultores, dentro de un equipo de gestión corporativa creado para dar soporte a todos los centros'.

d) - El mapa de públicos de la organización.

e) - Internet y Publicidad Institucional.

f) - Acta semanal de todas las actividades: 'son más nuestro referente del día a día que los manuales' y un blog interno.

## b) Análisis cualitativo de las EPC.

El análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a las EPC, en lo que concierne al manual de gestión de la comunicación, confirma los resultados del estudio cuantitativo, del mismo modo que ocurre con el resto de la muestra, en las ES. Sin embargo, las aportaciones cualitativas de las EPC son más significativas, dos de las tres empresas que reconocen contar con este instrumento entre sus herramientas de gestión de la comunicación, aportan sus opiniones. Una para especificar que tienen un manual de referencia para la gestión de la comunicación pero no coincide con este modelo. La segunda aclara en que consiste su manual y detalla lo siguiente: 'nuestro mágico, incluye la estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación; las normas generales de comunicación y el mapa de públicos de la empresa'. Por otro lado, solo una de las ocho que no lo tienen especificó: 'la estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación si está definida'.

Entre las EPC siete de las once investigadas, declaran contar con un manual de identidad corporativa entre sus herramientas de gestión de la comunicación, dos de ellas hacen comentarios: una para aclarar que el manual que tienen es de ámbito internacional; la otra dice que si lo tienen, aunque reconoce que 'mas bien es de identidad gráfica, está bastante restringido al producto y la comunicación publicitaria'. Es curioso como los comentarios abiertos pueden cambiar el sentido de las respuestas, esta última empresa coincide con otra que contestó negativamente y especificó: 'no, sólo es de imagen gráfica'. La aportación más explícita la aporta uno de los profesionales entrevistados que comenta: 'nuestra identidad corporativa no existe, nuestra marca corporativa no existe jurídicamente, no se la define sobre el papel. Vamos haciendo y construyendo una imagen sobre la marca producto. El problema en la creación de una identidad corporativa para una empresa con diferentes marcas de producto, es el coste. Diez años llevamos reivindicando la necesidad de la comunicación corporativa con mentalidad de

comunicación integral. Seis años la creación de la identidad corporativa y sigue pendiente’.

En cuanto al Plan anual de comunicación integral abundan las aportaciones cualitativas. Nueve son las EPC que confirman tenerlo. Dos de éstas especifican en el sentido de concretar que está incluido en el plan estratégico global de la compañía. Los planes estratégicos se hacen, en estas dos empresas, cada cinco años. Sin embargo, ambas puntualizan que el referente está en el plan estratégico global, pero que la planificación de la comunicación se revisa anualmente, con la prioridad de implementar las estrategias globales y recoger acciones concretas para cada ejercicio. Entre las aportaciones cualitativas que aportaron, una de ellas lo hizo sobre los apartados de su plan de comunicación y resaltaba: ‘el plan estratégico de la compañía en el apartado de comunicación define la cultura corporativa a 5 años. Anualmente en el plan se revisa y actualiza si es necesario. Además de tener un manual de identidad gráfica, el plan de comunicación incluye la definición de como deben ser comunicadas los lugares de emplazamiento de los tres centros de trabajo y las 12 delegaciones, como se deben escribir y marca una pauta de unificación, en este sentido’.

Dos más coinciden en que sus planes de comunicación son de las marcas y una de ellas afirma que está integrado en el plan de marketing.

Sin embargo, otro de los profesionales entrevistados, director de comunicación de una EPC aclara que el plan de comunicación es independiente del plan de marketing y que su modelo incluye: ‘comunicación interna; comunicación de crisis; comunicación corporativa; comunicación comercial y comunicación específica para situaciones concretas de los productos, como son las presentaciones de nuevos productos’.

Por otro lado, en otra de las EPC, el entrevistado aclara: ‘nuestros planes de comunicación incluyen mucho método. La diferencia con otras empresas es que, en nuestro caso, se presentan muchas oportunidades de negocio no previstas, lo que implica una parte de improvisación según las nuevas necesidades, modificaciones ‘ad hoc’ del plan de comunicación. Muy necesaria la capacidad de gestionar en tiempo real para poder implementarlo’.

La última aportación corresponde a una organización que también puntualiza en relación al plazo y afirma que ellos revisan sus planes de comunicación cada seis meses. Este caso nos explica, de forma extensa, la composición del plan: 'Incluye la planificación de comunicación para 16 direcciones de producto, con una serie de objetivos por cada uno. Este año son 6 los objetivos marcados. Incluye acciones concretas para conseguirlos, además cada persona tiene su hoja de objetivos. El modelo del plan, desarrolla 16 planes personalizados, más uno corporativo, éste es paraguas para todos ellos. El corporativo incluye objetivos de medio ambiente, participación en eventos deportivos como los juegos olímpicos y fórmula uno, de conocimiento de marca y para conseguir máxima visibilidad. Lo gestiona publicidad corporativa. Los 16 incluyen objetivos personalizados de publicidad, RRPP, gabinete de prensa, formación, etc. El departamento controla 6 ó 7 acciones que los coordinan a todos. Para la coherencia de la comunicación tenemos una máxima o 'live motive': 'ideas para la vida' entorno a la cual han de generarse todos los mensajes de comunicación. Cada producto debe comunicar una idea para la vida. Por ejemplo en aire acondicionado, la idea es 'aire sano'.

Todas las EPC investigadas confirman contar con un plan de marketing. Sólo una de ellas especifica que incluye plan de marcas y plan estratégico de la empresa.

En cuanto al plan de comunicación interna, el análisis cualitativo de las empresas de consumo que reconocen tenerlo -6 de 11-, una de ellas especifica que está incluido dentro del plan general de comunicación. Y de las cinco que no lo tienen, una de ellas aclara que en su empresa no hay comunicación interna formal.

Ligeramente por debajo de la mitad -5 de 11-, están los resultados de las EPC que reconocen contar con un plan de comunicación de crisis para la gestión de su comunicación. De éstas una puntualiza que, el plan además incluye las indicaciones para la gestión de la crisis. En cambio, de las seis que no lo tienen, una afirma: 'no tenemos plan de comunicación pero si tenemos una estrategia puntual de crisis'. Otra aclara: 'no tenemos plan pero según la importancia de la crisis, desde nuestra central internacional en EEUU, lo generan'.

Todas las EPC de la muestra, confirman tener un presupuesto específico de comunicación, gestionado por el responsable de comunicación. Sólo una de las empresas añade: 'tenemos dos uno genérico de empresa y otro por cada una de nuestras marcas'.

Nueve de las once EPC trabajadas, cuentan con una planificación estratégica para su imagen corporativa, como instrumento de gestión de su comunicación. En los dos casos negativos aclaran que a nivel nacional no planifican la imagen corporativa, sin embargo sus centrales internacionales si lo hacen.

Como ocurre en el análisis cualitativo de las ES, en el apartado abierto destinado a 'otras' aportaciones, abundan las explicaciones, entre ellas surgen nuevas herramientas de gestión de comunicación que son empleadas por las EPC y que no se trataron en el apartado cuantitativo, las comentamos a continuación:

1. Por un lado, una de las empresas afirma que dispone de un plan de responsabilidad social corporativa, como un instrumento más para la gestión de su comunicación. Un plan para la gestión de la comunicación en su red de tiendas, aporta otra de las EPC. Otra de ellas cuenta con un plan para la formación del personal comercial.
2. Una de las direcciones de comunicación dice trabajar mucho con su equipo, a todos los niveles, desde la realización de las tareas de comunicación con filosofía de equipo de trabajo, hasta dedicar recursos complementarios de formación como son cursos y jornadas. Afirmando este profesional que el trabajo en equipo y la formación son factores de máxima importancia en su tarea de gestión.
3. Otra EPC dispone de un plan específico, con manual incluido, para su comunicación en Internet e Intranet y lo explica así: 'tenemos un plan estratégico, un manual de la comunicación en Internet e Intranet. Todas las herramientas están estructuradas bajo la identidad corporativa internacional. Aporta las normas para la estructura de cada país. El diseño, la estructura es idéntica en toda la organización internacionalmente hablando, los contenidos son locales. La identidad es muy fuerte'. Este

comentario resalta la importancia del respeto a uno de los vectores de la identidad corporativa a nivel global de esta organización de productos de consumo.

4. Las acciones de relaciones públicas, son consideradas por una de las EPC de la muestra como una de sus principales herramientas en la gestión de comunicación, el principal argumento es que 'no tenemos red comercial por lo que las acciones de relaciones públicas son muy importantes para dar a conocer nuestros productos'.
5. Finalmente uno de los directores de comunicación entrevistados afirma la importancia de la comunicación corporativa en la negociación colectiva y asegura: 'según como se maneja esta comunicación, ello repercute directamente en el efecto acción-reacción de los sindicatos'.

### c) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

Desde el punto de vista de gestión, los departamentos de comunicación de la muestra investigada disponen de unas herramientas que les facilita la administración eficiente de sus tareas. En la conclusión al estudio cualitativo de la pregunta siete hacemos un repaso de todos los instrumentos que son reconocidos o salen mencionados en el desarrollo de esta investigación:

El manual de gestión de la comunicación, es la herramienta que recibe menos reconocimiento, ó son las organizaciones que confirman tenerlo. De ellas una EPC, reconoce contar con un manual con estructura muy parecida a la propuesta por Justo Villafañe (1993:337) que se proponía en la entrevista como modelo de referencia, en concreto el manual de esta empresa contiene: la estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación; las normas generales de comunicación y el mapa de públicos de la empresa. Las cinco empresas restantes tienen modelos diferentes. Una de las empresas que dicen no tenerlo, sin embargo puntualiza que si tiene un documento que define la estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación.

La mayoría de las empresas de nuestra muestra tienen manual de identidad corporativa (17 de las 22), de ellas 10 son ES aunque, en la práctica, todas las empresas de este perfil lo tienen ya que la única de ellas que al ser entrevistada contestó no tenerlo, también aclaró que en aquel momento lo estaban realizando, lo que significa que en la actualidad las 11 ES, de la muestra, lo tienen. La aportación cualitativa más significativa a este punto la hizo una ES que aportó datos donde nos explica que su manual contiene: identidad gráfica; arquitectura corporativa y las indicaciones para decidir quien debe ser el portavoz de la empresa en cada momento. Del total de las organizaciones entrevistadas dos, una de cada perfil matizó, en este ítem, que básicamente los contenidos son de identidad gráfica exclusivamente. Por su parte los comentarios más significativos a destacar de los realizados por las EPC (7 de las 11) corresponde a tres de estas empresas que aclaran, por un lado que el manual de referencia es el internacional de la compañía y las otras dos coinciden en especificar que su manual, es más de identidad de la marca, porque está muy enfocado al producto.

El plan anual de comunicación integral es una herramienta utilizada por la mayoría de las empresas trabajadas, 16 lo reconocen, otra más matiza que lo tendrán en breve. De éstas, cinco explican que el plan de comunicación integral está dentro del plan estratégico de la empresa (tres son ES y dos EPC). Con independencia del tiempo prescrito para los planes estratégicos de empresa (5 y 3 años). Los planes de comunicación se revisan cada año, sólo una de las EPC especificó revisarlo cada seis meses. La prioridad de los planes radica en implementar las estrategias globales y recoger acciones concretas para cada ejercicio, según nuestros entrevistados. Dos de las EPC puntualizan que sus planes de comunicación son de las marcas y una de ellas afirma que está integrado en el plan de marketing. Sin embargo, otra asegura que el plan de comunicación integral es independiente del plan de marketing. Las EPC aportan abundantes datos relacionados con los contenidos específicos de sus planes de comunicación, tras el análisis cualitativo de los mismos, valoramos interesante que, si bien los datos facilitados<sup>170</sup> no permiten elaborar una propuesta de plan de comunicación<sup>171</sup>, sin embargo sí nos parece interesante recoger de forma muy resumida y concreta, en estas conclusiones, lo que valoramos más significativo de todo lo aportado. Creemos que puede servir de

---

<sup>170</sup> Que se pueden revisar en los dos puntos anteriores: análisis cualitativo de las ES y de las EPC.

<sup>171</sup> No es parte de nuestros objetivos.

referencia a otras investigaciones, por supuesto, siempre sólo a nivel exploratorio. Por lo tanto y según lo comentado, incluimos a continuación un cuadro con listado de ítems que forman parte de los planes integrales de comunicación de las EPC investigadas<sup>172</sup>:

- **Comunicación Corporativa.**
- **Revisión anual de la cultura corporativa, definida en el Plan estratégico.**
- **Comunicación Interna.**
- **Comunicación Comercial.**
- **Comunicaciones especiales de producto (ej. Lanzamientos)**
- **Comunicación de las marcas.**
- **Comunicación de crisis.**
- **Comunicación de cada unidad de negocio o direcciones de producto.**
- **Marca objetivos para cada uno de los apartados.**
- **Incluye acciones concretas para conseguir los objetivos de cada apartado.**

Los resultados cualitativos inciden en que el plan de marketing es utilizado por la mayoría de las empresas trabajadas, 18 de las 22, lo confirman. De éstas el total de la muestra de EPC (11 empresas) forman parte de las que si lo tienen y entre las ES 7 de las 11, también lo aceptan, aunque una de las cuatro restantes aclara que lo tendrá en breve por que lo están desarrollando. Sólo una del total de la muestra matiza que forma parte del plan estratégico de la compañía y se actualiza cada año en función de las necesidades del presupuesto.

En cuanto al plan de comunicación interna, el análisis cualitativo aporta aclaraciones significativas. A pesar de tener el mismo nivel de importancia en los dos perfiles de empresas investigados, 6 ES y 6 EPC, lo tienen. Sin embargo las informaciones complementarias de las ES son más significativas. De las que dicen no tenerlo dos aseguran que están en ello y que en breve lo tendrán. Del total de la muestra tres empresas puntualizan que el plan de comunicación interna forma parte del plan integral de comunicación. Tres ES aclaran que el plan de comunicación interna lo gestiona recursos humanos y otra de forma compartida. Otra destaca la necesidad de planificaciones puntuales de esta área de comunicación cuando se

---

<sup>172</sup> Entre estas aportaciones, no hay ninguna que pertenezca a una ES.

producen situaciones especiales, como elemento importante para prevenir crisis entre los públicos internos.

Como ya vimos en los resultados del apartado cuantitativo, el plan de comunicación de crisis es un instrumento de gestión que no llega a estar implementado por la mitad de la muestra, 8 empresas de las 22, reconocen su utilización. Sin embargo tras analizarlo cualitativamente, parece existir una tendencia hacia la ampliación de su utilización, en total cuatro empresas de las que no lo tienen aclaran: por un lado, dos ES reconocen que es una asignatura pendiente y que tienen previsto utilizarlo. Por otro, dos EPC también declaran tener una solución prevista, con dos soluciones diferentes: una asegura que en función de la importancia de la crisis, su central internacional, lo aportaría. Y la segunda dice no tener plan de comunicación pero sí una estrategia puntual de crisis. Por lo que cualitativamente hablando estas aportaciones obligan a matizar las conclusiones en cuanto al plan de comunicación de crisis ya que representan un 18,2% de la muestra, lo que dentro de unos resultados afirmativos del 36,4%, es importante. Una EPC puntualiza que en el mismo documento tienen las indicaciones para la gestión de la crisis. Y una ES aclara que su plan de comunicación de crisis es uno de los apartados del plan integral de comunicación de la compañía.

El presupuesto específico de comunicación, gestionado por el responsable de Comunicación, es la herramienta de comunicación más consolidada entre las empresas de nuestra muestra, 20 de 22 lo tienen. De ellas todas las EPC, 11 empresas. Se trata de un ítem que se explica por sí sólo por lo que los directores de comunicación entrevistados no hicieron puntualizaciones significativas, tan sólo un profesional de las EPC aclaró que tienen dos, uno de ellos para la comunicación de la empresa y otro para sus marcas.

En cuanto a la planificación estratégica de la imagen corporativa, la mayoría confirma disponer de esta herramienta (17 de las 22 organizaciones). Entre las ES no hicieron aportaciones complementarias, 7 de las 11, la tienen. Sin embargo, las aportaciones de las EPC si son significativas ya que las dos que contestaron no, en el apartado cualitativo aclaran que, aunque a nivel nacional no la tienen, si es una herramienta consolidada en sus respectivas centrales internacionales.

Por otro lado, hay que hacer constar que, también en la pregunta 7 son significativas -no mayoritarias- las alusiones aclaratorias por parte de las EPC, en cuanto a la aplicación de estas herramientas, con especial interés a las marcas de sus productos. Finalmente, como podemos comprobar en el análisis de contenidos, de las aportaciones abiertas realizadas en el apartado cualitativo de toda la pregunta siete y recogidas en el apartado 'otros', encontramos abundantes e interesantes aportaciones. Entre ellas aparecen nuevas herramientas para la gestión de la comunicación no mencionadas en el apartado cuantitativo, son herramientas puntuales que no pueden considerarse de referencia generalizable por que cada una de ellas es utilizada por una sola empresa, sin embargo es significativo por que 12 de las 22 empresas aportan una herramienta diferente a sumar a las propuestas del estudio cuantitativo. Los nuevos instrumentos considerados con la suficiente importancia como para ser aportados explícitamente en la entrevista personal por las ES y por las EPC, los presentamos en forma de titulares en el siguiente cuadro, que pone fin a este apartado.

Nuevos ítems que las ES consideran importantes en su gestión de la comunicación tras el análisis cualitativo de los datos <sup>173</sup> .	Nuevos ítems que las EPC consideran importantes en su gestión de la comunicación tras el análisis cualitativo de los datos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuentros mensuales de la dirección de comunicación con los representantes de cada área de la organización –muy útil para controlar el rumor-.</li> <li>- Plan de reputación corporativa.</li> <li>- Ser asesores internos de comunicación.</li> <li>- El mapa de públicos de la organización.</li> <li>- Internet y publicidad institucional.</li> <li>- Acta semanal de actividades de comunicación.</li> <li>- El blog en Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo.</li> <li>- Jornada y cursos de formación.</li> <li>- Plan específico con manual para la comunicación por Internet e Intranet.</li> <li>- Relaciones públicas de producto.</li> <li>- La importancia de la comunicación corporativa en la negociación colectiva.</li> </ul>

<sup>173</sup> Cada ítem, de los que aparecen en el cuadro, es utilizado por una sola empresa de la muestra.

### 5.2.3. En Comunicación Corporativa/Institucional, qué técnicas<sup>174</sup> utilizan:

#### a) Análisis cualitativo de las ES.

Las relaciones institucionales son reconocidas como técnica empleada en la gestión de la comunicación corporativa, por la mayoría de ES de la muestra investigada (9 de 11 lo confirman). En el apartado cualitativo, una de ellas especifica que básicamente son con la Generalitat, el Ayuntamiento y organizaciones del sector. Otra puntualiza que las ponen en práctica para los eventos y la tercera aclara que tienen un departamento específico para estas funciones y que se implementa de forma coordinada con comunicación.

De las técnicas estudiadas en esta pregunta, tres ocupan el primer lugar en importancia entre las ES por su nivel de utilización, una de ellas es las relaciones con los medios, como ya hemos visto en el apartado cuantitativo 10 de las 11 las utilizan para gestionar su comunicación. Las ES no aportan comentarios complementarios, en este punto.

Con la misma importancia que el ítem anterior aparecen las relaciones con los stakeholders, de nuevo 10 de las 11 ES, las emplean. Una de ellas aclara que se tiene mucha relación pero que se hace de manera poco planificada. Por otro lado, una de ellas puntualiza que entiende por stakeholders a la Generalitat, el Ayuntamiento y la Cámara de Comercio.

Aunque el marketing social<sup>175</sup> es menos reconocido, como técnica de comunicación por las ES, en comparación con los ítems anteriores, más de la mitad de las ES de la muestra lo emplean (6 de las 5). De ellas dos aclaraciones son para puntualizar que, en una de ellas, se gestiona íntegramente desde la dirección de comunicación y, en la otra desde recursos humanos. Una de las organizaciones considera que, toda su actividad forma parte de acciones sociales, por lo que toda su

---

<sup>174</sup> Entendido el término como peripetia o habilidad para usar esos procedimientos y recursos -según definición de la Real Academia de la Lengua Española-.

<sup>175</sup> Definido como: `el diseño, la ejecución y el control de programas que buscan el incremento de la aceptación de una idea, causa o práctica social por parte del grupo buscado´ -Kotler y Armstrong, 1989 en McQuail y Windahl (1997:221)-.

comunicación puede ser considerada como parte de esta técnica. Esto es debido a que la organización funciona a partir de una fundación sin ánimo de lucro, a través de un patronato. A parte se hacen pequeñas colaboraciones a organizaciones no gubernamentales y tienen un programa de becas. Por otro lado, la última empresa aporta dos ejemplos de sus acciones: la realización del Drac Novell<sup>176</sup> y acciones formativas dirigidas al personal de las empresas de la asociación con necesidad de actualización formativa.

El Marketing con causa<sup>177</sup> no alcanza el 50% de la muestra, de las ES son 5 de 11, las que dicen emplearlo. Una de las organizaciones lo reconoce porque puntualiza que todos los proyectos a los que se destinan parte de los beneficios se comunican. Entre los ejemplos aportados de ésta técnica mencionamos dos: en San Jordi venden libros y la recaudación la entregan a organizaciones no gubernamentales; Regalan una agenda, cuyo coste aproximado es de 30 E. Con la sugerencia de que aporten dinero a una lista de ONG,s, que la misma empresa facilita. Es significativa la afirmación de una de las empresas que contestaron negativamente: 'no, se hacen algunas colaboraciones puntuales pero no se comunican. Creo que no hay que hacer gala de ello, no lo considero ético. Lo que hacemos es porque está bien, no para utilizarlo'.

El Sponsoring<sup>178</sup> recibe algo más de la mitad de los apoyos del total de la muestra (12 de 22 empresas), de los cuales la mayoría son ES, 7 de las 11. Una de las empresas aclara que se gestiona desde el área clientes. Tres más aportan ejemplos, desde ayuda en la financiación del Torneo de la Mutualidad General Deportiva, a colaborar con el concierto de Los 40 Principales, otra con un club deportivo local y varias actividades de la ciudad, son las menciones específicas.

El Patrocinio es otra de las tres técnicas más empleadas entre las ES, 10 de las 11 lo admiten. Una de ellas aclara que es responsabilidad del área clientes. Los

---

<sup>176</sup> Festival, concurso publicitario con los trabajos realizados por los alumnos de las Facultades de Comunicación.

<sup>177</sup> Entendido como campañas o acciones de comunicación concretas que destinan un porcentaje de sus beneficios a una o varias causas humanitarias y lo comunican. Un ejemplo es la campaña: 'ahora Fairy da para un plato más' esta marca destinaba un pequeño porcentaje de las ventas de ese período a un plato de comida para niños del tercer mundo.

<sup>178</sup> Entendido como patrocinio deportivo.

comentarios más significativos son entorno a los ejemplos, las empresas entrevistadas patrocinan desde un congreso pro vida y otro católico, a la fiesta mayor del barrio y al Festival de cine de San Sebastián, incluso a medios de comunicación, una de ellas patrocina un concurso del Periódico de Catalunya para seleccionar a 'el catalán del año'. Otro caso nos comenta: 'si, antes sólo hacíamos patrocinio de tipo cultural y en medios. Ahora, a partir de éste último año, lo hemos reorientado al desarrollo tecnológico, es más rentable'.

El Mecenazgo es otra de las técnicas de comunicación que se queda exactamente en el 50% de apoyos del total de la muestra, las ES ligeramente por debajo pues son 5 de las 6 las que reconocen emplearlas en la gestión de su comunicación corporativa. Esta técnica también ha sido reorientada al desarrollo tecnológico en una de las empresas por considerar que resulta más rentable. Otra puntualiza que la gestionan desde el área clientes. Ejemplos de mecenazgo de algunas de las EPC son: aportaciones económicas al 'Palau de la Música' de Barcelona y al 'Teatre Grec'. Significativa es la aportación realizada por uno de los responsables de comunicación entrevistados que en el comentario abierto sobre los tres últimos ítems (sponsoring, patrocinio y mecenazgo) explicó: 'para mi el patrocinio es una denominación genérica con dos posibilidades, por un lado la esponsorización para los temas deportivos y el mecenazgo para la cultura, eran conceptos complicados de diferenciar hasta que un día leyendo un libro de Amado Juan de Andrés, encontré esta explicación que para mi ha sido muy válida'.

En el comentario abierto, realizado dentro del apartado 'otros' dos empresas amplían el listado de técnicas de comunicación corporativa, entendiendo que en su empresa la responsabilidad social corporativa es una más de éstas técnicas de comunicación. Acciones concretas relacionada con las RSC, se mencionan dos: un programa de actuación con Cruz Roja, mediante el cual se imparten cursos gratuitos; un club de voluntariado dentro de una de las organizaciones, bastante dinámico, que realiza intercambio de servicios con varias organizaciones no gubernamentales.

Por otro lado, en este punto uno de los profesionales realiza una aclaración conceptual y dice 'para esta empresa, Institucional es igual a comunicación con el estado central, el autonómico y el local. Corporativa son el resto de gestiones no

relacionadas con la administración'. Finalmente una de ellas especifica que hacen colaboraciones con actos de la ciudad como es la Fiesta Mayor del barrio, pero para mantener buenas relaciones, no, como marketing social.

## b) Análisis cualitativo de las EPC.

En el análisis cualitativo de la pregunta 8 la mayoría de las EPC, 8 de 11, consideran las relaciones institucionales una de sus técnicas de comunicación corporativa. Extraemos diversas aportaciones complementarias al análisis cuantitativo. Por un lado las que especifican con que instituciones se relacionan mencionando: asociaciones de consumidores; Ayuntamiento de la ciudad; asociaciones varias relacionadas con el sector; asociación española de anunciantes; con el departamento de I+D de la Generalitat de Catalunya y con pymes. Una de las EPC especificó realizar 'acciones corporativas institucionales con la Generalitat y las administraciones de Madrid y Valencia. Se hacen acciones corporativas que nos abren sus puertas y crean buena relación'. Otro de los casos, a pesar de haber contestado positivamente puntualiza que son muy pocas y sólo con su sector.

En lo relativo a las relaciones con los medios de comunicación, como ya ocurría en el análisis cualitativo de las ES, esta es la técnica más utilizada para la gestión de la comunicación corporativa por las EPC (10 de las 11 entrevistadas). En una de las entrevistas nos dicen 'sí, no somos muy pro activos, pero ellos nos llaman mucho'. Otra especifica que cuando se trata de informaciones relacionadas con inversiones se encarga directamente presidencia y comunicación cuando se trata de temas de productos. Además, una de ellas especifica como se dividen las diferentes acciones que implican los medios y comenta: 'desde publicidad la compra de medios, desde gabinete de prensa artículos y desde RRPP las relaciones'.

En cuanto a la relaciones con los stakeholders, 8 de las 11 EPC confirman utilizarlas. De las tres que dicen no manejarlas, por otro lado, dos de ellas puntualizan que en España no pero que sus respectivas centrales internacionales si tienen claramente definidas sus actuaciones con los públicos implicados. Otras dos empresas aclaran con quien de esos públicos mantiene relaciones. Para una los stakeholders con los que se relacionan son: los consumidores, los colaboradores,

asociaciones. Como actividades específicas para motivar estas relaciones, la misma empresa, aporta dos ejemplos: organización de actos especiales en Navidad y jornadas específicas. La segunda considera entre sus públicos a periodistas, instituciones, públicos internos y como aportación especial del director de comunicación nos dice: 'importante es mi relación con el departamento de servicios internos, pero el más importante de todos los stakeholders es el presidente -mi cliente más importante es mi presidente'.

El marketing social, es utilizado por 7 de 11 EPC entrevistadas, la mayoría de ellas aporta comentarios complementarios en este punto. Desde una aclaración genérica en el sentido de especificar que hacen mucha cantidad, hasta una puntualización para aclarar que se hace a través de una fundación, hasta otra que reconoce disponer de muy poco presupuesto para estas actividades, llegando a un caso que además nos explica: 'si, tenemos una comisión social, que está formada por tres accionistas, el director de comunicación y el responsable de marketing. La comisión dispone de un presupuesto que administra con colaboraciones a Talita, Cruz Roja y Fundación Carreras'. Por otro lado, una de las EPC aclara: 'si, con Cruz Roja, pero no lo comunicamos. Cruz Roja lo indica en sus publicaciones y en sus anuncios'. Y, finalmente una aportación significativa es la que adjuntamos a continuación, la hace la directora de comunicación corporativa de una de las EPC de nuestra muestra y afecta a la política de marketing social y marketing con causa de su compañía, dice que ambas forman parte del proyecto institucional de la empresa y nos explica que las aplican a través del proyecto denominado -H. Smile- 'se destina un presupuesto mundial, anual, de 5 millones de euros. Se abre convocatoria a todos los empleados, éstos presentan proyectos sociales. Un jurado internacional selecciona los proyectos y reparte entre ellos el presupuesto. En España se ha conseguido dos años. Motiva e implica al personal. Es una herramienta tanto interna como externa, desarrolla el sentido de pertenencia a proyectos que están en marcha. Los proyectos necesitan voluntarios y la compañía facilita horas para la colaboración del voluntariado. Los códigos de implementación de los proyectos son los valores que giran en torno a el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social corporativa'.

El marketing con causa, es el ítem menos valorado de esta pregunta, 4 de 11 EPC, menos de la mitad, lo reconocen como técnica de comunicación corporativa. Sin

embargo, todas las empresas que reconocen emplearlo han aportado información cualitativa, básicamente con ejemplos de sus acciones, los comentamos a continuación. La primera nos dice 'si, tenemos la revista 'glamur' y unas camisetas, financiadas por la empresa, se venden y la recaudación es para la causa, en nuestro caso, la lucha contra el cáncer. Para la implementación del marketing con causa intervienen RRPP, Publicidad y RSC'. La segunda explica 'si, en África tenemos un programa donde un porcentaje se dedica para una taza de caldo a cada niño en Ruanda'. La tercera detalla que en una de sus acciones 'se realizó una recolecta de libros entre los empleados, con ellos se montó una biblioteca informatizada que se entregó a Aldeas Infantiles en San Feliu de Codina. Después de finalizada la acción se comunicó'. Finalmente la cuarta organización de las que reconocen tener el marketing con causa como una más de sus técnicas, aclara: 'si, a través de los planes de marketing de cada marca. Un ejemplo F. P., realizó una campaña en la que por cada juguete vendido se regalaba uno a Aldeas Infantiles'.

En lo relativo al ítem seis de esta pregunta el reconocimiento que tiene, por parte de las EPC trabajadas, queda ligeramente por debajo de la mitad, 5 de las 11 que forman parte de la muestra, son las que reconocen utilizar el sponsoring como técnica de comunicación corporativa. En cuanto a las aportaciones cualitativas algunos ejemplos son: olimpiadas y fórmula 1; tenemos nuestro propio equipo; el año de la gastronomía. Dos empresas aclaran que el sponsoring lo hace la fundación y otra que en su empresa se hace desde marketing y que lo hacen a un equipo de golf. Aquí también se produce una aclaración conceptual por parte de una de las profesionales entrevistadas: 'para nosotros no existe diferencia, uno es el nombre en español y el otro en inglés'.

En el caso del patrocinio, la mayoría de las EPC (8 de las 11) reconocen contemplarlo como técnica de comunicación corporativa. Entre las aclaraciones aportadas se producen comentarios relativos a quien tiene la responsabilidad de la gestión de esta técnica y ejemplos concretos. Una aclara 'si, desde publicidad y relaciones públicas, un ejemplo: somos patrocinadores de operación triunfo'. Como en los ítems anteriores 4, 5 y 6, también esta técnica se gestiona en una de las empresas a través de su fundación. Otras tres aportan más ejemplos concretos: Dakar y Everest; Palau de la Música, FAT -fundación para las artes decorativas- y TAC – teleespectadores de Cataluña-; programas para TV con 'product placement'.

Esta última empresa asegura: 'para nosotros esta técnica es importante. Lo consideramos como una más de nuestras técnicas de comunicación. Entre las que dicen no utilizarlo, una de ellas afirma que solo en su central internacional.

El mecenazgo recibe el 50% de respuestas positivas de total de la muestra, de estas 6 son EPC. Pocas son aportaciones al respecto. Una empresa dice que en España no hacen pero que a nivel internacional si y explica que apoyan económicamente a un gimnasta alemán. Otra pone como ejemplo su colaboración con el Forum de las culturas de Barcelona.

En el apartado 'otros' que inicia una reflexión abierta sobre todos los ítems de la pregunta, se producen abundantes aportaciones y comentarios. Entre ellos destacan cuatro en las que los entrevistados aportan lo que consideran una técnica más de comunicación corporativa a sumar a las explícitamente comentadas en la entrevista, estas técnicas son: El manual de portavoces; premios de reconocimiento público; responsabilidad social corporativa; ruedas de prensa y comunicar el departamento dentro de la empresa. Adjuntamos los comentarios que argumentan estas aportaciones: 1 - Manual de portavoces 'porque define en cada caso quien debe ser el portavoz. En esta empresa hay cuatro cabezas, es una empresa familiar, cuatro hijos, cuatro gerencias'. 2 - Premios de reconocimiento público a jóvenes creadores en moda. 3 - Responsabilidad social corporativa, aunque las acciones no se comunican, por filosofía de empresa. Tenemos un responsable que reporta directamente a dirección general que colabora puntualmente con relaciones públicas y con publicidad en acciones concretas como el marketing con causa. 4 - Ruedas de prensa, para temas institucionales y novedades de productos. 5 - Comunicar el departamento de comunicación dentro de la empresa: 'para lo que realizamos eventos corporativos, que hacen visibles las diferencias de nuestros productos en relación con el cuidado del medio ambiente. Un ejemplo, a nivel internacional tenemos un programa a cuatro años vista, denominado -Green plan 2010- para la sociedad y para las instituciones. Con acciones que demuestran, entre otras cosas, que nuestros productos respetan el medio ambiente porque por ejemplo gastan menos energía, menos agua y pueden ser reciclados'.

### c) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

Desde el punto de vista de gestión, los departamentos de comunicación de la muestra investigada disponen de unos procedimientos y recursos que les permiten implementar sus propósitos. En la conclusión al estudio cualitativo de la pregunta ocho hacemos un repaso de todas las técnicas que son reconocidas o salen mencionadas en el desarrollo de esta investigación:

1. La mayoría de las empresas de nuestra muestra utilizan las relaciones institucionales (17 de las 22), de ellas 9 son ES y 8 EPC. Las aportaciones más significativas nos informan de cuáles son estas instituciones quedando como resultado la siguiente conclusión: tanto las EPC como las ES entrevistadas entienden entre sus relaciones institucionales a las acciones concretas que realizan con los gobiernos autónomos, los ayuntamientos y asociaciones del sector; por su parte las EPC, además se relacionan a este nivel, con asociaciones de consumidores y la asociación española de anunciantes; y las ES puntualizan que las tienen muy en cuenta cuando tienen que realizar eventos.
2. Las relaciones con los medios de comunicación, como procedimiento de acción, es la técnica de comunicación corporativa más consolidada entre las empresas de nuestra muestra, 20 de 22 la emplean. De ellas 10 son EPC y 10 ES. Desde el punto de vista cualitativo, los directores de comunicación entrevistados no hicieron puntualizaciones significativas, una EPC aclaró en relación a la distribución de las tareas con los medios y explicó que en su empresa las relaciones con los medios son responsabilidad de la persona responsable de las relaciones públicas, desde gabinete de prensa controlan los artículos que se publican y desde publicidad la compra de medios.
3. Los resultados cualitativos inciden en que las relaciones con los stakeholders o públicos implicados son implementadas por la mayoría de las empresas trabajadas, 18 de las 22, lo confirman. De éstas 8 son EPC y 10 ES. Como conclusión a este ítem, la aportación más significativa pertenece a las EPC que nos informan de quiénes son estos públicos quedando como resultado la siguiente referencia: los consumidores; los colaboradores o públicos internos; asociaciones en general; los

periodistas; instituciones públicas –éste es el único punto en el que han aportado las ES- Generalitat, Ayuntamiento y Cámara de Comercio; en palabras de uno de los directores de comunicación, el más importante de todos, desde la perspectiva del comunicador debe ser el presidente. Como actividades específicas para motivar estas relaciones dos ejemplos: organización de actos especiales en Navidad y jornadas específicas<sup>179</sup>.

4. En cuanto al marketing social, su nivel de aplicación es inferior a los tres ítems anteriores (13 empresas de las 22), aunque su nivel de importancia supera el 50% de la muestra, siendo 7 las EPC que lo emplean, una más que las ES. Como conclusión a este ítem, las aportaciones más señaladas giran en torno a las acciones concretas que las empresas investigadas realizan en este apartado y que mencionamos a continuación: colaboraciones con organizaciones no gubernamentales –tres son mencionadas explícitamente: Talita, Cruz Roja y Fundación Carreras-; programas de becas para estudiantes; festivales y concursos para presentar trabajos universitarios – ej.: Drac Novell-; Organización de cursos formativos para actualización del personal. Resaltamos una de las propuestas: creación de un proyecto al que la empresa destina un presupuesto cada año, este se reparte entre varios proyectos sociales, que son propuestos por los empleados de la compañía y escogidos por un jurado nombrado al efecto. La empresa marca los valores que han de girar en torno a los proyectos. Incide en los públicos internos y externos y motiva e implica al personal de la compañía<sup>180</sup>. Por otro lado, de las empresas que no hacen marketing social, dos EPC reconocen implementar acciones sociales pero puntualizan que no las comunican. Consideramos interesante dejar constancia de la explicación que una de ellas hace sobre quien tiene la responsabilidad de administrar esta técnica y nos dice que en su empresa cuentan con una comisión social, que está formada por: tres accionistas, el director de comunicación y el responsable de marketing; su función es administrar el presupuesto destinado a las acciones de tipo social que después no se comunicaran.
5. El marketing con causa, es el ítem menos valorado de esta pregunta, 9 de las 22 empresas (4 EPC y 5 ES) menos de la mitad, lo reconocen como técnica de comunicación corporativa. Sin embargo, han aportado ejemplos de sus acciones que

---

<sup>179</sup> Siempre hay que tener en cuenta que los resultados aquí mencionados solo hacen referencia a la muestra investigada, en ningún momento es nuestra intención crear confusión y que nadie que pueda consultar esta tesis lo asuma como resultados exclusivos ni valores absolutos.

<sup>180</sup> Ver proyecto –H. Smile- en el apartado b) del presente punto de análisis -5.2.3-.

mencionamos a continuación: 1. Publicamos una revista que se vende, la recaudación es para la lucha contra el cáncer; 2. Acción que implica al personal, recolecta de libros entre los empleados, con ellos se montó una biblioteca informatizada que se entregó a Aldeas Infantiles en San Feliu de Codina. Después de finalizada la acción se comunicó; 3. Venta de libros en San Jordi, la recaudación la entregan a organizaciones no gubernamentales; 4. Regalan una agenda, cuyo coste aproximado es de 30 euros con la sugerencia de que aporten dinero a una lista de organizaciones que la misma empresa facilita; 5. Vender camisetas, la recaudación es para la lucha contra el cáncer; 6. A través de las marcas, una campaña en la que por cada juguete vendido se regalaba uno a Aldeas Infantiles; 7. En África un programa donde un porcentaje se dedica para una taza de caldo a cada niño en Ruanda. Entre las empresas que no utilizan esta técnica, una hace mención explícita de que no consideran ético comunicar sus acciones solidarias.

6. El Sponsoring recibe algo más de la mitad de los apoyos del total de la muestra (12 de 22 empresas), de los cuales 7 son ES y 5 EPC. De nuevo las aportaciones que nos hacen los profesionales entrevistados son ejemplos de sus actuaciones que adjuntamos de forma resumida a continuación: ayuda en la financiación del Torneo de la Mutualidad General Deportiva; a un club deportivo local; olimpiadas y fórmula 1; tenemos nuestro propio equipo; a un equipo de golf. Tres de ellas incluyen bajo esta denominación los siguientes ejemplos: el concierto de los 40 principales; el año de la gastronomía; varias actividades de la ciudad.
7. El Patrocinio es otra de las tres técnicas de comunicación corporativa más reconocidas entre las empresas de la muestra (18 de 22), de ellas 10 son ES y 8 EPC. Los comentarios más significativos están relacionados con ejemplos de acciones concretas. Comentamos a continuación de forma resumida los ejemplos aportados por las ES: congresos, la fiesta mayor del barrio, el festival de cine de San Sebastián, acciones encaminadas al desarrollo tecnológico, incluso acciones puntuales realizadas por medios de comunicación<sup>181</sup>. Por su parte las EPC: Operación Triunfo, el Dakar, expediciones al Everest, el Palau de la Música, FAT -fundación para las artes decorativas-, TAC – telespectadores de Cataluña-, programas para TV con ‘product placement’. Por su parte, el profesional que aportó este último ejemplo

---

<sup>181</sup> Ver ejemplo concreto en análisis cualitativo de las ES.

puntualizó que para ellos es muy importante, considerando el 'product placement', una técnica más de comunicación en sí misma.

8. El Mecenazgo consigue exactamente el 50% de apoyos del total de la muestra 11 de las 22, de las cuales 6 son EPC y 5 ES. Entre las conclusiones al análisis cualitativo lo más destacable son algunos ejemplos que mencionamos a continuación: apoyo a proyectos de desarrollo tecnológico; el Palau de la Música de Barcelona y el 'Teatre Grec'; Apoyo económico a la carrera olímpica de un gimnasta alemán; colaboración con el Forum de las culturas de Barcelona. Repasando los tres últimos ítems lo que nos parece más significativo es la evidencia en cuanto a que las organizaciones no tienen una opinión uniforme respecto del significado de estos tres conceptos. No es parte de nuestro objeto dilucidar, en este trabajo, esa particularidad, sin embargo, continuando con la misma dinámica de análisis empleado hasta ahora, consideramos interesante hacer un breve comentario al respecto de lo que en esta investigación aflora para que pueda quedar como referente exploratorio. Por un lado, en el análisis cualitativo y más específicamente en estas conclusiones podemos comprobar que una misma acción, para una empresa es considerada, mecenazgo, para otra patrocinio y para otra sponsorship, sin que influya en ello el tipo de empresa. El cuadro que adjuntamos a continuación nos ayuda a comprobarlo:

PATROCINIO	SPONSORING	MECENAZGO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Congresos.</li> <li>2. La fiesta mayor del barrio.</li> <li>3. El festival de cine de San Sebastián.</li> <li>4. Acciones encaminadas al desarrollo tecnológico.</li> <li>5. Acciones puntuales realizadas por medios de comunicación.</li> <li>6. Operación Triunfo,</li> <li>7. El Dakar,</li> <li>8. Expediciones al Everest,</li> <li>9. El Palau de la Música,</li> <li>10. FAD -fundación para las artes decorativas-,</li> <li>11. TAC – teleespectadores de Cataluña-.</li> <li>12. Programas para TV con ‘product placement’.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayuda en la financiación del Torneo de la Mutualidad General Deportiva.</li> <li>2. Un club deportivo local.</li> <li>3. Olimpiadas.</li> <li>4. Fórmula 1.</li> <li>5. Tenemos nuestro propio equipo.</li> <li>6. A un equipo de golf.</li> <li>7. El concierto de los 40 principales.</li> <li>8. El año de la gastronomía.</li> <li>9. Varias actividades de la ciudad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo a proyectos de desarrollo tecnológico.</li> <li>2. El Palau de la Música de Barcelona.</li> <li>3. El ‘Teatre Grec’.</li> <li>4. Apoyo a la carrera olímpica de un gimnasta alemán.</li> <li>5. Colaboración con el Forum de las culturas de Barcelona</li> </ol>

Sin entrar en más matizaciones, para no extendernos excesivamente en este punto, queda patente la evidencia de la confusión que existe entre el significado del concepto y la utilización que del mismo realizan una parte relevante de nuestra muestra. Por nuestra parte, un criterio: la utilización que, de forma bastante generalizada, como hemos podido comprobar, se hace del término 'sponsoring', es una adaptación del concepto patrocinio en lengua inglesa –spon.sor = patrocinador, sponsor.ship=patrocinio<sup>182</sup>-. Patrocinar es sufragar una empresa, con fines publicitarios, los gastos de un programa de radio o televisión, de una competición deportiva o de un concurso, por su parte el mecenazgo lo entendemos como persona que patrocina las letras y las artes<sup>183</sup>. Todo es patrocinio, pero cuando se aplica a la cultura, se conoce como mecenazgo. En la aclaración aportada por uno de los profesionales entrevistados<sup>184</sup>, a las acciones de patrocinio deportivo se las identifica con el nombre de esponsorización. Si aplicamos esa pauta al cuadro presentado, resultaría fácil redistribuirlo con un sentido más homogéneo. Sin embargo, son muchos los autores que han estudiado la evolución de estos términos, la utilización que de ellos se realiza y como ello ha afectado al significado de los propios conceptos. Para su estudio y aclaración remitimos a Vinyals, M. (2002)<sup>185</sup>.

9. Finalmente, como podemos comprobar en el análisis de contenidos, de las aportaciones abiertas realizadas en el apartado cualitativo de toda la pregunta ocho y recogidas en el apartado 'otros', encontramos abundantes comentarios. Entre ellas aparecen nuevas técnicas para la gestión de la comunicación no mencionadas en el apartado cuantitativo, son procedimientos puntuales que no pueden considerarse de referencia generalizable por que cada una de ellas es utilizada por una sola empresa de las investigadas, éstas son: el manual de portavoces; premios de reconocimiento público; ruedas de prensa para temas institucionales; la comunicación del departamento dentro de la empresa y el 'product placement'<sup>186</sup>. Sin embargo, como

---

<sup>182</sup> Diccionario moderno Langenscheidt, Inglés-Español, Español-Inglés (1988).

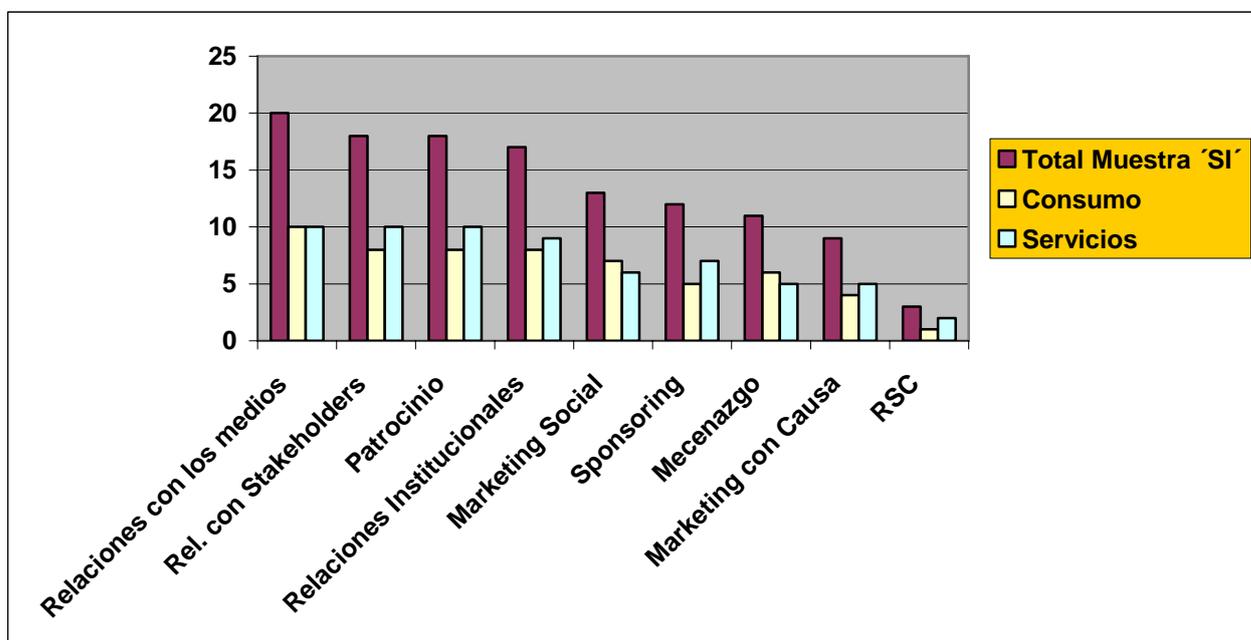
<sup>183</sup> Ambos conceptos según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

<sup>184</sup> Jordi Ventura, director general y responsable de comunicación de la Asociación Empresarial de Publicidad.

<sup>185</sup> Tesina Doctoral, presentada por Manel Vinyals (2002): "Patrocinio y mecenazgo empresarial en el marco de la política cultural privada". Bellaterra. UAB.

<sup>186</sup> La empresa destina una cantidad para financiar un programa de televisión y en contrapartida el producto aparece en escena.

ya ocurrió en las conclusiones de la pregunta tres, aparece la responsabilidad social corporativa con tres empresas de la muestra una EPC y dos ES que dicen considerarla una de sus técnicas de comunicación corporativa, argumentando y aportando ejemplos de sus acciones y funciones concretas como se puede ver en el análisis cualitativo de esta pregunta. Siguiendo el criterio ya explicado en la mencionada pregunta tres, a continuación y como punto final a estas conclusiones incluimos un gráfico de barras donde se incluye la RSC, como otra técnica a valorar, no consolidada pero sí como una evidencia de futuro a contrastar y tener presente en futuras investigaciones:



#### 5.2.4. Cómo gestionan la Comunicación Interna.

Desde el punto de vista de gestión de la comunicación interna los responsables de comunicación de la muestra investigada manifiestan las bases sobre las que administran los flujos internos de comunicación. En el estudio cualitativo de la pregunta 9 hacemos un repaso a todos los comentarios y explicaciones que, durante el transcurso de la entrevista, realizaron en torno a este tema:

##### a. Análisis cualitativo de las ES.

En el comentario abierto relacionado con el plan de comunicación interna, sólo una empresa de las que dijeron no tenerlo matizó que, sin embargo, lo tendrá en breve porque lo están preparando.

En cuanto a la comunicación descendente se manifestaron dos empresas, una de ellas puntualizó que uno de sus métodos para implementar esta comunicación son las reuniones de coordinación. La segunda, además aportó su visión del tema: 'en comunicación interna es fundamental que los directivos comuniquen. Es importante que participen en actividades de formación. Tenemos diseñado un modelo para institucionalizar el canal, pasa por la realización de reuniones en todas las capitales de provincia, en ellas está muy definida la pauta de los mensajes de comunicación y las respuestas. Es aplicable a sucursales y a la central. Se publica para que todos los empleados lo puedan ver. El diseño incorpora un procedimiento de respuesta si alguna sucursal solicita aclaración.

En comunicación horizontal una ES afirma que 'Intranet crea un gran espacio de debate, el correo electrónico facilita mucho las comunicaciones en este sentido. También son importantes las reuniones de trabajo y foros específicos de los comités de dirección, donde se encuentran los directores de los departamentos y los directores generales'. Para esta empresa también es un medio horizontal la participación en actividades de acción social. Otro caso considera que las reuniones de coordinación entre departamentos también lo son y finalmente una de las empresas de la muestra reconoce en este punto la necesidad de controlar este tipo de comunicación.

En torno a la comunicación ascendente se producen cuatro aportaciones, de las tres primeras, una en el sentido de confirmar que ahora están en la fase de trabajar este canal de comunicación, la segunda afirma: 'Hacemos comunicación descendente, ascendente y horizontal, pero tenemos que potenciar la ascendente. En ésta tenemos un problema porque, en ocasiones, algunos mandos intermedios paran el proceso y las informaciones no llegan a gerencia'. Mientras que en el tercer caso explican que hacen unas reuniones cada quince días del equipo de gestión con los dueños, se trata de un proceso que sólo implica a la alta dirección de la empresa. Sin embargo, el cuarto caso comentado aporta un ejemplo novedoso, se trata de lo que ellos denominan 'el consejo asesor de comunicación interna' formado por una comisión de empleados que sirven de medio al canal ascendente para hacer llegar a la dirección de comunicación informaciones y opiniones.

Dos empresas hacen alusiones directas a la importancia del rumor y a su vez de la comunicación interna para controlarlo. Una afirma: 'es muy válido para controlar el rumor, en la gestión de nuestra comunicación interna, el medio que empleamos son, encuentros mensuales de la directora de comunicación con un representante de cada una de las nueve áreas de la organización, entre otras funciones nos ayuda a controlarlo'. Por otro lado, la segunda ES que aborda este tema reconoce: 'el rumor es muy importante, cuando se conoce un bulo, se intenta controlar mediante comunicados desde gerencia, pero es difícil de parar'.

En cuanto a la responsabilidad de la comunicación interna, también tres ES aportaron comentarios significativos. Por un lado, una de ellas asegura: 'nuestra comunicación interna es muy primaria. Se hace de forma coordinada con RRHH, que es quien diseña la estrategia y la pasa a comunicación para que realice las comunicaciones'. Y otra afirma que de comunicación interna se hace lo que dice recursos humanos. El tercer caso se trata de una empresa donde toda la responsabilidad de la comunicación interna recae sobre el director de calidad y condiciones de trabajo que reporta al director del área de recursos humanos. En este caso fue necesario realizar un encuentro complementario, a la entrevista realizada con el director de relaciones externas, para poder acceder a la información relacionada con la gestión de la comunicación interna. La comunicación de esta empresa de servicios está distribuida entre marketing,

comunicación interna y relaciones externas, entre ellos existe una relación informal, no existe una coordinación formal de las acciones de comunicación, de hecho, tras uno de los problemas padecidos por esta organización, en uno de sus servicios públicos, hicieron un estudio de la comunicación realizada sobre el problema, el resultado evidenció la necesidad de una homogeneización de los mensajes.

Finalmente tres ES aportan comentarios que amplían lo referenciado hasta el momento. Una asegura que todo lo que se hace, de comunicación, dentro de su empresa es comunicación informal. Otra comenta que 'en 2005 hemos hecho una auditoria interna para valorar las herramientas de comunicación que existen en la actualidad y el clima laboral. La muestra era de 200 empleados, de los cuales 90 han contestado, ahora -noviembre 2005- se están tabulando los resultados'. Y la tercera opina que los departamentos de recursos humanos hacen una aportación muy importante a comunicación interna, en este caso también el actual departamento de calidad creado para controlar los procesos internos, antes era una auditoria interna, además este profesional añade: 'tenemos un código de conducta, establecido que afecta a todos los grupos de interés, entre otros temas establece la norma de atención al cliente. Fue diseñado desde Comunicación para la RSC'.

## **b. Análisis cualitativo de las EPC.**

En el comentario abierto relacionado con el plan de comunicación interna, realizado por las EPC investigadas, una empresa aportó un comentario significativo en cuanto a la necesidad de una mentalidad apropiada, una cultura interna que favorezca la gestión de esta comunicación: 'nos falta crear cultura de comunicación interna, será duro. En el plazo de un año tenemos que empezar a implementar un plan de comunicación interna. Hasta la fecha recursos humanos no ha hecho nada en este tema. Esta situación motiva a la dirección de comunicación a plantear un primer plan que también lo tendrá que trabajar con el departamento de recursos humanos para, poco a poco, crear cultura de comunicación interna en la empresa'. Entre las que dijeron no disponer de este instrumento de gestión una puntualiza: 'utilizamos comunicación no tenemos plan de comunicación interna pero realizamos comunicación descendente y ascendente. Ésta es una empresa lineal, todos recibimos el mismo trato. La estrategia de gerencia es de trato directo, es una

actitud del presidente. Esta relación del presidente con todos los empleados ha logrado que en la empresa no existan los sindicatos’.

En cuanto a la comunicación descendente una de las EPC de la muestra puntualiza que en su empresa: ‘La información descendente va en cadena, reuniones de trabajo del presidente con los jefes de los departamentos, reuniones de los jefes con sus empleados’. Y otra que comunican todos los temas que la empresa considera que deben llegar a los trabajadores.

Hablaron de comunicación horizontal cuatro organizaciones de las entrevistadas, en este perfil, y aportaron lo siguiente: una EPC afirma que tienen comunicación horizontal pero se produce de manera informal; la segunda comenta que el departamento de recursos humanos se encarga de la comunicación dentro de cada grupo; el tercer caso menciona como medio de comunicación horizontal reuniones de los jefes de departamento una vez por semana – la alta dirección se reúne cada día-. Finalmente la cuarta EPC aplica lo que denominan ‘evaluación del cliente interno’, consiste en rellenar unos cuestionarios sobre la imagen que tienen los diferentes departamentos. Según este profesional, favorecen el grado de interacción entre ellos y evita que sean estancos.

Abundantes son las aportaciones realizadas por las EPC, de los medios que utilizan en la administración del canal ascendente: 1) – consideramos acción de comunicación ascendente los desayunos de trabajo que se organizan desde recursos humanos. 2) – en comunicación ascendente se hacen reuniones de los responsables de cada departamento y encargados con todo su equipo. En el departamento de comunicación una por semana. 3) - la central internacional realiza unos cuestionarios a los empleados para ver el grado de satisfacción. Permiten que los empleados opinen. Los resultados se publican, es como un termómetro del clima laboral. 4) – Nuestra comunicación ascendente es informal. 5) – Hacemos reuniones informativas cada cuatro meses, los empleados con el presidente, participan el director de comunicación y el responsable de comunicación corporativa. Los empleados pueden plantear preguntas de forma directa al presidente. A nivel internacional se hace una encuesta a todos los empleados. 6) – Evaluación de tu inmediato superior: cada empleado rellena un cuestionario, de manera anónima, el centro de cálculo evalúa y pasa un informe de cada área y el

ejecutivo recibe la valoración. En función de los resultados se establecen acciones para corregir y son comunicadas a los empleados en las reuniones cuatrimestrales. 7) - Como herramienta de trabajo establecida, en la comunicación ascendente, están las jornadas tituladas 'si yo fuera presidente', se hacen dos veces al año: en grupos de diez personas, cada grupo es representativo de un departamento y los componentes son elegidos por el personal. Son tres grupos, el presidente dedica un día entero a cada grupo, se sientan y ellos le explican que harían y que consideran que la empresa debería hacer y no hace.

En lo relativo a las responsabilidades de esta comunicación, una de las EPC manifiesta: 'El director de comunicación es el responsable de todas las comunicaciones internas incluso participa en las negociaciones colectivas con los empleados. Tenemos un departamento de comunicación interna que reporta directamente a la vicepresidencia y a recursos humanos de nuestra central en Europa, pero sus funciones son para temas puramente industriales y lo relacionado con las visitas a las fábricas. El resto es responsabilidad del director de comunicación' y asegura que 'es muy importante la labor de comunicación interna para prever crisis laborales. Por su parte otro profesional afirma: 'en nuestro día a día la comunicación interna funciona básicamente porque se trabaja mucho en equipo'.

### c. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

La primera conclusión tras el análisis cualitativo, de la pregunta nueve es la constatación de que en los dos perfiles de empresas investigadas, la única herramienta propuesta explícitamente en la pregunta, recibió un total de 9 respuestas positivas, de las cuales 4 corresponden a EPC y 5 a ES. Por lo tanto, un plan de comunicación interna con acciones de comunicación ascendente, descendente y horizontal, es utilizado por menos de la mitad de la muestras (40,9%). Entre los comentarios se evidencia que ello no implica necesariamente que no se realicen acciones concretas de comunicación interna, si no que lo que hacen no está previamente recogido en un plan de comunicación. El comentario más

significativo en este punto aborda la importancia de la cultura de comunicación en el interior de las organizaciones para poder disponer del plan de comunicación interna.

En la pregunta se reflexionaba sobre los canales de comunicación descendente, horizontal y ascendente. Ninguno llegó al 30% de reconocimiento por el total de la muestra. Sin embargo, en el comentario abierto de la pregunta nueve, las diferentes empresas de los dos perfiles investigados, aportaron ejemplos y comentarios que enriquecen los resultados que de estos ítems tenemos en el análisis cuantitativo. La comunicación descendente es comentada por cuatro empresas (2 ES y 2 EPC). De la comunicación horizontal hablan ocho organizaciones del total de la muestra (4 ES y 4 EPC). En cuanto a la comunicación ascendente, a pesar de no ser empleada de manera exclusiva por ninguna de las empresas investigadas las 9 que reconocen disponer de un plan integral de comunicación interna con acciones descendentes, horizontales y ascendentes, aportan diversos comentarios y ejemplos de los medios que emplean en este canal, en total son 12 las acciones comentadas, 8 corresponden a EPC y 4 a ES. Al finalizar estas conclusiones incluimos cuadro con una muestra de estas aportaciones, que pueden servir como ejemplo de acciones concretas en cada uno de estos tres canales. De nuevo surge, en el comentario explícito de uno de los profesionales, la necesidad de la cultura de comunicación dentro de las empresas, para que los mandos intermedios colaboren y no dificulten los procesos de comunicación ascendente.

Otro aspecto importante a comentar en estas conclusiones es la gran importancia que tiene, en la comunicación, la actitud del propio presidente y de los directivos de las compañías. De manera espontánea tres de los profesionales entrevistados reflexionaron sobre este tema, asegurando que de ello depende básicamente la existencia de una cultura de comunicación que facilite una gestión eficiente de la misma. En especial mencionaron lo importante de la presencia, en especial del presidente, pero también de los directores generales en cursos de formación. Asimismo y fundamental es el contacto directo de la máxima autoridad de la empresa con los empleados. Para dos de las empresas de la muestra, todo ello contribuye a prever conflictos laborales, en concreto uno de los entrevistados menciona que en su empresa la fuerte capacidad de liderazgo del presidente, junto a su estrategia personal de trato directo con todos los empleados, ha creado una

realidad en la que, por ahora, no existen los sindicatos. Otro de los profesionales asegura que del cómo se gestiona la comunicación interna en los procesos colectivos, depende en gran medida el resultado positivo y la prevención del conflicto.

En cuanto al responsable de esta comunicación en las empresas también se hicieron puntualizaciones, desde tres empresas que hablan sobre sus comunicaciones dentro de la organización diciendo que existen pero son informales, hasta una EPC que afirma que el director de comunicación es el responsable de todas las comunicaciones internas. Sin embargo, en estas conclusiones hemos de hacer constar que la mayoría de las empresas que abordaron esta cuestión, fue espontáneamente e hicieron alusiones a la responsabilidad de recursos humanos, son 5 en total (2 EPC y 3 ES). Otro tema que afloró en el transcurso de los comentarios abiertos está relacionado con la importancia del rumor en las organizaciones y su dependencia de una buena gestión de la comunicación. En opinión de dos de los profesionales entrevistados, es muy importante no descuidar esta posibilidad y tenerlo muy presente, sobre todo para intentar detectarlo antes de que se extienda, para ello dos sugerencias: aprovechar las reuniones de trabajo y encuentros de coordinación, así como emitir comunicados aclaratorios desde gerencia. El trabajo en equipo ayuda a que funcione bien la comunicación interna, a criterio de otro profesional y para finalizar dejamos constancia de que en el resultado de esta investigación también ha quedado reflejada la importancia de la coordinación de las comunicaciones de la empresa y la homogeneización de los mensajes, como podemos ver en el análisis cualitativo de esta pregunta uno de los profesionales de la muestra afirma tener constancia de esta afirmación por haber participado en un estudio realizado en su empresa en el que así quedó constatado.

## ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA<sup>187</sup>

### Ejemplos de comunicación ASCENDENTE

1. El consejo asesor: tenemos un consejo asesor de comunicación interna, compuesto por 20 empleados que representan a todas las áreas de la compañía por departamentos y zonas geográficas. Son escogidos, en cada área por su capacidad de relación y liderazgo y se les prepara durante un año y medio con reuniones formativas. Sus funciones son cuatro: 1°. De retroalimentación, actúan como antenas en temas internos y sirven como un medio de retorno, un 'feed back' en sentido ascendente; 2°. Como corresponsales de comunicación interna; 3°. En Intranet tenemos unas carpetas departamentales, ellos son los responsables de sus contenidos; 4°. Asesoramiento a la dirección de comunicación.

.....

2. Desayunos de trabajo organizados por recursos humanos.

.....

3. Reuniones periódicas de los responsables de cada departamento y encargados con todo su equipo de trabajo.

.....

4. Cuestionarios a todos los empleados para ver el grado de satisfacción. Permiten que los empleados opinen. Los resultados se publican, es como un termómetro del clima laboral.

.....

5. Reuniones con el presidente: hacemos reuniones informativas cada cuatro meses, los empleados con el presidente, participan el director de comunicación. Los empleados pueden plantear preguntas de forma directa al presidente.

.....

6. Evalúa a tu inmediato superior: cada empleado rellena un cuestionario, de manera anónima, el centro de cálculo extrae los resultados, pasa un informe de cada área y el ejecutivo recibe la valoración. En función de los resultados se establecen acciones para corregir y son comunicadas a los empleados en reuniones cuatrimestrales.

.....

7. Si yo fuera presidente: se trata de unas jornadas que se hacen dos veces al año, el presidente se reúne con representantes de los empleados en grupos de diez personas, cada grupo es representativo de un departamento y los componentes son elegidos por el personal. Son tres grupos, el presidente dedica un día entero a cada grupo, se sientan y ellos le explican que harían y que consideran que la empresa debería hacer y no hace.

---

<sup>187</sup> Se trata de instrumentos y acciones concretas empleados por las empresas de la muestra investigada.

- .....
8. En Navidad fiesta donde participa dirección y toda la plantilla, en la práctica, sirve para recoger opiniones y comentarios.

.....

### Ejemplos de comunicación DESCENDENTE

1. Reuniones de coordinación.  
.....
2. Modelo para institucionalizar el canal: pasa por la realización de reuniones en todas las capitales de provincia, en ellas está muy definida la pauta de los mensajes de comunicación y las respuestas. Es aplicable a sucursales y a la central. Se publica para que todos los empleados lo puedan ver. El diseño incorpora un procedimiento de respuesta si alguna sucursal solicita aclaración.  
.....
3. La información descendente va en cadena, reuniones de trabajo del presidente con los jefes de los departamentos, reuniones de los jefes con sus empleados.  
.....
4. Una vez al mes reunión de dirección general con los 50 directivos de primer nivel. A su vez los directivos transmiten a sus respectivos centros y las informaciones bajan en cascada. En el área comercial, también una vez al mes el director del área comercial se reúne con los directores de zona, los directores de zona, con los directores de oficina. Falta implementar el último paso es lograr que los directores de oficina se reúnan con sus empleados.  
.....
5. Dos veces al año el gerente se reúne, por un lado, con los mandos intermedios, por otro, con toda la plantilla para explicar objetivos y resultados.  
.....

### Ejemplos de comunicación HORIZONTAL

1. Evaluación del cliente interno: consiste en rellenar unos cuestionarios sobre la imagen que tienen los diferentes departamentos. Favorecen el grado de interacción entre ellos y evita que sean estancos.  
.....
2. Intranet crea un gran espacio de debate, el correo electrónico facilita mucho las comunicaciones en este sentido.

.....
3. Reuniones de los jefes de departamento una vez por semana.
.....
4. Reuniones de coordinación entre departamentos.
.....
5. Las reuniones de trabajo y foros específicos de los comités de dirección, donde se encuentran los directores de los departamentos y los directores generales.
.....
6. Convenciones anuales de los directivos con mandos intermedios y técnicos de la plantilla, es horizontal y descendente porque, permite el conocimiento y la relación entre iguales y contribuye a la información en cascada.
.....
<b>Ejemplos de comunicación GLOBAL</b>
1. Tenemos un código de conducta, establecido que afecta a todos los grupos de interés, entre otros temas establece la norma de atención al cliente. Fue diseñado desde Comunicación para la RSC.
.....

### 5.2.5. Herramientas y técnicas que utilizan en la Comunicación Interna:

#### a. Análisis cualitativo de las ES.

Tienen Intranet accesible a toda la plantilla, 13 de las 22 empresas de la muestra, mientras que accesible al personal de dirección, técnico y administrativo son 19 las que lo utilizan. Son mayoría las ES investigadas que disponen de una Intranet accesible a toda la plantilla, de hecho salvo una de ellas que reconoce no disponer de esta herramienta, porque 'solo se usa para gestión patrimonial: gestores y finanzas', el resto -10 organizaciones- tienen un modelo accesible a todos los empleados. Cuatro de ellas hicieron aportaciones complementarias en el

comentario abierto de la entrevista. Una de ellas detalla: 'Intranet incluye un portal del empleado con información sobre sus derechos y obligaciones. Encuentran respuestas al interrogante qué necesito como empleado y también información necesaria sobre las necesidades del puesto de trabajo'. El segundo profesional aclara que también tienen Extranet, se trata de otro servicio de Internet, que permite a los empleados entrar desde casa, es una herramienta de comunicación interna y de formación. El tercer caso puntualiza: 'nuestra Intranet llega a todos los empleados, para aquellos que no tienen ordenador personal, tenemos implantado lo que llamamos 'los faros': son kioscos de información, se trata de unos ordenadores con pantalla que todos los trabajadores pueden visitar y acceder a todos los servicios de Internet. Están distribuidos de manera accesible para todos, en las salas de descanso, hay más de 30'. En cuarto lugar nos puntualizan en otra de las ES investigadas: 'en nuestra organización además de instrumento de comunicación es herramienta de trabajo'.

La revista de empresa, es un medio empleado en la mayor parte de las ES que forman parte de nuestra muestra (8 de 11). Varias puntualizaciones realizan los profesionales entrevistados al respecto, desde un caso en el que afirman que publican varias, a otros dos que dicen disponer de dos revistas corporativas una interna y otra externa, una de estas dos últimas aclara que, en su caso, están muy orientadas a los proyectos. De las tres que contestan negativamente dos explican por un lado que no disponen de revista tradicional pero que tienen una virtual. Del mismo modo otra ES aclara que habían publicado una revista interna pero que no funcionó y que en la actualidad tienen una revista corporativa externa.

En cuanto a los tres siguientes ítems tratados en las entrevistas, el tablón de anuncios lo utilizan 7 de las 11 ES de la muestra, sólo una aclara que cada tres o cuatro meses lo actualizan. En lo relativo a las jornadas de puertas abiertas, se trata del medio menos utilizado como herramienta de comunicación interna, entre todos los componentes de la muestra, de las ES lo utilizan 4 y ninguna aportó detalles complementarios. Por otro lado, 7 ES reconocen disponer de buzones de sugerencias, en este caso si hubieron aclaraciones: dos indican que los han informatizado y están en la Intranet; otra de ellas los tiene pero no son utilizados. Por otro lado, dos de las que contestaron no tenerlos aclaran: una, que les sirve el correo electrónico y la otra, que para ellos no es necesario porque es sustituido por

el contacto directo, sistema fácil y directo ya que el tamaño y estructura de la empresa lo permite.

Los desayunos de trabajo con los superiores son habituales en 7 de las 11 ES de la muestra, una de ellas matiza que se hacen pero de manera informal. Otra, tiene programados unos desayunos de los empleados con dirección general, pero aclara 'es opcional, se apunta quien quiere'. El octavo y último de los ítems planteados de manera explícita, durante la entrevista, es el manual de acogida del los nuevos colaboradores. Entre las ES de la muestra 8 dicen usarlo y 3 no, sin más aclaraciones.

En el apartado abierto para la aportación de 'otros' medios y acciones utilizados por las empresas, además de los ya tratados, se hicieron abundantes aportaciones que relatamos a continuación: 1. **Procesos de acogida:** además del manual de acogida dos de las ES de nuestra muestra disponen de otras acciones sistematizadas. Una realiza jornadas que denomina 'presentaciones de la entidad' a los nuevos empleados de forma personalizada o en pequeñas grupos, cuando se produce más de una incorporación. La segunda, especifica que tienen establecido un proceso de acogida para los nuevos colaboradores 'son unas jornadas que duran tres días, donde se les hace una introducción a la organización y la cultura interna de la empresa, incluidas misión y visión'. 2. **Jornadas creativas:** con el fin de encontrar nuevas propuestas de mejora, dos de estas empresas hablan de acciones específicas para ello. Una tiene lo que denomina el 'programa ideas' se trata de unas jornadas creativas con una participación del personal de manera estructurada, coordinado entre el departamento de comunicación y recursos humanos. El segundo caso, tiene establecido lo que denomina 'jornada para recoger iniciativas personales de mejora', también se hace mediante un sistema de participación estructurado por grupos de trabajo. 3. **Últimas noticias:** una de las organizaciones indica que cuando hay nuevas e importantes noticias, dirección general envía un correo a los directivos de toda la organización internacional. Previo a que la noticia salga a los medios externos. 4. **Actividades de fin de semana:** una de las ES realiza puntualmente varias actividades de fin de semana con los empleados y sus familias, a lo largo del año. 5. **Audiovisuales corporativos:** otro de los casos trabajados en esta investigación afirma realizar vídeos corporativos, de carácter formativo y de divulgación. 6. **Actividades sociales:** de otra parte, una ES

maneja entre sus herramientas de comunicación interna una serie de actividades, que engloban bajo esta denominación, de las que nos indican unas cuantas: a) - 'visitas profesionales a proveedores para ver el proceso de realización de los nuevos productos que se utilizarán en nuestros servicios. Llevamos a visitar la fábrica al personal que será afectado por el proceso, incluyen clases presenciales y visitas a los puntos más significativos de la fabricación'; b) - 'Galería Foronda: 10 vitrinas expositoras situadas en la línea tres del metro de Tarragona, relacionadas con el mundo del transporte'; d) - La propia plantilla tiene una organización solidaria y otra de socorristas para primeros auxilios, formadas por voluntarios, se organiza un acto de reconocimiento hacia ellos.

7. **Reuniones:** como ya se vio en el análisis cualitativo de los canales ascendente, descendente y horizontal de la comunicación interna. Los encuentros, reuniones y convenciones son ocasiones que sirven para vehicular los flujos de la comunicación interna en todos los sentidos. En la pregunta 10, las ES investigadas, de nuevo, los aportan como ejemplo de medios específicos para la gestión de esta comunicación, en esta ocasión son 6 las organizaciones, de este perfil que así lo confirman, una de ellas la acción concreta es una convención anual de toda la plantilla en un lugar determinado, donde se concentran. En cuanto a las reuniones, los ejemplos mencionados son muy parecidos a los recogidos en el cuadro de conclusiones de la pregunta anterior, desde reuniones formales para transmitir información descendente a partir de dirección general y bajando en cascada a toda la organización. A reuniones personalizadas del gerente, dos veces al año, por un lado con la plantilla y por otro con mandos intermedios, para explicar objetivos y resultados. Hay distintas formas y secuencias en el tiempo en función de las necesidades y mentalidad de cada empresa.

8. **hoja informativa semanal:** en una de las ES editan una hoja de informaciones cada semana, que se reparte dentro de la organización.

9. **Actos especiales.** También en uno de los casos trabajados nos pusieron como ejemplo una acción específica que se puede considerar mixta, de relaciones públicas internas y externas, consistió en organizar el preestreno de una película de dibujos animados, en Barcelona, al que asistieron el personal de la organización e invitaron a los clientes con sus niños<sup>188</sup>.

10. **Fiestas y celebraciones:** De las 11 ES entrevistadas, 6 consideran esta propuesta como medio de comunicación interna, además de ser éste departamento, en la mayoría de los

---

<sup>188</sup> En este punto recuerdo que, la profesional entrevistada, comentó que en las reuniones creativas para encontrar una acción innovadora surgió la siguiente reflexión: 'la mayoría somos mujeres y tenemos niños pequeños, y si hacemos algo para los niños'. A partir de aquí se trabajó la idea que en la práctica se amplió con invitaciones al resto de stakeholders. Se realizó el preestreno de la película Sreck. El resultado fue muy positivo.

casos el encargado de su organización. De los ejemplos comentados tres son cenas y comidas de celebración en Navidad, unas con todo el personal y otras por departamentos, también estas fiestas son considerados por las empresas momentos idóneos para el intercambio de informaciones internas en todos los sentidos, por lo que consideran que hay que hacerlo, como comenta uno de los directores de comunicación de la muestra, durante la entrevista: 'es un acto de diversión y permite comentarlo todo'. Otra nos habla de una celebración anual con independencia de las fechas. La celebración del 15 aniversario de la compañía es otro ejemplo, acompañado de una serie de acciones especiales, en torno al acontecimiento. Asimismo son consideradas importantes por una de las ES de la muestra las acciones de reconocimiento a la antigüedad en la empresa, en este caso concreto con entrega de medallas a los 25, 40 y 50 años de antigüedad.

#### **b. Análisis cualitativo de las EPC:**

La mayoría de las EPC trabajadas manejan una Intranet, como herramienta de comunicación interna. Sin embargo, de las 11 entrevistadas son minoría, sólo 3, las que disponen de este instrumento con acceso a todo el personal de la compañía. La mayoría 9 EPC tienen Intranet para ser utilizada por el personal directivo, técnico y administrativo. Las tres empresas que tienen un sistema establecido para que sea accesible a toda la plantilla, explican que, como el personal de las plantas productivas no disponen de ordenadores personales, este déficit se cubre colocando ordenadores, que una de ellas nombra 'kioscos' en lugares estratégicos, así los trabajadores pueden acercarse y conectarse a la Intranet. Una comenta que los tienen en las salas de descanso y otra matiza: 'sí, tenemos ordenadores en puntos concretos de la fábrica que lo hace accesible a todo el personal'. En cuanto al resto de la muestra dos aclaran que la gestiona recursos humanos. Una que básicamente se basa en el correo electrónico. Otro de los casos, amplía la información sobre los contenidos y dice: 'tenemos una Intranet que es exclusiva de comunicación y otra corporativa, que se gestiona desde la central internacional. Ésta incluye encuestas periódicas, correo electrónico con la presidencia corporativa. Chat con el presidente de división en la central Europea'. Por otro lado, otro de los profesionales entrevistados aclara: 'sí, correo electrónico y contenidos estratégicos, las fuentes de información las aporta RRHH. Las formas,

comunicación corporativa. Es un trabajo coordinado. Tenemos un sistema muy eficiente para conocer las últimas noticias. Cuando se conecta el ordenador, el sistema está programado para que aparezca en pantalla la noticia más significativa de rabiosa actualidad’.

La revista de empresa es un medio que lo utilizan 7 de las 11 EPC de la muestra. De éstas, cuatro aportan sus opiniones, en un caso para especificar que se edita totalmente por el departamento de comunicación y el resto comentan desde que la revista es de carácter internacional, a que se trata de un medio muy importante para otra de ellas y matizar que llega a todos los trabajadores. Por otro lado, el tablón de anuncios es el medio más implementado en las EPC, todas reconocen que lo usan. Dos comentan que los gestionan desde recursos humanos y una de ellas aclara que son el soporte para una parte de la comunicación descendente que llega a los 150 trabajadores del taller. En otra de las EPC trabajadas, indican: ‘si, tenemos uno para uso del personal donde pueden colocar notas, comunicado y anuncios. El verdadero tablón de anuncios, hoy lo tenemos informatizado, tenemos una cuenta específica de correo electrónico para toda la organización, a nivel mundial’. Otra matiza que su tablón de anuncios es la propia Intranet.

Las jornadas de puertas abiertas, es el medio menos utilizado por las EPC de nuestra muestra (2 de 11), una de ellas comenta: ‘si, tenemos un día dedicado a las familias’. Los buzones de sugerencias son reconocidos por 6 de las 11 EPC trabajadas, una de ellas dice que les funciona mediante el correo electrónico y que lo gestiona recursos humanos, la otra afirma que emplean los dos sistemas ‘digital y físico’. En cuanto a los desayunos de trabajo con los superiores, las EPC que dicen realizarlos, no llegan a la mitad de la muestra (4 de 11), una dice que los organiza recursos humanos y otra puntualiza: ‘si, se organizan unas catas con dirección general, permiten una hora de relación con los directores y contribuye a la cultura empresarial’. El último ítem del que se habló de forma específica en la entrevista fue el manual de acogida del nuevo colaborador/a, de esta herramienta disponen 7 de las 11 EPC entrevistadas, al respecto se manifiestan dos de los entrevistados para aclarar que es responsabilidad de recursos humanos.

Como ocurre en el apartado cualitativo de esta pregunta, el punto 'otros' nos aporta abundante información con nuevas herramientas y medios que las EPC emplean como instrumentos para la buena administración de su comunicación interna, que comentamos a continuación: 1. **Procesos de acogida e implicación a la compañía:** además de los manuales de acogida, cinco empresas aportan otros procesos, una explica que desde recursos humanos se organiza: 'un día de bienvenida, los jueves se reúnen a los empleados nuevos y les hacen un programa de presentación'. Otra dice: 'tenemos manual más unas jornadas de presentaciones: se programan unas reuniones de los nuevos empleados y son presentados a todos aquellos con los que se van a relacionar en su proceso de trabajo en la empresa, lo organiza recursos humanos'. Además otro de los profesionales entrevistados dijo organizar 'visitas específicas a todas nuestras instalaciones de los propios empleados de otras plantas'. Y como acción para implicar en la excelencia de la compañía, en otra de las EPC tienen establecido que todos los empleados pueden comprar acciones: 'por una de compra tienen una de regalo, con unos límites en la cantidad a comprar en función del sueldo'. Otra EPC organiza lo que ellos nombran 'el día de la amistad, en el contexto de programa de responsabilidad social corporativa, desarrolla el sentido de pertenencia, a la empresa. En este caso concreto se resalta, el nivel de consolidación por tratarse de una organización con más de 120 años de antigüedad – sus valores y filosofía de empresa familiar'. 2. **Fiestas y celebraciones:** de las 11 EPC entrevistadas, 4 consideran esta propuesta como medio de comunicación interno, además de ser éste departamento, en la mayoría de los casos el encargado de su organización. De los ejemplos comentados dos son cenas o comidas de Navidad, con toda la plantilla o por departamentos, una de ellas lo especifica: 'hay una comida de Navidad para toda la plantilla. Una en Barcelona. Y una en cada fábrica. Además una cena de los directivos con todos los responsables'. Y dos más, tienen que ver con 'una comida anual con toda la plantilla jubilada, ya son 500'. Y el otro caso se trata de la celebración de los 25 años de antigüedad en la empresa, este profesional indica: 'este año lo cumplen 26 empleados, hay un presupuesto especial para estos actos'. 3. **Televisión:** dos de las 11 EPC, aportan como medio de comunicación interna los monitores de televisión repartidos por todas sus instalaciones, es un medio de comunicación descendente, uno puntualiza: 'tenemos instaladas televisiones en las áreas de descanso, la pantalla les va pasando información, de la empresa'. Otro de los casos apunta: 'nuestra central en

Japón, tiene grandes pantallas de televisión distribuidas por toda la planta de producción con informaciones sobre la empresa sirven de medio de información corporativo'. 4. **Hoja informativa:** en una de las empresas trabajadas, realizan una hoja de noticias cada tres meses. 5. **Reuniones, encuentros y convenciones:** de nuevo aparecen como unos procedimientos eficaces para el correcto funcionamiento de las comunicaciones internas. Entre las EPC investigadas, 6 de las 11 que fueron entrevistadas, así lo ponen de relieve y aporta varios comentarios al respecto, algunos de los cuales incluimos a continuación: a) – Tenemos unos encuentros periódicos dos veces al año. Dirección selecciona quien va, el objetivo es canalizar la información ascendente, la Intranet también proporciona un feedback'; b) – En este caso, la comunicación horizontal entre los mandos intermedios es fluida, se hacen entre 7 y 8 reuniones al año entre iguales; c) -Encuentros y reuniones de comunicación con los diferentes niveles; d) - Una vez al mes reunión de todos los empleados. Permite la interrelación entre departamentos, se habla de lo que hace la compañía, asisten todos incluida dirección, pueden hablar directamente con los directores; e) - Dos reuniones corporativas al año de todos con dirección general. Por otro lado, una profesional comenta la importancia de la máquina del café como lugar de encuentro afirma que es uno de los medios de comunicación interna más eficaces. Y, además comenta una de las acciones de su empresa: todos los viernes a las 14h. hacen lo que denominan el 'tapas break' en el que participa el director general, y afirma que hay una cultura muy cercana debido a que el director general es muy accesible. Otra de la EPC realiza una convención anual con toda la plantilla. Durante una o dos noches se reúnen en un gran hotel. 6. **Cursos de formación:** uno de los directores de comunicación reconoce que prestan especial atención a los cursos de formación, algunos de ellos los convierten en acontecimientos, nos explica: 'este año la empresa lleva a 150 empleados a Marruecos, con dos objetivos formar y motivar'. 7. **Actos especiales:** aquí hemos agrupado tres empresas que aportan las siguientes acciones: una de ellas indica como un tema importante 'tenemos una guardería infantil, con dos maestras, para los niños de la empresa, acuden 15 niños. Está organizado por recursos humanos y marketing'; en el segundo caso, el profesional entrevistado comenta 'tenemos un teléfono directo a EEUU, como el teléfono rojo, para posibles quejas'; en tercer lugar otra de las EPC señala que desde su central Europea 'se hacen estudios de clima entre cargos medios y directivos'.

### c. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

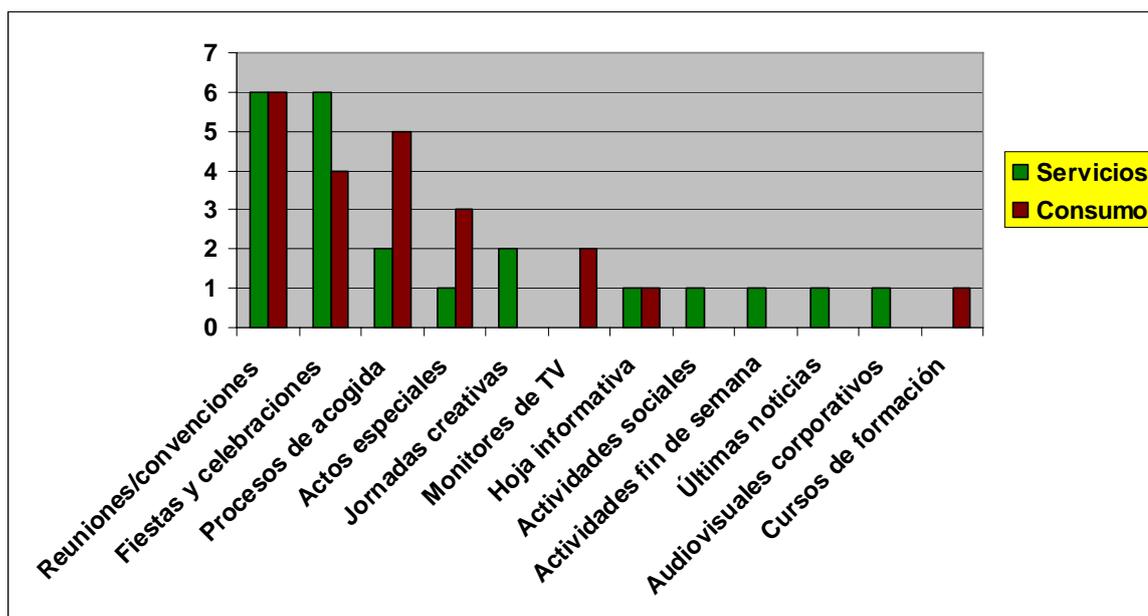
Intranet es la herramienta más utilizada entre las empresas de la muestra para la gestión eficiente de la comunicación interna, 19 de las 22 organizaciones lo confirman. Sin embargo, existe una diferencia significativa entre estos datos y los resultados obtenidos tras el análisis del ítem que plantea si el sistema del que disponen es accesible a toda la plantilla de la compañía, en este caso el grado de utilización baja a 13 empresas, de las cuales 10 son ES y 3 son EPC. Las aportaciones de estas tres últimas son muy importantes ya que son las EPC, las que tienen una estructura que incorpora planta de producción y es aquí donde no suelen ser accesibles estas herramientas. Aquí aparece una sugerencia, que es implementada por cuatro de las empresas trabajadas (1 ES y 3 EPC), y que aporta la solución para lograr que esta herramienta se convierta de pleno en la más eficiente de todas las empleadas hasta la fecha en esta comunicación. Se trata de los **kioscos**<sup>189</sup>: consisten en que, para todos aquellos empleados que no disponen de ordenador personal, con independencia del puesto de trabajo que ocupen, estas empresas colocan equipos completos distribuidos de manera accesible para todos, como pueden ser las salas de descanso o en puntos estratégicos de las fábricas, de forma que todos pueden acceder a la Intranet. Por otro lado, entre las aportaciones más destacadas del análisis de contenidos extraemos algunos de los apartados que conforman la estructura de la Intranet, según estas empresas son: el portal del empleado, con información sobre sus derechos y obligaciones; encuestas periódicas desde la presidencia corporativa; chat con el presidente; contenidos estratégicos y el número uno: el correo electrónico, por el que algunas de estas empresas canalizan desde el buzón de sugerencias a incluso el tablón de anuncios. Como otro servicio de Internet aparece una Extranet, permite a los empleados entrar desde casa y para la empresa que lo apunta, es una herramienta de comunicación interna y de formación. En la mayoría de los casos la responsabilidad de esta herramienta es compartida entre recursos humanos y comunicación.

---

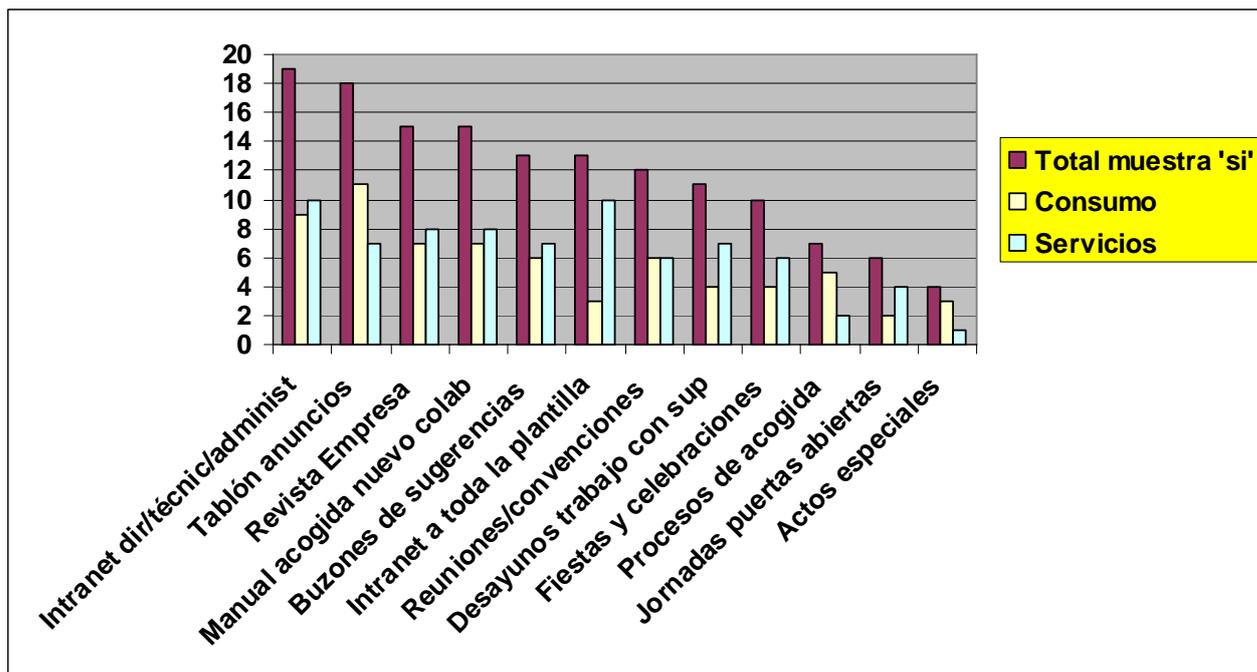
<sup>189</sup> Dos de las cuatro empresas que disponen de una Intranet accesible a toda la plantilla, utilizan esta denominación en las entrevistas, es por ello que lo utilizamos como concepto para explicar el sistema que implementan.

En cuanto al resto de medios y herramientas que forman parte de los ítems de la pregunta 10, salvo las jornadas de puertas abiertas que son reconocidas por una minoría de las empresas estudiadas (6 de las 22), el resto son implementados por la mayoría de las organizaciones de la muestra. Empezando por el tablón de anuncios como medio más empleado (18 de las 22), pasando por la revista de empresa y el manual de acogida del nuevo colaborador, ambos con 15 empresas que lo confirman. Los buzones de sugerencias son utilizados por 13 organizaciones de la muestra y los desayunos de trabajo con los superiores se emplean en 11 empresas con una diferencia importante entre las ES (7 de 11) y las EPC (4 de 11). A destacar del análisis cualitativo de estos medios es la tendencia que muestran algunas de estas empresas a informatizar tanto el tablón de anuncios (2 de ellas) como los buzones de sugerencias (4 empresas), si bien no son mayoría, puede ser una tendencia de futuro.

La mayor aportación en los resultados cualitativos de la pregunta 10 gira en torno a la cantidad de nuevas acciones y medios empleados como instrumentos de gestión de la comunicación interna por las empresas investigadas. Para facilitar su análisis los hemos comentado utilizando unos conceptos que nos han permitido agrupar algunos de ellos, que cumplieran características similares. En total son 12 nuevos ítems que valoramos interesante queden reflejados en estas conclusiones, no como un resultado probabilístico, sí como otras posibilidades y ejemplos a tener en cuenta. Los podemos ver en el siguiente gráfico:



Por otro lado, como podemos comprobar, cuatro de estos medios son utilizados por más de tres empresas de nuestra muestra, por lo que siguiendo con el criterio establecido en este trabajo, el análisis cualitativo modifica las conclusiones del cuantitativo, por lo tanto finalizamos este comentario con el gráfico que nos muestra las herramientas y medios que en la gestión de la comunicación interna emplean las empresas de la muestra al finalizar el análisis de la pregunta 10.



## 5.2.6. Cómo gestionan la Comunicación de Crisis:

### a. Análisis cualitativo de las ES.

En la gestión de la comunicación de crisis, el primer ítem de respuesta sugerida 'no lo tenemos previsto, nunca hemos tenido que abordar una situación de crisis', fue negado por todas las empresas de la muestra, ninguna acepta tal afirmación. En cuanto a 'contamos con un manual de comunicación para situaciones de crisis', 3 de las 11 ES dicen tenerlo. Una de las que no lo tienen matiza que se sirven de los referentes del día a día. Por otra parte, en lo relativo al ítem cuatro: 'tenemos un manual de gestión de crisis que establece todo el protocolo de actuación inmediata en casos de crisis' 4 son las ES que confirman manejarlo, dos de ellas aclaran: por un lado, uno puntualiza que es corporativo y el otro, detalla que el manual del que disponen es técnico y operativo. Entre las que dicen no tenerlo, una de las organizaciones matiza: 'no tenemos un manual específicamente, pero conocemos el protocolo de actuación por nuestra propia experiencia profesional de aplicación a nuestros clientes'.

En cuanto al ítem cuatro 'tenemos un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación crítica' casi la mitad de las ES reconocen tenerlo previsto (5 de las 11 empresas de la muestra). Sin embargo el ítem más reconocido de la pregunta, corresponde a las 6 organizaciones que afirman improvisar el gabinete de crisis en el momento en que ésta aparece. Por otro lado, sólo 1 de las 11 ES dice tener un plan de prevención de las crisis, pero al contrario de lo que se plantea en el ítem seis, esta empresa no lo revisa anualmente. Entre la mayoría de las ES que manifiestan no usarlo, sin embargo hay una que puntualiza 'no nuestra estructura es muy compleja, cada unidad de negocio tiene una realidad distinta, por lo que tenemos un manual de referencia adecuado a cada unidad de negocio'.

A pesar de que las aportaciones cualitativas que, durante el transcurso de la entrevista, se hicieron sobre cada ítem concreto de esta pregunta fueron mínimas, en cambio, el comentario abierto a toda la pregunta realizado en el apartado 'otros' invirtió esta tendencia, la mayoría de las ES ampliaron su información sobre el tema y aportaron ejemplos de situaciones concretas. A continuación mencionamos los

procedimientos que las ES entrevistadas realizan para solucionar sus crisis, cada punto corresponde a uno de los casos investigados:

1. Comidas institucionales con los directores de los medios – presidente, director general y director de comunicación-. El objetivo es mantener una buena relación para tener la puerta abierta ante una crisis -prever la situación-. En esta empresa sólo pueden hablar con los medios, dirección general o el director de comunicación.
2. Se gestiona desde la cúpula de la organización y en caso de afectar, en exclusiva a una de las unidades de negocio, ésta reporta directamente al máximo nivel ejecutivo de la empresa.
3. En la gestión de la crisis, funciona la no dispersión de los interlocutores, hay que controlar el mensaje, es necesario un interlocutor único que puede cambiar en función de la situación, pero debe haber un portavoz que delegue en quién ha de hablar, para que el mensaje sea coherente. En situaciones de crisis hay que quemar etapas, no quemar al ejecutivo desde el inicio, es muy importante la función coordinada del portavoz. En nuestra organización afrontamos distintos tipos de crisis que los tenemos catalogados como: la cíclicas, ej.: la huelgas; crisis leve, ej.: noticias puntuales en la prensa; crisis aguda, ej.: un accidente en el metro como el ocurrido el 30 de octubre de 2004.
4. Los momentos críticos se solucionan directamente desde gerencia junto con las áreas implicadas en cada caso concreto. Comunicación se encarga de filtrar las informaciones y elaborar los comunicados. Ante los medios de comunicación el portavoz sería el gerente.
5. Tenemos una asesoría externa contratada, en caso de crisis ella dirige el tema. Ayuda mucho tener un protocolo de actuación previsto, aunque la comunicación siempre implica algo de improvisación.

6. Todas las crisis son distintas, pero hemos hecho muchos manuales por lo que tenemos capacidad para hacer el nuestro, en media hora si es preciso, en función de la situación concreta.
7. Hemos tenido crisis puntuales con un cliente y económicas producidas por crisis del sector pero no tenemos previsto ningún tipo de actuación para gestionar comunicación de crisis.

#### **b). Análisis cualitativo de las EPC.**

El primer ítem trabajado en esta pregunta: 'no lo tenemos previsto, nunca hemos tenido que abordar una situación de crisis', fue negado por el total de las EPC de nuestra muestra, ninguna de ellas reconoció no haberse encontrado nunca ante una situación crítica. En cuanto al ítem dos: 'contamos con un manual de comunicación para situaciones de crisis', cuatro de las once EPC dicen tenerlo una de ellas matiza que es independiente del plan de crisis. Entre las siete que dicen no tenerlo una de ellas explica que lo tienen en la sede internacional y que en caso de crisis se coordinan con el gabinete de prensa externa. El tercer punto tratado en la entrevista: 'tenemos un manual de gestión de crisis que establece todo el protocolo de actuación inmediata en casos de crisis' cinco son las organizaciones de este perfil que reconocen disponer de él, de las que contestan negativamente una aclara que aún no lo tienen por falta de tiempo material.

En cuanto al ítem cuatro que plantea: 'tenemos un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación crítica', la mayoría de las EPC reconocen tenerlo previsto ocho de las once empresas, y aportan comentarios complementarios significativos: 1) - el gabinete está formado por el presidente, el director de recursos humanos, dos representantes de cada división –uno de consumo y otro profesional-, el director general financiero, se invita al jefe del departamento implicado y el director de comunicación, que está siempre; 2) - está formado por, el presidente, el director de comunicación y el responsable del área afectada. El portavoz es el director de comunicación; 3) - coordinado por nacional, internacional y una agencia contratada; 4) - diferenciado por tipologías de crisis. Por otro lado, una de las que dicen no tenerlo previsto puntualiza: 'no tenemos un gabinete de crisis preparado, el gabinete

se improvisaría llegado el caso, pero sabemos quienes lo integrarían, con toda seguridad: el Presidente, los tres adjuntos a Dirección General, entre ellos el de RSC, el departamento implicado y, si sale en los medios también la directora de publicidad y la responsable de RRPP. Esta misma respuesta fue la utilizada en el siguiente planteamiento: 'el gabinete de crisis se improvisa en el momento en que aparece la crisis'. Cuatro fueron las EPC que así opinan una puntualiza: 'sí, pero lo que se improvisa no es el gabinete, son las acciones'. Y otra afirma que la experiencia que tienen les ayuda para no sentir que están improvisando.

El sexto y último ítem de la pregunta plantea: 'tenemos un plan de prevención de las crisis, que se revisa anualmente', cinco de las seis empresas que del total de la muestra contestan afirmativamente son EPC. De estas cuatro aportan indicaciones: una afirma tener un plan de prevención de la crisis pero que no se revisa; otra comenta que tienen un plan de prevención para las crisis que se pueden prever, no ocurre en todos los casos; la tercera reconoce disponer de un plan de prevención de riesgos laborales, porque, a opinión de este profesional las crisis en genérico no se pueden prever; el último profesional afirma que se actualiza periódicamente, hay cargos de la empresa que se cambian y eso afecta a la composición del gabinete.

En el último apartado dedicado a otras aportaciones o posibilidades de gestión diferentes a las comentadas, las EPC que forman parte de nuestra muestra han realizado abundantes comentarios que aportan nuevos procedimientos y les resultan idóneos para solucionar sus momentos críticos. También aportan ejemplos de casos concretos. Incluimos un comentario de cada una de ellas: 1- tenemos previsto un protocolo de actuación donde el portavoz, en caso de crisis, sería el presidente de la compañía y seguramente se contrataría a una empresa especializada para la gestión del proceso; 2 - la gestión la tenemos externalizada, disponemos de una agencia de prensa y relaciones públicas para estas funciones; 3 - afrontamos una situación de crisis coincidiendo con el traslado del centro. Nos permitió contrastar que el protocolo funciona; 4 - todo se resuelve en casa, se toman decisiones colegiadas dentro del núcleo del gabinete de crisis; 5 - actuamos de forma coordinada siguiendo un protocolo de actuación que viene de la experiencia no está escrito. Es muy importante el sentido común. En el momento que pasa algo, la persona afectada llama al director general y éste llama al gabinete de crisis. Tenemos mucha comunicación directa entre dirección general y comunicación, cada semana como mínimo un café

de trabajo; 6 - una situación de crisis se produjo con el fallecimiento del propietario fundador de la compañía, se actuó siguiendo el protocolo de actuación, cuando termina la situación se revisa el protocolo y se modifica si es necesario, así queda actualizado; 7 - el portavoz se nombra en función del tipo de crisis, la directora de comunicación siempre forma parte del gabinete, si la crisis es de producto el portavoz será el 'brand manager' del producto afectado, si el problema es corporativo el portavoz será el propio presidente o la directora de comunicación. La gestión aquí la llevamos desde el gabinete interno de crisis más una agencia especializada. Cuando la crisis es muy importante, iniciamos una actuación 'especial crisis' donde comunicación permanece las 24 horas involucrada como si de un médico se tratara, en contacto directo con la organización internacional, la mayoría de nuestros productos son internacionales, si el problema es por los componentes se aborda a nivel internacional y se retira de todos los mercados para prever la expansión de la crisis.

### c). CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

En la gestión de la comunicación de crisis, las organizaciones disponen de unos instrumentos que hemos comentado con las empresas de la muestra, con el objetivo de averiguar cuantos de ellos son reconocidos de utilidad entre las organizaciones investigadas y, en su caso, conocer si disponen de otros procedimientos y cómo los aplican. Tras el análisis cualitativo de la pregunta once hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Ninguna empresa de las investigadas reconocen no tener previsto la posibilidad de una crisis porque nunca la han padecido. De los cinco ítems restantes, cuatro se quedan bastante por debajo del 50% en niveles de reconocimiento. Solo el gabinete de crisis, preparado para abordar cualquier situación de crisis, es reconocido por más de la mitad de la muestra, 13 de las 22 organizaciones reconocen tenerlo, de estas 8 son EPC y 5 ES. Por otro lado también hay que destacar que, de los dos perfiles de empresas trabajados, las EPC superan en todos los ítems a las ES en niveles de reconocimiento de los ítems planteados para la gestión de la comunicación de crisis.

2. El gabinete de crisis está compuesto, según las empresas de nuestra investigación por: el presidente, el responsable del departamento implicado en la situación de crisis y el director o responsable de comunicación. En ello coinciden tres de las cuatro EPC que aportaron este dato y una ES, en total cuatro empresas. A estos tres cargos, de manera puntual cada una de ellas añade otros perfiles como son: el director de recursos humanos; el director general financiero y tres adjuntos a dirección general que hay en una de las empresas. En cualquier caso este último dato ya es de manera puntual y en función de criterios particulares de cada empresa. En cuanto a la prevención de la crisis, se trata del apartado menos contemplado entre los resultados de la investigación. No se puede considerar una herramienta extendida entre las empresas trabajadas, solo una de las ES reconoce utilizarlo y 5 EPC, quedando por debajo de la tercera parte de la muestra. Además, dos de estas empresas coinciden en afirmar que tienen un plan de prevención pero que todas las crisis no se pueden prever.
  
3. Otra de las conclusiones que aflora tras el análisis detallado de las aportaciones cualitativas está en relación con la importancia del portavoz, en situaciones de crisis. Según las empresas que componen la muestra, es muy importante la persona que ejerce esa responsabilidad, de las empresas que han manifestado su opción el resultado por orden de importancia es: el presidente de la compañía -en tres empresas-; el director de comunicación -en dos); el director de marca o 'brand manager' -1 empresa, solo para cuando el problema es de producto-. Por otro lado, en este tema otra empresa afirma que es muy importante la función coordinadora del portavoz, es necesario un interlocutor único que puede cambiar en función de la situación, para no desgastar desde un inicio a la máxima autoridad de la compañía, pero debe ser siempre coordinado para que el mensaje sea coherente.
  
4. Finalmente entre los procesos de actuación establecidos como habituales en la gestión y prevención de crisis de las empresas investigadas se extraen los siguientes comentarios: dos de ellas directamente contratan a una agencia externa para la gestión del proceso; otra explica que se gestiona desde la cúpula de la organización y en caso de afectar, en exclusiva, a una de las unidades de negocio ésta reporta directamente al máximo nivel ejecutivo de la

empresa; la última tiene establecido realizar periódicamente comidas institucionales con los directores de los medios – presidente, director general y director de comunicación-. El objetivo es mantener una buena relación para tener la puerta abierta ante una crisis -prever la situación-. En esta empresa sólo pueden hablar con los medios de comunicación dirección general o el director de comunicación.

5. Terminamos con dos aportaciones, por un lado uno, de los directores de comunicación entrevistados describió una tipología de crisis, que creemos interesante dejar reflejada en estas conclusiones: las cíclicas, las crisis leves y las crisis agudas. Por otro lado, resaltamos que en el análisis de contenidos de esta pregunta nos han parecido interesante e ilustrativo los casos concretos que en el transcurso de las entrevistas, nos explicaron los profesionales entrevistados como ejemplos de sus actuaciones en casos de crisis. Incluimos a continuación un cuadro con varios de esos ejemplos, cuatro de empresas de servicios y dos de empresas de consumo.

<u>- CASOS DE CRISIS<sup>190</sup> -</u>
<b>Ejemplos de situaciones de crisis aportados por las ES investigadas</b>
<p><b>Caso 5:</b>            Un riesgo de crisis para nosotros es el llamado ‘golpe ariete’: en el suministro de aguas, es obligatorio dar presión para que llegue hasta el séptimo piso, cuando hay una fuga es necesario tardar dos horas en cortar la presión. Si por algún problema imprevisto se corta de repente el suministro, revienta y se produce la situación de crisis. Para prever la comunicación de esas situaciones que se presenta de forma imprevista, las direcciones territoriales de comunicación, informan cada día a la dirección corporativa de comunicación, si hay alguna avería destacable para que ésta pueda estar preparada y dar respuesta a los medios: la mayoría de averías fortuitas se arreglan máximo en dos días. Para ello la dirección corporativa de comunicación tiene un protocolo de actuación dirigido a: Ayuntamiento, vecinos y medios de comunicación; son muy importantes las radios y la televisiones locales, en estos casos. En las crisis importantes, la responsabilidad la asume siempre el comité directivo del grupo con la Directora Corporativa de Comunicación al frente.</p> <p style="text-align: center;">.....</p>

<sup>190</sup> Los ejemplos se han transcrito respetando al máximo la explicación facilitada por el profesional entrevistado. El número del caso corresponde al nombre de la organización –es una referencia para la investigadora-.

**Caso 10:**

En 2004 nos encontramos con un expediente de regulación y empleo: dejamos de ser centro adscrito a la UB, afectó a 20 personas. De entrada se pasó de tener 200 alumnos por curso en Derecho a los 50 que tenemos en la actualidad. Se gestionó desde recursos humanos que contrató un gabinete externo. Entre las acciones concretas se hicieron reuniones con los medios de comunicación, encuentros con los periodistas de más alto nivel de los diferentes medios, notas de prensa y un comunicado oficial.

.....

**Caso 11:**

Murió un niño de 8 años, un domingo por la tarde, en las escaleras mecánicas del centro. Estaba acompañado por sus padres y abuelos, subiendo las escaleras el niño perdió el conocimiento y se cayó, se dio un golpe, fue atendido de inmediato por una enfermera que tenemos en atención al cliente, fue asistido de manera ágil. Acciones: se convocó el gabinete de crisis de manera urgente, que se reunió de forma inmediata, toda la noche del domingo resiguiendo los acontecimientos, se dio todo el soporte a la familia, contactamos con el hospital, la causa fue que el niño padecía problemas cardíacos severos. Fue casual que le ocurriera en el centro. No hubo responsabilidad por parte del centro. A los dos días llamó La Vanguardia, el gabinete se reunió de nuevo de manera urgente tras la llamada, debido a que el periodista insistía en cuestiones de prevención técnica. La respuesta fue: 'hemos cumplido totalmente con la normativa' desvinculándonos del tema.

.....

**Caso 14:**

En primer lugar, este profesional no comenta ninguno de los ítems de la pregunta 11, y aclara que no cree en la comunicación de crisis, no existe la crisis si las cosas se hacen bien y si se hacen mal, toda la comunicación es de crisis. Como conclusión a la entrevista, el director de comunicación de esta organización explicó: hace cuatro años (2001) teníamos situación de crisis total. Toda la comunicación estaba externalizada. Cada uno de nuestros servicios, tenía su propia asesoría de comunicación externa. Había una situación de crisis total, entre 1995 y 2000, los accionistas estaban peleados entre si. Entonces se crea la dirección de comunicación, al frente de la misma un profesional con mentalidad de comunicación integral, es licenciado en ciencias de la información por la UAB de la primera promoción, desde 1995 diferentes experiencias, en varias empresas ocupando el cargo de director de comunicación. Primer objetivo para el 2001, salir de la crisis, para ello en primer lugar elaboración del plan estratégico global de la compañía. Con la definición de misión, visión y valores. Los objetivos del plan: a) – recuperar credibilidad e imagen; b) – todo lo que se hace entre 2001 y 2005 es comunicación de crisis, las cosas no se hacían bien, había que controlar la crisis, salir de ella y hacer las cosas bien; c) – en 2005 ya se superó la crisis institucional, en este período el tema valores quedó aparcado para recuperar las relaciones externas 'teníamos que salvar la casa'. En 2005 un nuevo plan estratégico para el período 2005-2015. Ahora nos queda recuperar los valores a través de la comunicación interna; d) – objetivos para 2006 y 2007, inicio de un plan de cultura corporativa, ampliado con un manual de identidad corporativa interna, cuyo fin es crear la cultura corporativa de la empresa. Para la gestión integral de la comunicación hay dos modelos: el americano basado en el marketing y las relaciones públicas, éstas utilizadas como facilitadores, hacen mucho lobby y poca comunicación. Mi mentalidad como comunicador global es Europea, mentalidad de una sola marca inspirada en el modelo asiático, en Japón se trabaja una marca y una cultura fuerte.

.....

## Ejemplos de situaciones de crisis aportados por las EPC investigadas

### Caso 8

Un ejemplo de crisis de esta empresa: cuando apareció la crisis de las vacas locas. En principio a nosotros no nos afectaba, el público no lo relacionaba de forma directa con nuestros productos, sin embargo, unas declaraciones realizadas por la ministra del momento, en las que hablaba de los cubitos de caldo de carne, la provocó, fue una crisis provocada. Para solucionarla se hizo un frente común a través de la Asociación del sector. La empresa nunca hizo defensa directa, siempre a través de la Asociación que explicó detalladamente, que no se utilizan vísceras en la elaboración de los cubitos de caldo y que sólo se utiliza el 10% de carne de vaca que viene de Argentina. El argumento estaba y fue fácil, sin embargo se notó el efecto, luego se recuperó. En la actualidad (noviembre - 2005) estamos trabajando en la prevención de lo que pueda pasar con la gripe aviaria. Otro caso que nos ha afectado últimamente ha sido el boicot realizado a los productos catalanes como rechazo al 'Estatut'.

-----

### Caso 18

Un ejemplo del momento (febrero 2006) el boicot al cava catalán por la campaña contra el 'Estatut de Catalunya'. Es una situación complicada, el efecto final del boicot es imposible de conocer, hasta este mes y el próximo podemos recibir retornos de productos y falta de pedidos. A nivel emotivo es muy duro, provoca gran desmotivación en la fuerza de ventas. Todo el esfuerzo realizado en las campañas de Navidad se ha roto. La solución de comunicación: mantenerse al margen por tratarse de un tema político. No podemos entrar. Nuestro argumento es siempre el mismo, nosotros hacemos cavas y vinos de calidad. Cada año hacemos una rueda de prensa para explicar los resultados. Este año el director general no quería para no alimentar el conflicto. Pero sí se hizo. Pensamos que hay que mantenerse siempre firme en el estilo y las líneas, los principios de comunicación en períodos de crisis hay que reafirmarlos. No romper nunca tu estrategia por un problema de crisis.

-----

### Caso 18 bis

Una crisis provoca la creación del departamento de comunicación: en 1995 se produce lo que en prensa se denominó 'la guerra del cava'. Se producen una serie de irregularidades en el sector que son denunciadas por la dirección general de la empresa, el movimiento llega hasta el ministro del momento, se reconoce que existe un problema pero no se toman medidas al respecto, como consecuencia se traslada el caso a la prensa: se hace una rueda de prensa para explicar bien todos los detalles, para ello se contrata a una agencia de comunicación. En julio del 96 se creó el departamento de comunicación corporativa de la empresa.

-----

## 5.2.7. En la comunicación comercial/marketing qué medios y técnicas utilizan:

### a). Análisis cualitativo de las ES.

El medio televisión es utilizado, para transmitir campañas de publicidad, por 16 de las 22 empresas investigadas, es importante la diferencia de utilización que se produce entre las EPC y las ES, todas las EPC de la muestra, once empresas, realizan campaña en televisión, mientras que la utilización por parte de las ES queda ligeramente por debajo de la mitad (5 de 11). De éstas, una aclara: 'sí, hacemos televisión, pero no campañas de publicidad. Se hacen colaboraciones con algunas series'. Otra especifica las cadenas con las que trabajan y menciona a TV3 y Antena 3. Por otro lado, dos de las seis que no lo utilizan también aportan comentarios, una de ellas reconociendo que 'posiblemente se haga en un futuro próximo'. Y la otra, para la comunicación de sus servicios no utiliza televisión aunque la directora de comunicación matiza que algunas de sus unidades de negocio, han hecho de forma puntual una campaña en este medio.

Para la comunicación comercial las radio es utilizada por la mayor parte de nuestra muestra (16 empresas) de ellas 7 son ES. Las aportaciones cualitativas no fueron significativas en este punto de la entrevista, una de ellas aclaró que sus campañas las hacen en Onda Cero y en la COPE. En cuanto a las que no lo utilizan, como ocurría en el ítem anterior, para la comunicación de sus servicios no utiliza de manera habitual el medio radio, ni lo contemplan entre sus prioridades de comunicación. Sin embargo, también aquí reconoció que, muy puntualmente, alguna de sus unidades de negocio hizo una campaña de publicidad en radio.

El cine, es el medio menos utilizado por las empresas trabajadas, en concreto las ES de nuestra muestra no lo utilizan, sólo una de las once reconoció haber hecho, puntualmente, una inserción publicitaria en el estreno de una película. Por otro lado, la publicidad en el punto de venta también es poco utilizada por este perfil de empresas, 3 de las 11 dicen incorporarla a sus campañas de publicidad.

Todas las empresas de la muestra utilizan la prensa especializada para su comunicación comercial. La prensa diaria con 8 ES que lo confirman, las promociones con 6 respuestas afirmativas y también están entre los medios de

comunicación que se emplean. Ninguna de las empresas aportó mayores comentarios a estos tres ítems.

En el caso de la promociones, algo más de la mitad de las ES admiten emplearlas (6 de 11), entre los comentarios complementarios un ejemplo: 'se establecen unos premios para estudiantes de Bachillerato, se trata de una cantidad en metálico que se entrega a los mejores trabajos de investigación que presentan los colegios. El premio es para el alumno y para el colegio. Es una acción que nos promociona y nos da a conocer. También otorgamos becas a la excelencia y por familia numerosa. Esto se comunica para que los alumnos vengan'.

Por su parte el marketing directo - mailing personalizado, buzoneo, telemarketing- es utilizado por la mayoría de las empresas trabajadas, 9 de las 11 ES lo confirman. De ellas dos aclaraciones una sólo emplea el mailing personalizado, la segunda nos informa que en el momento de la entrevista su marketing directo estaba dirigido al sector de la construcción, exclusivamente.

La publicidad exterior -carteleras, cabinas telefónicas, transporte, luminosos-, es utilizada por 7 de las 11 ES. Una de ellas puntualiza que sí, pero que sólo por dos de sus servicios. Y la otra que hacen OPIS y columnas. Por otro lado en cuanto a las nuevas tecnologías -INTERNET- más del 90% de la muestra las utilizan, de ellas 10 ES, los únicos comentarios son para indicar que tienen Web.

En lo relativo a los dos últimos ítems sobre los que se preguntaron directamente: ferias y exposiciones, por un lado; y patrocinio deportivo, por otro. El primero también es utilizado por la mayoría de la muestra 18 de las 22 empresas, de las cuales 8 son ES, de ellas una especificó que van a congresos y a foros en los que hay directivos. En cuanto al patrocinio deportivo, el nivel de utilización baja pues es reconocido por el 50% de la muestra del que 6 son ES, de éstas se hicieron tres puntualizaciones: una reconoció 'sí, pero no en todos nuestros servicios, alguna de nuestras unidades de negocio lo emplean'; la segunda matizó 'sí, tenemos equipos propios' y la tercera dijo patrocinar la noche del deporte catalán.

En el comentario abierto a toda la pregunta, se aportaron cuatro medios que no se habían mencionado: merchandising; implicarse en los acontecimientos de la ciudad

- ferias, cabalgata de Reyes-; la publicity 'como actividad del gabinete de prensa para crear noticia de las presentaciones de nuestros estudios'; la mezcla de acciones combinándolas 'podemos realizar una exposición enviar invitaciones a nuestros clientes y ofrecer promociones al mismo tiempo'. Finalmente una de ellas apuntó que 'el plan de medios de publicidad realizado por la dirección comercial es obligatorio coordinarlo con dirección de comunicación'.

## **b). Análisis cualitativo de las EPC.**

En el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a las EPC, las compañías de publicidad en televisión son empleadas por el 100% de la muestra. Todas las EPC entrevistadas realizan campañas en televisión. Una de ellas puntualiza que sólo lo hace de uno de sus productos. Otra confirma lo más importante de todo lo que hacemos la campaña de Navidad.

En cuanto a la radio y el cine 9 EPC realizan campañas de radio, aunque una de ellas reconoce que sólo en algunos países, como por ejemplo Rusia, en España no. El cine, aunque no alcanza el 50% de la muestra total, en cambio la mayoría de las EPC, 8 de 11, hacen campañas de publicidad en este medio.

La prensa especializada, como ocurría con las ES, es el medio más utilizado, el total de las EPC investigadas, 11 empresas, la emplean en sus campañas. Una de ellas comenta: 'sí, depende de comunicación que tiene un presupuesto para publicidad en este medio'. Por otro lado, la prensa diaria también es utilizada por la mayoría de estas organizaciones, 10 EPC la usan, una de ellas confirma 'sí, también se hace desde comunicación, aunque la publicidad en este medio la gestiona marketing'. Las promociones, continúan siendo consideradas como un medio válido para la comunicación comercial de las EPC, 9 de ellas lo confirman. En cuanto a la publicidad en el punto de venta –PLV- existe una diferencia significativa con los resultados de las ES, ya que de 13 empresas del total de la muestra que reconocen usarlo, 10 son EPC, una de ellas puntualiza que se emplea este medio en sus franquicias.

Marketing directo y publicidad exterior continúan siendo dos medios utilizados por la mayoría de las EPC trabajadas (10 el primero y 9 el segundo). En cuanto a la

publicidad exterior no hay aclaraciones, sin embargo del marketing directo una empresa puntualiza que sólo aplican el mailing personalizado.

Las nuevas tecnologías –INTERNET- se manejan en 10 de las 11 EPC, una de ellas aclara que en el momento de la entrevista la Web estaba en fase de actualización y mejora. Otra explica tenemos la Web que se gestiona desde comunicación en colaboración con marketing, pero ni vendemos ni hacemos publicidad por Internet. Finalmente otro caso confirma su uso y además que realizan ventas a través del mismo.

De las ferias y exposiciones también se benefician la mayor parte de las EPC, 10 de 11, una puntualiza que van a muchas y otra afirma ‘sí, también desde comunicación, sobre todo a congresos gastronómicos en San Sebastián y Madrid’. Por su parte el patrocinio deportivo se sitúa ligeramente por debajo de la mitad de las EPC (5 de 6 empresas), una puntualiza que lo gestionan a nivel internacional y otra, de las que dicen no utilizarlo, aclara ‘sin embargo somos accionistas de un equipo de fútbol’.

En el último apartado dedicado a un comentario abierto relacionado con ‘otros’ medios no comentados y que si son utilizados y considerados importantes para la comunicación comercial de estas empresas. Las EPC hicieron unas aportaciones importantes que concretamos a continuación:

1. Cuatro empresas coincidieron en incorporar, a este punto, las relaciones públicas para ser implementadas en casos diversos relacionados con los productos y con las marcas. Aportando cada una de ellas un ejemplo, que adjuntamos: 1- acto de RRPP dirigido a los clientes para celebrar el 20 aniversario del Osito Tous; 2 – ‘una labor muy fuerte de RRPP, con líderes de opinión para que se vistan Mango’; 3 - ‘RRPP de marca, incluye ruedas de prensa. Un ejemplo de acción es Barbi, convoca a diseñadores para que le propongan un nuevo vestido’; 4 – ‘eventos especiales, como por ejemplo el 125 aniversario del cava, hicimos actos para los empleados, los distribuidores, los clientes, proveedores, para personas importantes y la prensa.
2. El ‘product placement’ en televisión, también fue resaltado.

3. A las revistas, específicamente se refirieron dos de los profesionales entrevistados, una especificó con muestras de nuestros productos.
4. Otra especificó ruedas de prensa de presentación de productos.
5. Mailing a periodistas, se hace desde la central de medios.
6. Programas especiales para el lanzamiento de nuevos productos.

#### c). CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

En la gestión de la comunicación comercial, los departamentos de comunicación de la muestra investigada, emplean unos medios, cada uno de ellos pueden abarcar uno o varios soportes susceptibles de contener y difundir, los mensajes de la comunicación<sup>191</sup>. En la conclusión al estudio cualitativo de la pregunta doce hacemos un repaso de todos los medios que son reconocidos o salen mencionados en el desarrollo de esta investigación:

4. La mayoría de las empresas de nuestra muestra utilizan el medio televisión para difundir sus campañas publicitarias (16 de las 22), la diferencia entre los dos perfiles empresariales trabajados es muy significativa en este ítem, mientras que el total de las EPC (11 empresas) reconocen su utilización, son menos de la mitad (5 de 11) las ES que lo admiten. Tras el análisis cualitativo la única conclusión a resaltar es precisamente esta diferencia y la constatación de que mientras que para las EPC es un medio muy consolidado y uno de los preferidos para la comunicación de sus productos, entre las ES no es el favorito, de hecho viendo el resultado del análisis cuantitativo, en el último gráfico donde aparecen los medios utilizados por las ES por orden de importancia, podemos comprobar que se encuentra entre los 3 menos utilizados<sup>192</sup>.

---

<sup>191</sup> Ver termcat, diccionari de comunicació empresarial –publicitat, relacions públiques y marketing- Enciclopèdia Catalana, 1999.

<sup>192</sup> Ver, punto 4.2.7, apartado c)- conclusiones análisis cuantitativo.

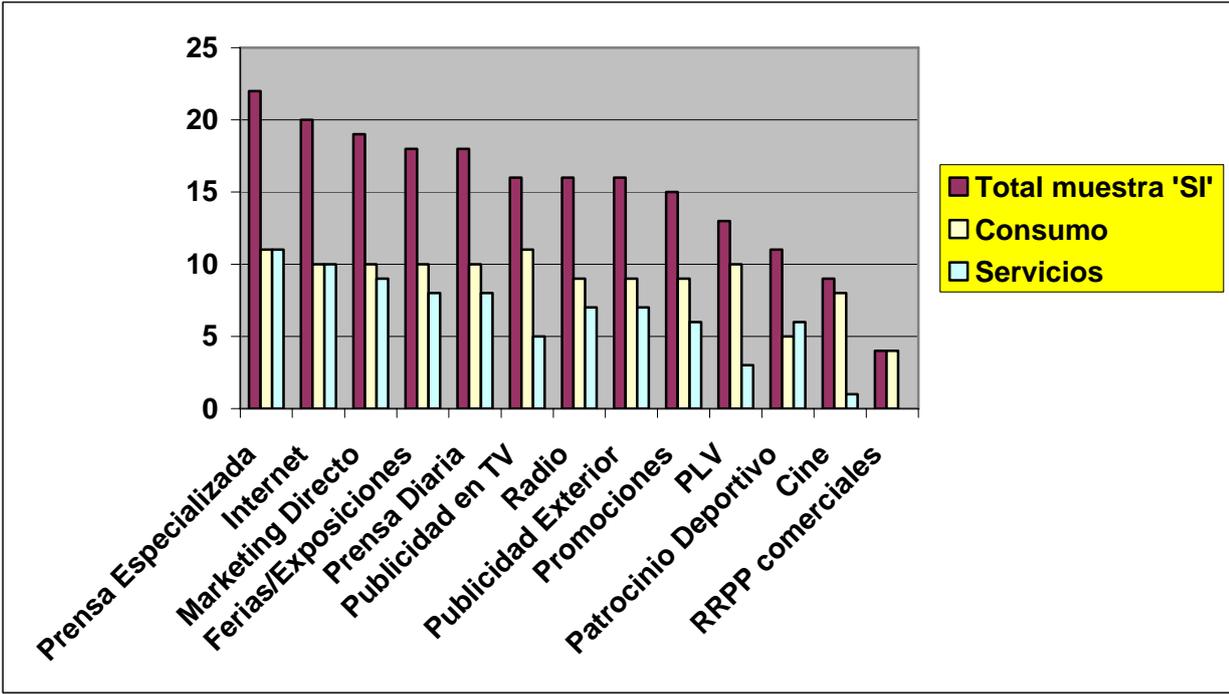
5. Por otro lado, continúan siendo mayoría las empresas entrevistadas que utilizan la radio para su comunicación comercial (16 empresas) los apoyos a este ítem están repartidos más equitativamente, 9 son EPC y 7 ES. Sin embargo, el cine es el medio menos consolidado de la muestra investigada (9 de 22 empresas), de hecho las ES prácticamente no lo emplean para sus campañas comerciales, sólo una de las once reconoció haber hecho, puntualmente, una inserción publicitaria. Por el contrario, entre las EPC es un medio consolidado 8 de las 11, realizan comunicación comercial en este medio. Algo parecido ocurre con la publicidad en el punto de venta –PLV- , aunque el porcentaje de uso es algo más elevado (13 de las 22), la diferencia entre los tipos de empresa continua siendo muy importante, mientras que la mayor parte de las EPC (10 de 11) lo utilizan, son solo tres las ES las que reconocen incorporarlo en sus campañas de publicidad.
  
6. En cuanto a la prensa especializada, el resultado es inequívoco y unánime todas las empresas de la muestra, las 22, trabajan su comunicación comercial a través de este medio. Por otro lado, la prensa diaria también es utilizada por la mayoría de las empresas trabajadas, 18 del total, de las cuales 10 son EPC y 8 ES. Asimismo las promociones son consideradas un medio válido para las acciones de comunicación comercial, 15 son el total de empresas que lo admiten de las cuales 9 son EPC y 6 ES. Continuamos con el repaso de los medios y vemos que tanto el marketing directo, como la publicidad exterior continúan siendo dos medios empleados por la mayoría de las EPC trabajadas (10 el primero y 9 el segundo). La conclusión más significativa de estos cinco ítems es que son más reconocidos entre las empresas de consumo que entre las organizaciones de servicios.
  
7. Repasando el análisis cualitativo del manejo de las nuevas tecnologías – Internet- como medio de comunicación comercial, los dos perfiles de empresas trabajados coinciden (10 de cada tipo) en afirmar, mayoritariamente, que disponen de páginas Web, lo que no queda aclarado es el uso comercial del medio. El hecho de existir la página Web ya parece ser valorado, por las empresas trabajadas, como un elemento publicitario, sin embargo solo una puntualiza que es un medio para vender sus productos y en contrapartida otra

asegura que las funciones de su Web no son ni vender ni hacer publicidad, las dos EPC.

8. En lo relativo a los dos últimos ítems analizados desde el punto de vista cualitativo, ferias, exposiciones y patrocinio deportivo concluimos que: en las ferias y exposiciones participan la mayor parte de la muestra, de nuevo las EPC (10 de las 11) superan a las ES (8 de las 11); sin embargo, en el patrocinio deportivo, se produce un cambio en el sentido que es el único medio investigado donde las ES (6 de las 11) superan, ligeramente, en grado de utilización del medio a las EPC (5 de 11), el total de reconocimiento también baja al 50% de la muestra.
  
9. Finalmente la conclusión del apartado 'otros' nos aporta novedades a tener en cuenta. Para las ES existen nuevos medios que no habían sido mencionados, estos son: el merchandising; implicarse en acontecimientos de la ciudad (ferias, cabalgata de Reyes); la publicity; la mezcla de acciones combinándolas. Por otro lado, las EPC también aportan nuevos medios que consideran importantes para su comunicación comercial son: el 'product placement' en televisión; las revistas y las revistas como soporte donde introducir muestras de los productos; ruedas de prensa de presentación de productos; mailing a periodistas, desde la central de medios; programas especiales para el lanzamiento de nuevos productos. De todos los medios añadidos hasta aquí, cada uno de ellos es utilizado por una organización de las entrevistadas. Sin embargo, la aportación más interesante en las conclusiones de este apartado se produce entre las EPC, cuatro de ellas coinciden en considerar medio de comunicación comercial a las relaciones públicas, las cuatro empresas las implementan en casos relacionados con sus productos y sus marcas<sup>193</sup>. Siguiendo con el criterio establecido, a continuación incluimos un gráfico de conclusiones que incorpora las relaciones públicas comerciales al presentado en las conclusiones del análisis cuantitativo. Este gráfico nos permite visualizar el desenlace de la pregunta doce, en cuanto a que, los medios de comunicación que las empresas de nuestra muestra utilizan en la comunicación comercial son:

---

<sup>193</sup> Los ejemplos en el punto 5.2.7, apartado b)- Análisis cualitativo de las EPC.



## 5.3. RESPECTO A LOS VALORES COMUNICACIONALES.

### 5.3.1. Consideran la comunicación uno de sus valores:

En el apartado cualitativo de la pregunta 13, que todos los entrevistados contestaron de forma positiva en el apartado cuantitativo, se les solicitó que nos aportaran un argumento a esa afirmación. Los 22 lo hicieron, aclarando que se trataba de una opinión personal. En el análisis cualitativo estudiamos esos argumentos estructurados según el perfil de la empresa trabajada, 11 son de ES y 11 EPC, lo presentamos por puntos y todas son opiniones directas de los profesionales entrevistados argumentando por qué la comunicación es un valor en sus empresas. Terminamos este análisis cualitativo con un punto de conclusiones.

#### a. Análisis cualitativo de las ES.

1. Es imprescindible para que los empleados desempeñen sus actividades y para que se sientan parte de la entidad. Sin comunicación los clientes no conocen los productos ni la empresa. Es un medio para que se sepa que existimos y que somos algo más que un producto o un servicio.
2. Es un valor estratégico, la comunicación es una de las actividades estratégicas de nuestra compañía.
3. La empresa que no comunica no existe. El silencio no es rentable.
4. Sobre todo en las empresas de servicios, donde el elemento que vendes sólo se consigue desde la comunicación. Imprescindible para las relaciones con las instituciones.
5. La comunicación forma parte de la vida diaria, está en todos los ámbitos. Cada vez más, las empresas se están dando cuenta que tener una buena política de comunicación es conseguir valor añadido a la propia empresa.

6. Es un intangible que aumenta el valor de la empresa a nivel de imagen y prestigio.
7. Es un valor intangible que va aumentando en nuestro activo. Todo lo que se invierte en comunicación se convierte en valor de marca. A diferencia del valor tangible, es mucho más difícil de conocer ese valor intangible.
8. La comunicación es uno de los valores más importantes que tiene la empresa. Llega a la sociedad una comunicación que debe ser positiva sobre el valor de la empresa. Es elemento clave de la compañía, la comunicación es todo. La impresión que causa entrar en una empresa y percibir desorden y suciedad, comunica a esa empresa. Debe hacerse al más alto nivel y con conocimiento para que no existan las crisis.
9. Cada vez es un valor más estratégico, por el tema interno, la comunicación está en todo, no hace milagros, no es imprescindible, pero ayuda mucho.
10. Si comunicas las características de tu marca y esa es buena, tienes unos resultados que repercutirán en tus ventas. Sirve para vender la realidad.
11. Es la única forma de transmitir características diferenciales, que son los valores. La comunicación/relación es imprescindible para cualquier tipo de actividad.

#### **b. Análisis cualitativo de las EPC.**

1. La comunicación es la única que mantendrá el valor de la marca en alza, respecto a la competencia que cada vez es más grande que nosotros por realidad del mercado.
2. Añade valor a la marca. Los valores del producto deben ser comunicados para transmitir sensaciones, sentimientos que son valores añadidos al producto. En nuestro caso todos son emocionales, la comunicación presenta un producto de prestigio que transmite sus valores.

3. Necesitamos transmitir tendencias. Es una exigencia comercial. Imprescindible para el valor de la marca. El público lo espera. En nuestra comunicación es muy importante la base de datos.
4. El gran consumo necesita mucha comunicación para llegar a la gente. Ya sean anuncios o degustaciones. Si no se comunica el consumidor no nos conoce y en consecuencia no consume. Comunicar la calidad de un producto solo por la televisión es muy difícil. Una de nuestras acciones consistió en repartir un millón de muestras, de un nuevo producto, fue muy importante de otra forma no se si habría llegado el producto a un millón de personas.
5. La comunicación es uno de nuestros valores fundacionales, nos comunicamos abierta y activamente. Así lo hacemos a todos los interlocutores y decimos todo, lo bueno y lo malo.
6. Es el único camino para dotar a cualquier marca de una identidad que le de personalidad.
7. Desde marketing la comunicación proporciona la forma de llegar al consumidor. A nivel interno, la comunicación motiva a los empleados.
8. El valor está en la cabeza de los consumidores. La comunicación es el medio para llegar a los consumidores.
9. Es una herramienta decisiva tanto en el aspecto cualitativo como en el cuantitativo, para el conocimiento de la marca y sus productos. En el momento actual -febrero 2006- nuestra marca está viviendo un proceso de cambio total, de una situación de quiebra económica a pasado a ser la más rentable de nuestro sector en el mundo. En estos momentos somos la marca más rentable. Eso hay que comunicarlo. El primer elemento de conocimiento de la marca son los productos.
10. La comunicación es imprescindible para conseguir una buena imagen. También para las relaciones internas, permite coherencia entre la comunicación interna y

la externa. La comunicación interna influye sobre la externa y eso muchas veces no se tiene en cuenta.

11. Es un valor estratégico y fundamental que condiciona la empresa y el tamaño de la compañía, sin comunicación la empresa sería otra.

### c. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

El análisis de contenidos de los once argumentos de las ES nos aporta la siguiente conclusión: Para los profesionales de las ES investigadas la comunicación es un valor porque es un intangible que añade valor a la propia empresa, incidiendo en su imagen y prestigio. Lo es tanto a nivel interno como externo, resulta imprescindible para que los empleados desempeñen sus actividades y se sientan implicados. Se trata de un tema estratégico, está en todo, no hace milagros pero ayuda mucho y es elemento clave de una compañía. Debe hacerse al más alto nivel y es importante para prever crisis. En cuanto a los públicos externos, sin comunicación no se conocen ni los productos/servicios ni la propia empresa. Es el único medio para transmitir los valores diferenciales y para que se sepa que somos algo más que un producto o un servicio. Es un valor estratégico en si mismo e imprescindible para las relaciones con las instituciones. Todo lo que se invierte en comunicación se convierte en valor de marca, aunque es un valor mucho más difícil de cuantificar que los valores tangibles. La empresa que no comunica no existe.

El análisis de contenidos de las 11 EPC de la muestra nos aporta la siguiente conclusión: Para los profesionales de las EPC investigadas la comunicación, en primer lugar, añade valor a la marca, la mantiene en alza respecto a la competencia, permite dotar a las marcas de identidad y personalidad propia y es decisiva para el conocimiento tanto de la marca como de los productos. Es imprescindible para transmitir emociones y sensaciones, que añaden valor y prestigio a los productos. Si no se comunica el consumidor no nos conoce, en consecuencia no consume nuestros productos. La comunicación comercial proporciona la forma de llegar al consumidor. Es un valor estratégico, imprescindible para conseguir una buena imagen. A nivel interno sirve para motivar

a los empleados y permite una coherencia entre la comunicación interna y la externa que hay que tener en cuenta.

### **5.3.2. Indique por orden de importancia los principales valores que su empresa comunica:**

El análisis cualitativo de esta pregunta hace un repaso por todas las aportaciones complementarias que los 22 profesionales entrevistados añadieron en este punto. Se analizan por separado las que corresponden a ES y las que son de EPC. A continuación, se extrae una conclusión de los resultados del análisis cualitativo de la pregunta 14.

#### **a) Análisis cualitativo de las ES.**

De las once ES, nueve añaden comentarios abiertos con aclaraciones complementarias. Seis de ellas aportan argumentos al criterio manifestado anteriormente y tres incluyen lo que consideran otros valores no explicados en el apartado cuantitativo. En cuanto a los argumentos, oscilan entre: a) – Para nosotros lo primero es la marca, los valores emocionales en nuestro servicio no tienen mucho peso para la ciudadanía, la utilidad funcional prevalece sobre la simbólica; b) – El principal valor, en torno al cual gira todo, es el de aliviar el dolor y sembrar la paz, se fomenta mucho el trato humano, solo comunicamos sobre la marca corporativa y trabajamos esos valores emocionales; c) – Lo más importante para nosotros son los vínculos emocionales, la competencia con eso no puede hacer nada. Aunque hoy los valores cuantitativos son aún muy importantes, pero la tendencia es ir dejando terreno a los emocionales. Lo más importante de la marca corporativa es su parte emocional; d) - Para nosotros los valores son dos primero la marca de nuestros servicios que en este caso sería el equivalente a la marca producto. Nuestro objetivo es revalorizarlos a través de la comunicación, pero siempre bajo el paraguas de nuestra marca corporativa. En segundo lugar la marca corporativa, en 2006 iniciamos una campaña de publicidad institucional por primera vez; e) - nuestros valores emocionales son los de responsabilidad social

corporativa; f) – lo que en nuestro caso nos caracteriza es la pasión por comunicar, es un valor compartido en toda la organización.

En cuanto a los ‘otros’ aparecen como nuevos valores, por un lado **la flexibilidad**, incluido por una ES que lo argumenta diciendo: ‘para nosotros en primer lugar están los valores emocionales porque lo fundamental en nuestra empresa es la vocación de servicio colectivo. El segundo lugar lo ocupa otro valor, la flexibilidad, tenemos necesidad de adaptarnos a especificidades en cada uno de los lugares que operamos, con necesidades muy diferentes. Estamos obligados a entendernos con las administraciones locales. En tercer puesto la marca corporativa, desde el punto de vista de crecimiento, solvencia y rentabilidad. Otra empresa aporta **la calidad** de nuestro servicio, la calidad de la formación es nuestro primer valor, seguido de los valores cualitativos y la marca corporativa. El tercer profesional es el caso que no computó en el apartado cuantitativo, **los cuatro valores tienen la misma importancia** para nosotros, intentamos que la comunicación que surge de nuestra organización sea la mezcla de todos ellos.

#### **b) Análisis cualitativo de las EPC.**

De las once EPC, siete añaden comentarios abiertos con aclaraciones complementarias. En total 9 aportaciones de las cuales cinco son argumentos al criterio manifestado anteriormente y cuatro incluyen lo que consideran otros valores no explicados en el apartado cuantitativo. Los argumentos oscilan entre: a) - En nuestro caso los dos primeros valores son el de la marca producto y la marca corporativa, son dos valores que se retroalimentan, a nivel estratégico tienen la misma importancia, la única diferencia es en el presupuesto hay más para las marcas de nuestros productos. En cuanto a los valores emocionales y los objetivos, los más importantes son ya los emocionales, aun cuantitativamente hablando, son más importantes los objetivos de marketing pero la tendencia actual es ceder en favor de los emocionales; b) – Desde un punto de vista estratégico de nuestro discurso, en Catalunya reivindicamos la bandera catalana, en el resto del estado somos empresa española, es una fórmula de comunicación que funciona muy bien para que los medios nos escuchen; c) - En este mercado la tendencia es afianzar la marca producto y los valores cuantitativos. Sin embargo, mi opinión personal es

que la tendencia está dirigida hacia una inversión de las preferencias, primero los valores cualitativos y de marca corporativa y a continuación la marca producto; d) - Para nosotros lo primero es la marca corporativa y en segundo lugar la marca de nuestros productos. Por otro lado, lo importante en nuestra comunicación es que debe ser estratégica y táctica, por un lado debe explicar el producto y sus características, desde un punto de vista objetivo y por otro aplicar una táctica determinada, por ejemplo ahora 'X' euros menos y el concepto de aventura y de familia; E) - A través de una agencia externa hacemos un análisis anual y mensual de prensa, los resultados muestran que se hace mucha comunicación corporativa, las marcas producto en muchos casos están olvidadas.

En lo referente a 'otros' valores aportados por los profesionales de las EPC, una directora de comunicación y relaciones externas, nos habla del valor de **la confianza en la marca**: 'el nuestro es un producto que se ha heredado de la abuela, esta confianza llega a que hay madres que nos consultan respecto a si pueden darlo a sus niños. Los valores cualitativos en nuestra compañía son muy importantes, nos encontramos hasta personas que nos llaman para pedir ayuda'. Hay uno en el que coinciden tres de estas empresas es el concepto de **calidad**: una asegura que **la calidad y el precio asequible** son dos valores muy importantes en su comunicación; otra argumenta que **la calidad y la innovación** es muy importante para comunicar, es el único valor añadido válido para el consumidor frente a las marcas blancas; en tercer lugar otro de los profesionales entrevistados afirma **la calidad es muy importante** dentro de los valores cualitativos.

### c) CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO.

1. Como conclusión al análisis cualitativo de las ES que componen la muestra, vemos que la mayoría de los comentarios realizados vienen a confirmar los resultados cuantitativos, de este trabajo. La mayor parte de las argumentaciones aportadas por los profesionales de las ES giran en torno a la importancia de la marca corporativa y los valores emocionales de sus comunicaciones, por ser éstos la parte más importante de la marca, porque, según el criterio mostrado por sus profesionales, los valores emocionales tienen capacidad para crear

vínculos entre la marca corporativa y sus públicos. Por otro lado, entre los resultados cualitativos de las EPC también vienen a confirmar los resultados del estudio cuantitativo, en el sentido que muestran su máximo interés en la marca de los productos e insisten en que tradicionalmente los objetivos cuantitativos y de marketing han sido los primeros en este tipo de empresas, sin embargo esa realidad, en opinión de estos profesionales, ya ha cambiado y ha sido superada por la importancia de los valores cualitativos, además se muestran convencidos de que la tendencia es a que continúe aumentando el reconocimiento al poder de los valores cualitativos de sus productos, así como el reconocimiento al valor de la marca corporativa, a la que le otorgan el mismo valor estratégico que a la marca producto situándola, por delante de los valores cuantitativos, en nivel de importancia.

2. Tanto las EPC como las ES investigadas puntualizan una serie de valores que consideran deben ser comentados específicamente por el valor concreto que para la gestión de su comunicación tiene cada uno de ellos. Entre las ES estos valores son: la flexibilidad para adaptarse a todas las necesidades de la compañía y la calidad del servicio. Para las EPC son : la confianza en la marca como valor que puede llegar a pasar de unas generaciones a otras; la calidad como único valor añadido para diferenciarse de las marcas blancas; la calidad y el precio asequible, la calidad y la innovación muy importante para comunicar. En conclusión los valores cualitativos son un valor en alza para la comunicación de las empresas investigadas y entre ellos la **calidad de los servicios y los productos adquiere un especial significado.**

5.3.3. En la gestión global de su compañía/organización qué valores intangibles son considerados más importantes. Indiquemos los 5 más significativos por orden de importancia (1 a 5, siendo 1 el más reconocido)<sup>194</sup> :

El análisis cualitativo de esta pregunta hace un repaso por todas las aportaciones complementarias que los 22 profesionales entrevistados añadieron en este punto de la investigación. Se analizan por separado las que corresponden a ES y las que son de EPC. A continuación, se extrae una conclusión de los resultados del análisis cualitativo, realizado sobre este conjunto de categorías<sup>195</sup> o variable general de nuestra investigación de campo.

#### a) Análisis cualitativo de las ES.

La **responsabilidad social corporativa** que no aparece entre los siete primeros valores de las conclusiones cuantitativas, sin embargo, en el caso de las ES ocupa el séptimo lugar, con 1 punto de media, quedando por delante del valor de la marca producto, que en el caso de este perfil aparece en el octavo lugar con una media de 0,9 puntos. De estas empresas un caso lo menciona explícitamente en el apartado cualitativo diciendo que, en su caso es muy importante tanto que, para ellos es el segundo valor tras la marca corporativa que ocupa el primer puesto, la consideran al mismo nivel que la ética empresarial, ya que a criterio de este profesional una implica a la otra. Otra organización se refiere a la responsabilidad social corporativa, como parte integrante de su cultura corporativa: 'con un responsable específico para estas funciones centradas en salud, transparencia, objetividad, acción social y donaciones, también tenemos programas específicos

---

<sup>194</sup> En la entrevista se les ofrecía el siguiente listado de referencia: – Identidad Corporativa.- Imagen Corporativa. – El peso de la Marca/producto. – El peso de la Marca/corporativa.– La Responsabilidad Social.– La Reputación Corporativa.– El Valor de la Comunicación.– El Marketing Social.– El Lobby, como herramienta de gestión.– Las Relaciones Institucionales.– La cultura corporativa.– La gestión del conocimiento.– La comunicación interna.– La comunicación de crisis.– La ética empresarial.

<sup>195</sup> Pregunta 15 del cuestionario utilizado en la entrevista.

para reciclar el material que ya se ha utilizado'. Dos ES más hablan sobre **la ética** diciendo, por un lado, que tienen asumido la necesidad de transmitir valores éticos y morales, por otro que la ética debe estar implícita en la aplicación de todos los valores. Del mismo modo al valorar la comunicación, que entre las ES ocupa el segundo lugar en importancia, uno de los profesionales resalta de forma específica la importancia que en su empresa tiene **la comunicación interna** y la menciona como la más importante dentro del valor global de la comunicación, dice que por sí misma la comunicación interna, en su empresa, es el segundo valor intangible más importante y lo argumenta diciendo: 'para poder transmitir con éxito es muy importante que los de dentro nos lo creamos, además es herramienta imprescindible en la gestión de la crisis, la comunicación de crisis es nula, lo más importante para prevenir crisis es hacer las cosas bien, hay que hacerlo bien y no habrá crisis. Es muy importante la comunicación interna'.

Por otro lado, como ocurrió en la pregunta 14 – variable general 5.3.2-, aquí también aportaron **nuevos valores** a los presentados. Fueron cuatro las empresas que añadieron 'otros' siendo para ellas valores situados entre los cinco más importantes, estos son: La prevención y salud -en tercer lugar de importancia-; la claridad y la transparencia, en cuanto al servicio y a la comunicación corporativa -cuarto lugar-; el valor de la calidad, tratando de ser los mejores en el sector en cuanto al mejor servicio y el mejor producto -tercer lugar-; el cuarto de los casos es el que no computó en el estudio cuantitativo, argumentó que: 'el valor radica en la complementariedad de todos ellos, no en la jerarquización. Hay conceptos que no se pueden jerarquizar porque son complementarios. En nuestra organización es así'.

El valor más comentado es el de la **cultura corporativa**, 10 de las 11 ES aportaron sus opiniones. Tres reconocen que sus valores corporativos están recogidos en un **documento o código de conducta**, uno de los profesionales explica: 'tenemos un código de conducta, con unos valores en los que han participado toda la plantilla. El código de conducta es una herramienta para aplicar los valores con los grupos de interés: cómo queremos que nos perciban; como queremos relacionarnos. Incorpora un eslogan interno -nos gustan las personas y por eso les aseguramos una vida mejor-. Se trata de un proceso de cambio cultural de nuestra marca corporativa, en la definición y en la interpretación de los valores, que ha durado entre 5 y 6 años, se ha hecho por Internet en dos fases: 1º en 1998, la dirección de

la compañía define unos valores y una cultura diferente a la anterior. 2º En 2000 comienza un proceso de revisión de los valores donde participa toda la organización y se cambia casi por completo, tanto los valores como su interpretación, de 15 propuestos se reducen a 5: 1, el trabajo en equipo; 2, el rigor; 3, la excelencia; 4, la integridad; 5 la empatía'. En este sentido, otra ES comenta: 'nuestros valores corporativos se han extraído de una selección de aquellos con los que el personal se siente más identificado, se hacen jornadas específicas de formación sobre los valores, que junto a la máxima -aliviar el dolor y sembrar la paz- están muy asumidos por la organización'. Por otro lado, cuatro empresas de las ES investigadas aseguran que **la misión y la visión** de la compañía incorporan unos valores que son los que marcan la ética y la cultura corporativa. Uno de los profesionales afirma: 'los valores en nuestra empresa están definidos, desde marzo de 2005, en la misión y la visión y se concretan en la frase -juntos somos más-. Otra ES aclara: 'la misión y la visión de la compañía incorpora unos valores de empresa recogidos en la documentación, estos valores deben configurar la ética de la empresa. Los valores se trasladan a grandes objetivos que afectan a los clientes, los proveedores y el personal interno, la empresa dedica esfuerzos en acciones concretas para aplicar los valores al día a día. Para ello, entre otras acciones, forma parte del pan de calidad ISO'. Otro caso afirma: 'nuestra visión y misión tienen un objetivo que es representar y defender los intereses de nuestros asociados. También paralelamente mejorar la imagen social de la publicidad y de la comunicación empresarial. Tremenda es la importancia de la comunicación porque una empresa puede hacer cualquier cosa pero ninguna sin comunicación'. El cuarto profesional que nos habla sobre el valor de la cultura desde este punto de vista realiza el siguiente comentario: 'aunque en nuestro caso la cultura no está entre los cinco primeros valores, sin embargo es muy importante. Ocurre que salimos de una crisis fuerte que duró hasta el 2000. En primer lugar hemos tenido que recuperar la credibilidad y la imagen. Para lo que en 2001 se realizó un plan estratégico con definición de misión y valores. Desde 2001 a finales de 2005, todas nuestras acciones fueron comunicación de crisis. Ahora ya podemos considerar que hemos salido de la crisis institucional. Durante ese período hemos aparcado trabajar los valores para recuperar las relaciones externas. En 2005, un nuevo plan estratégico (2005- 2015), a partir de 2006 y mediante la comunicación interna, empezaremos a añadir valores, hasta ahora hemos tenido que dar prioridad a salvar la casa. Tenemos programado el inicio de la implementación de un plan de

cultura corporativa entre 2006 y 2007. Comporta un manual de identidad corporativa interna que creará la cultura'. En este punto son significativas las alusiones a los valores compartidos en estas empresas. A continuación indicamos los que son considerados **valores compartidos** por siete de los profesionales entrevistados en este perfil organizacional:

1. El trabajo en equipo; el rigor; la excelencia; la integridad; la empatía.
2. Comunicación, formación, solidaridad, calidad, prevención de riesgos laborales y salud, igualdad y no discriminación.
3. Los valores humanos, la calidad asistencial y la calidad humana.
4. Trabajo en equipo, asumir retos, trabaja y diviértete y pasión por comunicar.
5. El trato personalizado, es una de nuestras diferencias significativas importa mucho que el personal interno responda a los valores de la organización. La formación en valores, muy asumido por todo el personal, se trabaja desde gerencia.
6. La calidad y la excelencia es nuestro valor compartido.
7. Los valores claramente compartidos para nosotros son: la coherencia, el respeto a las personas y a las agencias que forman parte de la asociación. La responsabilidad hacia ellas. Procurar que en todo tipo de relación que mantenemos las ventajas sean comunes para todos. Se introduce estos valores por una cuestión de estilo y confianza. En momentos determinados prevalece el beneficio de la compañía por encima que el propio.

#### b) Análisis cualitativo de las EPC.

**La ética empresarial** no aparece entre los siete primeros valores de las conclusiones cuantitativas. Sin embargo, en el caso de las EPC que componen la muestra investigada ocupa el sexto lugar en importancia detrás de la cultura corporativa con 1,45 puntos de media. Una EPC no computó en el estudio cuantitativo, pero en el apartado cualitativo asegura: 'el valor más importante para nosotros es **la ética empresarial en relación a nuestra gente**. Nuestra gente es el primer valor en esta empresa. Es el único valor que sobresale del resto, lo demás todo está al mismo nivel, debido a que tenemos una estructura muy plana, todos estamos conectados

directamente a presidencia. La cultura de la empresa se aprende por el ejemplo en cadena. Mucho trabajo en equipo, se debe aprender de los errores. El trato es muy importante. Nuestra filosofía: armonía humildad y afecto. Así esta definido y colgado en los tabloneros de toda la organización alrededor del mundo. Nuestra revista corporativa contribuye a su conocimiento'. En cuanto a la **responsabilidad social corporativa**, en el apartado cualitativo de la pregunta 15 es referenciada por tres empresas. De éstas una la considera el cuarto valor para la gestión global de su compañía y explica su importancia relacionándola con sus diferentes plantas de producción: 'es muy importante, tenemos cinco fábricas en África, una en Rusia, una en Ucrania y una en Irán. Hacemos auditorias de control y proyectos supervisados como por ejemplo donaciones para hospitales, para reseguir el funcionamiento responsable en esos centros'. Las otras dos que lo comentan una es para afirmar que no la consideran uno de los cinco primeros valores pero si la tienen presente y realizan acciones en ese sentido. Por otro lado, dos EPC hablan directamente de **la gestión del conocimiento**, una para aclarar que ahora empieza a ser reconocida como un valor de gestión y la otra asegura que es el quinto de sus valores intangibles, lo trabajan, lo evalúan anualmente e intentan optimizar el nivel y la capacidad de todas las personas de la organización.

Del mismo modo al valorar la comunicación, que entre las EPC ocupa el segundo peso específico con el mismo valor que la marca corporativa, 2,1 puntos de media, uno de los profesionales entrevistados en este perfil de la muestra resalta, de forma específica, la importancia que en su empresa tiene **la comunicación interna**, para crear la auto imagen y el orgullo de pertenencia, lo explican diciendo: 'la información del funcionamiento de la compañía para crear orgullo de marca, contribuye a una auto imagen que hace que todos los trabajadores sean embajadores de la marca, el orgullo de pertenencia es uno de los objetivos de la compañía. Se ha trabajado mucho la auto imagen mediante la comunicación interna a todos los niveles'. Por otro lado, como ocurre entre las ES de la muestra, las EPC también aportaron **nuevos valores** a los presentados en el apartado cuantitativo: una empresa aclara en cuanto a sus mensajes que, más allá de los cinco valores más importantes están sus mensajes emocionales y que para ellos es fundamental llegar directamente al corazón, para fidelizar y ganar clientes. Otro caso puntualiza sus valores aclarando que el valor tres en su empresa lo tiene la identidad corporativa y la identidad de las marcas, porque es imprescindible para

generar imagen, en esta EPC, además la reputación corporativa y la reputación de las marcas ocupan el cuarto lugar como valor y argumenta cuando nuestro conocimiento de marca llegue al 50% -hace tres años estábamos en el 19%, ahora (noviembre, 2005) en el 40%- entonces trabajaremos la reputación.

De nuevo, el valor más comentado en este punto ha sido el de la **cultura corporativa**, tres profesionales hacen comentarios de tipo general, desde afirmar que: 'la cultura corporativa, en esta empresa consideramos que es innata a partir de la forma de trabajar'. A un segundo caso que afirma que para ellos la cultura corporativa y de marcas engloba a otros de los valores propuestos: la comunicación interna, la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa, el marketing social, el lobby. Y añade: 'en las marcas de los productos es muy importante el peso de la identidad, de la reputación y de la cultura de la marca'. El tercer profesional aclara que para su empresa la cultura es el cuarto valor intangible, pero para su criterio personal debería ser el segundo y lo argumenta: 'la cultura de nuestra empresa en Asia es muy fuerte, en España es más teórico que operativo, sólo se transmite mediante los directores de departamentos los valores relacionados con los métodos de trabajo. Los directores de departamentos cada año reciben formación en cultura corporativa, según la categoría del cargo que ocupan, si es a nivel nacional, europeo o internacional'. Otros cinco profesionales de los entrevistados hablan de la cultura corporativa aludiendo a **la misión y la visión** de sus compañías con diversos comentarios: desde que la visión y la misión se están definiendo; a que 'se deciden en EEUU, gira en torno a pasión en lo que hacemos y es misión de recursos humanos transmitirlo', o explicar estos conceptos. Para una de las EPC de la muestra su visión es 'maximizar el valor para los consumidores y los clientes a través de un equipo talentoso' y su misión 'complacerte cada día'. Otro profesional define la misión de su empresa: 'conseguir enriquecer la vida de las personas mediante productos de automoción que aporten valor añadido'. El cuarto caso comenta que tienen una empresa asesora para explicar la cultura y que está en fase de ser asumida. En cuanto a los **valores compartidos**, cinco de las 11 EPC los indican:

1. El respeto y la pro actividad: 'piensa lento pero muévete rápido'.
2. Equipo, integridad, pasión, gestión talentosa.
3. Transparencia, diversidad, transfuncionalidad.
4. La transparencia, es una apuesta firme. Eficacia y calidad.
5. Ética y transmitir conocimiento a la sociedad a través de nuestros productos. Bienestar a los empleados y proveedores. El comportamiento interno es una exigencia para los directivos.

### c) CONCLUSIONES ANÁLISIS CUALITATIVO.

La pregunta con la que se cierran las entrevistas realizadas, para esta investigación de campo, se refiere a los valores intangibles y solicita, de los profesionales entrevistados, que nos indiquen los cinco considerados de mayor importancia en la gestión global de su empresa. En este punto y tras el análisis de contenidos realizado sobre las aportaciones cualitativas a la pregunta 15 llegamos a las siguientes conclusiones:

1. Como hemos visto en las conclusiones del análisis cuantitativo de esta pregunta, los principales valores intangibles de gestión para las empresas de nuestra muestra son siete: el valor de la marca producto; el valor de la marca corporativa y la importancia de la comunicación; el valor de la imagen corporativa; el valor de la cultura corporativa; la importancia de la identidad y la reputación corporativa. Sin embargo en el análisis de contenidos del apartado cualitativo se producen una serie de reflexiones y puntualizaciones en torno a otros valores. De los siete valores más importantes, es en torno a la cultura corporativa que la gran mayoría de los profesionales han realizado aportaciones sustanciosas que pueden resultar ilustrativas y enriquecedoras para las conclusiones de este trabajo: nos hablan de sus valores compartidos; aluden directamente a los conceptos de misión y visión; y, además, algunos hacen referencia al código de conducta, que tienen establecido, como punto de referencia para el desarrollo de la cultura en sus empresas. Por otro lado, se producen una serie de coincidencias en las aportaciones de los dos perfiles de empresas, ES y EPC, en cuanto a comentarios explícitos sobre otros valores que se han quedado más alejados, en nivel de importancia, de los siete primeros

comentados. Sin embargo, a criterio de estos profesionales merecen comentarios específicos se trata de: el valor de la responsabilidad social corporativa; la ética empresarial; la comunicación interna y 'otros' no incluidos en el listado que presentaba la pregunta 15. De todos ellos comentamos lo más significativo, como conclusión a este apartado, en los puntos siguientes.

2. De nuevo la **responsabilidad social corporativa** merece comentario específico en las conclusiones de otro apartado dentro de esta investigación. En esta ocasión, aunque no tiene el peso específico como para aparecer como uno de los siete primeros valores intangibles, sin embargo los resultados del análisis de contenidos ponen en evidencia que es un valor en alza, al que un porcentaje importante de organizaciones tienen en cuenta. Es significativo el resultado que obtiene entre las ES de la muestra, ya que aparece en séptimo lugar con una media superior a la que obtiene la valoración de la marca producto. Entre las EPC, se reconoce su gran importancia, sobre todo, para aquellas que tienen plantas de producción en países del tercer mundo. Entre las empresas investigadas unas lo valoran como valor intangible en si mismo, otras como parte de su cultura de empresa y otras como parte indiscutible de la ética corporativa, una forma parte de la otra y viceversa.
3. **La ética** para alguno de los profesionales entrevistados, debe estar implícita en la aplicación de los valores corporativos, es muy reconocido, sobre todo en el caso de la EPC trabajadas, ocupa el sexto lugar entre los principales intangibles de estas empresas, a pesar de que una no computó en el resultado cuantitativo y posteriormente aclaró que su principal valor, y único reconocido, es la ética profesional concretado en la gente de la propia organización. Esta aportación aumenta la importancia objetiva de la ética como valor intangible.
4. También se hace especial mención de **la comunicación interna** como valor en sí mismo. El valor de la comunicación, en genérico, queda claramente reconocido como el tercer valor intangible, en la gestión global de las empresas de la muestra, con la misma valoración que la marca corporativa que está en segundo lugar. Sin embargo, son varios los profesionales que hacen alusiones específicas al valor que, en sus respectivas organizaciones, tiene específicamente para la creación de la auto imagen y el orgullo de pertenencia. Así como, la relación directa que tiene el buen funcionamiento de la comunicación dentro de las compañías en la eficiencia de los

mensajes que salen al exterior, en palabras de un entrevistado 'para poder transmitir con éxito es muy importante que los de dentro nos lo creamos' y la consideración que le otorgan como instrumento fundamental para prever crisis.

5. Como ha ocurrido en todas las preguntas de esta investigación, el punto '**otros**' aporta la posibilidad de incluir diferentes criterios y aportaciones específicas complementarias a lo visto hasta el momento. En este tema, la aportación más compartida ha sido aportada por tres EPC que argumenta como uno de sus principales valores, **la calidad** referida tanto al producto, como al servicio, como a la comunicación.
  
6. En torno a la **cultura corporativa**, los resultados más significativos de esta investigación cualitativa nos hablan, por un lado del **código de conducta**, según lo visto entre las aportaciones de los profesionales entrevistados, es un documento que, bajo ésta u otra denominación, tiene la función de dejar escrito negro sobre blanco los valores corporativos de las organizaciones. Algunas empresas suelen abrir un proceso de participación y consulta entre los públicos implicados en la cultura corporativa antes de concretar los valores. Se trata, de una herramienta para aplicarlos con los grupos de interés y un instrumento válido para la definición e interpretación de los mismos, así como su gestión tanto en períodos normales, como en épocas de cambio. Por otra parte según el análisis cualitativo de esta pregunta, para algunas de las empresas trabajadas los valores compartidos, o los valores que la empresa define para que lleguen a ser compartidos por todo el personal de la organización, parten de la propia definición de **misión y visión**, porque esta definición, en muchas ocasiones ya marca lo que cada compañía entiende por ética y son punto de partida para la cultura de empresa. Y, en otros casos incorpora la definición de unos valores de empresa concretos, que son básicos, a criterio de estos profesionales para configurar la ética empresarial. Se evidencia en este análisis que la definición clara y concreta de visión y misión es fundamental para la realización de una planificación estratégica global eficiente, como referente filosófico que marca el norte de la organización. Y se pone de manifiesto la importancia de una buena gestión de la comunicación interna en el objetivo de hacer participe a toda la organización de esa filosofía. No obstante, el aporte más significativo, de las empresas de la muestra, en este punto es el que nos habla de los **valores compartidos**: de los 22 profesionales entrevistados trece

aportan y comentan lo que consideran son los valores compartidos en sus organizaciones, el análisis de contenidos nos permite extraer una conclusión general sobre el total de la muestra que, sin ser probabilística, nos aporta una referencia válida a nivel de consulta exploratoria y de ejemplo tanto para las conclusiones finales de este proyecto como para posibles consultas que, sobre esta tesis se puedan realizar. Hemos podido comprobar que los valores compartidos en estas empresas, más allá de los códigos de conducta y las definiciones de misión y visión, a menudo son el resultado de una relación compartida con objetivos comunes. Esto queda de manifiesto en el cuadro que acompañamos, donde los diferentes valores están reunidos en torno a tres grupos de interés, que hemos denominado: los valores de gestión; los valores profesionales y los valores humanos.

VALORES DE GESTION	
1.	El trabajo en equipo.
2.	El rigor.
3.	La excelencia.
4.	La gestión talentosa.
5.	La formación.
6.	La calidad.
7.	La comunicación.
8.	La transparencia.
9.	La ética.
10.	Armonía.
VALORES PROFESIONALES	
1.	La integridad.
2.	La empatía.
3.	La coherencia.
4.	Humildad.
5.	La pasión en el trabajo.
6.	La pro-actividad.
7.	Transfuncionalidad.
8.	La comunicación.
9.	La eficacia.
10.	La ética
11.	El respeto.
12.	El comportamiento interno de los directivos.
VALORES HUMANOS	
1.	Igualdad.
2.	No discriminación.
3.	Prevención de riesgos laborales.
4.	Salud.
5.	Respeto a las personas.
6.	Solidaridad.
7.	El trato personalizado.
8.	Diversidad.
9.	Afecto.



## Capítulo 6: Conclusiones y Epílogo.

### 6.1. Conclusiones.

Tras la presentación de resultados realizada, desarrollamos las conclusiones de la investigación exponiéndolas en tres apartados:

1. Las derivadas del cómo se estructura la comunicación en las empresas investigadas.
2. Las resultantes del estudio de campo relacionadas con la gestión de la comunicación.
3. Las conclusiones relativas a los valores comunicacionales, o valores intangibles, que las empresas de la muestra comunican.

Se finalizará esta tesis doctoral con un epílogo, que nos va a permitir, partiendo de los resultados obtenidos, reflexionar sobre los objetivos iniciales planteados y comentar una posible propuesta de futuro.

#### 6.1.1. ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN.

El análisis de resultados de este apartado de investigación, nos aporta datos clarificadores sobre cómo se estructuran las tareas de comunicación en las empresas estudiadas, y nos permite averiguar si existe un modelo de referencia que pueda ser considerado paradigmático entre las organizaciones de la muestra.

Las conclusiones son reveladoras en cuanto a tendencias. El estudio evidencia las diferencias significativas que existen entre los dos perfiles empresariales que forman parte de la muestra. Las ES articulan su comunicación en torno a la comunicación corporativa. Mayoritariamente, en este tipo de empresas, su valor de marca lo tienen

concentrado en la marca corporativa, es a partir de ésta que articulan la comunicación de sus servicios, por lo que la marca empresa es fundamental. Sin embargo, la mayoría de las EPC, centran sus intereses de comunicación en sus productos y las marcas que los identifican, por lo que su primer objetivo de comunicación, se desarrolla en torno a las marcas de sus productos.

Siendo esto así, no obstante, los resultados de nuestro estudio ponen de manifiesto que existe una tendencia clara hacia la implementación de un modelo común a todas ellas: el modelo de Comunicación Integral<sup>196</sup>.

Como podemos comprobar en los apartados anteriores el 40,9% de la muestra define como modelo de comunicación, empleado en su empresa, el modelo de comunicación integral, el resto queda dividido entre: el modelo de comunicación corporativa, el 22,7% y el mismo porcentaje de la muestra reconoce emplear el modelo de comunicación comercial<sup>197</sup>.

Por otro lado, en el análisis de la muestra, vemos que es amplio el abanico de posibilidades a la hora de nombrar el departamento responsable de gestionar la comunicación en estas organizaciones, 10 son las diferentes opciones que aparecen. Sin embargo, la fórmula más empleada es la denominación Departamento de Comunicación, en la que coinciden 8 empresas, el 36,4% de las 22 investigadas.

En cuanto al cargo que ostenta el profesional reconocido por estas organizaciones como máxima autoridad de su comunicación, aparecen 8 títulos distintos. Sin embargo, el de Director de Comunicación es el más reconocido, 8 empresas de las 22 (36,4%), así lo tienen estipulado<sup>198</sup>. Más importancia que las denominaciones tiene el reconocimiento que la máxima autoridad de la empresa concede a este profesional. En nuestro estudio lo hemos comprobado averiguando, con quien reporta dentro de la estructura interna de la empresa: los 22 profesionales entrevistados (100% de la

---

<sup>196</sup> Ver puntos: 4.1.1 y 5.1.1.

<sup>197</sup> El 13,6% de la muestra, tres empresas mencionan otros modelos.

<sup>198</sup> Quedando establecido que se reconoce una tendencia a concentrar la responsabilidad de la comunicación bajo la denominación de Director de Comunicación, y la gestión en el Departamento de Comunicación, a partir de este punto y para simplificar el redactado utilizaremos estas denominaciones de forma generalizada.

muestra), reportan directamente a Gerencia o a Dirección General y dirigen departamentos con una media de 8 empleados en las ES y 5 en las EPC<sup>199</sup>.

La actividad de estos departamentos se estructura en torno a ocho géneros mayoritarios de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del Director de Comunicación, por orden de importancia, según el resultado de nuestro estudio son:

- a) La comunicación corporativa/institucional y las relaciones con los medios de comunicación (19 de las 22 empresas, el 86,4%).
- b) Las comunicaciones especializadas<sup>200</sup> (18 de las 22 organizaciones, el 81,8%).
- c) La comunicación interna y las relaciones públicas institucionales (16 del total, el 72,7%).
- d) La comunicación comercial o de marketing (14 empresas de la muestra, el 63,6%).
- e) La comunicación de crisis (13 de las 22, el 59,1%).
- f) La responsabilidad social corporativa (4 empresas, el 18,2%).

Estos resultados refuerzan la conclusión de que el modelo de Comunicación Integral es el referente utilizado en la estructura de comunicación de la mayor parte de las empresas, ya que, en el 74,2% de las empresas investigadas, todos los flujos de comunicación internos y externos, ya sean para comunicar la empresa, los productos, los servicios o las marcas se agrupan bajo la responsabilidad del Director de Comunicación.

---

<sup>199</sup> En esta cifra no se ha tenido en cuenta, entre las ES, a los cuatro casos que gestionan la comunicación directamente desde Dirección General o Gerencia. Del mismo modo, entre los casos de las EPC, no se han contado para esta media a los cuatro casos que gestionan la comunicación a través de marketing, ya que en las dos circunstancias el número de empleados, no son exclusivamente para comunicación.

<sup>200</sup> Entendiéndolas como Comunicación específica del sector de actividad.

En cuanto al perfil académico que las empresas investigadas consideran más adecuado para sus comunicadores, tanto el Director de Comunicación como el personal que incorporan a sus departamentos de comunicación tienen formación universitaria en Comunicación. En el caso de los profesionales contratados para dirigir el departamento, 14 de 22 (el 63,6%) tienen una licenciatura de Comunicación y de estos 9 (64,3%) han completado su formación con terceros grados o segundas licenciaturas. Del mismo modo, una amplia mayoría de la muestra reconoce que el personal que contratan para formar parte de estos departamentos, son licenciados en comunicación o han realizado un postgrado de comunicación.

Tanto en el perfil del Director de Comunicación, como en el de sus empleados, existe una diferencia importante entre los dos tipos de empresas investigadas, ya que como hemos podido ver en el análisis de resultados de la investigación, la formación recibida es más homogénea en las ES, mientras que en las EPC, los perfiles están más diversificados apareciendo las licenciaturas de económicas y administración y dirección de empresas como opciones muy valoradas, por este tipo de empresas.

Para finalizar este apartado de nuestra investigación concluimos, con una definición de tendencias. La mayoría de las empresas trabajadas estructuran su comunicación a través de un Departamento de Comunicación, con una plantilla media de entre seis y siete comunicadores y un Director de Comunicación, al frente, que reporta directamente a la máxima autoridad de la compañía. El personal de este departamento, así como su director tienen formación universitaria en comunicación, con master de especialización en algunos casos y económicas en el caso de las EPC. Estructuran las diferentes acciones de comunicación en torno al modelo de comunicación integral y reconocen siete actividades mayoritarias:

- . Comunicación corporativa.
- . Relaciones con los medios de comunicación.
- . Comunicaciones especializadas.
- . Comunicación interna.
- . Relaciones públicas institucionales.
- . Comunicación comercial.
- . Comunicación de crisis.

## 6.1.2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

En la gestión de las empresas investigadas, la comunicación está considerada, por la mayoría de los directivos, como una de sus actividades estratégicas. Indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación de la empresa, necesaria para alcanzar los objetivos comerciales de sus compañías y además, reconocen que es necesaria para lograr y mantener un clima laboral adecuado, así como útil para prever crisis.

Sin embargo, las necesidades específicas de cada perfil de empresa estudiado quedan de manifiesto, en dos posiciones claramente diferenciadas, en torno a la importancia de la marca como eje estratégico de comunicación, que no podemos obviar. Mientras que las respuestas de los profesionales de las ES, en este apartado, son hechas desde un discurso unificado y global de la organización, en las aportaciones razonadas de los profesionales de las EPC, se pone de manifiesto con claridad, que la mayor importancia, para conceder este valor a la comunicación, gira en torno a la necesidad de lograr una buena imagen y reputación, en primer lugar, de las marcas de sus productos.

Los Directores de Comunicación de la muestra, utilizan una serie de herramientas y técnicas que les permiten implementar, con eficiencia, sus estrategias de comunicación. Procedimientos que aplican en la gestión de las diferentes áreas que conforman la estructura de sus departamentos o actividades concretas.

En cuanto a las herramientas, se trata de instrumentos que, en forma de documentos escritos, facilitan la gestión de la comunicación y son referentes homogeneizadores de criterios para toda la organización. En primer lugar, la mayoría -porcentajes que superan el 70% de la muestra- disponen de un presupuesto específico, gestionado bajo la responsabilidad del Director de Comunicación, cuentan con un plan de marketing y con una planificación estratégica para su imagen corporativa, disponen de un manual de identidad corporativa y un plan anual de comunicación integral. En un nivel menos significativo, pero superando el 50% de la muestra, trabajan con un plan de comunicación interna.

Estos son los seis documentos que, según los resultados de nuestra investigación, se pueden considerar herramientas consolidadas en la gestión de la comunicación empresarial. Dos instrumentos más están en fase de consolidación, son: el plan de comunicación de crisis (36,4%<sup>201</sup>, de la muestra) y el manual de gestión de la comunicación implementado por el 27,3% de los casos<sup>202</sup>.

En cuanto a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, las empresas investigadas disponen de unos instrumentos de gestión, que en la mayoría de ellas no se utilizan. Según los resultados de nuestro trabajo de campo, más de la mitad disponen de un gabinete de crisis, definido y preparado para afrontar cualquier situación crítica que se les pueda presentar (el 61,9% de la muestra), y una parte significativa de ellas coinciden en que entre sus componentes deben figurar siempre: el presidente o director general; el responsable del departamento implicado en la situación de crisis y el director de comunicación de la compañía. A estos cargos, se le puede sumar el director de recursos humanos, el director financiero u otros, en función de los criterios de cada organización.

Por otro lado, un manual de gestión de crisis, con un protocolo de actuación inmediata para salir al paso de estas situaciones, así como un manual de comunicación específico, podríamos decir que son herramientas no consolidadas en la gestión de las empresas investigadas, puesto que el número de empresas que lo utilizan está entre el 30 y 40% de la muestra. Del mismo modo, la mayoría de estas empresas no confían en los planes para prever crisis. Sin embargo, si le dan una especial importancia al papel del portavoz, en estos casos, por lo que esta responsabilidad se reparte, preferiblemente entre la máxima dirección de la empresa, ya sea gerencia o dirección general y en segundo lugar, también puede recaer en la dirección de comunicación.

Por su parte, las técnicas varían en función del área de comunicación concreta desde la que se aplican. Se trata de un conjunto de métodos y habilidades, que junto a los medios y soportes de comunicación, conforman los recursos de los comunicadores para

---

<sup>201</sup> Respecto al plan de comunicación de crisis, cuatro empresas más reconocieron tenerlo en fase o como asignatura pendiente con objetivos de afrontarlo con cierta rapidez. De ser así el porcentaje de nuestra muestra subiría al 54,5%.

<sup>202</sup> Esta herramienta es la menos asumida por las empresas de la muestra, entre los casos que la utilizan sólo una reconoció seguir un criterio de aplicación, tomando como referencia el 'Mágico' propuesto por Justo Villafañe. Las demás disponen de un documento que cumple las funciones pero creado según sus criterios y necesidades.

alcanzar los objetivos propuestos por la estrategia de comunicación de la compañía. En este sentido, para llevar a cabo las propuestas que les permitirán alcanzar los objetivos de comunicación corporativa, la primera habilidad empleada por los comunicadores investigados recae en la importancia de los métodos de relaciones públicas, concretándose en tres objetivos específicos: el más importante, según esta investigación, recae en las relaciones con los medios de comunicación; el segundo en las relaciones con los públicos implicados en cada caso concreto –los Stakeholders-; en tercer lugar, las relaciones institucionales<sup>203</sup>.

En segundo lugar aparece el patrocinio, que según los resultados de nuestro análisis cualitativo, no puede ser desvinculado de la esponsorización y el mecenazgo, ya que estas empresas utilizan indistintamente los tres términos para acciones similares<sup>204</sup>. El marketing social y, en menor medida el marketing con causa, también son métodos utilizados para la implementación de las estrategias de comunicación corporativa<sup>205</sup>.

En cuanto a la comunicación comercial, sus objetivos se alcanzan mayoritariamente mediante la utilización de medios y soportes publicitarios, cobran especial importancia: la prensa especializada; las nuevas tecnologías y todos los medios y soportes utilizados por el marketing directo<sup>206</sup>. La participación en ferias y exposiciones, inserciones en prensa diaria y las tradicionales campañas televisivas<sup>207</sup>, además de las campañas radiofónicas, son medios consolidados en la comunicación comercial. También son utilizadas para estos fines, la publicidad exterior, las promociones, la publicidad en el punto de venta y el patrocinio deportivo. Por debajo del 50% de la muestra quedan las campañas en cine, con una diferencia importante entre los dos perfiles de empresas trabajados, sólo una ES las utiliza. Y las relaciones públicas comerciales, como

---

<sup>203</sup> Los tres con unas cifras de reconocimiento, que oscilan, entre el 77 y 91% de la muestra.

<sup>204</sup> Ver punto 5.2.3, apartado c), cuadro patrocinio.

<sup>205</sup> Aunque fueron minoría, algunas de las empresas aclararon que este tipo de acciones se contemplan pero no se comunican, por planteamiento ético.

<sup>206</sup> Conocidos como ‘below the line’.

<sup>207</sup> En las campañas publicitarias de TV hay que especificar que son utilizadas por el 100% de las EPC, sin embargo, de las ES sólo las manejan el 45,5%.

aportación de los comentarios cualitativos de la investigación de campo<sup>208</sup>. En general las técnicas de comunicación comercial son más utilizadas por las EPC que por las ES.

La gestión de la comunicación interna, además de herramientas y técnicas, implica unos canales propios para la circulación de los flujos de comunicación, en las organizaciones. Según los resultados de la investigación de campo realizada, son minoría las empresas que articulan su comunicación interna a partir de este referente estructural. Reconocen disponer de un plan de comunicación interna con acciones de comunicación ascendente, descendente y horizontal, menos de la mitad de la muestra, (el 40,9%), y reconocen gestionarla a través de comunicación descendente y horizontal el 27,3%.

Sin embargo, estos resultados cambian considerablemente cuando se analizan las herramientas y medios específicos empleados en la gestión de esta área de comunicación. En total son doce las técnicas y herramientas utilizadas en comunicación interna por las empresas de la muestra. Las nuevas tecnologías, cada vez adquieren más protagonismo en la comunicación interna, la Intranet con acceso a dirección y el personal técnico y administrativo, es la herramienta más utilizada (86,4% de la muestra), de estas el 59,1% cuenta con una Intranet accesible a toda la plantilla. Las EPC cuentan con una plantilla de trabajadores en las plantas de producción que son los que suelen quedar al margen de este instrumento de comunicación, debido a que no tienen ordenadores personales.

Algunas empresas han encontrado la solución a este problema colocando ordenadores en zonas adecuadas y lugares de descanso, que facilitan a los trabajadores el acceso a esta herramienta, incrementando así su nivel de eficiencia. El correo electrónico es el medio más utilizado dentro de las nuevas tecnologías, algunas empresas empiezan a prescindir o a compartir los tableros de anuncios y buzones de sugerencias tradicionales, con adaptaciones del correo electrónico que les facilita esas funciones.

Por otro lado, más del 65% de la muestra cuentan con otras herramientas como es el manual de acogida para el personal que se incorpora de nuevo a la plantilla, y otros medios como la revista de empresa, además más del 80% tienen tableros de anuncios

---

<sup>208</sup> De todas las aportaciones realizadas por los profesionales entrevistados, las relaciones públicas comerciales, fueron señaladas como técnica empleada de forma significativa por cuatro de las 11 ES trabajadas, por lo que lo incluimos como referente de futuro.

tradicionales, los buzones de sugerencias existen en el 59,1% de estas empresas. Los desayunos de trabajo con los superiores, así como encuentros, reuniones y convenciones, además de la organización de fiestas con motivo de celebraciones específicas, son ocasiones que sirven para vehicular los flujos de la comunicación interna en todos los sentidos. También es significativo el número de empresas que va más allá del manual de acogida y cuentan con un proceso completo que incorpora varias actividades programadas, para presentar la entidad a los nuevos colaboradores. Las jornadas de puertas abiertas y organización de actos especiales, quedan por debajo del 30% de reconocimiento en las empresas investigadas.

En torno a la comunicación interna, hay tres temas que la condicionan: la necesidad de una cultura interna que la contemple como necesaria; la necesidad de coordinación con recursos humanos y el apoyo decidido de la dirección general, de ello depende la colaboración de los distintos rangos de la estructura empresarial<sup>209</sup> en el proceso, imprescindible, para el buen funcionamiento de los canales ascendentes y descendente prioritariamente. Por otro lado, la comunicación interna es imprescindible a la hora de implantar una cultura de empresa determinada y, la reconocen necesaria algunos de los profesionales entrevistados en el proceso de superación y prevención de crisis, sobre todo cuando se trata de conflictos laborales.

---

<sup>209</sup> Nos referimos especialmente a mandos intermedios y jefes de departamentos.



### 6.1.3. VALORES COMUNICACIONALES.

En los dos puntos anteriores, hemos estudiado cómo se estructura y se gestiona la comunicación en las empresas investigadas, sin embargo necesitamos conocer la materia prima básica, a partir de la cual, los comunicadores de las organizaciones trabajan: qué es lo que comunican y por qué.

Podemos concluir que las empresas investigadas comunican valores: valores tangibles, que incorporan los valores objetivos de comunicación y valores intangibles, entre los que se encuentran los conocidos como valores cualitativos o emocionales, utilizados en los mensajes<sup>210</sup>.

La preferencia, en cuanto a los valores a incluir en los discursos de comunicación está muy relacionada con la importancia que, en cada tipo de empresa, se concede a la marca corporativa y a la marca de los productos. En nuestro caso, las conclusiones evidencian una tendencia que resulta coherente con el modelo de comunicación integral, implementado por la mayoría de las direcciones de comunicación entrevistadas. Los resultados, del análisis cuantitativo de nuestro estudio de campo, nos dicen que la marca de los productos y la marca corporativa, tienen la misma importancia para la media de la muestra trabajada.

Sin embargo, hay que especificar que el análisis, por separado de los dos tipos de empresas, nos presenta unas diferencias muy significativas, en este punto, que no podemos obviar. Las EPC, mayoritariamente, consideran que su primer valor de comunicación, está en las marcas de sus productos, las empresas de servicios trabajan, mayoritariamente, bajo el paraguas de la marca empresa, por lo que también son mayoría las que adjudican mayor valor a la marca corporativa. Sin embargo, las propias EPC, reconocen que la marca corporativa tiene para ellas el mismo valor estratégico que las marcas de sus productos y se muestran convencidas de que existe una tendencia que va en aumento en torno a este reconocimiento. En consonancia con todo ello, los valores cualitativos son reconocidos como los que más ventajas aportan para ser utilizados en sus mensajes de comunicación: entre ellos, *la calidad*, tanto de los productos como de los servicios, sale especialmente significada en este trabajo.

---

<sup>210</sup> Los valores estructurados como objetivos/cuantitativos y cualitativos/emocionales, se utiliza mayoritariamente en el discurso publicitario para diferenciar los atributos que se comunican.

Como resultado del presente análisis, establecemos en siete los valores intangibles más reconocidos, en la gestión global de las organizaciones trabajadas. Entre ellos el valor de la **Marca Producto** y de la **Marca Corporativa**, se confirman como los más importantes. Además de **la Imagen, la Cultura, la Identidad y la Reputación Corporativa**, por este orden. También aparece **la Comunicación como un valor en si mismo**, todos los profesionales entrevistados consideran la Comunicación un valor estratégico de gestión en sus empresas y le conceden la misma puntuación que a la marca corporativa, ocupando un segundo lugar compartido con ésta, dentro de los más valorados. Consideran a la Comunicación clave en la cadena de valor porque:

- a) A las marcas, las mantiene al alza en relación con la competencia y las dota de identidad y personalidad propias; si no se comunican, los productos, los servicios y las marcas no se conocen.
- b) Permite sumar a los atributos objetivos, emociones y sensaciones que añaden valor y prestigio a toda la actividad de la organización.
- c) La comunicación comercial proporciona la forma de llegar al consumidor y a los usuarios.
- d) La comunicación interna es imprescindible para la creación de la auto imagen positiva y el orgullo de pertenencia, así como para dar a conocer y trabajar los valores compartidos que conforman la cultura empresarial y puede jugar un papel fundamental en la prevención y solución de situaciones de crisis, como pueden ser los conflictos internos.
- e) A nivel corporativo, la comunicación es un valor estratégico, imprescindible para conseguir una buena imagen.

A lo largo de todo el proceso de investigación la RSC ha ido apareciendo, siempre como aportación de los profesionales entrevistados, una parte de ellos la incluyen como uno de los géneros trabajados, con entidad propia, dentro de su estructura de

comunicación. Otros la introducen como técnica de comunicación corporativa y un porcentaje significativo de las organizaciones investigadas<sup>211</sup> la consideran uno de sus valores intangible más importantes. Otras la consideran parte de su cultura corporativa y algunas como parte indiscutible de la ética corporativa. En resumen, la Responsabilidad Social Corporativa, se nos ha evidenciado como un valor en alza, que hay que tener en cuenta.

---

<sup>211</sup> Entre las ES de la muestra ocupa el séptimo lugar entre los valores intangibles más reconocidos. Y adquiere gran importancia para las EPC que tienen plantas de producción en países del tercer mundo.



## 6.2. EPÍLOGO.

Al iniciar esta Tesis teníamos unas inquietudes que giraban entorno a un problema de conocimiento, lo que nos llevó a plantearnos una serie de interrogantes. La decisión de iniciar este proyecto se basó en la determinación de buscar respuestas fundamentadas a esa necesidad, las cuales debían servir para documentarnos e iniciar un proceso de habilitación, que nos iba a permitir colaborar en el estudio de temas muy concretos. Tres eran los campos de aplicación futura de los posibles resultados de este proyecto:

- a) - La asesoría de comunicación.
- b) - La educación.
- c) - La investigación<sup>212</sup>.

Éste ha sido un trabajo largo y complejo, con el que hemos sufrido y hemos disfrutado, porque finalmente nos ha permitido acercarnos a nuestros objetivos de partida. Ha sido un proceso en el que nos hemos identificado, en cierta forma, con los buscadores de oro: desde el inicio, en la investigación secundaria, estudiando los paradigmas fundamentales y las teorías más próximas; en la fase exploratoria, que nos permitió un primer contacto directo con nuestro objeto de estudio, a través de las tres entrevistas en profundidad realizadas; en la última investigación de campo, implementada como desarrollo empírico de la Tesis y finalmente en el análisis de resultados y redacción de conclusiones. En todo el proceso nos hemos animado y desanimado, pero siempre han ido apareciendo casi milagrosamente, esas aportaciones que, como si de una pepita de oro se tratara, nos sorprendía e ilusionaba, permitiendo así el resultado que aquí presentamos.

En los capítulos anteriores, hemos desarrollado un trabajo metódico, con un diseño de investigación que hemos intentado explicar lo más detalladamente posible<sup>213</sup> y que nos ha permitido alcanzar los objetivos planteados al inicio. Sin embargo, también nos ha

---

<sup>212</sup> Como se puede recordar, revisando la introducción a la Tesis.

<sup>213</sup> En una conversación con el profesor Mario Herreros -Catedrático emérito de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UAB- comentó que, entre otras funciones, una Tesis debía aportar la cualidad de servir para que futuros doctorandos puedan habilitarse, en concreto dijo: 'una Tesis, también debe servir para habilitar a futuros doctorandos'. Siguiendo este referente hemos intentado ser lo más didácticos posibles en nuestro redactado.

evidenciado nuevas necesidades que, han de quedar pendientes para futuras investigaciones.

En el transcurso del estudio, encontramos respuestas a los seis interrogantes que se plantearon en la introducción al presente trabajo. Se trata de conclusiones no probabilísticas, como hemos venido explicando a lo largo de todo el proyecto, sin embargo, sí son respuestas fundamentadas que nos permiten avanzar metodológicamente en nuestro objeto de estudio.

A lo largo de la Tesis vemos como se estructura la comunicación en las empresas investigadas, se confirma que está considerada como una herramienta estratégica de gestión y además es uno de los principales valores intangibles de las organizaciones. La mayoría de las empresas de nuestra muestra la consideran, además, indispensable para conseguir la imagen y la reputación, necesaria para alcanzar los objetivos comerciales, imprescindible para lograr un clima laboral adecuado y necesaria para prever crisis.

Hemos comprobado las diferencias que existen en la gestión de la comunicación entre las empresas de productos de consumo y las de servicios, donde la gran diferencia estriba en que, por un lado las ES tienen la marca corporativa como eje central de su discurso de comunicación, mientras que en las EPC el centro de interés sigue estando, mayoritariamente, en las marcas de los productos. Sin embargo, se pone de manifiesto una clara tendencia hacia la implementación de un modelo de comunicación integral, en ambos perfiles, ya que por un lado, algunas de las ES reconocen la necesidad de dar más importancia a la comunicación comercial, en lo que a los intereses de sus públicos respecta y, por otro, las EPC, reconocen abiertamente la necesidad, cada vez mayor, de gestionar la marca corporativa y el valor de los atributos emocionales en sus discursos. En ambos casos, queda reconocida la importancia de la comunicación interna y la comunicación de crisis. El objetivo final y común en todas ellas, es lograr un modelo de gestión de la comunicación que les permita alcanzar una imagen positiva y, a ser posible, consolidarla para lograr la buena reputación corporativa.

Por otro lado, hemos podido comprobar que los departamentos que administran la comunicación de las empresas, así como los profesionales que los dirigen, son reconocidos bajo diferentes denominaciones, sin embargo la Dirección de

Comunicación y el Director de Comunicación, son los apelativos más utilizados entre las empresas investigadas.

En cuanto al grado de reconocimiento de este profesional dentro de las organizaciones, todos los responsables de la comunicación, de las empresas de nuestra muestra, con independencia del título o nombre que ostentan, reportan directamente a la máxima autoridad de la compañía, síntoma de reconocimiento y consolidación de la función de comunicación en las organizaciones.

Los Directores de Comunicación, desarrollan sus funciones a partir de una planificación estratégica de la comunicación. Como todas las profesiones cuentan con una serie de instrumentos, técnicas y medios especializados, que les permiten gestionar valores tangibles e intangibles y marcar objetivos de futuro. El perfil de la organización condiciona el modelo de gestión de la comunicación en cada tipo de empresa. Sin embargo, los resultados del presente estudio constatan que se avanza hacia una gestión global de la comunicación, estructurada bajo un responsable único, que permite generar sinergias en torno a un modelo integrador y coherente de todas las acciones de comunicación de las organizaciones.

#### 6.2.1. CONFLICTO CONCEPTUAL.

No descubrimos nada nuevo, si afirmamos que entre las diversas teorías que componen nuestro objeto de conocimiento, sobre todo las más próximas al estudio de la comunicación de las organizaciones, existe un conflicto conceptual. Es un problema conocido y que se evidencia en el momento que se inicia un proceso de análisis de diversos textos y que se ha puesto de manifiesto en varios puntos de nuestra investigación.

Iniciamos un comentario provocado por las reflexiones surgidas de los resultados de la presente Tesis doctoral, imprescindible para poder trabajar nuestra propuesta. A lo largo de todo el trabajo, ha sido continua la necesidad de aclarar conceptos para poder avanzar, dando a cada uno de ellos el lugar que le corresponde. En la página uno, del presente epílogo, comentábamos que se nos han evidenciado nuevas necesidades de investigación, el tema conceptual es uno de los más importantes. Para progresar en

nuestro objeto de estudio, nos hemos visto en la obligación de establecer criterios que nos han permitido explicar, aunque sólo sea brevemente las diferencias conceptuales, permitiéndonos así poder avanzar en el proyecto.

Empezamos comentando el propio título de la Tesis: Comunicación Planificada. Si revisamos nuestro marco teórico, vemos la cantidad de teorías que, en torno a la comunicación de las organizaciones existen – comunicación empresarial, comunicación corporativa, comunicación global/integral, por mencionar algunas-, cuando se revisan vemos que, en muchos casos, los discursos se repiten, el objeto de estudio es el mismo pero desde diferentes perspectivas<sup>214</sup>, análisis y conceptos de estudio. Todo ello contribuye a que a la hora de establecer una metodología o definir una línea de trabajo, aparece el conflicto pues nos encontramos con diferentes conceptos susceptibles de ser utilizados. Éste era el caso en el presente proyecto y fue así hasta que, encontramos una de nuestras pepitas de oro. Fue revisando los paradigmas fundamentales, siguiendo el hilo conductor que nos llevó a concluir que los candidatos ideales para conformar el conjunto paradigmático de la presente investigación debían ser: el estructural-funcionalismo; los modelos de la comunicación surgidos de la psicología social de la comunicación; la teoría de sistemas; las de la función directiva y las de la comunicación planificada<sup>215</sup>. McQuail y Windahl (1997), nos revelan un concepto genérico que nos libera del conflicto: la Comunicación Planificada, engloba a todas las teorías que estudian aquellas ocasiones en las que la comunicación es usada de modo consciente para buscar unos objetivos más o menos específicos. Desde ese momento, nuestra investigación pasa a ser un trabajo de estudio de la comunicación planificada que en concreto requiere investigar sobre la estructura y la gestión de la comunicación de las organizaciones.

Conceptualmente teníamos un problema de definición, pues cualquier otra denominación resultaba antagónica a la hora de presentarla como un referente teórico integrador. El más próximo es Dirección de Comunicación, sin embargo, la dirección de comunicación, es un concepto que forma parte de la estructura de las organizaciones, no de la estructura del conocimiento científico. Además una dirección de comunicación

---

<sup>214</sup> Un claro e interesante ejemplo lo encontramos en Grunig, J.E. y Hunt, t. (2000) “la dirección de relaciones públicas”, nos hablan de cómo gestionar de forma integral la comunicación desde un enfoque de RRPP.

<sup>215</sup> Ver en punto 2.1.9.

puede ser representativa de diferentes maneras de gestionar la comunicación, por lo que no sirve como concepto holístico a nivel de conocimiento, sí a nivel funcional. En el momento que una dirección de comunicación opte por gestionar su comunicación a través de un modelo no integral ya no es válida para el estudio globalizado de la comunicación empresarial.

Para estudiar todo lo comentado, nuestro diseño de investigación presenta un objetivo general: avanzar en el diseño de un posible modelo de gestión de la comunicación. A partir de los resultados de la presente Tesis, a continuación exponemos una aportación, que esperamos pueda ser contrastada en futuros proyectos de investigación, pero que, por otro lado, también creemos puede ser de utilidad, como referente, tanto en la gestión profesional de la comunicación como en nuestra tarea diaria como educadores. A lo largo del proceso, varios han sido los conceptos que nos han planteado la necesidad de establecer criterios para su adecuada utilización, serán comentados durante la explicación del modelo.

#### 6.2.2. PRESENTACIÓN DEL MODELO.

Nuestra propuesta presenta un modelo de gestión de la comunicación que parte de una estructura, presentada en forma de red<sup>216</sup>, compuesta por una Dirección de Comunicación, eje central de la planificación estratégica integral de la comunicación empresarial, que reparte sus responsabilidades en cuatro áreas de acción.

Se trata de un modelo que en sí mismo puede ser referente de gestión y de estructura de comunicación. Como nos planteábamos en nuestro objetivo general, el modelo que presentamos puede ser un referente de gestión para la formación de comunicadores integrales, pues presenta todos aquellos apartados necesarios de ser administrados por un planificador integral de las comunicaciones, y permite ser aplicado tanto en pequeñas y medianas empresas como en grandes corporaciones.

Su estructura puede adaptarse con facilidad, para ser un referente de gestión, en aquellas organizaciones cuyo presupuesto no les permite disponer de un departamento

---

<sup>216</sup> A partir de Costa, J. (1999:106-107), “La comunicación en acción” – ver apartado 2.5-.

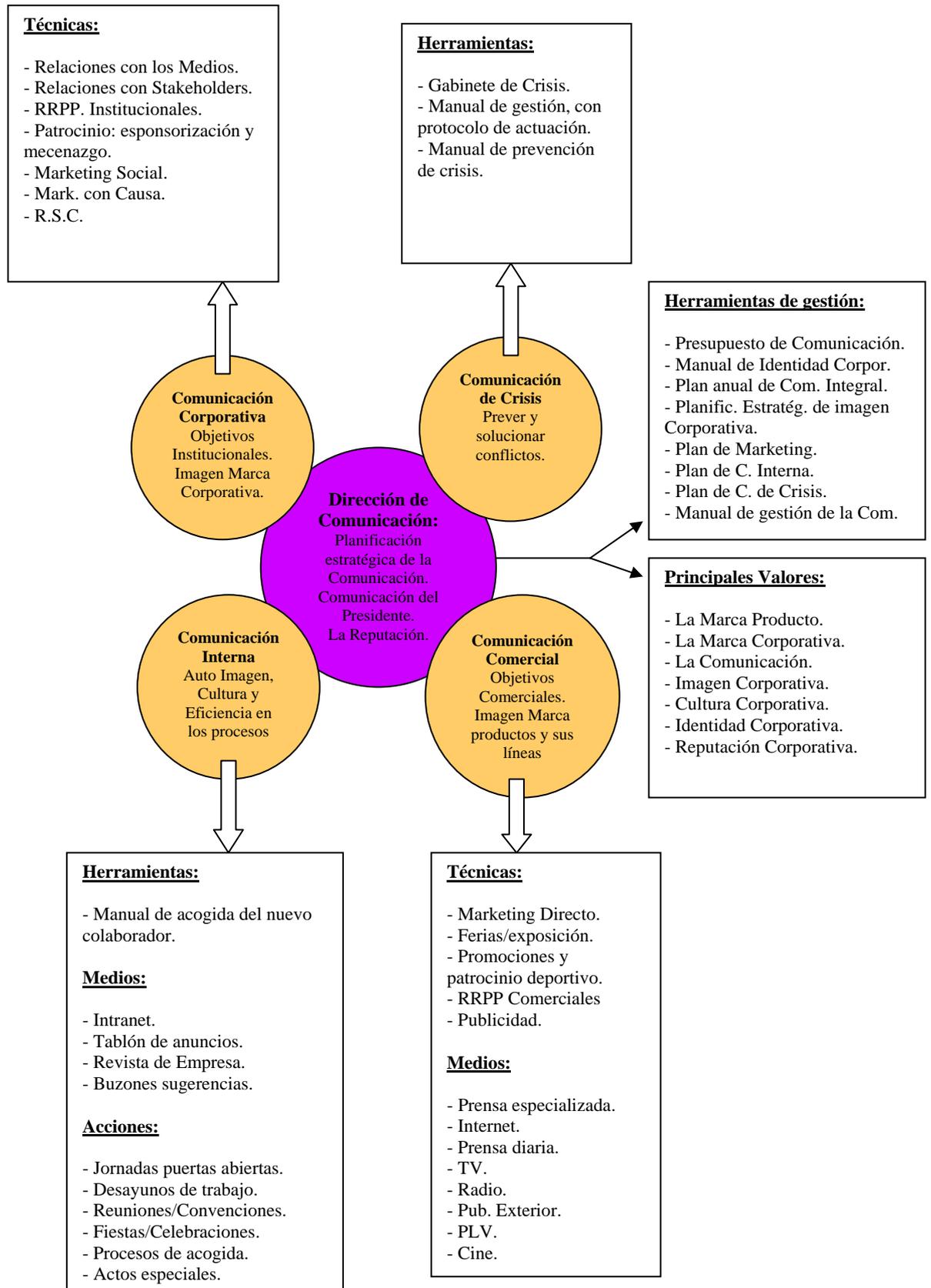
con varios profesionales, debiéndose encargar un solo comunicador de toda la gestión global de la comunicación.

Por otro lado, a las grandes corporaciones, el propio modelo les facilita un referente estructural para distribuir, entre varios profesionales, las diversas responsabilidades de gestión de la comunicación de sus compañías. Según el modelo presentado, cada área de comunicación puede quedar al cargo de un comunicador con lo que un Departamento de Comunicación, es susceptible de tener un Director de Comunicación en exclusiva, a disponer de un Departamento con: el Director de Comunicación, el Responsable de Comunicación Corporativa; el Responsable de Comunicación Comercial; el Responsable de Comunicación Interna; el Responsable de Comunicación de Crisis. Cada uno de ellos con los empleados que sean necesarios y que sus presupuestos les permita. Entre disponer de un solo comunicador y contar con una estructura desarrollada al máximo nivel, caben las combinaciones intermedias, que permiten estructurar la comunicación en dos, tres, o cualquier cifra de empleados, en función de cada posibilidad. A esto nos referíamos cuando en el objetivo general se apuntaba: avanzar en el diseño de un posible modelo de gestión de la comunicación, susceptible de ser maximizado o minimizado<sup>217</sup>. Por otro lado, cada área de gestión se sirve de unas herramientas, técnicas, medios y acciones concretas, para la administración de sus cometidos, todas ellas quedan recogidas en el modelo que presentamos a continuación y que se comentan en las páginas siguientes.

---

<sup>217</sup> Ver punto 1.1.4

# Modelo de Comunicación Integral





### 6.2.3. EXPLICACIÓN DEL MODELO.

El modelo de comunicación integral presentado, plantea una estructura donde las diferentes responsabilidades se organizan entorno a lo que denominamos áreas de gestión de la comunicación, proponemos el término área porque administran la comunicación que afecta a un apartado o circunstancia concreta de la organización. Lo primero que nos llama la atención es: por qué cuatro áreas cuando en las teorías de referencia nos dicen que la comunicación de una compañía se compone de la comunicación de marketing, la comunicación corporativa y la comunicación interna. En primer lugar, se trata de un modelo que refleja los resultados de una investigación realizada. En el estudio de la variable general 4.1.3, los profesionales de la muestra investigada identificaron ocho géneros de comunicación gestionados y coordinados bajo la responsabilidad del Director de Comunicación. Entre ellos encontramos: Com. Corporativa; Relaciones con los Medios; Com. Especializadas; Com. Interna; RRPP Institucionales; Com. Comercial; Com. de Crisis y RSC.

A lo largo de la investigación, en el modelo de comunicación integral utilizado por la mayoría de la muestra, la comunicación de crisis, aparece como una actividad o género de comunicación que depende del Director de Comunicación pero, igual que la comunicación corporativa, la interna o la comercial, la comunicación de crisis cumple con unas funciones específicas, para casos que son muy peculiares y necesitan de un criterio de gestión especializado. La comunicación de crisis no es una herramienta, ni una técnica del resto de comunicaciones, responde a situaciones concretas y necesita de sus propios métodos, habilidades y medios. Pueden provocarse situaciones de crisis, por problemas que afecten o vengan del entorno de la empresa, como por causas internas<sup>218</sup>, en todos los casos, la evolución y control mediático de esa situación afectará directamente a la imagen y la reputación global de la compañía. Por otro lado, se da la particularidad de que la comunicación interna, en muchas situaciones de crisis puede ser un factor importante en la solución de conflictos incluso como herramienta de prevención de los mismos, lo que nos hace reflexionar sobre la necesidad de coordinación entre ambos objetivos. Del mismo modo, las acciones de comunicación comercial y la filosofía y estilo de comunicación corporativa, pueden retroalimentarse como

---

<sup>218</sup> Ver en punto 5.2.6, apartado b) cuadro: Casos de Crisis.

factores desencadenantes o preventivos. Todo ello, evidencia la necesidad de tener en cuenta, dentro de un modelo holístico de comunicación las cuatro áreas mencionadas: corporativa, comercial, interna y de crisis. A partir de ellas se pueden diseñar los caminos concretos que nos van a permitir implementar la estrategia global de comunicación de la empresa y el resultado de una gestión interactiva de las cuatro, permitirá generar acciones y mensajes coherentes dirigidos a un mismo objetivo final, el logro de la imagen y la reputación deseadas.

No ocurre así con el resto de géneros que, al inicio de nuestra investigación, los profesionales entrevistados reconocían gestionar bajo su responsabilidad. En concreto, las relaciones con las instituciones y con los medios, se han evidenciado como habilidades necesarias para comunicar la propia empresa, por lo tanto métodos utilizados por la comunicación corporativa. Entorno a las RRPP, además, a lo largo de nuestro trabajo han aparecido las RRPP comerciales que son utilizadas por la comunicación comercial y se constata que la habilidad para relacionarse con eficiencia, con los públicos internos y en las situaciones conflictivas, las evidencian como una técnica fundamental en el desarrollo de las funciones de comunicación. Sin embargo, no cabe duda que las RRPP han de estar al servicio de la Comunicación, lo mismo ocurre con la Publicidad y todas las teorías que entorno a ella se generan. En cuanto a las comunicaciones especializadas, definidas mayoritariamente como acciones específicas dirigidas al sector de actividad de cada empresa, se concretan en los resultados de nuestra investigación, en acciones recogidas en medios especializados que también sirven a los objetivos de la comunicación comercial, mayoritariamente, según los resultados del presente proyecto. En cuanto a la aportación de la RSC cómo género específico en la gestión de la comunicación, a lo largo de la investigación ocurre como con los casos anteriores, al estudiar la gestión de la comunicación corporativa, la RSC aparece de nuevo como una de sus actividades específicas. Por lo tanto ya quedan incluidas como técnicas especializadas dentro de las cuatro áreas propuestas.

Identificamos cada una de las áreas mencionadas con las siguientes definiciones:

- **La Comunicación Corporativa**, habla de la compañía en su conjunto, cumple objetivos institucionales y su principal misión es posicionar su imagen.

- **La Comunicación Interna**, consiste en pensar en el equipo humano que sustenta la organización, y que debería ser considerado primer cómplice para lograr los objetivos de la compañía. Entre sus objetivos, además de la eficiencia en los procesos –trabajo coordinado con Recursos Humanos- están el logro de una auto imagen positiva y la gestión de la cultura corporativa.

- **La Comunicación Comercial**, cumple los objetivos de comunicación de marketing, habla de los productos, comunica sus marcas tanto de producto como de gama de productos y los dota de valor añadido y diferencial. Entre sus objetivos: la imagen de la marca producto.

- **La Comunicación de Crisis**, es el esfuerzo comunicativo que ayuda a prever y superar las situaciones de riesgo, tanto para conflictos económicos y de negociación colectiva, como para posibles desastres o emergencias que puedan surgir.

El eje central de todas ellas, **la Dirección de Comunicación**, donde se concentra la planificación estratégica de la comunicación integral, la gestión de la comunicación de la máxima autoridad de la empresa, en ocasiones también la responsabilidad de ser el portavoz de la organización. La función de coordinador y formador. Todo ello con la capacidad de generar sinergias, para lo que le será imprescindible, entre otras habilidades y capacidades, contar con lo que Howard Gardner denomina ‘inteligencia interpersonal’<sup>219</sup>. Con el fin último de conseguir la buena Reputación de la Empresa.

Cada una de las áreas identificadas, se sirven de diferentes herramientas, técnicas y medios presentados en el modelo. Como habíamos mencionado, necesitamos establecer un criterio que nos permita organizar todas las actividades detectadas, entre el total de acciones de comunicación realizadas por las empresas de la muestra y, que en muchas ocasiones, las propias empresas les conceden una u otra

---

<sup>219</sup> Ver apartado 2.8.3.

categoría, o las engloban en términos diferentes. A lo largo del trabajo hemos ido explicando estos criterios que ahora recogemos a continuación:

- a) Entendemos que las herramientas de gestión son instrumentos que, en forma de documentos escritos, facilitan la gestión de la comunicación y son referentes homogeneizadores de criterios para toda la organización.
- b) Las técnicas, las entendemos como pericias o habilidades desarrolladas por el comunicador, que le permiten utilizar esos procedimientos y recursos.
- c) Los medios, contienen y difunden los mensajes de la comunicación y cada uno de ellos pueden abarcar uno o varios soportes.

#### 6.2.4. PROPUESTA DE FUTURO.

En nuestro proceso investigador, siempre hemos planteado la necesidad de implementar un trabajo holístico que nos permitiera avanzar en el diseño de un modelo de referencia para la gestión de la comunicación integral. Sin embargo, al terminar este estudio se nos abre otro interrogante, hemos desarrollado un modelo de comunicación integral que, a través de cuatro áreas, más un eje central, permite articular la estructura y gestión de la comunicación, de manera que puede ser un referente para la formación y de consulta para la gestión.

No obstante, hay un apartado que no se ha estudiado de forma explícita, hablamos de la Comunicación Financiera. La investigadora no lo incluyó entre sus ítems de partida, al diseñar las entrevistas, por entender que podría formar parte de lo que durante esta investigación hemos trabajado bajo el concepto de Comunicaciones Especializadas. Sin embargo, sólo 3 profesionales de los 22 entrevistados hicieron mención específica a la Comunicación Financiera y fue identificándola como una Comunicación Especializada. Presumiblemente, podría considerarse una especialidad dentro del área de Comunicación Corporativa, y es posible que muchas compañías así lo hagan. Pero el mismo criterio empleado para considerar la Comunicación de Crisis<sup>220</sup> un área específica, se puede aplicar a la Comunicación Financiera.

Tras esta reflexión, consideramos que el modelo puede ser ampliado con una quinta área concreta para la gestión de la Comunicación Financiera. Sin embargo, no estamos en condiciones en el presente proyecto de incorporarlo, pues necesita de una nueva investigación de campo que nos aporte toda la información que, entorno a sus particularidades y necesidades específicas, es necesaria dentro de un proceso fundamentado. En cualquier caso, nos parece interesante y enriquecedor para nuestro objetivo general, dejar constancia que:

- a) La comunicación financiera necesita su lugar en la gestión integral de la comunicación de las organizaciones, así como en los programas de formación de los futuros profesionales de la Comunicación Planificada.

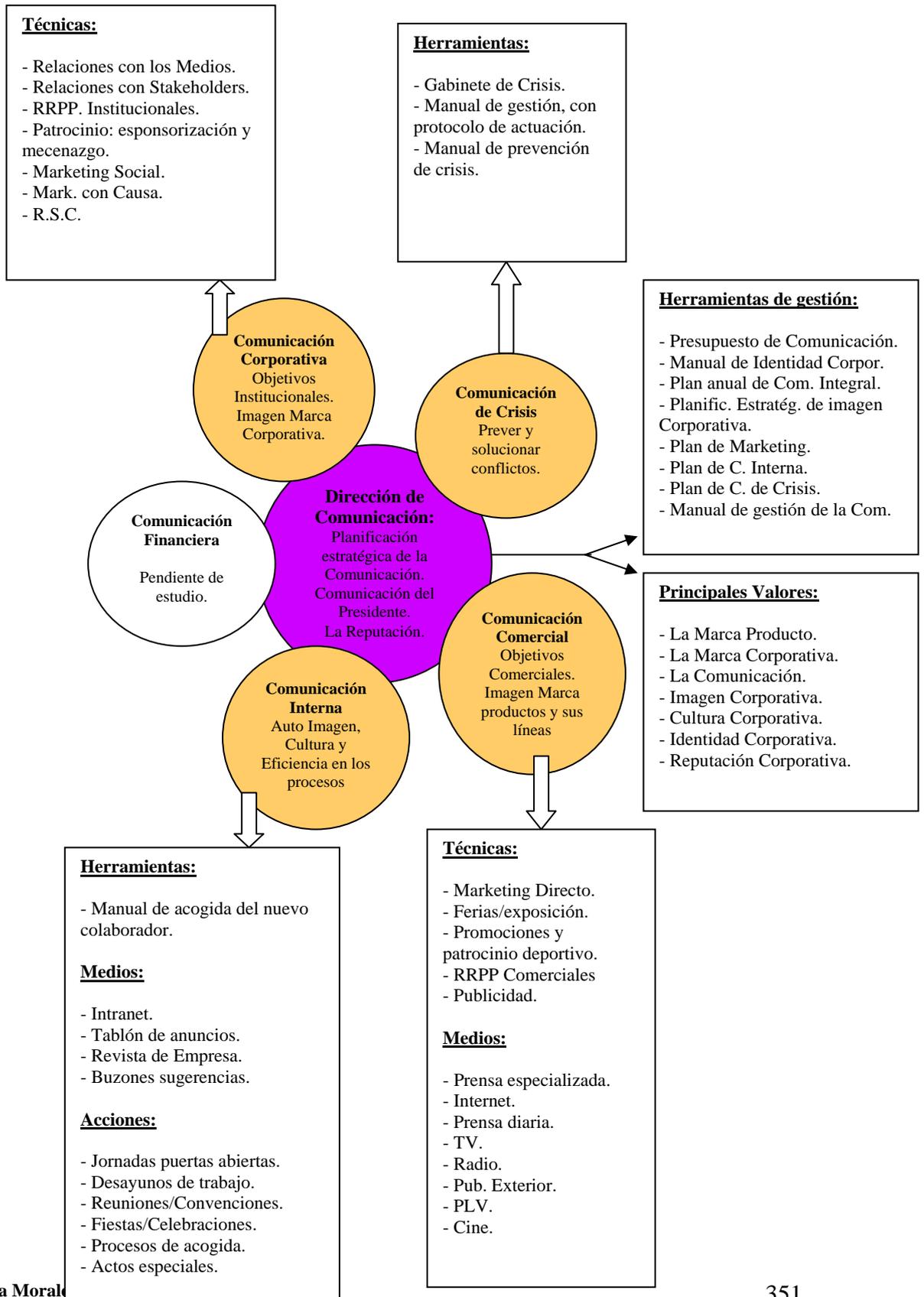
---

<sup>220</sup> La Comunicación de Crisis cumple con unas funciones específicas, para casos que son muy peculiares y necesitan de un criterio de gestión especializado. La comunicación de crisis no es una herramienta, ni una técnica del resto de áreas de comunicación.

- b) Que aquí dejamos testimonio, de esa necesidad, por lo que el referente para futuras investigaciones, debe ser el que adjuntamos a continuación.

# Modelo de Comunicación Integral

## Propuesta de futuro





El cierre a la presente Tesis Doctoral, lo hemos hecho con la presentación de un modelo de comunicación integral y una propuesta de futuro. Por un lado, el modelo cumple con los objetivos que nos habíamos marcado. Por otro, la propuesta de futuro, los conflictos conceptuales comentados anteriormente y la necesidad -no mencionada en éste capítulo pero que si ha quedado claramente expuesta en el transcurso de la Tesis-, de avanzar en el diseño de un currículo académico más eficiente y profesionalmente reconocido, en la formación de los futuros comunicadores integrales, deja abiertas varias líneas de investigación que, podrán consolidar nuestra propuesta y avanzar en el estudio científico de la Comunicación Planificada.

Autora: Francisca Morales Serrano.

Director: Dr. José M<sup>a</sup> Ricarte Bescós.

Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat.

Facultat de Ciències de la Comunicació. UAB.



Bellaterra, Diciembre 2006.



# BIBLIOGRAFÍA



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Albarello e outros (1995) **"Práticas e métodos de investigação em ciencias sociais"**, Ed. Gradiva (Lisboa).

Álvarez, Tomás y Caballero, Mercedes (1998) **"Vendedores de Imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de Comunicación"**, Ed. Paidós Ibérica, S.A. (Barcelona).

Ángel Alloza Losana, Ángel (2001) **"El valor intangible: El peso de la marca"**, CincoDías (28-9-2001).

Babbie, Earl (1999) **"Fundamentos de la investigación social"**, Internacional Thomson Editores (Madrid).

Balsera, Manuel (2001) **"Valor intangible: 'Lobby'. Una herramienta de gestión"**, CincoDías (16-11-2001).

Barthes, Roland. Barbano, Filippo y otros (1969) **"Estructuralismo y Sociología"** Ed. Nueva Visión (Buenos Aires)

Bartoli, A. (1992) **"La Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada"** Ed. Paidos. (Barcelona)

Benavides Delgado, Juan (1993) **"Director de Comunicación"**. Ed. Edipo, S.A. (Madrid)

Benavides Delgado, Juan (1997) **"El Debate de la Comunicación"**. Fundación General de la UCM (Madrid).

Benavides y otros (2001) **"Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional"**. Gestión 2000, S.A. (Barcelona).

Benavides, J. y Villagra, N. (2003) **"Públicos, instituciones y problemas en la comunicación del nuevo milenio"** Fundación General de la Universidad Complutense. (Madrid).

Bernays, Eduard L. (1923) **"Cristalizando la Opinión Pública"**. Barcelona: Gestión 2000, S.A. (1998).

Borrini, Alberto, (1997) **"La empresa transparente"**, Editorial Atlántida, S.A. (Buenos Aires).

Brech, E.F.L., (1969) **"MANAGEMENT su naturaleza y significado"**, Oikos-tau, s.a.-ediciones (Barcelona)

Bunge, Mario (1976, 5ª ed.) **"La investigación científica"**, Editorial Ariel (Barcelona).

Cadwell, J.B., (1975) **"La comunicación en la Empresa"**, Editorial INDEX (Madrid).

Capriotti, Paul (1999) **"Planificación estratégica de la imagen corporativa"**, Editorial Ariel, S.A. (Barcelona).

Cerviño, Julio (2001) **"Valor intangible: Valoración económica de la marca. Un trabajo difícil"**, CincoDías (28-12-2001).

Colobrans, Jordi (2001) **"El doctorando organizado. La gestión del conocimiento aplicada a la investigación"**, Ed. Mira Editores, S.A. (Zaragoza)

Copado, Diego (2001) **"El valor intangible: Comunicación financiera. Mensajes o comportamiento"**, CincoDías (21-12-2001).

Cordero, Antonio (2001) **"El valor intangible: Comunicación. En la plena madurez"**, CincoDías (26-10-2001).

Córdoba, J.L. y Torres, J.M. (1990) **"Teoría y aplicaciones prácticas del Marketing"** Ed. Deusto (Bilbao).

Costa, Joan (1995) **"Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios"**. Madrid: Ediciones de las Ciencias sociales.

Costa, Joan (1996) **"La Imagen Mental"**. APERTURA cuaderno nº 1: Comunicación Institucional.

Costa, Joan (1997) **"Gestionar la Comunicación"**. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.

Costa, Joan (1998) **"La esquemática. Visualizar la información"**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Costa, Joan (1999) **"LA COMUNICACIÓN EN ACCIÓN, informe sobre la nueva cultura de gestión"** Ed. Paidós, Ibérica, S.A. (Barcelona)

Cuesta, Ubaldo (2000) **"Psicología social de la comunicación"**. Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S.A.) Madrid.

Del Rincón, Arnal, Latorre y Sans (1995) **"Técnicas de investigación en Ciencias Sociales"**. Ed. Dykinson, S.L. (Madrid).

Farré, M. y Ruiz, A. (2001) **"Pràctiques d'estadística amb SPSS"**. Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona (Bellaterra).

Fernández Collado, Carlos (1991) **"La comunicación en las organizaciones"**, Ed. Trillas (México).

Galindo Cáceres, L. J. (1998) **"Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación"**, Ed. Addison Wesley Longman (México).

García Jiménez, J. (1998) **"La Comunicación Interna"**, Ed. Díaz de Santos, S.A. (Madrid).

Gardner, Howard (1999) **"Todos tenemos varias inteligencias diferentes"**. La Vanguardia (12-2-1999).

Goldhaber, Gerald M. (1981) **"Comunicación Organizacional"**, Ed. Logos Consorcio Editorial, S.A. (México).

Greimas, A.J. y Courtés, J. (1982) **"Semiótica. Diccionario razonado de la teoría del lenguaje"**, Ed. Gredos (Madrid).

Grunig, J.E. y Hunt, T. (2000) **"Dirección de Relaciones Públicas"** Ed. Gestión 2000 (Barcelona) (Original: Orlando, 1984)

Gutenberg, E. (1966, 2ª Edición) **"Economía de la Empresa, teoría y práctica de la gestión empresarial"** Bilbao:Deusto.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003, 3ª edición) **"Metodología de la Investigación"** Mc Graw Hill (México)

Hurtado de Barrera, Jacqueline (2000) **"Metodología de la investigación holística"** Ed. Fundación Sypal (Caracas)

Johnson, G y Scholes, K (1997, 3ª edición) **"Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones"**, Prentice Hall (Madrid)

Johnsson, H. (1991) **"La Gestión de la Comunicación"** Guía profesional. Ed. De las Ciencias Sociales (Madrid).

Katz, Daniel y Kahn, Robert L. (1985) (primera versión español 1977) **"La Psicología Social de las Organizaciones"**, Ed. Trillas, México.

Kreps, Gary L., (2ª Edición, 1990) **"La Comunicación en las Organizaciones"**, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

Kuhn, Thomas S. (1990) **"La estructura de las revoluciones científicas"** Fondo de Cultura Económica (México) -(Primera edición, 1962. University of Chicago Press).

Lauterborn, Bob (2002): **"NEW MARKETING LITANY, Four P's passe; C-words take over"** American Marketing Association, <http://www.triangleama.org/articles.htm> (30-01-2002).

Lévi-strauss, Claude (1979) **"Antropología estructural: mito, sociedad, humanidades"** Ed. Siglo Veintiuno (Madrid).

Lucas Marín, Antonio (1997) **"La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones"**, Bosch Casa Editorial, S.A. (Barcelona).

Martín Martín, Fernando (1998) **"Comunicación Empresarial e Institucional"**, Ed. Universitas, S.A. (Madrid).

Martínez de Velasco, A. y Nosnik, A (1988) **"Comunicación Organizacional, práctica (manual gerencial)"**. Ed. Trillas (México)

Martínez Miguélez, M. **"El método etnográfico de investigación"**  
<http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html> (6-03-2006)

Mazo del Castillo, José Manuel (1994) **"Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas"** Ed. Ariel, S.A. (Barcelona).

Marzá, Domingo G. (2002) **"Valor intangible: Ética empresarial. Un instrumento de gestión"**, CincoDías (1- 2-2002).

McQuail, Denis y Windahl, Sven (1997 3ª ed.) **"Modelos para el estudio de la comunicación colectiva"** (EUNSA) Ed. Universidad de Navarra, S.A. (Pamplona).

Merton, Robert K (1984) **"Teoría y estructura sociales"** Fondo de Cultura Económica. (México) (Original editado en inglés en 1949) "Estructural-funcionalismo"

Mintzberg, Henry (1989) **"Diseño de Organizaciones Eficientes"**. Ed. "El ateneo". Buenos Aires.

Moles, Abraham (1969-3ªEd.) **"Las Comunicaciones en la Empresa"**. Enciclopedia de la empresa moderna, (tomo 10). Ed. Deusto. (Bilbao)

Moragas Spà, Miguel de (1990 4ª ed.) **"Teorías de la Comunicación"**, Ed. Gustavo Gili, S.A. (Barcelona).

Moreno, Eduardo (2001) **"Valor intangible: Reputación corporativa. El Merco que viene"**, CincoDías (23-11-2001).

Moreno, Eduardo (2002) **"Valor intangible: Evaluación de la imagen. Del dicho al hecho"**, CincoDías ( 8- 3-2002).

Muñ, Magdalena (2005) **"La Dirección de Comunicación, planteamiento de presente y perspectiva. Paradigma de un nuevo profesional"**. Tesis doctoral presentada en la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, de la Universidad Jaume I de Castellón.

Noelle-Neumann, Elisabeth (1995) **"La Espiral del Silencio. Opinión pública: nuestra piel social"**, Ed. Paidós (Barcelona).

Ohmae, Kenichi (1983) **"La mente del estratega"** Ed. McGraw-Hill (México).

Olivé, Xavier (2001) **"Valor intangible: Relaciones públicas. La fuerza de la comunicación"**, CincoDías ( 7-12-2001).

Ortega Martínez, Enrique (1997) **"La comunicación publicitaria"**, Ediciones Pirámide, S.A. (Madrid).

Patton, M. Q. (1990) **"Qualitative Evaluation and Research Methods"**, Ed. Sage Publications (Newbury Par, California).

Pearson, John y Turner, Graham (1968) **"La industria de la persuasión"**, Ed. Oikos-Tau, S.A. (Barcelona).

Perdigueru, Tomás G. (2001) **"El valor intangible: Responsabilidad. Hay déficit de información social"**. CincoDías (19-10-2001).

Piaget, Jean (1974) **"El Estructuralismo"**. Ed. Oikos-tau, S.A. (Barcelona).

Pimentel, Aurora (2001) **"Marketing social. Inversión corporativa"**, CincoDías (9-11-2001).

Pinillos, José Luis (1987, 13ª edic.) **"Principios de Psicología"**, Ed. Alianza Universidad (Madrid).

Piñuel, José Luis (1993) **"LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN, prácticas profesionales, diccionario técnico"** Ediciones del Prado, Madrid.

Poincaré, Henri (1963, 3ª ed.) **"Ciencia y método"**. Espasa Calpe, S.A. (Madrid) - (Primera edición 1944).

Porter, Michael E. (mayo/junio 2000), **"La estrategia y la estructura organizativa"**. Harvard DEUSTO Business Review, Nº 96. Ediciones Deusto, S.A.

Prahalad, C.K. (julio/agosto 2000), **"La estrategia es revolución"**. Harvard DEUSTO Business Review, Nº 97. Ediciones Deusto, S.A.

Ramos Padilla, Carlos G (1991) **"La Comunicación. Un punto de vista organizacional"**. México: Trillas.

Regoubi, Christian (1989) **"La Comunicación Global, cómo construir la imagen de empresa"** Ed. Gestión 2000 (Barcelona).

Ricarte, José Mª (1998) **"Creatividad y Comunicación Persuasiva"**. Serveis de Publicacions . Universitat Autònoma de Barcelona. (Bellaterra)

Rodrigo Alsina, Miguel (1995 2ª ed.) **"Los modelos de la comunicación"**. Editorial TECNOS, S.A. (Madrid).

Rodrigo Alsina, Miguel (2001) **"Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas"**. Aldea Global. Servei de Publicacions. Universitat Autònoma de Barcelona. (Bellaterra).

Rogers, Everett M. Y Agarwala-Rogers, Rekha (1980) **"La Comunicación en las Organizaciones"**, Ed. McGraw-Hill (México D.F.).

Ruiz Olabuénaga, José I. (1996) **"Metodología de la investigación cualitativa"**, Ed. Universidad de Deusto (Bilbao).

Sagredo, Cristina (2002) **"Valor intangible: Comunicación interna. Potenciar el rendimiento"**, CincoDías (22- 2-2002).

Sanz-Magallón, José María (2002) **"Valor intangible: Gestión del conocimiento. Fuente de valor"**. CincoDías (11- 1-2002).

Sanz Segundo, José María (2002) **"Valor intangible: Comunicación de crisis. Curar, prevenir o predecir"**. CincoDías (25- 1-2002).

Scheinsohn, Daniel (1996) **"COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Management y fundamentos de la Imagen Corporativa"**, Ed. Macchi (Buenos Aires).

Scheinsohn, Daniel (1997) **"MÁS ALLÁ DE LA IMAGEN CORPORATIVA. Cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica"**, Ed. Macchi (Buenos Aires).

Sendín, Carlos (2002) **"Valor intangible: Identidad visual. El caso español"**, CincoDías ( 8- 2-2002).

Spencer, Herbert (19??) **"La ciencia social: Los fundamentos de la sociología"** Casa editorial de Medina (Amnistia nº 12-Madrid). Biblioteca Barcelona. Servicio comercial de la Industria textil algodónera. Cedido a la Biblioteca Carandell de la UAB. (R.1637).

Sierra Bravo, R. (1995) **"Técnicas de Investigación Social"** Ed. Paraninfo, S.A. (Madrid).

Sierra Bravo, R (2003) **"Técnicas de investigación Social: teoría y ejercicios"** Ed. Thomson (Madrid).

Soler Pujals, Pere (1991) **"La Investigación Motivacional en Marketing y Publicidad"**, Ed. Deusto, S.A. (Bilbao)

Soler Pujals, Pere (1997) **"La investigación cualitativa en Marketing y Publicidad"**, Ed. Paidós Ibérica, S.A. (Barcelona).

Strategor (seudónimo literario: equipo de profesores del Departamento de Estrategia y Política de Empresa de HEC-París) (1995) **"Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa"**, Ed. Masson, S.A. (Barcelona).

Thion, Lévi-Strauss, Barthes, Godelier (1967) **"Aproximación al Estructuralismo"** Ed. Galerna, S.L. (Buenos Aires).

Tixier-Guichard, Robert y Chaise, Daniel (1993) **"Les Dircoms"**. Editions Du Seuil.

Valles, Miguel S (2003) **"Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional"** Ed. Síntesis, S.A. (Madrid).

Van Riel, Cees B.M. (1997) **"Comunicación Corporativa"**. Ed. Prentice-Hall- Madrid (Erasmus University, Rotterdam)

Veciana Vergés, J.M. (1999) **"Función Directiva"**. Ed. Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.

Villafañe Gallego, Justo (1993) **"Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas"** Editorial Pirámide, S.A. (Madrid).

Villafañe Gallego, Justo (1999) **"La gestión profesional de la imagen corporativa"** Ediciones Pirámide, S.A. (Madrid).

Villafañe, Justo (2001), **"El valor intangible: Imagen corporativa. El 'corporate' en España"**, CincoDías (21-9-2001).

Villafañe, Justo (2001) **“El valor intangible: Imagen, marca y reputación. El triángulo de la competitividad”**. CincoDías (5-10-2001).

Villafañe, Justo (2001) **“Valor intangible: Comunicación. Vuelve el perfil bajo”**, CincoDías (2-11-2001).

Villafañe, Justo (2001) **“Valor intangible: Estrategia de marca. Tres opciones canónicas”**, CincoDías (29-11-2001).

Villafañe, Justo (2001) **“Valor intangible: Cambio cultural. Gestionar la complejidad”**, CincoDías (14-12-2001).

Villafañe, Justo (2002) **“Valor intangible: Mágico. Una herramienta muy eficaz”**, CincoDías (4-1-2002).

Villafañe, Justo (2002) **“Valor intangible: Monitores de reputación. Tres referencias a examen”**, CincoDías (18-1-2002).

Villafañe, Justo (2002) **“Valor intangible: Relaciones institucionales. Un instrumento para el diálogo”**, CincoDías (15-2-2002).

Villafañe, Justo (2002) **“Valor intangible: El director de comunicación. Radiografía de una profesión”**. CincoDías (15-3-2002).

Villafañe&Asociados (2005) **“Monitor Español de Reputación Corporativa”** Ranking de las 100 primeras empresas con mejor reputación. En [www.villafañe.com](http://www.villafañe.com) (6-10-2005).

Vinyals, M. (2002) **“Patrocinio y mecenazgo empresarial en el marco de la política cultural privada”**. Tesina Doctoral, presentada en la Universitat Autònoma de Barcelona. (Bellaterra).

von Bertalanffy, Ludwig (1976) **“Teoría general de los sistemas”** Ed. Fondo de Cultura Económica (Madrid).

von Bertalanffy, Ludwig (1982) **"Perspectivas en la teoría general de sistemas"** Alianza Editorial (primera edición. Madrid, 1979).

Webb Young, James (1980) **"Cómo hacerse publicitario"** Ed. Eresma (Madrid).

Webb Young, James (1982) **"Una Técnica para producir ideas"** Ed. Eresma (Madrid).

Weil, Pascale (1992) **"LA COMUNICACIÓN GLOBAL. Comunicación institucional y de gestión"**. Ed. Paidós Ibérica, S.A. (Barcelona)

Westphalen, M. H. (1993) **"La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario Técnico"**, Ediciones del Prado (Madrid).

Wiener, Norbert (1969) **"Cibernética y Sociedad"**, Ed. Sudamericana (Buenos Aires).

Wiener, Norbert (1985) **"CIBERNÉTICA o el control y comunicación en animales y máquinas"**, Tusquets Editores, S.A. (Barcelona). Primera edición 1948 The Massachusetts Institute of Technology.

#### **OTRAS FUENTES CONSULTADAS:**

. Anuario ADC DirCom (Madrid 1997).

. Anuario ADC DirCom (Madrid 1998).

. Anuario de la Comunicación (Madrid 2002) "dircom" Directivos de Comunicación.

. Anuario de la Comunicación (Madrid 2003) "dircom" Directivos de Comunicación.

. Apuntes Master Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (productos, servicios, marcas) de la UAB.

CONTROL, Nº 420, agosto-97 **"Qué es para usted la Comunicación"**.

CONTROL, Nº 425, enero-98 **"El director de Comunicación, el guardián de la marca"**.

CONTROL, Nº 431, julio-98 **"Dirección de Comunicación y Grupos de Comunicación"**.

. Diccionari de Comunicació Empresarial, Publicitat Relacions Públiques y Marqueting (1999) Enciclopedia Catalana (Barcelona).

. Diccionario de la Lengua Española (1992) Real Academia Española. Ed. Espasa Calpe, S.A. (Madrid).

. Diccionario de Sinónimos y Antónimos de la Lengua Española (1994) Ed. Verón (Barcelona).

. Diccionario moderno Inglés-Español, Español-Inglés. (1988) Ed. Langenscheidt (Berlin).

. Enciclopedia ENCARTA 2000 (Microsoft Corporation).

. Estudio ADECEC (2004): **“La comunicación y relaciones públicas en España. Radiografía de un sector”**. Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación. Ed. Pirámide (Barcelona).

. Estudio Dircom (2002): **“Expectativas, prácticas y resultados de la Comunicación Interna en empresas e instituciones españolas”**. Directores de Comunicación (Madrid).

. Estudio Dircom (marzo 2005): **‘El estado de la comunicación en España, 2º estudio’** Edita: Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom (Madrid)

. Estudio Inforpress: **"La Comunicación Empresarial"** realizado durante el segundo semestre de 1998, en colaboración con APIE (Asociación de Periodistas de Información Económica) y la revista Capital Humano. Sobre un universo de 3000 empresas españolas con mayor facturación y una muestra de 259 entrevistas.

. Estudio Inforpress: **"La Comunicación Interna en las empresas españolas"** realizado en 1999, en colaboración con Capital Humano. Su universo fue: las empresas españolas con una facturación superior a 15.000 millones y una muestra de 72 entrevistas.

Estudio Inforpress, Instituto de Empresa y Capital Humano: III Estudio sobre la Comunicación Interna en España. **“El liderazgo en Comunicación Interna”** (presentado en Barcelona en 2002). Sobre un universo de las 500 empresas de mayor facturación en España, se basó en una muestra de 78 empresas e instituciones, a las que hicieron 78 encuestas y 14 entrevistas cualitativas.

- . Estudio Club de Marketing de Barcelona (1997) **"El Marketing y la Comunicación"**. Su universo fue las 5000 mayores empresas españolas.
  
- . FUNDESCO, (junio-1996) **"La dirección de Comunicación en las empresas como nuevo paradigma"**.
  
- . Informe Anual (1999) **"El Estado de la Publicidad y el Corporate en España"**. Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid.
  
- . Informe Anual (2000) **"El Estado de la Publicidad y el Corporate en España"**. Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid.
  
- . Informe Anual (2001) **"El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica"** Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid.
  
- . Informe Anual (2002) **"El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica"** Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid.
  
- . Informe Anual (2003) **"El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica"** Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid.
  
- . Informe Anual (2004) **"El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica"** Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid.
  
- Informe Anual (2005) **"La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica"** Ed. Pirámide (Grupo Anaya, S.A.) Madrid.

Informe empresarial de Catalunya (2004) – ‘3000 Empresas de Catalunya’. Ranking por empresas, por comarcas y por sectores. Dossier UNION FENOSA.

. TESEO. Base de datos Internet.

## ENTREVISTAS

**Alomà, Montse – GRUPO AGBAR (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona, 4 de agosto.

**Arenas, J. A. - AIGÜES DE TERRASSA (2002).** Entrevista con la autora. Terrassa, 11 de marzo.

**Ballester, Elisenda – HENKEL IBÉRICA, S.A. (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona, 28 de noviembre.

**Bartres, Sonia – CLINICA NUESTRA Sra. Del REMEI (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona, 14 de noviembre.

**Bosch, Gloria – MATTEL ESPAÑA, S.A. (2006).** Entrevista con la autora. Barcelona, 20 de enero.

**Casado, José – Audio Clip MOLINARE (2006).** Entrevista con la autora. Barcelona, 22 de febrero.

**Comerma, Lluís - NESTLÉ (2001).** Entrevista con la autora. Esplugas de Llobregat, 4 de diciembre.

**Cotonat, Neus – GALLINA BLANCA, S.A. (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona, 7 de noviembre.

**Fló, Carles – FIRA BARCELONA (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona, 2 de diciembre.

**García, Miguel – GRUPO DKV (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona, 3 de agosto.

**Godes, Emilio, Fabrega, Emilio y Ginferrer, Marta – NISSAN MOTOR ESPAÑA, S.A. (2006).** Entrevista con la autora. Barcelona, 1 de febrero.

**González, J. – GRUPO URIACH (2005).** Entrevista con la autora. Palau-solità i Plegamans, 26 de julio.

**Grifoll, Isabel – INFORPRESS (2006).** Entrevista con la autora. Barcelona, 22 de febrero.

**Hornos, Cali - AYUDA EN ACCIÓN (2002).** Entrevista con la autora. Madrid, 8 de febrero.

**Latorre, Belen – CAIXA DE SABADELL (2005).** Entrevista con la autora. Sabadell, 21 de julio.

**Morancho, Ramón – Editorial PLANETA DE AGOSTINI, S.A. (2006).** Entrevista con la autora. Barcelona, 10 de febrero.

**Naval, Natalie y Tibau, Virgine – GRUPO CODORNÍU (2006).** Entrevista con la autora. Barcelona, 7 de febrero.

**Patiño, J.A. , de Miguel, Eladio y Peris, Maite– TMB Transports Metropolitans de Barcelona (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona 13 de septiembre.

**Puig, Deli – MANGO (2005).** Entrevista con la autora. Palau-solità i Plegamans, 14 de octubre.

**Sancha, Elena – CRUZ VERDE-LEGRAIN (2006).** Entrevista con la autora. Sant Just Desvern, 26 de enero.

**Sanz, Albert – PANASONIC ESPAÑA, S.A. (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona, 1 de diciembre.

**Teindas, Elena – Joyería TOUS, S.A. (2005).** Entrevista con la autora. Manresa, 2 de agosto.

**Tudela, Jordi - Universitat Abat Oliba CEU (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona, 18 de noviembre.

**Torres, Andrés – l'ILLA DIAGONAL (2005).** Entrevista con la autora. Barcelona, 25 de noviembre.

**Ventura, Jordi – ASOCIACIÓN EMPRESARIAL DE PUBLICIDAD (2006).** Entrevista con la autora. Barcelona, 9 de marzo.



# ANEXOS



## ANEXO 1

### CUADRO ANÁLISIS CONTENIDOS CONTROL N° 431 (JULIO-98)

<u>PROFESIONAL</u>	<u>EMPRESA</u>	<u>CARGO</u>	<u>Opinión manifestada sobre el Director de Comunicación</u>	<u>REPORTA</u>
Lluis Comerma	NESTLÉ	<b>Director de Comunicación</b> . Con rango jerárquico de subdirector general. Departamento Staff.	<b>Coordinación de la comunicación</b> (entre departamentos) <b>integración</b> (de las diferentes técnicas y medios de comunicación) <b>y asesoramiento</b> (al director general, a los hombres de marketing y responsables de las diferentes unidades de negocio). <b>Incide tanto en la comunicación al consumidor como la comunicación corporativa.</b>  “Las agencias de publicidad han visto en la figura del director de comunicación una respuesta a la necesidad de integración que encontraban a faltar. Se trata de un interlocutor más que no excluye a los anteriores”.	Presidencia . Dirección General.
Marta Segura	LEVI'S	Directora de Marketing&C omunicación Consumo	El director de Comunicación debe ser global, Además de la publicidad debe gestionar, Below the line, RRPP de la marca, etc. más todas las funciones en torno al MK de la distribución.	
José M. Flores	PANASONI C/ TECHNICS	Director Dpto. Comunicación Corporativa.	“Compañía de servicios dentro de la Empresa”. Independiente de los demás departamentos incluido MK, lo que permite velar por la <b>imagen institucional de la Compañía.</b> “nuestro primer cliente es nuestra empresa”.	Presidencia .
Eduardo	PIONEER	Jefe de	“Necesidad de crear y definir	Dependería

Ferrer		Publicidad-Promoción	<p>la función del Director de Comunicación como máximo responsable de la comunicación de la empresa” (enero-98).</p> <p><b>Función globalizadora e integradora.</b></p> <p>“Asistiremos a la instauración de un director de comunicación al que reportarán los demás servicios de marketing y publicidad.</p> <p>Objetivo de toda comunicación: Mantenimiento y fortalecimiento de la marca.</p> <p>Pagar peajes a la distribución.</p>	directamente del presidente-director general.
Felix Muñoz	CEPSA		<p>“Hay tantos modelos de organizar y gestionar la comunicación como empresas”.</p> <p>Vamos hacia la figura de un gestor único y global de la comunicación</p> <p>La mayor dificultad está en integrar en este proceso al jefe de prensa.</p> <p>. “el de prensa ha llegado primero y se ha adjudicado el papel de director de comunicación”.</p> <p>“Incluso la comunicación con la prensa ha de ser coherente con lo que digas en los mercados comerciales”.</p> <p>La publicidad ha ampliado su concepto el conjunto de técnicas publicitarias/para publicitarias también es comunicación.</p> <p>La comunicación es una ciencia. Cuando las empresas se den cuenta asignarán su función a un auténtico profesional de la comunicación.</p>	

			<p>Una función de Asesor.  “Cuando el anunciante se ve desbordado por una multiplicidad de distintas ofertas es muy difícil el tratamiento y la coordinación, no es de extrañar que la empresa pudiera llegar a la necesidad de encontrar un único interlocutor. No basta con que la agencia, a través de un grupo de comunicación tenga los mejores especialistas, es menester que exista este interlocutor, que lo sea del que venimos llamando el director de comunicación de la empresa”.</p>	
Raimundo Viana	BCH		<p>El modelo comunicacional es cada vez más complejo debido a la aparición nuevas técnicas y medios.  El director de Marketing tendrá mucha importancia en la comunicación comercial/publicitaria, pero no en otras técnicas.  <b>Se necesita un coordinador que trate de conciliar las necesidades de las empresas bajo un único criterio de comunicación.</b>  El posicionamiento de la empresa ha de ser unívoco y diferenciado y ha de llegar a la sociedad de una forma correcta.  “la función comunicación excede a la de Marketing”.  <b>Se irá hacia una “unificación de la comunicación en manos de un responsable al más alto nivel de la empresa y que engloba todos los aspectos: Adjunto a la presidencia con la capacidad de coordinar todas las actividades de comunicación, incluso de interna”.</b></p>	

			<p>Debe asumirse como un núcleo de servicios a disposición de la propia empresa.</p> <p>Esta función debe responder a la propia filosofía de la empresa contenida en el libro de estilo de la organización. (no confundirlo con el manual de identidad corporativa).</p> <p>El gestor de comunicación de la empresa es a quien corresponde coordinar el trabajo de los diferentes colaboradores</p>	
Juan Moya	OPEL		<p>Dos líneas: La comunicación institucional y la comunicación al servicio del Marketing o comunicación comercial.</p> <p>Para lograr el objetivo identidad de comunicación han unido en una sola gerencia de publicidad y promoción.</p> <p>Un único director de comunicación no era práctico ni por tanto viable.</p> <p>Deberían existir dos gerencias: Una de prensa/RRPP y otra que se ocupa de la dinámica del mercado.</p> <p>Crear una superestructura no es práctico.</p>	
Juan Ramón Plana	AEA		<p>“La comunicación es una de las armas estratégicas de la Empresa o quizá es la empresa en sí”.</p> <p>“Las empresas que tiene un Director de Comunicación son aquellas que tienen una mayor finalidad social o están involucradas con la sociedad , lo que les obliga a tener una</p>	

			presencia constante en los medios de comunicación”	
Joost Van Nispen	XXXIII Asamblea de la AEA	(padre del MK moderno)	“las 4 famosas “pes” del MK habían quedado reducidas a dos: la P de placement y la P de promotion. Ha sustituido las P’s por las C’s: C de consumidor y C de comunicación.	
Antonio Pueyo	Toys Ur Us		<p>“Empresa que aporta un plus social aparte de su objetivo comercial”.</p> <p>“la máxima responsabilidad de la comunicación le correspondería al director general”.</p> <p>“creo en la función integrada de la comunicación como una necesidad. Porque al final al público le debe llegar una sola imagen de la empresa”.</p>	
Arantxa Ustaraoz	Renfe		<p><b>Comunicación Interna</b> (depende directamente de Recursos humanos) <b>y Comunicación Externa.</b> Prensa, Estudios y Marketing comparativo (publicidad, relaciones externas e imagen).</p> <p>“funcionamos como agencias de servicios para las unidades de negocio”.</p>	Director adjunto a la presidencia .



**ANEXO: 2.**

**GUIÓN PARA LAS ENTREVISTAS**

**DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA**

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_  
Empresa: \_\_\_\_\_ Sector: \_\_\_\_\_  
Nº Empleados: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Antigüedad en el cargo: \_\_\_\_\_ Nombre del Departamento: \_\_\_\_\_  
Empleados a su cargo: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_  
Ciudad: \_\_\_\_\_ C.P.: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_ Formación: \_\_\_\_\_

**A) – ESTRUCTURA DE COMUNICACIÓN** (códigos: 4.1 cuantitativo y 5.1 cualitativo)

1. Cómo definiría el modelo de comunicación de su empresa/organización:

1. – Comunicación Global/Integral.
2. – Comunicación Corporativa/Institucional.
3. – Comunicación Comercial/Marketing.
4. – Otros.....
- .....

2. Con quién reporta el director/responsable de Comunicación:

1. – Con gerencia.
2. – Con dirección general.
3. – Con el director de marketing.
4. – Con el director de Recursos Humanos.
5. – Con el director de Relaciones Institucionales.
6. – Con el responsable de Relaciones Públicas.
7. – Otros.....
- .....

3. Indíqueme los géneros de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del director/responsable de comunicación:

	SI	NO
1. – La comunicación interna/organizacional.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. – La comunicación de marketing/comercial.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. – La comunicación institucional/corporativa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. – La comunicación de crisis.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. – Las relaciones públicas/institucionales.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. – Relaciones con los medios de comunicación.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. – Comunicaciones especializadas <sup>221</sup> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. – Otras.....		
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. En caso de que alguna de las comunicaciones mencionadas en el anterior ítem no se gestione bajo la responsabilidad del Director de Comunicación, indicar el nombre del departamento, o del profesional responsable de su gestión y con quién reporta éste profesional.

.....

.....

.....

.....

.....

5. Qué perfil académico consideran más adecuado a la hora de incorporar profesionales a su departamento de Comunicación:

1. - Licenciados en Comunicación de la Universidad Pública.

---

<sup>221</sup> Financiera, específica del sector, medioambiental, para la salud....

2. – Licenciados en Comunicación de la Universidad Privada.
3. – Licenciados en Comunicación con Master o estudios de tercer grado universitario.
4. – Licenciados Económicas o Dirección y Administración de Empresas.
5. – Formación en Escuelas de Negocio.
6. – Licenciados en Comunicación.
7. Otros.....  
.....  
.....

**B) – GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN** (códigos: 4.2 cuantitativo y 5.2 cualitativo)

6. La Comunicación en su empresa/organización está considerada por la alta dirección como:

	SI	NO
1. – Actividad estratégica de gestión <sup>222</sup> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. – Necesaria para alcanzar los objetivos cuantitativos propuestos <sup>223</sup> .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. – Indispensable para conseguir y consolidar la imagen y la reputación .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. – Imprescindible para mantener un clima laboral adecuado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. – Necesaria para prever crisis.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. – Una actividad a la que se recurre, sólo, cuando los resultados económicos lo permiten.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. – Otros.....		

<sup>222</sup> Cuando reporta directamente con la máxima dirección. Staff directo a gerencia.

<sup>223</sup> Comerciales/marketing, específicamente.

.....

7. Señalar las herramientas de gestión de comunicación de que disponen:

	SI	NO
1. – Manual de gestión de la Comunicación –MÁGICO <sup>224</sup> -. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. – Manual de identidad corporativa..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. – Plan anual de comunicación integral..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. – Plan de Marketing..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. – Plan de comunicación interna..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. - Plan de comunicación de crisis..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. – Presupuesto específico de comunicación, gestionado por el responsable de Comunicación..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. – Planificación estratégica de Imagen Corporativa..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. – Otros..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. En Comunicación Corporativa/Institucional, qué técnicas utilizan:

	SI	NO
1. – Las Relaciones Institucionales..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. – Relaciones con los medios..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. - Relaciones con los Stakeholders..... <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<sup>224</sup> Incluye: Plan estratégico de Imagen Corporativa; la estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación; las normas generales de comunicación; el mapa de públicos de la empresa; el plan anual de comunicación. (Villafañe 1993:337)

- |                                  |                          |                          |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 4. - El Marketing Social.....    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. – El Marketing con causa..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. – El Sponsoring.....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. – El Patrocinio.....          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. – Mecenazgo.....              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. – Otros.....                  |                          |                          |
| .....                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Cómo gestionan la Comunicación Interna:

1. – Tenemos un plan de comunicación interna que recoge acciones de comunicación ascendente, descendente y horizontal.
2. – Con comunicación descendente.
3. – Con comunicación descendente y horizontal.
4. – Con comunicación ascendente.
5. – Otros.....
- .....

10. Herramientas y medios que utilizan en la Comunicación Interna:

- |   | SI                       | NO                       |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. – Intranet, accesible a toda la plantilla.....                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. – Intranet, accesible al personal de dirección, técnicoy administrativo..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Herramientas tradicionales:   |                          |                          |
| 3. – Revista de Empresa.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. - Tablón de Anuncios.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- 5. - Jornadas de Puertas abiertas.....
- 6. - Buzones de sugerencias.....
- 7. - Desayunos de trabajo con los superiores.....
- 8. - Manual de acogida del nuevo colaborador/a.....
- 9. - Otros.....
- .....

11. Cómo gestionan la Comunicación de Crisis:

- |  | SI                       | NO                       |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. – No lo tenemos previsto. Nunca hemos tenido que abordar una situación de crisis.....                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. – Contamos con un manual de comunicación para situaciones de crisis.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. – Tenemos un manual de gestión de crisis que establece todo el protocolo de actuación inmediata en casos de crisis. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. – Tenemos un gabinete de crisis preparado para abordar cualquier situación crítica. ....                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. – El gabinete de crisis se improvisa en el momento en que aparece la crisis.....                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. – Tenemos un plan de prevención de las crisis, que se revisa anualmente.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. – Otros.....  |                          |                          |
| .....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. En la comunicación comercial/marketing que medios y técnicas utilizan:

	SI	NO
1. – Campañas de publicidad en TV.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. – Radio.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. – Cine.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. – Prensa especializada.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. – Prensa diaria.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. – Las promociones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. – PLV.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. – Marketing directo (mailing personalizado, buzoneo, telemarketing ....).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. – Publicidad exterior (carteleras, cabinas telefónicas, transporte, luminosos...).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. – Nuevas tecnologías (INTERNET).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. – Ferias y Exposiciones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. - Patrocinio Deportivo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. – Otros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C – VALORES COMUNICACIONALES.** (códigos: 4.3 cuantitativo y 5.3 cualitativo)

13. Consideran la comunicación uno de sus valores intangibles:

1. – Sí.
2. – No.
3. – Arguméntelo:.....  
.....  
.....  
.....

14. Indique por orden de importancia los principales valores que su empresa comunica:

- La marca Corporativa/Institucional.
- La marca producto/s.
- Valores cuantitativos o de marketing.
- Valores cualitativos o emocionales.
- Otros.....  
.....  
.....

15. En la gestión global de su compañía/organización qué valores intangibles son considerados más importantes. Señale los 5 más significativos numerándolos por orden de importancia (1 a 5, siendo 1 el más reconocido):

- Identidad Corporativa.
- Imagen Corporativa.
- El peso de la Marca/producto.
- El peso de la Marca/corporativa.
- La Responsabilidad Social.
- La Reputación Corporativa.

- El Valor de la Comunicación.
- El Marketing Social.
- El Lobby, como herramienta de gestión.
- Las Relaciones Institucionales.
- La cultura corporativa.
- La gestión del conocimiento.
- La comunicación interna.
- La comunicación de crisis.
- La ética empresarial.
- Otros.....
- .....
- .....



## ANEXO, 3

**A la atención de Sr/a. D. xxxx xxxxxxxx,**  
**Director/a de Comunicación de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, S.A.**

Apreciado/a Señor/a,

Mi nombre es Francisca Morales y soy profesora del *Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat* y *Coordinadora del Màster en Direcció de Comunicació Empresarial e Institucional* de la UAB. En estos momentos me encuentro implementando una investigación de campo, fase final de mi tesis doctoral. Mi director de tesis es el catedrático Dr. José María Ricarte. (Nombre de la empresa) forma parte de la muestra seleccionada, para el trabajo de campo que conforma la parte empírica de nuestra investigación, motivo por el cual intento contactar con usted para solicitarle una entrevista.

El perfil de la persona a entrevistar debería ser el/la Director@ de Comunicación de la Empresa o similar. El objeto de estudio de la tesis es *'La estructura, gestión y valores en la comunicación de las empresas'*, se estudia desde un enfoque holístico, motivo por el cual el contenido de la entrevista hace un recorrido por las tres áreas de comunicación que, suelen gestionar las empresas: Corporativa, Comercial o de Marketing, e Interna.

Con el objetivo de agilizar al máximo el encuentro y no abusar de su tiempo, realizaríamos la entrevista a partir de un cuestionario que está muy acotado, hecho que permite tratar todos los temas de forma directa y economizar el tiempo. Solicito entrevista personalizada ya que, al tratarse de una investigación cualitativa, es muy importante para mis conclusiones el comentario específico que, más allá de lo que aparece en el cuestionario, usted pueda aportarme respecto de particularidades o cuestiones específicas de la comunicación de su empresa. Ya he realizado un número considerable de entrevistas con este modelo y el tiempo a emplear está en función de sus posibilidades.

Si le parece interesante conocer el contenido del cuestionario antes de concretar la entrevista, no tengo ningún inconveniente en remitírselo por este mismo medio.

Quedo a la espera de su respuesta y agradezco, muy sinceramente su colaboración y la de todo su equipo.

Saludos Cordiales.  
Francisca Morales.  
Facultad Ciencias de la Comunicación. Despacho. 47.  
Telf. 93.581.17.39/27.88 y 617.37.38.83  
Campus de la UAB.  
Bellaterra.



## ANEXO, 4

En el presente anexo, y a modo de ejemplo, se adjuntan dos de las fichas que, para el análisis de contenidos, se han realizado de cada una de las preguntas o conjunto de categorías estudiados en la presente investigación. Para abordar el análisis de contenidos necesitamos una herramienta de trabajo que nos permita trabajar los datos globalmente. Por lo que el primer paso es ordenar la información conseguida. En este caso los contenidos se han agrupado en torno a las unidades de observación: organizaciones de servicios y empresas de productos de consumo. En cada uno de ellas se incluyen las aportaciones de cada uno de los profesionales entrevistados. Nos encontramos con 22 casos de análisis, que se han numerado, permitiendo así un manejo de los datos mucho más ágil. En total realizamos 15 fichas, como las que aquí presentamos, cada una de ellas incluye las aportaciones de los 22 casos que componen la muestra. Este documento se ha revelado básico para el análisis de contenidos.

### ANALISIS CUALITATIVO

Resumen de aportaciones cualitativas, incluye el apartado 'otros'

#### **Ficha modelo 1.**

<u>Análisis cualitativo.</u> <u>COMENTARIOS A PREGUNTA – 7</u>	
Empresas Servicios - ES	Empresas Productos de Consumo - EPC
Caso 1. Ítem 4: Plan MK. anual Otros: aclaración al plan de comunicación: el plan de comunicación es trianual (NO ANUAL) en relación con el plan estratégico general de la compañía que se hace cada 3 años. Una herramienta de gestión para nosotros son unos encuentros mensuales, que hace	Caso 2 Ítem 5: Si, dentro del plan general de comunicación. Ítem 6: Si, incluye la gestión de la crisis. Ítem 3: la compañía tiene un plan estratégico quinquenal, que incluye un apartado de comunicación. Aparte, plan de comunicación anual. Otros: el Plan estratégico de la compañía

<p>la directora de comunicación con representantes de cada área del grupo, son 9 en total, donde se habla de temas de comunicación, se informa sobre las actividades específicas que están realizando. Valoran si se pueden convertir en informaciones para qué colectivo puede ser interesante y a través de que medio se debe comunicar. Es muy válido para controlar el rumor. Permite a la dircom conocer los movimientos y actividades diarias de cada área y tener un contacto directo con su realidad.</p> <p>Caso 4</p> <p>Punto 4: Si, responsabilidad de Marketing.</p> <p>Punto 5: Si, dentro del plan integral com.</p> <p>Punto 6: Si, dentro del plan integral com.</p> <p>Otros: Plan de reputación corporativa.</p> <p>La responsabilidad social se gestiona como un objetivo de relación, no como una variable de reputación.</p> <p>Caso 5</p> <p>Ítem 1, Si, ahora lo estamos actualizando. Estamos elaborando una nueva estrategia de imagen, debido al nuevo edificio y los últimos cambios, que han sido importantes (anotado en otros)</p> <p>Ítem 3, Si, como grupo, además tenemos planes sectoriales, debido al tamaño de la empresa, con todas sus unidades de negocio, se hace difícil integrar todo en un</p>	<p>en el apartado de comunicación define la cultura corporativa a 5 años. Anualmente en el plan se revisa y actualiza si es necesario. Además del manual de identidad gráfica, el plan de comunicación incluye la definición de como deben ser comunicadas los lugares de emplazamiento de los tres centros de trabajo y las 12 delegaciones, como se deben escribir y marca una pauta de unificación.</p> <p>Caso 7.</p> <p>Otros: Plan de RSC. Plan para la gestión de tiendas. Plan para la formación de nuestro personal de toda la red de tiendas.</p> <p>Caso 8.</p> <p>Ítem, 2: No, solo de imagen gráfica.</p> <p>Otros: se trabaja mucho en equipo, con todo el departamento, cada año se hace naciones para trabajarlo (curso, jornadas, etc.)</p> <p>Caso 12.</p> <p>Ítem 1: nuestro mágico, incluye la estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación; las normas generales de comunicación y el mapa de públicos de la empresa.</p> <p>Otros: tenemos un plan estratégico, un manual de la comunicación en Internet e Intranet. Todas las herramientas están</p>
--	--

<p>sólo documentos.</p> <p>Ítem 5, Si, coordinado con RRHH. Además tenemos un plan específico de comunicación interna realizado específicamente para, prever crisis, en el traslado, que de nuestra sede central acabamos de realizar.</p> <p>Ítem 8, sí, pero se gestiona más desde marketing, hay una coordinación de actividades y planes de marketing de las diferentes unidades de negocio.</p> <p>Caso 6</p> <p>Ítem 3 y 4, Si, dentro del plan Estratégico de la empresa que se hace cada cinco años y año a año se repasa para añadir o restar en función del presupuesto.</p> <p>Ítem 5, Si, dentro del plan empresa y C.I. que depende de RRHH.</p> <p>Caso 9</p> <p>Ítem 3: No, se hará por primera vez y está en proceso.</p> <p>Ítem 4: No, en proceso.</p> <p>Otros: tenemos un documento que recoge las funciones del Dpto.Com. Ha costado mucho que las propietarias vean la comunicación como algo necesario, en la actualidad ya lo han asumido. Tienen una Intranet puntera entre las otras comunidades. Se implementó y gestiona entre el responsable del sistema y</p>	<p>estructuradas bajo la Identidad corporativa internacional. Aporta las normas para la estructura de cada país. El diseño, la estructura es idéntica en toda la organización internacionalmente hablando, los contenidos son locales. La identidad es muy fuerte.</p> <p>Caso 13.</p> <p>Ítem 1: no, la estructura orgánica y funcional de la dirección de comunicación si está definida.</p> <p>Ítem 2: Si, internacional.</p> <p>Ítem 3: si, pero en nuestro caso es cada 6 meses. Incluye la planificación de com. para 16 direcciones de producto, con una serie de objetivos por cada uno. Este año son 6. Incluye acciones concretas para conseguirlos, además cada persona tiene su hoja de objetivos. El modelo del plan: 16 planes personalizados + 1 corporativo, éste es paraguas para todos ellos, marca objetivos de: medio ambiente; juegos olímpicos y fórmula uno; conocimiento de marca; máxima visibilidad. Lo gestiona 'publicidad corporativa'. Los 16 incluyen objetivos personalizados de publicidad, RRPP, gabinete de prensa, formación, etc. El departamento controla 6 ó 7 acciones que los coordinan a todos. Para la coherencia de la comunicación tenemos una máxima o 'live motive': 'IDEAS PARA LA VIDA' entorno a la cual han de</p>
---	---

<p>comunicación. Comunicación presenta propuesta de objetivos a gerencia cada año, que incluye: C.I., C.E. señalética, arquitectura corporativa, imagen corporativa. Además cumplimos la función de consultores, dentro de un equipo de gestión corporativa creado para dar soporte a todas las clínica y colegios geriátricos. Se aplica a todos los centros.</p> <p>Caso 10.</p> <p>Ítem 5: No, pendiente de hacer con RRHH.</p> <p>Ítem 6: No, es una asignatura pendiente, lo tenemos previsto.</p> <p>Otros: el mapa de públicos de la organización.</p> <p>Caso 11.</p> <p>Ítem 8: Si, es una marca corporativa.</p> <p>Caso 14.</p> <p>Ítem 2: si, incluye: identidad gráfica, arquitectura de la comunicación, quién puede hablar y de que se puede hablar. Por ejemplo a nivel institucional, siempre serán el Presidente de Consell de administración o Dirección general, puede ser también el dircom, previo acuerdo entre ellos, en función del caso concreto. Cada Salón que se organiza, tiene un director del salón y un presidente del comité organizador, en cada ocasión se</p>	<p>generarse todos los mensajes de comunicación. Cada producto debe comunicar una idea para la vida. Por ejemplo en aire acondicionado, la idea es 'aire sano'.</p> <p>Caso 15:</p> <p>Ítem 3: si, de las marcas.</p> <p>Ítem 4: si, incluye plan de marcas y plan estratégico de la empresa.</p> <p>Ítem 5: no se hace C.I. formal.</p> <p>Ítem 6: según la importancia de la crisis, desde la central en EEUU, lo generan.</p> <p>Ítem 7: si, tenemos dos uno genérico de empresa y otro por cada una de nuestras marcas.</p> <p>Ítem 8: en España no, lo hacen en EEUU.</p> <p>Caso 16.</p> <p>Ítem 3: si, por marcas integrado en el plan de marketing.</p> <p>Ítem 8: no, de marca corporativa en España no. La central en Holanda si lo tiene para la marca corporativa internacional (en otros).</p> <p>Caso 17.</p> <p>Ítem 1: tenemos un manual de referencia para la gestión de la comunicación pero no coincide con este modelo.</p> <p>Ítem 3: el plan de comunicación es independiente del plan de marketing,</p>
--	--

<p>establece quien de los dos será el portavoz.</p> <p>Ítem 5: si. En RRHH.</p> <p>Otros: Internet y Publicidad Institucional.</p> <p>Caso 20.</p> <p>Ítem 2: si, básicamente es gráfico.</p> <p>Ítem 6: no, deberíamos hacerlo pero la experiencia que tenemos, como asesoría nos da mucha seguridad.</p> <p>Otros: acta semanal de todas las actividades, son más nuestro referente del día a día que los manuales.</p> <p>Blog interno. Siempre trabajamos con comunicación, son temas muy presentes.</p> <p>Caso 21.</p> <p>Ítem 2: no, está en fase, ahora tenemos una norma.</p> <p>Ítem 5: no, lo vamos a tener, a partir de marzo 2006 tendremos la norma ISO 9000, es necesario comunicar muy bien los procesos.</p> <p>Caso 22,</p> <p>Ítem 5: no, la CI, funciona de hecho pero no está descrito por ser muy pocos en plantilla.</p>	<p>incluye: com. Interna; com. de crisis; comunicación corporativa; com. comercial y comunic. específica para situaciones concretas de los productos, como son las presentaciones de nuevos productos.</p> <p>Otros: La comunicación corporativa es muy importante en la negociación colectiva, según como se maneja esta comunicación, repercute directamente en el efecto acción-reacción de los sindicatos.</p> <p>Caso 18</p> <p>Ítem 2: (en otros) No, nuestra identidad corporativa no existe, nuestra marca corporativa no existe jurídicamente, no se la define sobre el papel. Vamos haciendo y construyendo una imagen sobre la marca producto. El problema en la creación de una identidad corporativa para un grupo de marcas producto, es el coste. Diez años llevamos reivindicando la necesidad de la comunicación corporativa con mentalidad de comunic. Integral. Seis años la identidad de grupo y sigue pendiente.</p> <p>Ítem 3: si, trabajamos con una estrategia de comunicación global incluida en el plan estratégico de la compañía que se revisa cada cinco años. La comunicación se adapta cada año en el plan de comunicación que es anual. Las prioridades del plan son implementar las estrategias globales y recoger acciones</p>
---	--

	<p>concretas.</p> <p>Ítem 6: no, tenemos una estrategia puntual de crisis.</p> <p>Caso 19.</p> <p>Ítem 2: si, aunque más bien es de identidad gráfica, está bastante restringido al producto y la com. publicitaria.</p> <p>Ítem 3: Si. Incluye mucho método. Muy importante la capacidad de gestionar de forma muy prevista. La diferencia con otras empresas es que en nuestro caso, se presentan muchas oportunidades de negocio no previstas, lo que implica una parte de improvisación según las nuevas necesidades, modificaciones 'ad hoc' del plan de comunicación. Muy necesaria la capacidad de gestionar en tiempo real para poder implementarlo.</p> <p>Otros: no tienen red comercial. Acciones de RRPP para dar a conocer sus productos. Ej. Programas para TV Lunis y Disney, campañas de prensa.</p>
--	--

<u>Análisis cualitativo.</u> <u>COMENTARIOS A PREGUNTA – 15</u>	
Empresas Servicios - ES	Empresas Productos de Consumo - EPC
<p>Caso 1.</p> <p>El valor cuatro es la cult. Corp. En otros: aclara, Los valores corporativos, están recogidos en un documento, de ellos 4 ò 5 están asumidos por toda la plantilla.</p> <p>Caso 4</p> <p>1 Marca corporativa</p> <p>2 RSC y ética empresarial (una implica la otra).</p> <p>3 otros: Prevención y salud.</p> <p>4 otros: claridad y transparencia, en cuanto al producto a la comunicación corporativa y a la ética.</p> <p>5 Cultura corporativa: tenemos un código de conducta, con unos valores en los que han participado toda la plantilla. En la definición y en la interpretación de los valores. Se trata de un proceso de cambio cultural de nuestra marca corporativa, que ha durado entre 5 y 6 años, se ha hecho por Internet en dos fases: 1º en 1998, la dirección de la compañía define unos valores y una cultura diferente a la anterior. 2º En 2000 comienza un proceso de revisión de los valores donde participa toda la organización y se cambia casi por completo, tanto los valores como su interpretación, de 15 propuestos se reducen a 5: 1, el trabajo en equipo; 2, el</p>	<p>Caso 2</p> <p>RSC, también la contemplan pero no para estar entre los 5 primeros. En cuanto a la gestión del conocimiento empieza ahora.</p> <p>Caso 3</p> <p>En cuanto a los mensajes, intentamos llegar directamente al corazón, para fidelizar y para ganar clientes. (emociones)</p> <p>Caso 7</p> <p>Es uno de los casos que no computó en el estudio cuantitativo. En este caso el valor más importante aseguran, que es la ética empresarial con su gente: ‘nuestra gente es el primer valor en esta empresa’. Es el único valor que sobre sale del resto, lo demás todo está al mismo nivel, debido a que tenemos una estructura muy plana, todos estamos conectados directamente a presidencia. La cultura de la empresa se aprende por el ejemplo en cadena. Mucho trabajo en equipo, se debe aprender de los errores. El trato es muy importante. Nuestra filosofía: armonía humildad y afecto. Así esta definido y colgado en los tabloncillos del muro de toda la organización al rededor del mundo. Nuestra revista</p>

<p>rigor; 3, la excelencia; 4, la integridad; 5 la empatía. El código de conducta es una herramienta para aplicar los valores con los grupos de interés: cómo queremos que nos perciban; como queremos relacionarnos. Incorpora un eslogan interno: ‘nos gustan las personas y por eso les aseguramos una vida mejor’.</p> <p>Caso 5.</p> <p>Los valores en nuestra empresa están definidos, desde marzo de 2005, en la misión y la visión y se concretan en la frase ‘juntos somos más’.</p> <p>Caso 6.</p> <p>Cultura corporativa: La misión y la visión de la compañía incorpora unos valores de empresa recogidos en la documentación, estos valores deben configurar la ética de la empresa. Los valores se trasladan a grandes objetivos que afectan a los clientes, los proveedores y el personal interno, son: comunicación, formación, solidaridad, calidad, prevención de riesgos laborales y salud, igualdad y no discriminación. La empresa dedica esfuerzos en acciones concretas para aplicar los valores al día a día. Para ello forma parte del Plan de calidad ISO y políticas de Responsabilidad Social Corporativa, con un responsable específico para estas funciones centradas</p>	<p>corporativa contribuye a su conocimiento.</p> <p>Caso 8.</p> <p>La responsabilidad social (4) tenemos cinco fábricas en África, una en Rusia, una en Ucrania y una en Irán. Hacemos auditorias de control y proyectos supervisados como por ejemplo donaciones para hospitales.</p> <p>En cuanto a la cultura corporativa, en esta empresa consideran que es innata a partir de la forma de trabajar.</p> <p>Caso 12</p> <p>Identidad corporativa y de marcas (3) imprescindible para generar una imagen.</p> <p>Reputación corporativa y marcas (4) cuando nuestro conocimiento de marca llegue al 50% (hace tres años estábamos en el 19%, ahora -nov.2005- en el 40%) entonces trabajaremos la Reputación.</p> <p>Cultura corporativa y de marcas (5) engloba la comunicación interna, la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa, el marketing social, el lobby.</p> <p>En las marcas de los productos es muy importante el peso de la identidad y de la reputación y de la cultura de la marca.</p> <p>Caso 13.</p>
---	--

<p>en salud, transparencia, objetividad, acción social y donaciones, también tenemos programas específicos para reciclar el material que ya se ha utilizado.</p> <p>Caso 9.</p> <p>Cultura (59) nuestros valores corporativos se han extraído de una selección de aquellos valores con los que el personal se siente más identificado, se hacen jornadas específicas de formación sobre los valores humanos, la calidad asistencial y la calidad humana junto a la máxima ‘aliviar el dolor y sembrar la paz’ está muy asumido por la organización.</p> <p>Caso 10.</p> <p>RSC (2) – La empresa tiene asumido la necesidad de transmitir valores éticos y morales.</p> <p>Cultura (3) importa mucho que el personal interno responda a los valores de la organización. 1er. Valor el trato personalizado. Es una de nuestras diferencias significativas. La formación en valores, muy asumido por todo el personal, se trabaja desde gerencia.</p> <p>Caso 11</p> <p>Los valores: liderazgo que ayuda a trabajar en la calidad. Idea de excelencia. Se intentar hacer todo lo mejor posible.</p>	<p>Cultura corporativa (4), en este caso el profesional aclara, que para su empresa la cultura es el cuarto valor intangible, pero para su criterio personal debería ser el 2º. La cultura en Asia es muy fuerte, en España es más teórico que operativo, sólo se transmite mediante los directores de departamentos los valores relacionados con los métodos de trabajo. Lo directores de departamentos cada año reciben formación en cultura corporativa, según la categoría del cargo que ocupan, si es a nivel nacional, europeo o internacional. Los valores compartido en esta empresa, a criterio del dircom son el respeto y la pro actividad: ‘piensa lento pero muévete rápido’.</p> <p>Caso 15.</p> <p>RSC (0), en otros, se hacen acciones.</p> <p>Cultura (0) la visión y la misión se deciden en EEUU. Gira en torno a pasión en lo que hacemos, es misión de RRHH transmitirlo.</p> <p>Caso 16.</p> <p>Cultura (3) nuestros valores: equipo, integridad, pasión, gestión talentosa.</p> <p>Visión: maximizar el valor para los consumidores y los clientes a través de un equipo talentoso.</p> <p>Misión: complacerte cada día.</p>
--	---

<p>Calidad en el producto y en el trabajo. La calidad y la excelencia es nuestro valor compartido.</p> <p>Caso 14.</p> <p>Comunicación interna (2) muy importante que los de dentro nos lo creamos para poder transmitir con éxito.</p> <p>Comentario cultura (0) muy importante pero salimos de una crisis fuerte que duró hasta el 2000. 1º hay que recuperar la credibilidad y la imagen. En 2001 Plan estratégico con definición de misión y valores. Desde 2001 a finales de 2005 comunicación de crisis. Ahora ya podemos considerar que hemos salido de la crisis institucional. Hemos aparcado trabajar los valores para recuperar las relaciones externas. En 2005, plan estratégico 2005, 2015, a partir de 2006, a través de la CI. Empezaremos a añadir valores, hasta ahora hemos tenido que dar prioridad a salvar la casa. Tenemos programado el inicio de la implementación de un Plan de Cultura Corporativa entre 2006 y 2007. Comporta un manual de identidad corporativa interna que creará la cultura</p> <p>Este profesional se define como comunicador: Contrario al Marketing.</p>	<p>Caso 17.</p> <p>Cultura (3), misión: conseguir enriquecer la vida de las personas mediante productos de automoción que aporten valor añadido. Valores: transparencia, diversidad, transfuncionalidad.</p> <p>Información del funcionamiento de la compañía para crear orgullo de marca. Contribuye a una auto imagen que hace que todos los trabajadores sean embajadores de la marca, es uno de los objetivos de la compañía: el orgullo de pertenencia. Se ha trabajado mucho la ato imagen mediante la Comunicación interna a todos los niveles.</p> <p>Caso 18.</p> <p>Cultura (2) tienen una empresa asesora para explicar la cultura, está en fase. Los valores compartidos son la transparencia, es una apuesta firme. Eficacia y calidad. La visión y la misión se están definiendo.</p> <p>Caso 19.</p> <p>Cultura (0) valores compartidos: ética, y transmitir conocimiento a la sociedad a través de nuestros productos. Bienestar a los empleados y proveedores. Están publicados en la Intranet. El comportamiento interno es una exigencia para los directivos.</p>
--	--

<p>Muy importante la comunicación interna. Tiene experiencia en la dirección de comunicación desde 1995. Respecto a la comunicación de crisis asegura que desde el punto de la prevención es nula, hay que hacerlo bien y no habrá crisis. Las crisis aparecen cuando las cosas se hacen mal.</p> <p>Caso 20</p> <p>Cultura (5) valores. Trabajo en equipo, asumir retos, trabaja y diviértete y pasión por comunicar.</p> <p>Caso 21.</p> <p>Cultura (3). No está definida pero existe, entendiéndola como el valor de la calidad, por la experiencia compartida, tratamos de ser los mejores en el sector en ofrecer el mejor servicio y el mejor producto y esto es general en toda la empresa.</p> <p>Caso 22.</p> <p>Es el segundo caso no computado en el estudio cuantitativo. En otros: el valor radica en la complementariedad de todos ellos, no en la jerarquización. Hay conceptos que no se pueden jerarquizar porque son complementarios. En nuestra organización es así. Los valores claramente compartidos para nosotros son:</p>	<p>Gestión del conocimiento (5) se evalúa el nivel y capacidad de todas las personas y se revisa anualmente. Intentan optimizarlo.</p>
---	--

la coherencia, el respeto a las personas y a las agencias que forman parte de la asociación. La responsabilidad hacia ellas. Procurar que en todo tipo de relación que mantenemos las ventajas sean comunes para todos. Se introduce estos valores por una cuestión de estilo y confianza. En momentos determinados prevalece el beneficio de la compañía por encima que el propio. Nuestra visión y misión tienen un objetivo: representar y defender los intereses de nuestros asociados. También paralelamente mejorar la imagen social de la publicidad y de la comunicación empresarial. Tremenda es la importancia de la comunicación porque una empresa puede hacer cualquier cosa pero ninguna sin comunicación.

## ANEXO, 5

En el presente anexo, y a modo de ejemplo, se adjuntan cuatro de las fichas que, para el análisis de contenidos, se han realizado de cada una de las preguntas o conjunto de categorías estudiados en la presente investigación. Las fichas realizadas, con anterioridad – modelo 1-, agrupando los contenidos en torno a las unidades de observación: organizaciones de servicios y empresas de productos de consumo, nos han permitido, en una segunda fase del análisis, realizar otro modelo de ficha, donde las aportaciones cualitativas se han agrupado en torno a cada uno de los ítems concretos – variables intermedias-. Si el primer documento nos ha permitido observar las aportaciones globales realizadas por cada caso investigado, este segundo documento nos permite analizar los contenidos cualitativos realizados, de cada ítem concreto, teniendo en cuenta las aportaciones, que del mismo, han hecho por un lado los 11 casos de EPC y por otro los 11 casos de ES, estudiados, por lo que en este apartado se han realizado dos fichas por cada pregunta, una para cada unidad de observación, en total han sido 30 fichas.

### **Ficha modelo 2.**

<b>ANÁLISIS CUALITATIVO - PREGUNTA 11.</b> <b>Empresas Productos de Consumo.</b> Agrupadas por ítems concretos o variables intermedias.
<b>Ítem 1.</b>
<b>Ítem 2.</b> Caso 2. Ítem 2: independiente del plan. Caso 15. Ítem 2: no, lo tienen en la sede internacional y coordinar con el gabinete de prensa externa.
<b>Ítem 3.</b> Caso 18. Ítem 3: no, por falta de tiempo. Caso 19.

Ítem 3: si, con protocolo de actuación.

**Ítem 4.**

Caso 7.

Ítem 4 y 5: no tenemos un gabinete de crisis preparado, el gabinete se improvisaría llegado el caso pero sabemos quienes lo integrarían, con toda seguridad: el Presidente, los tres adjuntos a Dirección General, entre ellos el de RSC, el departamento implicado y, si sale en los medios también la directora de publicidad y la responsable de RRPP.

Caso 13

Ítem 4: el gabinete está formado por: el presidente, el director de recursos humanos, dos representantes de cada división –uno de consumo y otro profesional- , el director general financiero, se invita al jefe del departamento implicado y el director de comunicación, que está siempre.

Caso 15.

Ítem 4: si, coordinado por nacional, internacional y una agencia contratada.

Caso 17.

Ítem 4: si, está formado por, el presidente, el director de comunicación y el responsable del área afectada. El portavoz es el Director de Comunicación.

Caso 19.

Ítem 4: Si, diferenciado por tipologías de crisis.

**Ítem 5.**

Caso 15.

Ítem 5: si, pero lo que se improvisan no es el gabinete, son las acciones.

Caso 18.

Ítem 5: no, tenemos experiencia.

**Ítem 6.**

Caso 3.

Ítem 6: el tenemos un plan de prevención de la crisis pero no se revisa.

Caso 8.

Ítem 6: si, para las que se pueden prever.

Caso 17.

Ítem 6: si, prevención de riesgos laborales, las crisis en genérico no se pueden prever.

Caso 19.

Ítem 6: si, se actualiza periódicamente, hay cargos de la empresa que se cambian y eso afecta a la composición del gabinete.

**Otros.**

Caso 2

Otros: afrontaron una situación de crisis coincidiendo con el traslado del centro. Les permitió contrastar que el protocolo funciona.

Caso 3

Otros: está previsto un protocolo de actuación: el portavoz, en caso de crisis, sería el presidente de la compañía –Sr. Tous-, seguramente se con trataría a una empresa especializada para la gestión del proceso.

Caso 8

Otros: Un ejemplo de crisis de esta empresa: cuando apareció la crisis de las vacas locas. En principio a nosotros no nos afectaba, el público no lo relacionaba de forma directa con nuestros productos, sin embargo, unas declaraciones realizadas por la ministra del momento, en las que hablaba de los cubitos de caldo de carne, la provocó, fue una crisis provocada. Para solucionarla hicieron frente común la Asociación de caldos y sopas. La empresa nunca hizo defensa directa, siempre a través de la asociación que explicó detalladamente, que no se utilizan vísceras en la elaboración de los cubitos de caldo y que sólo se utiliza el 10% de carne de vaca que viene de Argentina. El argumento estaba y fue fácil, sin embargo se notó el efecto, luego se recuperó. En la actualidad (noviembre -2005) estamos trabajando en la prevención de lo que pueda pasar con la gripe aviaria. Otro caso que nos ha afectado últimamente ha sido el boicot realizado a los productos catalanes como rechazo al ‘Estatut’.

Caso 12.

Otros: el portavoz se nombra en función del tipo de crisis. La directora de comunicación siempre forma parte del gabinete, si la crisis es de producto el portavoz será el ‘brand manager’ del producto afectado, si el problema es corporativo el portavoz será el propio presidente o la directora de comunicación. La gestión aquí la llevamos desde el gabinete interno de crisis más una agencia especializada. Cuando la

crisis es muy importante, iniciamos una actuación 'especial crisis' donde comunicación permanece las 24 horas involucrada como si de un médico se tratara, en contacto directo con la organización internacional, la mayoría de nuestros productos son internacionales, si el problema es por los componentes se aborda a nivel internacional y se retira de todos los mercados para prevenir.

Caso 13

Otros: la gestión la tenemos externalizada, disponemos de una agencia de prensa y relaciones públicas (ULLED) para estas funciones. Caso: el cierre de una de las plantas de producción de uno de nuestros productos (aspiradores) de todo se encarga la agencia.

Caso 17.

Otros: todo se resuelve en casa, se toman decisiones colegiadas dentro del núcleo del gabinete de crisis.

Caso 18.

Otros: actúan de forma coordinada siguiendo un protocolo de actuación que viene de la experiencia no está escrito. Es muy importante el sentido común. En el momento que pasa algo, la persona afectada llama al director general y éste llama al gabinete de crisis. Tenemos mucha comunicación directa entre dirección general y comunicación, cada semana como mínimo un café de trabajo.

Un ejemplo del momento (febrero 2006) el boicot al cava catalán por la campaña anti Estatut de Catalunya. Es una situación complicada, el efecto final del boicot es imposible de conocer, hasta este mes y el próximo, podemos recibir retornos de productos y falta de pedidos. A nivel emotivo es muy duro, provoca gran desmotivación en la fuerza de ventas. Todo el esfuerzo realizado en las campañas de Navidad se ha roto. La solución de comunicación: mantenerse al margen por tratarse de un tema político. No podemos entrar. Nuestro argumento es siempre el mismo, nosotros hacemos cavas y vinos de calidad. Cada año hacemos una rueda de prensa para explicar los resultados. Este año el director general no quería para no alimentar el conflicto. Pero si se hizo. Pensamos que hay que mantenerse siempre firme en el estilo y las líneas, los principios de comunicación en períodos de crisis hay que reafirmarlos. No romper nunca tu estrategia por un problema de crisis.

Caso 19.

Otros: una situación de crisis se produjo con el fallecimiento del propietario fundador

de la compañía, se actuó siguiendo el protocolo de actuación. Cuando termina la situación se revisa el protocolo y se modifica si es necesario, así queda actualizado.

ANÁLISIS CUALITATIVO - PREGUNTA 11. Organizaciones de Servicios. Agrupadas por ítems concretos o variables intermedias.
<b>Ítem 1</b>
<b>Ítem 2</b> Caso 6 Ítem 2: no, tenemos unos referentes del día a día.
<b>Ítem 3</b> Caso 5. Ítem 3: si, corporativo se está trabajando en ello. Caso 11. Ítem 3: si, técnico y operativo. Caso 20: Ítem 3: no, específicamente conocemos el protocolo de actuación por nuestra propia experiencia de aplicación a nuestros clientes.
<b>Ítem 4</b>
<b>Ítem 5</b>
<b>Ítem 6</b> Caso 5 Ítem 6: no, es un manual de referencia adecuado a cada unidad de negocio. Nuestra estructura es muy compleja, cada unidad de negocio tiene una realidad Caso 11

Ítem 6: si, pero no se revisa anualmente.

**Otros.**

Caso 1.

Otros: comidas institucionales con los directores de los medios – presidente, director general y director de comunicación-. Objetivo mantener una buena relación para tener la puerta abierta ante una crisis (prever la situación). Sólo pueden hablar con los medios Dirección general o el director de comunicación.

Caso 5

Otros: Se gestiona desde la cúpula de la organización y en caso de afectar una unidad de negocio, ésta reporta directamente al máximo nivel ejecutivo de la empresa. Ejemplo de una crisis: Un riesgo de crisis en esta empresa es el llamado ‘golpe ariete’: en el suministro de aguas, es obligatorio dar presión para que llegue hasta el séptimo piso, cuando hay una fuga hay que tardar dos horas en cortar la presión. Si por algún problema imprevisto se corta de repente el suministro, revienta y se produce la situación de crisis.

Para prever la comunicación de esas situaciones que se presenta de forma imprevista, las direcciones territoriales de comunicación, informan cada día, a la dirección corporativa de comunicación, si hay alguna avería destacable, para que ésta pueda estar preparada y dar respuesta a los medios: la mayoría de averías fortuitas se arreglan máximo en dos días. Para ello la dirección corporativa de comunicación tiene un protocolo de actuación dirigido a: Ayuntamiento, asociaciones y medios de comunicación; son muy importantes las radios y la televisiones locales, en estos casos. En las crisis importantes, la responsabilidad la asume siempre el comité directivo del grupo con la Directora Corporativa de Comunicación al frente.

Caso 6

Otros: en la gestión de la crisis, funciona la no dispersión de los interlocutores, hay que controlar el mensaje, es necesario un interlocutor único que puede cambiar en función de la situación, pero debe haber un portavoz que delegue en quién ha de hablar, para que el mensaje sea coherente. En situaciones de crisis hay que quemar etapas, no quemar al ejecutivo desde el inicio, es muy importante la función coordinada del portavoz. En nuestra organización afrontamos distintos tipos de crisis que los tenemos catalogados como: la cíclicas, Ej.: la huelgas; crisis leve, Ej.: noticias puntuales en la prensa; crisis aguda, Ej.: un accidente en el metro como el ocurrido el 30 de octubre de

2004.

#### Caso 9

Otros: en momentos críticos se solucionan directamente desde gerencia junto con las áreas implicadas en cada caso concreto. Comunicación se encarga de filtrar las informaciones y elaborar los comunicados. Ante los medios de comunicación el portavoz sería el gerente.

#### Caso 10.

Otros: Caso en 2004 expediente de regulación y empleo: dejó de ser centro adscrito a la UB, afectó a 20 personas. De entrada se pasó de tener 200 alumnos por curso en Derecho a los 50 que tenemos en la actualidad. Se gestionó desde recursos humanos que contrató un gabinete externo (Toni Rodríguez de INTERMEDIA). Entre las acciones se hicieron reuniones con los medios de comunicación, encuentros con los periodistas de más alto nivel de los diferentes medios, notas de prensa y un comunicado oficial.

#### Caso 11

Otros: tienen una asesoría externa contratada, en caso de crisis ella dirige el tema. Ayuda mucho tener un protocolo de actuación previsto, aunque la comunicación siempre implica algo de improvisación. Un caso: murió un niño de 8 años, un domingo por la tarde en las escaleras mecánicas del centro. Estaba acompañado por sus padres y abuelos, subiendo las escaleras el niño perdió el conocimiento y se cayó, se dio un golpe, fue atendido de inmediato por una enfermera que tenemos en atención al cliente, fue asistido de manera ágil. Actuación: Convocaron el gabinete de crisis urgente, que se reunió de forma inmediata, toda la noche del domingo resiguiendo los acontecimientos, dieron todo el soporte a la familia, contactaron con el hospital, la causa fue que el niño padecía problemas cardíacos severos. Fue casual que le ocurriera en el centro. No hubo responsabilidad por parte del centro. A los dos días llamó La Vanguardia, el gabinete se reunió de nuevo de manera urgente tras la llamada, ya que el periodista insistía en cuestiones de prevención técnica. La respuesta fue: 'hemos cumplido totalmente con la normativa' desvinculándonos del tema.

#### Caso 14.

Otros: En primer lugar, este profesional no comenta ninguno de los ítems de la pregunta 11, y aclara que no cree en la comunicación de crisis, no existe la crisis si las cosas se hacen bien y si se hacen mal, toda la comunicación es de crisis. Como

conclusión a la entrevista, el director de comunicación de esta organización explicó: hace cuatro años (2001) teníamos situación de crisis total. Toda la comunicación estaba externalizada. Cada salón, lo que son nuestros servicios tenía su propia asesoría de comunicación externa. Había una situación de crisis total, entre 1995 y 2000, los accionistas estaban peleados entre si. Entonces se crea la dirección de comunicación, al frente de la misma un profesional con mentalidad de comunicación integral, es licenciado en ciencias de la información por la UAB de la primera promoción, desde 1995 diferentes experiencias, en varias empresas ocupando el cargo de director de comunicación. Primer objetivo para el 2001, salir de la crisis, para ello en primer lugar elaboración del plan estratégico global de la compañía. Con la definición de misión, visión y valores. Los objetivos del plan: a) – recuperar credibilidad e imagen; b) – toda lo que se hace entre 2001 y 2005 es comunicación de crisis, las cosas no se hacían bien, había que controlar la crisis, salir de ella y hacer las cosas bien; c) – en 2005 ya se supero la crisis institucional, en este período el tema valores quedó aparcado para recuperar las relaciones externas ‘teníamos que salvar la casa’. En 2005 un nuevo plan estratégico para el período 2005-2015. Ahora nos queda recuperar los valores a través de la comunicación interna; d) – objetivos para 2006 y 2007, inicio de un plan de cultura corporativa, ampliado con un manual de identidad corporativa interna, cuyo fin es crear la cultura corporativa de la empresa.

Para la gestión integral de la comunicación hay dos modelos: el americano basado en el marketing y las relaciones públicas, éstas utilizadas como facilitadores hacen mucho lobby y poca comunicación. Mi mentalidad como comunicador global es Europea, mentalidad de una sola marca inspirada en el modelo asiático, en Japón se trabaja una marca y una cultura fuerte.

Caso 20

Otros: todas las crisis son distintas, pero la entrevistada asegura: ‘hemos hecho tantos manuales que, tenemos capacidad para hacer el nuestro, en media hora, en función de la situación concreta.

Caso 21.

Otros: contesta a todo no y el gabinete se improvisa. Como caso: hemos tenido crisis puntuales con un cliente y económicas producidas por crisis del sector.

ANÁLISIS CUALITATIVO PREGUNTA 8.

**Empresas Productos de Consumo.**

Agrupadas por ítems concretos o variables intermedias.

**Ítem 1.**

Caso 8

Ítem 1: si, Asociaciones de consumidores; ayuntamiento, todas las asociaciones relacionadas con el sector, asociación española de anunciantes, pymes, I+D de la Generalitat.

Caso 13.

Ítem 1: si, Acciones corporativas institucionales con la Generalitat y las administraciones de Madrid y Valencia. Se hacen acciones corporativas que nos abren sus puertas y crean buena relación. Ej. Nuestro programa para jóvenes reporteros (en la Web).

Caso 15.

Ítem 1: si, pero son muy pocas y sólo con el sector, asociación española de fabricantes de juguetes.

**Ítem 2.**

Caso 7

Ítem 2: desde publicidad la compra de medios, desde gabinete de prensa artículos y desde RRPP las relaciones.

Caso 8

Ítem 2: Si, no somos muy proactivos, pero ellos nos llaman mucho.

Caso 19.

Ítem 2: si, desde Presidencia para inversiones y desde comunicación para productos.

**Ítem 3.**

Caso 8

Ítem 3: si, con los consumidores, los colaboradores, asociaciones, actividades especiales en Navidad y jornadas específicas.

Caso 13

Ítem 3: si, periodistas, instituciones, públicos internos, el más importante el presidente: 'mi cliente más importante es mi presidente'. Departamento de servicios internos.

Caso 15

Ítem 3: no, si en la central EEUU.

Caso 16.

Ítem 3: no, si la central en Holanda.

#### **Ítem 4.**

Caso 2

Ítem 4,5,6,7: a través de la fundación

Caso 8

Ítem 4: si, mucho.

Caso 12.

Ítem 4 y 5: si, ambas a partir del proyecto institucional Ej.: -H. Smile- Se destina un presupuesto mundial, anual, de 5 millones de euros. Se abre convocatoria a todos los empleados, éstos presentan proyectos sociales. Un jurado internacional selecciona los proyectos y reparte entre ellos el presupuesto. En España se ha conseguido dos años. Motiva e implica al personal. Es una herramienta tanto interna como externa, desarrolla el sentido de pertenencia a proyectos que están en marcha. Los proyectos necesitan voluntarios y la compañía facilita horas para la colaboración del voluntariado. Los códigos de implementación de los proyectos son los valores que giran en torno al cuidado del medio ambiente y la responsabilidad social corporativa.

Caso 16

Ítem 4: si, con Cruz Roja, pero no lo comunicamos. Cruz Roja lo indica en sus publicaciones y en sus anuncios.

Caso 18.

Ítem 4: si, tenemos una comisión social, que está formada por que 3 accionistas, Dir. Comunicación y Resp. Marketing y disponen de un presupuesto que administran con colaboraciones a Talita, Cruz Roja y Fundación Carreras.

Caso 19

Ítem 4: si, pero tenemos muy poco presupuesto.

#### **Ítem 5**

Caso 2

Ítem 4,5,6,7: a través de la fundación

Caso 7

Ítem 5: si, tenemos la revista 'glamur' y unas camisetas, financiadas por la empresa, se venden y la recaudación es para la causa, en nuestro caso, la lucha contra el cáncer. Para la implementación del MK con causa interviene RRPP, Publicidad y RSC.

Caso 8

Ítem 5: si, en África tenemos un programa donde un % se dedica para una taza de caldo a cada niño en Ruanda.

Caso 12

Además en el ítem 5: un ejemplo, se realizó una recolecta de libros entre los empleados, con ellos se montó una biblioteca informatizada que se entregó a Aldeas Infantiles en San Feliu de Codina. Después de finalizada la acción se comunica.

Caso 15

Ítem 5: si, a través de los planes de marketing de cada marca. Ej. Fisher Price, realizó una campaña en la que por cada juguete vendido se regalaba uno a Aldeas Infantiles.

### **Ítem 6.**

Caso 2

Ítem 4,5,6,7: a través de la fundación

Caso 8

Ítem 6: si, Ej. El año de la gastronomía.

Caso 12

Ítem 6 y 7: si, para nosotros no existe diferencia, uno es el nombre en español y el otro en inglés.

Caso 13

Ítem 6: si, olimpiadas y fórmula uno

Caso 17.

Ítem 6: si, a nuestro propio equipo.

Caso 18

Ítem 6: no, desde MK. a un equipo de golf.

### **Ítem 7.**

Caso 2

Ítem 4,5,6,7: a través de la fundación

Caso 7

Ítem 7: si, desde publicidad y RRPP, un ejemplo: somos patrocinadores de operación triunfo.

Caso 8

Ítem 7: si, Ej. Dakar y Everest.

Caso 13

Ítem 7: si, Palau de la música, FAT -fundación para las artes decorativas- y TAC – telespectadores de Cataluña-.

Caso 15

Ítem 7 y 8: no, sólo en EEUU.

Caso 16

Ítem 7: Si, a programas para TV con ‘product placement’, para nosotros esta técnica es importante. Lo consideramos como una más de nuestras técnicas de comunicación.

**Ítem 8.**

Caso 8

Ítem 8: si, Ej. Forum.

Caso 12

Ítem 8: si, en España no, si a nivel internacional. Ej.; hay un gimnasta alemán

Al que se le apoya económicamente para las olimpiadas.

**OTROS.**

Caso 2

Otros: Manual de portavoces, define en cada caso quien debe ser el portavoz. En esta empresa hay cuatro cabezas, es una empresa familiar, cuatro hijos, cuatro gerencias.

Caso 3

Otros: Premios de reconocimiento público a jóvenes creadores en moda.

Caso 7

Otros: Responsabilidad social corporativa, aunque las acciones de no se comunican por filosofía de empresa. Tenemos un responsable que reporta directamente dirección general que colabora con RRPP y con publicidad en acciones concretas como MK con

causa.

Caso 8

Otros: se comunican todas las acciones y el personal del departamento participa en todas las actividades ciudadanas que se organizan en Barcelona, Sevilla y Madrid.

Caso 12

Otros: Ruedas de prensa, para temas institucionales y novedades de productos.

Caso 13

Otros: Hay que comunicar el Dpto. dentro de la empresa, para lo que realizamos eventos corporativos, que hacen visibles diferencias significativas de nuestros productos en relación con el cuidado del medio ambiente. Un ejemplo a nivel internacional tenemos un programa a cuatro años vista –Green plan 2010- para la sociedad y para las instituciones. Con acciones que demuestran entre otras cosas que nuestros productos respetan el medio ambiente porque por ejemplo gastan menos energía, menos agua y pueden ser reciclados.

Caso 18

Otros: representante de la Fundación Madrid para la cultura del vino.

ANÁLISIS CUALITATIVO. PREGUNTA 8.

**Organizaciones de Servicios**

Agrupadas por ítems concretos o variables intermedias.

**Ítem 1**

Caso 9.

Ítem1: si, Con Generalitat, Ayuntamiento y otras organizaciones del sector.

Caso 11.

Ítem 1: Si, eventos.

Caso 14.

Ítem 1: si, hay un departamento Específico coordinado con comunicación.

**Ítem 2**

**Ítem 3**

Caso 11

Ítem 3: mucha de manera poco planificada.

Caso 14

Ítem 3: si, Generalitat, Ayuntamiento y cámara de comercio.

**Ítem 4**

Caso1

Ítem 4: si, desde dirección de comunicación.

Caso 6.

Ítem 4: si, de RRHH.

Caso 10.

Ítem 4: toda su actividad es MK. Social, puesto que la organización funciona a partir de una fundación sin ánimo de lucro, a través de un patronato. A parte se hacen pequeñas colaboraciones a ONG,s. Y, programa de becas.

Caso 22.

Ítem 4: si, dos ejemplos, -Drac Novell- y acciones formativas dirigidas al personal de las empresas asociadas con necesidad de formación.

**Ítem 5**

Caso 1

Ítem 5: si, Ej. En San Jordi venden libros y la recaudación la entregan a ONG's.

Regalan una agenda, cuyo coste aproximado es de 30 E. Con la sugerencia de que aporten dinero a una lista de ONG,s.

Caso 9

Ítem 5: si, hacen porque todos los proyectos a los que se destinan parte de los beneficios se comunican.

Caso 11

Ítem 5: no, se hacen algunas colaboraciones puntuales pero no se comunican. Creo que no hay que hacer gala de ello, no lo considero ético. Lo que hacemos es porque está bien, no para utilizarlo.

**Ítem 6**

Caso 6

Ítem 6,7,8: desde área clientes.

Caso 9

Ítem 6: si, Ej. Del torneo mutualidad general deportiva.

Caso 10

Ítem 6: si, Ej. El concierto de los 40 principales.

Caso 11

Ítem 6: Si, evento de un club deportivo local y varias actividades de la ciudad.

Caso 22

Ítem 6, 7 y 8:

Para mí el Patrocinio es una denominación genérica con dos posibilidades: la esponsorización para los temas deportivos y el mecenazgo para la cultura y lo documentó diciendo que fue a partir de Amado Juan de Andrés. Respuestas si al 7 y al 8.

**Ítem 7**

Caso 5

Ítem 7 y 8: si, antes sólo de tipo cultural y en medios. Ahora, a partir de éste último año, lo hemos reorientado al desarrollo tecnológico, es más rentable.

Caso 6

Ítem 6,7,8: desde área clientes.

Caso 10

Ítem 7: si, Ej. Congreso pro-vida y congreso católico y vida pública.

Caso 11

Ítem 7: fiesta mayor del barrio.

Caso 14

Ítem 7: si, como novedad este año empezamos a patrocinar medios, Ej.: el catalán del año que hace el Periódico de Catalunya.

Caso 21.

Ítem 7: si, el Festival de San Sebastián.

### **Ítem 8**

Caso 5

Ítem 7 y 8: si, antes sólo de tipo cultural y en medios. Ahora, a partir de éste último año, lo hemos reorientado al desarrollo tecnológico, es más rentable.

Caso 6

Ítem 6,7,8: desde área clientes.

Caso 14

Ítem 8: Si, el Palau de la música y el Grec

### **OTROS.**

Caso 4

Otros: si, Responsabilidad social corporativa.

Caso 6

Otros: aclaración conceptual: para esta empresa Institucional es igual a com. Con el estado central, el autonómico y el local.

Corporativa son el resto de gestiones no relacionadas con la administración.

Caso 14

Otros: ayudas a la Fiesta Mayor del Barrio, para mantener buenas relaciones. No, MK.

Social.

Caso 20.

Otros: RSC, Ej. Programa con Cruz Roja, cursos sin compensación económica.

Tenemos un club de voluntariado bastante activo. Intercambio de servicios con ONG,s.



ANEXO 6.

MATRIZ CON DATOS, SPSS.



	t	a1	a2	a3.1	a3.2	a3.3	a3.4
1	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
4	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
6	2,00	4,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
7	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
8	1,00	3,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00
9	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
10	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
11	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
13	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
15	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
16	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
17	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
18	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	1,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
20	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
21	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00
22	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00

	a3.5	a3.6	a3.7	a3.8	a5	a5.0	b1.1
1	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	1,00
2	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00	.	1,00
3	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
4	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	1,00
5	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	1,00
6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	.	1,00
7	1,00	1,00	2,00	1,00	7,00	1,00	1,00
8	1,00	1,00	1,00	1,00	7,00	1,00	1,00
9	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	.	1,00
10	1,00	2,00	1,00	2,00	6,00	.	1,00
11	1,00	1,00	1,00	2,00	7,00	1,00	1,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	1,00
13	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00
14	2,00	1,00	2,00	1,00	6,00	1,00	1,00
15	2,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	1,00
16	2,00	2,00	2,00	1,00	7,00	1,00	1,00
17	1,00	1,00	1,00	1,00	6,00	1,00	1,00
18	2,00	1,00	1,00	1,00	7,00	1,00	1,00
19	2,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00
20	1,00	2,00	1,00	2,00	6,00	1,00	1,00
21	2,00	1,00	1,00	1,00	7,00	,00	2,00
22	1,00	1,00	2,00	2,00	6,00	1,00	1,00

	b1.2	b1.3	b1.4	b1.5	b1.6	b1.7	b2.1
1	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
2	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
3	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
4	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
5	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
6	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
7	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
8	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00
9	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
10	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
11	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
13	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00
14	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
15	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00
16	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
17	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
18	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
19	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
20	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
21	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
22	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00

	b2.2	b2.3	b2.4	b2.5	b2.6	b2.7	b2.8
1	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00
7	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
8	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
9	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00
10	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
11	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
13	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
14	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
15	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
16	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
17	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
18	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
19	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
20	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
21	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
22	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00

	b2.9	b3.1	b3.2	b3.3	b3.4	b3.5	b3.6
1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
2	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
3	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
4	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
7	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
10	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
11	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
13	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
14	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	,00
15	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00
16	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
17	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
18	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
19	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
20	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
21	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00
22	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00

	b3.7	b3.8	b3.9	b4	b4.0	b5.1	b5.2
1	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
3	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00	1,00
4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00
6	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
7	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
8	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00	2,00	1,00
9	2,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00
10	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00
11	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
13	1,00	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00	2,00
14	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00
15	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
16	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
17	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
18	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
20	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
21	1,00	2,00	2,00	3,00	1,00	1,00	1,00
22	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

	b5.3	b.54	b5.5	b5.6	b5.7	b5.8	b5.9
1	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00
4	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
7	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
8	2,00	1,00	2,00	.	2,00	2,00	1,00
9	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
10	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
11	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
13	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
14	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
15	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
16	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
17	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
18	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
19	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
20	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00
21	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
22	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00

	b6.1	b6.2	b6.3	b6.4	b6.5	b6.6	b6.7
1	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
2	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
3	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
4	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
5	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
6	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
7	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
8	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
9	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
10	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00
11	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
12	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
13	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
14	,00	,00	,00	,00	,00	,00	1,00
15	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
16	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
17	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
18	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
19	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
20	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00
21	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00
22	2,00	2,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00

	b7.1	b7.2	b7.3	b7.4	b7.5	b7.6	b7.7
1	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00
2	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
3	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
4	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00
6	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
7	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
10	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00
11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
13	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00
15	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
16	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
17	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
18	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
20	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
21	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00
22	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00

Anexo-4-Matriz con datos-SPSS.sav

	b7.8	b7.9	b7.10	b7.11	b7.12	b7.13	c1
1	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00
2	2,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
3	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
5	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
7	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00
9	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	1,00
10	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
11	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
12	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
13	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
15	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
16	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
17	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
18	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	1,00
20	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
21	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	1,00
22	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	1,00

Anexo-4-Matriz con datos-SPSS.sav

	c2.1	c2.2	c2.3	c2.4	c3.1	c3.2	c3.3
1	1,00	4,00	2,00	3,00	6,00	7,00	4,00
2	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	4,00	11,00
3	2,00	4,00	1,00	3,00	3,00	4,00	2,00
4	1,00	4,00	,00	,00	4,00	5,00	16,00
5	4,00	5,00	1,00	1,00	15,00	12,00	7,00
6	1,00	2,00	4,00	3,00	10,00	1,00	4,00
7	2,00	4,00	3,00	1,00	15,00	,00	,00
8	4,00	3,00	2,00	1,00	1,00	3,00	15,00
9	1,00	4,00	,00	,00	8,00	7,00	2,00
10	5,00	4,00	1,00	,00	12,00	5,00	11,00
11	4,00	3,00	2,00	1,00	3,00	4,00	2,00
12	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	3,00	1,00
13	2,00	3,00	4,00	1,00	3,00	2,00	4,00
14	2,00	1,00	,00	,00	1,00	13,00	3,00
15	2,00	3,00	4,00	1,00	3,00	15,00	7,00
16	2,00	4,00	3,00	1,00	3,00	7,00	11,00
17	1,00	2,00	,00	,00	2,00	3,00	11,00
18	1,00	4,00	2,00	3,00	4,00	11,00	2,00
19	2,00	3,00	1,00	4,00	7,00	3,00	2,00
20	4,00	3,00	1,00	2,00	6,00	7,00	13,00
21	1,00	2,00	3,00	4,00	1,00	2,00	11,00
22	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00

Anexo-4-Matriz con datos-SPSS.sav

	c3.4	c3.5	c3.0
1	11,00	3,00	1,00
2	7,00	2,00	2,00
3	1,00	7,00	1,00
4	17,00	11,00	1,00
5	5,00	6,00	2,00
6	11,00	9,00	1,00
7	,00	,00	1,00
8	5,00	7,00	1,00
9	13,00	11,00	1,00
10	2,00	4,00	1,00
11	1,00	7,00	1,00
12	6,00	11,00	1,00
13	11,00	7,00	1,00
14	4,00	10,00	1,00
15	8,00	12,00	1,00
16	15,00	12,00	1,00
17	7,00	5,00	1,00
18	7,00	14,00	1,00
19	15,00	12,00	1,00
20	10,00	11,00	1,00
21	6,00	7,00	1,00
22	,00	,00	1,00