

**LAS RELACIONES  
PÚBLICAS EN LA  
GESTIÓN DE LA  
COMUNICACIÓN  
INTERNA**

**M<sup>a</sup> CARMEN CARRETÓN BALLESTER (DIR.)  
IRENE RAMOS SOLER (COORD.)**

Edita: **AIRP** (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas)  
Américo Vespucio s/n. Isla de la Cartuja. 41092 Sevilla  
Tlf: +34 954559692 – Fax: +34 954559626  
[contacto@airpp.com](mailto:contacto@airpp.com)

Dirección: M<sup>a</sup> Carmen Carretón Ballester  
Coordinación: Irene Ramos Soler  
Ilustrador: Mónica Ramos Soler

Colaboradores: Emilio Feliu García  
Dolores Fernández Poyatos  
Juan Monserrat Gauchí

ISBN: 978-84-612-8596-9  
Depósito Legal: A-9-2009  
Impresión: Servicio de Reprografía C.E.E. Limencop. S.L.  
Impreso en Alicante, España. 2009

|  |   |
|--|---|
| <b>PRÓLOGO.</b> <i>Joaquín Maestre</i> | 5 |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
| <b>INTRODUCCIÓN.</b> <i>M<sup>a</sup> Carmen Carretón Ballester</i> | 7 |
|---|---|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo 1. LA INVESTIGACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS</b> | <b>17</b> |
|--|-----------|

|   |    |
|---|----|
| <b>1.1 La auditoría de comunicación interna. Metodología específica en relaciones públicas.</b> | 19 |
|---|----|

*Antonio Castillo Esparcia*

|  |    |
|--|----|
| <b>1.2 La investigación en la profesión de las RR.PP.: como crear un programa de comunicación interna. Caso práctico: hospital Sant Joan de Déu.</b> | 33 |
|--|----|

*Agustín de Uribe Salazar y Clara de Uribe - Salazar Gil.*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo 2. LA COMUNICACIÓN INTERNA AL SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LAS RELACIONES CON SUS PÚBLICOS INTERNOS</b> | <b>39</b> |
|---|-----------|

|  |    |
|--|----|
| <b>2.1 Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación interna.</b> | 41 |
|--|----|

*Paul Capriotti*

|   |    |
|---|----|
| <b>2.2 Los valores de la organización y el público interno.</b> | 55 |
|---|----|

*Enric Ordeix*

|  |    |
|--|----|
| <b>2.3 Issues management: implicaciones para la empresa.</b> | 67 |
|--|----|

*Alfonso González Herrero*

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo 3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA</b> | <b>75</b> |
|--|-----------|

|   |    |
|---|----|
| <b>3.1 La gestión de las relaciones públicas en las sociedades de valores: especial consideración a la crisis financiera.</b> | 77 |
|---|----|

*José Ramón Sánchez Galán*

|  |    |
|--|----|
| <b>3.2 Propuesta de un plan de comunicación interna para la franquicia Bruno Caruso.</b> | 87 |
|--|----|

*Teresa Zaragoza Fuster*

|  |    |
|--|----|
| <b>3.3 Comunicación interna emocional.</b> | 97 |
|--|----|

*Evangelina García Montero*

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.4 La comunicación interna en la comunicación corporativa.</b> | 107 |
|--|-----|

*Germán Llorca Abad*

|   |     |
|---|-----|
| <b>3.5 La comunicación intermedia en las organizaciones sociales: una estrategia para generar confianza y transparencia dentro y fuera de la institución.</b> | 117 |
|---|-----|

*José M<sup>a</sup> Herranz de la Casa y M<sup>a</sup> Begoña Gómez Nieto*

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.6 Las herramientas de comunicación interna en la Universidad.</b> | 127 |
|--|-----|

*Alejandro Tapia Frade y Mónica Matellanes Lazo*

|  |     |
|--|-----|
| <b>3.7 Cultura y comunicación interna en las organizaciones. Análisis de un caso práctico.</b> | 137 |
|--|-----|

*Mercedes Casañola Andrés*

|   |     |
|---|-----|
| <b>3.8 Los sistemas de evaluación en las campañas de relaciones públicas en España.</b> | 149 |
|---|-----|

*Rocío Huertas Jiménez*



## PRÓLOGO

En esta época de incertidumbre es cuando es más necesario disponer de un programa sensato de Relaciones Humanas con su correspondiente e importante apéndice de Comunicación interna, para que los grupos de trabajo en la sociedad hispana vean con claridad las situación particular de cada uno de sus componentes y el esfuerzo que las Empresas están desarrollando para mantener su puesto en el mercado, y tratar de encontrar nuevos mercados.

Las más pesimistas auguran un 2009 desastroso, que, a mi entender, está basado más en el efecto del “rumor” que en hechos reales.

Las que son conscientes de la importancia de su papel en la Sociedad, prefieren dedicarse a seguir trabajando cada día mejor y dejar a los futurólogos que se sigan divirtiendo con sus especulaciones, con la esperanza de que sus competidores les crean.

Y estas son las Empresas que han sabido conjuntar el trabajo en equipo, desde cada uno de las tres áreas de que se componen, la industrial, la comercial y la administrativa.

Parecería exagerado decir que sin unas buenas bases de comunicación interna, la Empresa estaría desarrollando una posible confrontación entre sus grupos internos, pero la práctica me ha demostrado que sin el “engrase” de unas comunicaciones internas bien establecidas, la Empresa “chirría”.

Aquellas que no hayan establecido conscientemente un plan de comunicación para mantener informados a sus colaboradores, establecer unos soportes de comunicación y motivarles en su desarrollo profesional, puede ser que tengan la fortuna de contar con un equipo de Dirección con una gran capacidad de motivación y con unos enlaces sindicales más buenos que las toñas de Pascua, pero, por si acaso, yo les recomendaría que no dejaran al azar los canales adecuados para entenderse mejor entre los distintos niveles de la Empresa.

Recuerdo una Compañía que me llamó para que les organizáramos una superfiesta para sus clientes con motivo de su participación en el Salón de su sector que se celebraba en el recinto de la Feria de Muestras de Barcelona. Estaban dispuestos a ofrecerles una cena en el Palacio Nacional de Montjuich, con gastos de viaje incluidos.

Les pregunté porqué habían decidido, ese enorme dispendio. Me dijeron que, con ese gesto, pretendían recuperar el aprecio de sus clientes que se lamentaban de sus altos precios, de las condiciones de pago y de la formalidad en el servicio de sus pedidos.

Me pareció que con aquella fiesta no iban a solucionar sus problemas de relación con los clientes.

Les propuse que, como paso previo, hicieran un análisis de opinión, en una muestra porcentual de sus clientes detallistas: De ahí surgió que el problema que tenían era la defectuosa relación personal entre el Director de Producción, y el del Departamento Comercial que no habían encontrado mejor solución para su problema que perjudicar el trabajo del uno al otro, con lo que quien salía dañada era la Empresa.

Una vez resuelta esa fricción interior, las relaciones con sus clientes mejoraron notablemente y las ventas de la Compañía, también.

Hemos de ser conscientes del perjuicio que puede provocar a una Empresa, la poca atención al estado de sus relaciones humanas y lo que cuesta recuperar la confianza perdida.

Las ponencias aportadas en estas Jornadas Alicantinas, avaladas por la profesionalidad y experiencia de sus ponentes, autoridades en sus disciplinas, ofrecen una amplia perspectiva del momento y proporcionan un práctico “vademecum” para los afectados por el tema.

Para mí ha sido un motivo de satisfacción y orgullo el haberseme permitido participar en las mismas.

Joaquín Maestre  
Presidente de Honor de ADECEC  
Asociación de Empresas Consultoras de Comunicación.

# **INTRODUCCIÓN**

**M<sup>a</sup> CARMEN CARRETÓN BALLESTER**





## INTRODUCCIÓN a la comunicación interna en relaciones públicas

*M<sup>a</sup> Carmen Carretón Ballester*

*Profesora de la Universidad de Alicante*

No vamos a entrar en analizar las diferentes definiciones aportadas por los no tantos autores que trabajan en comunicación interna. Esta reflexión consiste más en hablar de cómo se encuentra la política de comunicación interna en las organizaciones, públicas y privadas y en su gestión desde la profesión de las relaciones públicas. Y digo desde las relaciones públicas porque cualquier organización que desarrolle una actividad, ya sea comercial o social, crea relaciones económicas, sociales, políticas, mediáticas, comunitarias y/o laborales. En estas últimas nos centramos, quizá las más relegadas por las organizaciones en la asignación de los presupuestos desglosados de comunicación, olvidando, en la mayoría de las ocasiones, que los empleados son el motor de las organizaciones y que una buena política de comunicación interna que parta desde las relaciones con ellos, logra (sin entrar en proporciones directas o indirectas en los rendimientos del trabajador), grandes agentes activos de comunicación externa.

Si bien la literatura sobre comunicación organizacional nos lleva a recordar las teorías sobre la dirección de empresas y el papel que juega la comunicación interna en las diferentes tipologías de empresas según sus niveles de estructuración, las relaciones entre personas y organizaciones tiene su origen en el siglo IX con la aparición de los gremios. Por tanto, la relación entre trabajador y organización conlleva que la comunicación interna sea la más antigua de las actividades comunicacionales que una organización pueda desarrollar con sus diferentes públicos y siguiendo unos objetivos concretos.

Pero, ¿por qué hablar de la comunicación interna en el siglo XXI si por su antigüedad debería estar más que consolidada dentro de las organizaciones? En primer lugar, y como comentaba al principio, la comunicación interna es responsabilidad de las relaciones públicas, aunque en la práctica está relegada a los recursos humanos y pocas organizaciones cuentan con departamentos de relaciones públicas en sus organigramas. En segundo lugar, solamente las grandes empresas disponen de departamentos de comunicación interna y muy pocos desarrollan sus acciones desde la filosofía y práctica de las relaciones públicas. Además, el término relaciones públicas en la sociedad española es utilizado para dar nombre a otra índole de actividades que distan mucho de lo que son realmente y todo porque aunque *Public Relations* significa relaciones con los públicos, su traducción al castellano lleva a confusiones

y su utilización no refleja la profesión que nace en los Estados Unidos con Yvi Ledbetter Lee en 1906 y que evoluciona a medida que avanza la sociedad en sus facetas política, económica y social siendo necesario una comunicación cada vez más planificada, más estructurada y más específica atendiendo a objetivos y a públicos concretos donde los mensajes son diseñados para medios no tan masivos y más persuasivos.

La comunicación interna es la base para una única comunicación externa. Las relaciones con los públicos internos deben estar englobadas dentro de una cultura corporativa en la que estén asentadas la comunicación bidireccional, la responsabilidad, la motivación o la participación de los empleados, haciéndoles sentir parte fundamental y pieza clave para el logro de las actividades y objetivos organizacionales.

Una buena gestión de las relaciones internas lleva implícita su aplicación desde los modelos de comunicación bidireccional, donde la responsabilidad social deja de ser un objetivo de la comunicación para formar parte de su propia naturaleza y de su razón de ser. Parece que, hoy por hoy, cuando se habla de las empresas galardonadas por ser socialmente responsables, además de hacer alusión a sus acciones solidarias, a colaborar con la comunidad o a respetar el medio ambiente, también se incluye la variable de mejorar las condiciones de sus empleados. Si consideramos que para proyectar una buena imagen externa o una comunicación exterior positiva se hace imprescindible contar con una situación interna en armonía, las organizaciones deben empezar a incluir en sus planes estratégicos las relaciones con los empleados como base de sus relaciones con el resto de públicos, los externos. De nada sirve una publicidad masiva sobre los logros de una organización, sobre posiciones en el sector o incluso sobre el lugar que se ocupa en el ranking de reputación corporativa, si internamente se descuida al verdadero motor de los logros que se publicitan.

En este sentido, podríamos analizar comparativamente la función de la comunicación interna y sus características desde la óptica de los recursos humanos y desde la óptica de las relaciones públicas. No obstante, tanto la literatura existente, como la experiencia de las organizaciones, ponen de relieve que la gestión de la política de comunicación interna debe tener su pilar en las relaciones entre la organización y sus públicos internos para beneficio de ambas. Por tanto, la posición limítrofe del relacionista será la clave para lograr cubrir las necesidades de los empleados, consiguiendo un clima laboral favorable que minimice al máximo los conflictos. Todo ello contribuye e influye en el rendimiento laboral.

El siguiente cuadro resume las diferencias más claras entre ambas disciplinas en materia de comunicación interna, si bien, la definición que se aporta desde las relaciones públicas recoge y contempla el vínculo entre empleados y organización.

|               | LA C.I. EN RECURSOS HUMANOS   | LA C.I. EN RELACIONES PÚBLICAS   |
|---------------|---|--|
| DEFINICIÓN    | Conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la <b>empresa</b> .   | <i>El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de <b>buenas relaciones con y entre sus miembros</b>, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”</i><br>Andrade, H. (2002: 12) |
| NATURALEZA    | Instrumento para lograr un mayor rendimiento laboral.   | Instrumento de la organización para lograr relaciones positivas con el empleado y viceversa.   |
| OBJETIVOS     | Satisfacer las necesidades propias de la empresa para alcanzar los objetivos finales de la misma  | Informativos: exposición a un mensaje y su difusión precisa.<br>De motivación: cambio de actitudes e influencia en el comportamiento.  |
| PLANIFICACIÓN | Estrategia de negocio ligada a la eficacia y la eficiencia global de la actividad empresarial.  | Estrategia de relaciones públicas ligada a la eficacia y eficiencia global de la política de comunicación organizacional.  |
| DESARROLLO    | Auditoría operativa. Mide el grado en que se ajusta una entidad a los principios de economía, eficiencia y eficacia.<br>Auditoría de eficacia. Investiga si se han cumplido los objetivos propuestos cuantificando las desviaciones y analizando las posibles causas.<br>Auditoría de legalidad: Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que le afectan. | Auditoría del entorno: gestión de conflictos potenciales.<br>Auditoría de comunicación interna: análisis de los medios de comunicación.<br>Auditoría social: análisis de la responsabilidad social de la organización.<br>Auditoría de relaciones públicas: interpretación en profundidad de las relaciones de una organización.   |

Elaboración propia.

Siguiendo con la finalidad de las relaciones internas, no se trata de comunicar todo en todo momento, sino de averiguar, lo más objetivamente posible -y para eso están las herramientas de investigación de las ciencias sociales- las necesidades, las inquietudes y los intereses de los empleados en lo que respecta a su trabajo diario o a cómo les afecta, tanto personal como profesionalmente, las decisiones que toma la organización para la que trabajan.

Retomando el estudio de ADECEC sobre un total de 16 actividades realizadas por las empresas en materia de comunicación, la comunicación interna ocupa el tercer puesto. Analizando el resto y relacionándolo con lo comentado hasta el momento, la comunicación corporativa, que lidera la lista, debería estar directamente relacionada con la comunicación interna. En el caso de la comunicación de crisis, ¿son los empleados susceptibles de este tipo de comunicación en las empresas? ó ¿qué papel tienen los trabajadores de las empresas cuando se trata la reputación corporativa? Si partimos de las relaciones públicas internas, no solamente podemos centrarnos en la actividad de la comunicación interna, puesto que, al fin y al cabo, la comunicación es un instrumento al alcance para el objetivo de las relaciones públicas.



Fuente: Radiografía del sector 2004. ADECEC.

Los programas de relaciones públicas internas se caracterizan por su carácter continuo y proactivo ya que los empleados son un público activo de comunicación. Este colectivo necesita información, no solo de lo que tiene que hacer, sino también de por qué y para qué. Por tanto, no se trata de desarrollar acciones puntuales de comunicación que solventen dudas o satisfagan intereses concretos. Los programas continuos con los empleados deben formar parte de los objetivos globales de la organización, de manera que el empleado conozca la importancia de su trabajo, los efectos del mismo y cómo le afectan las decisiones y las acciones de la organización. Cuando la situación va mal, para que conozcan qué es lo que se está haciendo para mejorarla y cuando va bien, para que sepan cómo se pueden beneficiar de ello. Una relación bidireccional que necesita de una comunicación transparente en ambos sentidos que albergue la motivación, la participación y que cuya finalidad estribe en crear o mantener unas relaciones satisfactorias entre empleados y organización y entre organización y empleados.

Con objeto de llevar a cabo estos programas de relaciones internas, los profesionales desarrollan la auditoría interna que tiene como finalidad analizar e investigar exhaustivamente la situación comunicativa y relacional en la que la organización se encuentra. Para ello, tendrán en cuenta:

1. La *Auditoría del entorno*: encargada de la gestión de conflictos potenciales;
2. La *Auditoría de comunicación interna*: análisis de los medios de comunicación;
3. La *Auditoría social*: análisis de la responsabilidad social de la organización;
4. La *Auditoría de relaciones públicas*: interpretación en profundidad de las relaciones de una organización.

La metodología de las ciencias sociales es aplicada por los especialistas en relaciones públicas para diagnosticar la situación de partida, siendo las más utilizadas, la encuesta y el análisis de contenido. La observación participante, aun no siendo un método empírico, resulta muchas veces la única forma de análisis de determinadas situaciones en relaciones públicas y, otras muchas, contribuye a definir las variables de estudio con las que trabajar en otras técnicas de investigación y, por tanto, complementa las investigaciones. Además, la entrevista en profundidad proporciona gran información cualitativa que, cruzada con la información cuantitativa de las encuestas, enriquece el análisis de la situación de partida.

Una vez se dispone del diagnóstico, la planificación estratégica conlleva la toma de decisiones sobre metas y objetivos de programa, la identificación de los públicos importantes, el establecimiento de políticas o normas que guíen en la selección de estrategias y la determinación de dichas estrategias. Por tanto, supone la concreción de los objetivos que se persiguen alcanzar para subsanar los errores y limar las deficiencias encontradas, así como para potenciar las fortalezas con las que cuenta la organización a efectos de relaciones internas.

Los objetivos de los relacionistas públicos con el colectivo interno de cualquier organización deben contemplar: promover el sentido de pertenencia, socializar al empleado en el micro ambiente de la organización, así como transmitirle el proceso de socialización y adaptación de la organización en el entorno, satisfacer necesidades comunicativas personales y profesionales, crear y mantener una cultura corporativa homogénea enmarcada en la responsabilidad social, estimular la participación y la autonomía (respetando la jerarquización de la estructura organizativa, al mismo tiempo que se permite cierta flexibilidad), proyectar una imagen interna positiva en coherencia con la externa, lograr un diálogo continuado entre la organización y los empleados y, sobre todo, que la actividad y la actuación de la organización refleje todo lo anterior. Igual de necesario es actuar como se promulga, como hacer saber (comunicar) lo que se hace.

Con un empleado bien informado y conocedor de cualquier asunto relacionado con la organización para la que trabaja, la organización tiene más fácil la consecución de los objetivos marcados. En este sentido, habría que considerar tanto las motivaciones del empleado como sus incentivos. Para las primeras, las motivaciones, la organización debería ahondar en aspectos como las aspiraciones, las ambiciones, las ideas o los deseos de los trabajadores. Para los incentivos, deberá diferenciar entre incentivos económicos (salario, primas, bonificaciones...), incentivos materiales (seguridad e higiene en el trabajo, prevención de riesgos laborales, adecuación del lugar de trabajo...) e incentivos sociales (conciliación laboral-familiar, ayudas sociales, reconocimiento notorio y público...)

Por estos motivos, al igual que la comunicación interna supone un instrumento de las relaciones públicas con los trabajadores, la comunicación corporativa debe contar también en su planificación y desarrollo con los públicos internos, al igual que los gabinetes de crisis deben comunicar al empleado los acontecimientos antes de su difusión al exterior.

No obstante, tan importante es delimitar los objetivos, como definir los públicos a los que dirigir el programa continuo de relaciones públicas. Si bien el colectivo susceptible son los empleados, hay que tener en cuenta que no se trata de un público homogéneo. El cargo, la posición, la responsabilidad y el poder en la toma de decisiones diferencia a los empleados y, por tanto, sus necesidades (motivaciones y/o incentivos), añadidos a los aspectos más subjetivos del empleado como persona, también difieren de unos a otros. Esto entraña la necesidad de estrategias diferentes y, en consecuencia, la especificidad de acciones según públicos.

Una vez definida la estrategia, la elección de dichas acciones dependerá, además, del presupuesto de la organización, de sus características y de los mensajes a emitir. El tamaño de la organización, la actividad que desarrolla, la filosofía corporativa o el número de empleados y sus categorías son, entre otras, variables a tener en cuenta para llevar acciones estratégicas dentro de los programas de relaciones internas.

Dentro de las posibles acciones a desarrollar, cabe destacar el uso de los medios o instrumentos de comunicación propios que, aun teniendo sus raíces en los medios impresos, las organizaciones aplican desde los modelos bidireccionales de la comunicación.

1. Así, en comunicación escrita se encuentran la revista interna, el buzón de sugerencias, las circulares, los boletines informativos o las memorias anuales. Para que su aplicación tenga el carácter bidireccional del que venimos hablando, la organización debe promocionar la participación del empleado en sus contenidos con apartados

como cartas al director o preguntas frecuentes, secciones escritas por los trabajadores que potencian la motivación y la participación de éstos.

2. En comunicación audiovisual, las organizaciones disponen de la Intranet, los videos corporativos y la videoconferencia que, por su naturaleza, potencian e invitan a la retroalimentación de la comunicación en mayor medida. En el caso de la Intranet, la accesibilidad es un requisito fundamental para que su objetivo principal, agilizar la información, no se vea mermado por el exceso de información o la dificultad para encontrar lo que se busca. De igual forma, sobre explotar el correo electrónico con informaciones para el empleado, consigue el efecto contrario, es decir, la mayoría de los mensajes son suprimidos antes de su lectura.
3. En comunicación interpersonal, las reuniones o las asambleas son las acciones más utilizadas por las organizaciones. Este tipo de acciones, que permiten escuchar a los empleados y mantenerlos informados, deben planificarse correctamente y para ello hay que tener en cuenta a quién se convoca y para qué, al mismo tiempo que hay que hacérselo saber con suficiente antelación para que sean preparadas por los asistentes. Otras acciones más interactivas consisten en las convivencias de los miembros de una organización fuera del entorno laboral. Hay empresas que ofrecen este tipo de servicios cuya finalidad es motivar al empleado consiguiendo un mayor compromiso laboral. Puede resultar peligroso hablar del trabajador como un recurso más de la organización y muchas convivencias se organizan para lograr de él un mayor rendimiento a través de sus emociones. Por este motivo, desde las relaciones públicas, estas convivencias solamente tendrán éxito cuando se realicen desde la óptica del empleado, no como un recurso, sino como persona una vez se hayan detectado sus necesidades e inquietudes y se hayan conocido sus motivaciones.

Para continuar con esta reflexión, la planificación estratégica de los programas continuos de relaciones públicas con los empleados, “termina” en la evaluación, tanto del proceso global, como del alcance de los objetivos propuestos. Medir la eficacia de las acciones propuestas y si éstas han contribuido a la consecución de los objetivos es vital para que el carácter continuo de estos programas tenga sentido. El éxito o no de los programas se mide con las técnicas de la investigación de las ciencias sociales. Esta fase supone tanto el final de una programación, como el principio de su naturaleza periódica y proactiva. Los resultados y las conclusiones obtenidas constituyen el pilar sobre el que seguir trabajando en materia de relaciones internas.





# **CAPÍTULO 1. LA INVESTIGACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS**

## **1.1 LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA. METODOLOGÍA ESPECÍFICA EN RELACIONES PÚBLICAS**

*Antonio Castillo Esparcia*

## **1.2 LA INVESTIGACIÓN EN LA PROFESIÓN DE LAS RR.PP.: COMO CREAR UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA. CASO PRÁCTICO: HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU**

*Agustín de Uribe Salazar y Clara de Uribe - Salazar Gil.*



## 1.1 LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA. METODOLOGÍA ESPECÍFICA EN RELACIONES PÚBLICAS

*Antonio Castillo Esparcia*

*Profesor de la Universidad de Málaga*

### 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, la comunicación ha adquirido una importancia vital en el seno de las organizaciones, sea una empresa, una institución pública, una organización social, etc. Hoy, cualquier organización que pretenda tener unas correctas relaciones con sus públicos necesita comunicar y desarrollar adaptaciones mutuas que sean beneficiosas para ambos. La Teoría de las Organizaciones ha ido desarrollando una dinámica de diferentes concepciones que persiguen la mejora de los procesos internos y externos de las entidades. Esa evolución en los estudios se inicia con la denominada Escuela Clásica en la que se propugna una racionalización de los factores organizativos que tienen relación con una conducta mecanicista: la motivación responde a las recompensas materiales (*homo economicus*). Posteriormente, ese racionalismo se ve superado por una visión de la actividad organizativa participada por componentes efectivos e informales. En este sentido, la Escuela de Relaciones Humanas persigue una visión social de la organización en la que la satisfacción, la atención a las necesidades y los grupos informales son factores esenciales en la consecución de objetivos (*homo socialis*).

Pero, para conseguir y mantener unas adecuadas relaciones, no basta con llevar a cabo acciones de comunicación de forma indiscriminada, sino que se hace indispensable la investigación y la planificación. Es decir, para gestionar bien la comunicación, necesitamos evaluar si las herramientas empleadas son las más adecuadas para llegar al público deseado, si las estamos utilizando correctamente y si los públicos nos están percibiendo de la manera que deseamos. Una vez que obtengamos la respuesta a estas inquietudes, estaremos en disposición de planificar nuestra comunicación futura, corrigiendo los errores que se cometan y potenciando aquello que estemos realizando correctamente. Todo ello merced a la mejora del conocimiento de los públicos de la organización y al desarrollo de estrategias, acciones y herramientas acordes con los objetivos organizativos.

Investigación y planificación ayudan a una buena gestión de la comunicación, aunque no están implementadas suficientemente en la mayoría de las organizaciones. En este sentido, el análisis de la comunicación no cuenta con una adecuada implantación en las organizaciones, cuando es un aspecto inmanente en toda estrategia de comunicación. Sorprendente, si tenemos en cuenta que resulta muy conveniente a las organizaciones investigar su comunicación en múltiples ocasiones como, por citar algunos ejemplos, después de una crisis, en el transcurso de grandes estrategias, ante campañas muy importantes de la competencia, si la organización sufre algún cambio significativo, etc. En realidad, la auditoría de comunicación debería ser un instrumento usual en todas las organizaciones.

La auditoría de comunicación puede ser conceptualizada como una estrategia de investigación y de evaluación sobre la planificación, procesos y herramientas de la comunicación de las organizaciones. Es el instrumento a través del cual se van a desarrollar procesos evaluadores de las acciones comunicativas y a partir de la cual vamos a poder readaptar las estrategias de comunicación de las organizaciones.

## **2. LA AUDITORÍA EN EL ÁMBITO INTERNO**

La comunicación interna es un ámbito de la comunicación organizacional en el que no se ha puesto excesivo énfasis en las organizaciones, salvo desde la perspectiva de la producción. Eso significa que gran parte de los conceptos de la comunicación interna se basan en las interrelaciones con los empleados, dejando de lado otros públicos internos que inciden sobre la organización como pueden ser usuarios, clientes, socios, accionistas, entre otros. Como apuntan algunos autores (Piñuel, 1997: 103, Villafañe, 1999: 301, Hernández, 1991: 268) la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones.

La auditoría de comunicación es un mecanismo del que disponen las organizaciones para analizar el estado de la comunicación en el ámbito interno. Para Wilcox (2001: 215-216) la auditoría sirve para anticiparnos a errores cometidos con el pasado y debe incidir sobre todos los elementos de la comunicación. Con esta auditoría vamos a conocer las herramientas más demandadas y los recursos comunicativos (formales e informales). A través de ella podemos establecer las ventajas y desventajas de nuestra comunicación, así como las fortalezas y las ineficiencias. La auditoría es una fotografía de lo actual como si fuera una fotografía fija.

Evidentemente, para llevar a cabo una investigación de estas características, se ha de recurrir a métodos cuantitativos como cualitativos. Para hallar las respuestas que buscamos se tendrán que combinar distintas técnicas de investigación. Así, para conocer cómo nos perciben los públicos, será interesante que llevemos a cabo encuestas y, posteriormente, algunas entrevistas en profundidad o dinámicas de grupo (*focus group*), que nos permitan conocer los porqués del resultado cuantitativo de las encuestas. De la misma manera, para conocer cómo se gestiona la comunicación, deberemos recurrir a la consulta de fuentes documentales, a la observación participante y observación no participante, a la observación directa o espontánea, etc. Igualmente, para descubrir la imagen que de nuestra organización transmiten los medios de comunicación resulta de gran utilidad hacer análisis de contenido. En definitiva, para poder llevar a cabo una auditoría de comunicación, hay que saber combinar diversas técnicas de comunicación que, en conjunto, ayudarán a entender lo que está pasando.

Para Almansa (2004: 62) la comunicación interna permite una información global para todos los públicos internos y una expansión de la cultura corporativa. Uno de los elementos esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes – independientemente de su posición jerárquica- estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa.

La *International Communication Association* (ICA) realizó una investigación a finales de los años setenta para conocer cómo se estaba realizando la comunicación interna en diferentes empresas (Goldhaber, 1978)<sup>1</sup>. Los resultados de esos estudios fueron:

1. los miembros de las organizaciones incidían más en la necesidad de conseguir más información que enviar información ellos mismos. Eso connotaba que no recibían mucha información de sus organizaciones y que no era adecuada en cantidad y calidad. Las mayores demandas de información se refiere a su papel en las organizaciones y qué se espera de ellos, informaciones sobre su actividad laboral y sobre el proceso de toma de decisiones de la dirección. Como vemos una preocupación por su grado de inserción y participación en sus organizaciones.

---

<sup>1</sup> Concretamente su división de Comunicación Organizacional y estuvo realizada por Goldhaber (dtor) y otros investigadores, que examinaron, mediante auditorías, cuestiones de la comunicación interna tales como acceso a la información, relaciones comunicacionales, utilidad de los instrumentos, claridad en los mensajes y contenido de la comunicación. Los resultados de esos estudios se pueden encontrar en Goldhaber, G.M., Yates, M.P., Porter, D.T. y Lesniak, R. “Organizational Communication: 1978”, en *Human Communication Research*, 5: 76-96.

2. escasa receptividad de la comunicación ascendente en los mensajes o propuestas que remitían a la organización. Cuantos más niveles traspasaba la comunicación menor grado de respuesta a sus demandas.
3. Las mejores fuentes de información son aquellas que están más cercanas a los empleados, y las peores las más alejadas. Los trabajadores aseguran que necesitan más información relacionada con el trabajo por parte de los supervisores inmediatos y más información acerca de toda la organización por parte de la alta dirección.
4. Los trabajadores prefieren obtener más información de los canales de comunicación formales de la organización que del rumor. Cuando el rumor es utilizado con frecuencia como vía de comunicación llega de una manera eficaz a los trabajadores pero les proporciona información de menor calidad y exactitud que la deseada.
5. Aunque los trabajadores se encuentren “generalmente” satisfechos de los canales de comunicación interpersonal, les gustaría recibir más información <cara a cara>, especialmente de la alta dirección.
6. Cuanto mayor es la distancia entre las fuentes de comunicación y los receptores en las organizaciones, se recibe menos información, hay menor oportunidad para pedir más información, se produce una calidad de información más pobre y con mayor uso del rumor, las relaciones interpersonales, en definitiva son más pobres. Por el contrario, cuando la distancia entre las fuentes de información y los receptores decrece, los empleados reciben y quieren más información, existe un mayor seguimiento que favorece la respuesta por parte del receptor y por tanto un mayor feed-back. La información es de mayor calidad y se hace un menor uso del rumor. En definitiva, las relaciones interpersonales mejoran (Pozo, 1997: 40-41).

### ***2.1. Tipología de auditorías***

Las auditorías de comunicación interna son un elemento esencial para poder gestionar adecuadamente las relaciones con los públicos internos. Desde el concepto de comunicación organizacional surgido con el proceso de industrialización de los siglos XVIII y XVIII, la comunicación interna es un elemento esencial de cohesión, de información, de motivación y de integración en las organizaciones. Desde esta perspectiva la realización de auditorías es inmanente al concepto mismo del proceso de comunicación ya que todo acto de comunicación

parte de la investigación y finaliza en la evaluación, tal como viene explicitado en el modelo RACE (Research, Action, Communication and Evaluation) de Marston.

Ahora bien, auditoría sobre qué y sobre quién. Dos son los modelos genéricos de procesos auditores en comunicación: el global y el parcial. La aparición de uno y otro va a depender de las necesidades organizativas, de los modos y usos de comunicación o variables externas.

La auditoría global u holística abarcaría a todos los modos de la comunicación (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y sería una revisión profunda de los procesos, las herramientas y la política de comunicación interna. Nos permitirá conocer los fundamentos generales a través de los cuales realizamos la comunicación interna y propugnar cambios, modificaciones o profundizaciones de las actividades y acciones. Debe surgir de la máxima dirección organizativa y afectar a todos los ámbitos y sectores organizativos. Y también hay que implicar a los diferentes públicos de la organización con estudios específicos y sectoriales.

La auditoría parcial es aquella que se realiza sobre algún servicio administrativo, sobre alguna herramienta de comunicación o sobre unos públicos específicos. Puede surgir desde niveles inferiores en la organización y nos permite conocer la situación determinada para poder acometer acciones singulares al contexto analizado.

De igual manera, es necesario señalar que los actores que deben realizar las auditorías van a depender de la tipología. Así, cuando se deba realizar una auditoría global es adecuado que sea realizada por expertos ajenos a la propia organización para evitar disfunciones en el análisis. Esa necesaria aplicación del proceso de investigación se basa en la ecuanimidad y objetividad del experto que analiza la situación.

Sin embargo, en los procesos de auditorías parciales no es obligatorio que sea realizado desde exterior aunque sí que es recomendable. La motivación, la implicación, las interrelaciones o las limitaciones objetivas del personal interno pueden ser problemas añadidos al análisis de la comunicación interna.

## ***2.2. Casuística de realización de las auditorías***

Es innegable que la realización de auditorías supone un sobreesfuerzo a la gestión diaria de la comunicación interna de las organizaciones. Ya hemos señalado que debe ser una acción recurrente, planificada y regularizada en el seno de las organizaciones. En términos temporales la auditoría analiza el presente para prever el futuro y es un instrumento más de la comunicación

interna. Debe estar incluida en el propio plan de comunicación interna y contemplarse como una herramienta de gestión interna. Su temporalización usual es la auditoría anual con un proceso codificado y preestablecido de pautas de análisis y que se puede iniciar con criterios de autoevaluación de los servicios implicados y el análisis posterior de ese proceso por parte de un comité directivo.

Sin embargo, más allá de que sea una acción permanente sí que será necesario realizar auditorías cuando se producen procesos episódicos en las organizaciones. Entre estos los más significativos son:

- En situaciones de crisis para comprobar cómo se ha visto afectada la organización entre sus públicos y en el análisis de los medios de comunicación. Para González Herrero (1998: 192), el plan de crisis de contar con mecanismos que permita “conocer las actitudes y opiniones de los públicos”.
- Cuando se producen cambios organizativos que afecten a gran parte de la organización. Una de las situaciones más usuales es la fusión u absorción de empresas y sirve para analizar el clima respecto de aspiraciones, problemas o necesidades de información de los públicos.
- Tras la realización de campañas de comunicación de organizaciones de ámbito temático en el que se desarrolla la actividad organizativa.

### ***2.3. Aspectos temporales de inserción de la intranet***

La dificultad de desarrollar una auditoría y los costos asociados (de personal, de infraestructura, de conocimiento) llevan al establecimiento de mecanismos protocolizados de evaluaciones sobre herramientas o contextos comunicativos. En este sentido, el caudal de información que nos suministran los mecanismos tecnológicos coadyuva a un incremento de los datos organizativos. Así, el soporte más novedoso y que se está implantando con mayor rapidez es la intranet.

Con ella, todo proceso de inserción de nuevos modelos y estructuras organizativas conllevan la necesidad de acomodación a lo que son las características intrínsecas de la institución. Así, el proceso de instalación de una Intranet no debe alejarse de criterios de eficacia y eficiencia organizativas, por un lado, y debe integrarse en lo que son configuraciones de comunicación interna. Para poder realizar este cometido es adecuado exponer el modelo RACE



de Marston puesto que ayuda a observar los pasos que deben darse en la implantación de una Intranet. Este modelo postula la necesidad de que la evaluación sea elemento que anteceda y continúe con toda acción. En este sentido, Marston señala que la investigación (Research), debe ser anterior a la planificación (Action) y, que posteriormente, se haga una aplicación (Communication) para finalizar, de nuevo, con una evaluación de los resultados (Evaluation).

De esta manera, todo proceso temporal de creación de una Intranet ha de discurrir por un análisis de los precedentes comunicativos (herramientas, sentidos de la comunicación, flujos formales e informales,...), el tipo de comunicación que deseamos realizar, la aplicación de la Intranet y una evaluación de lo hemos realizado confrontándolo con lo que eran nuestros objetivos iniciales para establecer los ajustes necesarios.

### **2.3.1. Análisis de los precedentes**

Es necesario conocer los tipos de comunicación de los que se disponen en la organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal), su participación en la gestión de los recursos humanos, las herramientas de la que disponíamos y el uso y valoración de cada una de ellas.

No debemos olvidar que una Intranet aporta novedosas y numerosas ventajas pero su finalidad esencial es estar al servicio de los flujos de la comunicación interna y que sea una herramienta integradora en la organización. Esa integración se ve facilitada por la unificación del lenguaje (digital) y la potencialidad de combinar imagen, texto y sonido en un mismo mensaje.

Otro aspecto a tener presente es el tipo de estructura organizativa (personal, competencia tecnológica, material disponible) y su capacidad y predisposición de uso de la herramienta. No sólo es necesario disponer del equipamiento sino también de que el uso y aplicación de la Intranet suponga una mejora organizativa.

En este sentido será pertinente recoger una serie de informaciones respecto de la comunicación interna:

- Las herramientas de comunicación que se venían utilizando hasta el momento por parte de los empleados y de la dirección.
- Verificar aquellos instrumentos que contaban con mayor apoyo y uso.

### ***2.3.2. Análisis de la situación actual***

A medida que conocemos los antecedentes comunicativos de la organización es necesario establecer los criterios que nos van a servir para generar una Intranet y los objetivos que nos planteamos con su génesis. De esta manera, será necesario formular una serie de preguntas o cuestiones que modularán el proceso de implantación:

1. puntos fuertes y débiles en comunicación interna
2. cambios que hayan provocado la decisión de optar por la creación de la Intranet
3. catalogación y segmentación de los empleados según sus necesidades comunicativas
4. determinar los rasgos distintivos de cada una de las tipologías de empleados que hemos descubierto y a los cuales deseamos dirigirnos
5. determinar las barreras que dichos trabajadores podrían encontrarse a la hora de trabajar con una Intranet
6. determinar el proceso de trabajo que cada empleado sigue habitualmente

Para poder determinar las respuestas a estos interrogantes hay que recurrir a diversos instrumentos analíticos como son:

- la auditoría de información coadyuva a que conozcamos las herramientas más usadas por los empleados, el uso que hace de ellas y sus requerimientos a lo que debe ser una correcta herramienta de comunicación interna.
- mapas de conocimiento para discernir los objetivos que nos planteamos con la creación de la Intranet, tales como la categorización de la información para que se convierta en conocimiento, mejorar el uso de la comunicación interna a partir de las necesidades individualizadas de información y todo ello en aras a establecer los requerimientos mínimos de información, el uso y la funcionalidad de todas las herramientas que vamos a integrar en ese soporte. Una vez que hemos llegado a este punto podemos establecer la disposición interna de las informaciones, los usuarios y las herramientas mediante
- a partir de los dos pasos anteriores, determinar cuál es la disposición óptima de la información en la Intranet: análisis triple. Con este análisis vamos a verificar la fiabilidad, eficiencia y eficacia de la Intranet a través de sencillos mecanismos como pueden ser:

- a) análisis heurístico de usabilidad, respecto del cumplimiento de unos criterios de uso mínimos que permiten un uso eficiente por parte del usuario. Sin entrar en disquisiciones eminentemente técnicas unos elementos básicos son la necesidad de que el usuario sepa en todo momento en qué posición y lugar de la Intranet se encuentra, utilizar un lenguaje nada técnico sino totalmente entendible por el usuario, mimetizar la estructura y señalética de la propia empresa, anticiparnos a errores de circulación del usuario, mostrar información adecuada a cada momento y crear aplicaciones que reduzcan procesos complejos, entre otros aspectos. Igualmente es necesario establecer elementos empáticos con el usuario (colores que no cansen, visibles, insertar imágenes sólo necesarias) y ayudas en su búsqueda, tales como asistentes en la búsqueda o una relación de las preguntas más frecuentes (FAQS).
- b) Recurrir a procesos metodológicos de investigación ya utilizados en el ámbito profesional, como es el ejemplo del test de Nielsen. Con este método se persigue que el usuario desarrolle una búsqueda de determinadas informaciones y posteriormente se le realiza una encuesta para conocer su experiencia.
- c) Pretest, que consiste sencillamente en una prueba de funcionamiento de cómo se desarrolla la búsqueda de información de la Intranet y que se realiza en diversas dependencias o departamentos de nuestra organización.

A partir de esos criterios evaluadores vamos a estar en disposición de poder establecer diversos informes sobre nuestra Intranet. Esos informes deben abarcar elementos que coadyuven a la eficacia, para poder establecer la mejor relación coste/beneficio, es decir, alcanzar el mayor beneficio (satisfacción del usuario) con el menor coste posible. Este análisis se realiza no ya sólo como referente económico sino que la satisfacción (ámbito difícilmente mensurable) es elemento inmanente a la mejora de los flujos de la comunicación interna. En este sentido, estaremos en disposición de establecer la relación coste y beneficio, mediante:

- la mejora de costos/beneficios tangibles, como es la relación entre inversión en software y hardware y la mejora de la cuenta de resultado o el incremento de los niveles de productividad

- la mejora de los costos/beneficios inmateriales, respecto del proceso de adaptación o la dedicación de horas en formación sobre el uso de la Intranet y el beneficio del clima de satisfacción interno que haga sentirse más partícipe e integrados a los trabajadores con la empresa.

#### **2.4. Otros elementos de análisis**

Las técnicas más utilizadas en la realización de auditorías de comunicación interna son cualitativas y cuantitativas. Desde la perspectiva de la organización es inmanente la realización de auditorías a la propia comunicación de las organizaciones.

Las principales herramientas de tipo cualitativo se pueden agrupar en varias técnicas: Observaciones directas: auto-observación, observación sistemática, observación participante Técnicas dialógicas: entrevistas (abiertas y cerradas) y discusiones grupales. Entre ellas cabe distinguir:

##### **Autoobservación**

Formada de auto-registros o auto-informes en los que el sujeto o la persona anotan su conducta individual a partir de los parámetros de análisis y contextualizados en su ejercicio profesional

Análisis de documentos personales formado por autobiografías, diarios, cartas realizados por personas. La realización de historias de vida que está formada por una auto-observación introspectiva y cuenta con un registro de un observador externo.

##### **Observación sistemática o no participante**

Consiste en el estudio de las personas en situaciones naturales y a través de un observador que no se implica en la dinámica sino que adopta el rol externo. Es un procedimiento a través del cual se produce una percepción planificada de la conducta de personas, registrando y codificando esos comportamientos a partir de variables e indicadores de investigación.

Las fases son:

- 1.- planificar estrategia observación (adecuabilidad selección a partir de los objetivos)
- 2.- identificar unidades observación
- 3.- Selección (signifitividad y predictividad)
- 4.- seleccionar procedimiento (estabilidad entre momentos y situación observación)

Las principales limitaciones a este tipo de análisis son el alto coste por desplazamiento, las horas de dedicación, el adiestramiento de los observadores, la intromisión en la vida de los sujetos y el surgimiento de fuentes de error como son la reactividad y la variabilidad.

### **Observación participante**

Es adecuada para realizar investigaciones por desconocimiento del fenómeno a estudiar, debido a grandes diferencias entre membresía y extraños y cuando se analiza un fenómeno oculto a la opinión pública.

Las fases en las que se estructura esta técnica son:

- 1.- observación descriptiva previa: contacto
- 2.- desarrollo planteamiento teórico y estrategia investigadora: delimitar área y temática
- 3.- definición estrategias muestreo y registro: selección informante, situaciones o escenarios, acciones e interacciones
- 4.- aplicación observación
- 5.- análisis

### **Entrevistas abiertas**

Podemos distinguir varios tipos de entrevistas:

Libre: finalidad exploratoria y no centrada

En profundidad: entrevista centrada (con presupuestos).

No directiva, escasamente precodificada y dirigida en decurso

Semiestructurada: repertorio preguntas

Las fases de aplicación son:

- 1.- Preparación: contacto para explicación propósito, explicación causal, naturales, anónima o no.
- 2.- Comienzo: condiciones. Inicio inquisiciones poco comprometedoras
- 3.- Desarrollo. Aplicación de tácticas: táctica homeostática de estilo (compensar interacción), táctica fingir no entender (esfuerzo suplementario de explicación), táctica flujo continuo (investigador adapta preguntas), táctica del cambio (orientar a entrevista a tratar temas no contemplados) y táctica del refuerzo (mantener fluidez del discurso).
- 4.- Finalización entrevista

### **Discusiones de grupo: Brainstorming y Phillips 66**

El Brainstorming parte del supuesto de un grupo medio es más apto para producir pensamiento que las opiniones individuales. La estructura es la concatenación ideas que se junta y se combinan formando un informe final. Está adecuado para afrontar temas desconocidos y gran indefinición en las soluciones. Se compone de un gestor que presenta y modera, introduce los temas, explica las reglas de funcionamiento, otorga los turnos, dinamiza al grupo y cierra el tiempo.

El Phillips 66 es una técnica que parte de que cuánto mayor es el tamaño grupo menor es el tiempo de exposición. Creado en 1948 por Donald Phillips consiste en la división de un grupo grande que se desglosa en grupos de 6 personas que se reúnen durante 6 minutos. Tras la reunión el Presidente y el secretario de cada grupo realizan una reunión entre los responsables de otros grupos para llevar a soluciones conjuntas.

### **Discusiones grupales**

El grupo de discusión consiste en el conocimiento de la realidad organizativa mediante la representación micro de una macrosituación. Su objetivo es reproducir relaciones organizativas y permite captar necesidad, interés y preocupaciones, y conocer motivaciones y actitudes en decurso.

Se basa en una homogeneidad intragrupal a partir de la heterogeneidad interna. La membresía no conocimiento previo mutuo y el número mínimo es de cinco miembros y máximo nueve (cifras orientativas). La duración media: hora y media a dos horas.

### **Encuestas**

Necesidad de establecer parte representativa (muestra) de la población (universo) para poder justificar la generalización de los datos obtenido en la investigación. Pueden ser descriptivas (visión puntual situación) y explicativas (causa y efecto). Los elementos son:

1. Muestra: probabilística o no probabilística.
2. Cuestionario con repertorio de preguntas
3. Realización o aplicación
4. Análisis resultados

### **Análisis de contenido**

Conjunto procedimientos interpretativos y técnicas de refutación aplicado a productos comunicativos o procesos comunicativos que constituyen un documento. Los pasos a seguir son:

- Selección de la comunicación que será estudiada
- Selección de las categorías que se utilizarán
- Selección de las unidades de análisis
- Selección del sistema de recuento y medida

En el ámbito interno se realiza básicamente sobre herramientas de comunicación y analiza los contenidos.

### **3. CONCLUSIONES**

Las organizaciones deben desarrollar acciones de investigación y evaluación de sus estrategias, campañas y herramientas de comunicación. Ello les va a permitir mejorar el proceso de planificación y plantear acciones eficaces y eficientes. Es un proceso cíclico por lo que en análisis es un elemento inherente a la comunicación organizativa.

Así, la auditoría de comunicación es la herramienta que analiza e investiga la comunicación desde la perspectiva holística o desde una visión concreta sobre soportes, instrumentos o acciones. Con la auditoría se mejora la gestión de las relaciones con los públicos a adaptar una actividad proactiva que incrementa las adaptaciones entre objetivos organizativos y sus públicos. Las organizaciones deben incrementar el presupuesto y el personal a estas actividades y debe ser un recurso permanente de la estrategia de comunicación.

### **4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALMANSA, ANA (2004): *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación*, Málaga: Universidad de Málaga.
- GOLDHABER, G.M., YATES, M.P., PORTER, D.T. y LESNIAK, R. (1978): "Organizational Communication: 1978", en *Human Communication Research*, 5: 76-96.
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998): *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*, Madrid: Ed. Bosch.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. (1991): "Medios de comunicación en las organizaciones", en FERNÁNDEZ COLLADO, C.: *La comunicación en las organizaciones*, México: Trillas, pp. 245-274.
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1997): *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid: Ed. Síntesis.
- POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid: Fragua.
- VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid: Ed. Pirámide.
- WILCOX, Dennis, AUTT, Philips; AGEE, Warren y CAMERON, Glen (2001): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*, Madrid: Pearson Educación.





## **1.2 LA INVESTIGACIÓN EN LA PROFESIÓN DE LAS RR.PP.: COMO CREAR UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA. CASO PRÁCTICO: HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU**

*Clara Eugenia de Uribe-Salazar Gil. Profesora de la Universidad de Vic.*

*D. Agustín de Uribe-Salazar Fàbregas. Presidente Gabinete Uribe.*

### **1. INTRODUCCIÓN**

La técnica de participación I.SO.R.S. (*Internal Soft Research System*) fue creada por Gabinete Uribe para responder a las necesidades de algunos clientes que en el mínimo tiempo posible tenían que definir sus líneas de acción estratégicas. Creemos que la imaginación y la creatividad son esenciales en el momento de aplicar una técnica, para modificarla o adecuarla, de acuerdo con la situación específica que se tiene que afrontar.

La creatividad es inherente a la aplicación empírica de una técnica de participación, como es el caso de I.SO.R.S. Una técnica o metodología puede tener multiplicidad de variantes y procedimientos, al aplicarla a diversos participantes, situaciones y objetivos.

#### **Internal Soft Research System (I.SO.R.S.)**

El I.SO.R.S. es una herramienta de participación y de gestión para la cohesión de grupos, creada por Gabinete Uribe.

El objetivo principal es crear un espacio de diálogo y consenso para obtener una mayor integración y entendimiento del grupo. Definiendo las líneas estratégicas a desarrollar entre todos los participantes, indicando cuándo, cómo y los medios necesarios para lograrlas. Se desarrolla en una jornada de 8 horas

La participación, la motivación, el diálogo y el consenso son los elementos de comunicación utilizados para resolver estos momentos de cambio y de incertidumbre frente al futuro.

Esta técnica es rigurosa y coordinada en el tiempo. Se inicia con una reflexión del presente tema eje de la sesión de trabajo y finalmente se culmina en su proyección futura con actuaciones concretas a realizar en un tiempo establecido a corto, medio y largo plazo.

I.SO.R.S. es una herramienta de gestión diseñada para responder rigurosamente a las necesidades de tiempo en el desarrollo de estrategias de futuro.

## HOSPITAL SANT JOAN DE DEU

### **Introducción:**

Este caso responde a lo que se llama situaciones de crisis o cambios “conocidos”, es decir, las que no se producen de forma accidental e inesperadamente.

La Internal Soft Research System (I.SO.R.S) establece un proceso y una secuencia muy estudiada para generar aportaciones de los participantes, que sean a la vez transversales y pluridimensionales, sobre un concepto propuesto y que permitan definir estrategias y acciones de mejora de aplicación inmediata, y a medio y largo plazo.

### **Situación:**

En el año 2002 Gabinete Uribe recibió la solicitud del gerente del Hospital Sant Joan de Déu, Dr. Josep Ganduxé, para diseñar un plan de comunicación interna. La situación del Hospital adolecía de un importante déficit de relación y comunicación interna. Muchos de los profesionales del mismo status no se conocían entre sí. Por supuesto el grado de desconocimiento era superior entre grupos de diferente actividad. No existía un plan de comunicación interna. Las relaciones de la Dirección con los 1.200 trabajadores no eran ni fluidas ni fáciles. Para resolver esta situación decidimos aplicar la metodología I.SO.R.S.

Esta metodología se fomenta en la participación de todos los miembros con un estilo distendido y positivo, buscando y fomentando los aspectos de colaboración, consenso y motivación para impulsar mejoras.

En el caso del Hospital de Sant Joan de Déu el tema central que constituyó el punto de partida de los debates fue el de la comunicación interna.

De acuerdo con la dirección se definió este motivo como base y se diseñaron los perfiles de los participantes para conseguir una presencia diversa y enriquecedora que fuera representativa, transversalmente, de las diferentes sensibilidades, circuitos y funciones de la organización.

Todas estas tareas previas son decisivas para obtener un buen funcionamiento de la jornada I.SO.R.S. y para conseguir que genere, a lo largo de los trabajos, unas aportaciones de calidad y significación.

Se cursaron las invitaciones a los participantes mediante unas cartas personales del gerente del Hospital, Dr. Ganduxé, y se hizo el seguimiento para garantizar la presencia, voluntaria, de un número suficiente (alrededor de cincuenta personas), y que sea representativo de las diferentes áreas de la organización.

La Jornada se inicia con la presentación de los objetivos generales y las características de la metodología que se aplicará, las funciones y roles de los grupos y del plenario, es decir, de las sesiones de trabajo en conjunto.

Los objetivos del I.SO.R.S. son los siguientes:

| <b>OBJECTIVOS I.SO.R.S.</b> |
|-----------------------------|
| CONOCIMIENTO                |
| PERTENENCIA                 |
| IMPLICACIÓN                 |
| COHESIÓN DE GRUPOS          |

Los participantes al I.SO.R.S. dedicaron una jornada al análisis y definición de objetivos a obtener en un futuro próximo y lejano a través de las aportaciones de los trabajadores. Es lo que

llamamos comunicación ascendente. Estas directrices conjuntas trazadas por las personas que trabajan en el hospital ayudaron a lograr:

- la relación, a través de la participación, de personas que, muchas de ellas no se conocían entre sí, ni tampoco el trabajo que desarrollaba cada uno. CONOCIMIENTO.
- el hecho de ser escuchados, emocional y verbalmente tuvo como resultado el hecho de sentirse parte del hospital. PERTENENCIA.
- psicológicamente, sirvió para constatar que son importantes para el hospital y que se les tiene en cuenta. IMPLICACIÓN.
- reflexionar sobre los puntos fuertes y los puntos débiles del hospital. CONOCIMIENTO.
- planificar su futuro, proponiendo y sugiriendo todo tipo de información para ayudar a mejorarlo por medio del diálogo y el consenso. IMPLICACIÓN.
- definir una matriz DAFO (Dificultades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), del entorno, el presente y futuro de la institución. IMPLICACIÓN.
- trazar las líneas estratégicas a desarrollar en un plan de comunicación integral para el hospital. COHESIÓN DE GRUPOS.

## **2. VALORACIÓN DE LA SESIÓN DE TRABAJO**

La participación en la jornada fue un éxito, asistieron todos los invitados. Éste era el primer requisito para conseguir una jornada representativa y plural, y se cumplió.

El tema de la jornada era “La comunicación en el Hospital Sant Joan de Déu”. La riqueza de opiniones, sugerencias, valoraciones, etc., fue muy importante y altamente valiosa para extraer conclusiones y líneas de trabajo.

Otro aspecto a destacar es que el hecho que se repitan unas ideas y comentarios con una determinada frecuencia no es un indicador exacto de la importancia de un tema, y es preciso relativizarlo y contextualizarlo de forma conveniente. Y hará falta ver si esconde posibles temas indirectos, colaterales o latentes que pueden ser aún más relevantes para la organización.

En relación a las conclusiones logradas, hubo un consenso muy elevado, resultado de las coincidencias e implicación de todo el grupo, y de todos los niveles y perfiles de participantes. Aspecto que facilita la aplicación y ejecución de las propuestas consensuadas por todos. A grandes rasgos, resumimos diciendo que la jornada fue fundamental tanto a nivel personal como de estrategias a desarrollar en un futuro próximo y que hoy en día aún se basan en los resultados obtenidos con la plural y consensuada aportación.

Esta técnica de participación nace de la necesidad que tenemos como consultores de ir un paso por delante en el conocimiento y el aprendizaje para dar un buen servicio a la sociedad.

Uno de los valores a reseñar de esta metodología reside en su diseño basado en las capacidades de modos democráticos de convivencia y trabajo para asegurar el progreso y el rendimiento del grupo.

Con I.S.O.R.S. se logra el objetivo fundamental de la democracia: que los participantes creen el futuro que quieren, acotando como hacerlo, cuándo y quién se tiene que responsabilizar de lograrlo y en cuánto tiempo.

### **3. RESULTADOS**

Una vez aplicados los resultados a la creación del plan de comunicación interna y puesto en marcha el mismo, cambió radicalmente la interrelación entre los propios colaboradores, y entre éstos y la Dirección.

A partir de ese momento, un montón de nuevas iniciativas de actuaciones comunitarias, creadas por el personal, se pusieron en marcha con éxito. Y hasta hoy.

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONS, Klaus (1990): *Práctica de la Dinámica de Grupos*. Barcelona: Editorial Herder.
- BARTOLI, Annie (1992): *Comunicación organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- BENAVIDES J. (1993): *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Edipo.
- BERNAYS, L. Edward (1990): *Los años últimos radiografía de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- BERTRAND R. Canfield and H. Frazier Moore (1973): *Public Relation principales, cases, and problems*. USA: Richard D. Irwin.
- BLACK, Sam (1994): *Las Relaciones Públicas*. Barcelona: Hispano Europea.
- DEL POZO Marisa, (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*, Madrid: Editorial Fragua.
- ELÍAS Joan y MASCARAY José (1998): *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KIRSTEN, Rainer E.; and MÜLLER-SCHWARZ, Joachin (1998): *Entrenamiento de grupos*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- LOUGOVOY, CONSTANTIN y M. Linon: (1972): *Les relations publiques*. Paris: Dunod Edit.
- Marshall, Catherine and Rossman, Gretchen B. (1989): *Designing Qualitative California: Research*. Sage.
- MITROFF, Ian I. (1983): *Stakeholders of the Organizational Mind*. Jossey
- NELSON, Bob (1997): *1001 formas de recompensar a sus empleados*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- NOGUERO, Antonio (1995): *La función social de las Relaciones Públicas*.
- SOLANO, Luis (1988): *Tratado de Relaciones Públicas*. Madrid: Edit. de la Universidad Complutense.
- TOUS I RAL, Josep M. (1993): *Comportamiento Social y Dinámica de Grupos*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.

**CAPÍTULO 2**  
**LA COMUNICACIÓN**  
**INTERNA AL**  
**SERVICIO DE LA**  
**ORGANIZACIÓN Y DE**  
**LAS RELACIONES**  
**CON SUS PÚBLICOS**  
**INTERNOS**

**2.1 COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ERA DIGITAL. DE LA COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL A LA COMUNICACIÓN EN RED**

*Paul Capriotti*

**2.2 LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN Y EL PÚBLICO INTERNO. LA BASE DE LA PERSONALIDAD CORPORATIVA**

*Enric Ordeix*

**2.3 ISSUES MANAGEMENT: IMPLICACIONES PARA LA EMPRESA**

*Alfonso González Herrero*





## 2.1 COMUNICACIÓN INTERNA EN LA ERA DIGITAL. DE LA COMUNICACIÓN UNIDIRECCIONAL A LA COMUNICACIÓN EN RED.

*Paul Capriotti*

*Profesor de la Universidad Rovira i Virgili. Tarragona.*

### 1. LA IMPORTANCIA DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Cada vez se reconoce con mayor fuerza la importancia fundamental que tienen los empleados en el éxito de la empresa. Esta importancia se ve reflejada en diversas cuestiones, principalmente desde la perspectiva “*interna*” de la organización, observando al empleado como un factor estratégico dentro de la compañía, ya que desarrolla un papel determinante en el logro de la competitividad necesaria de la empresa.

Así, el empleado *es un factor estratégico para la elaboración de los productos o servicios de una organización*, ya que su desempeño redundará en una mayor o menor calidad de los productos o servicios fabricados y ofertados por la compañía. Los empleados son los que “*hacen*” el producto o servicio, y por lo tanto, de ellos dependerá que la calidad de los mismos sea la adecuada para lograr un nivel de competitividad alto de la organización.

También *es un factor estratégico por su relación con los clientes de la compañía*, por lo que la calidad y éxito de la relación con ellos estará directamente vinculada a su actuación. Para los clientes, los empleados que están en contacto con ellos “*son la empresa*”, y de la relación que ellos establezcan se derivará un mayor compromiso o fidelidad del cliente con respecto a la empresa.

Por último, los empleados *son un factor estratégico para el buen funcionamiento de la empresa*, puesto que de su trabajo (o la forma en que lo lleven a cabo) dependerá el nivel global de calidad de los procesos de la organización. Esto repercutirá, de forma determinante, en los estándares de productividad y rendimiento de los empleados (en particular) y de la organización (en general).

Además de ello, desde una perspectiva “*externa*” de la organización, los empleados también son importantes porque asumen una serie de roles en relación con la empresa, además de su relación laboral o contractual:

*Los Empleados pueden ser consumidores de la compañía*, por lo que una adecuada relación interna estimulará una predisposición de los trabajadores a consumir los productos o servicios de la empresa. Por ejemplo, si un empleado no se siente satisfecho en su trabajo, ya sea por su remuneración, por el trato que recibe o por la predisposición de la empresa hacia él,

es altamente probable que su comportamiento de compra se encuentre influenciado por ello en la elección de productos o servicios de su empresa o de la competencia.

*Los Empleados son Líderes de Opinión para las personas ajenas a la empresa*, ya que se suele asumir que los trabajadores conocen mejor la empresa, sus características, sus productos o servicios, su forma de trabajar, etc., y por ello, su opinión o punto de vista sobre las particularidades de la compañía pueden ejercer una influencia importante en las personas “externas” a la empresa. Por ejemplo, si una persona le pide a un amigo (que es empleado de una empresa) que le recomiende o aconseje sobre comprar un producto de la compañía o bien comprar a un competidor, la opinión del empleado será decisiva, ya que se suele reconocer que, al “estar dentro”, se conoce con mayor detalle los productos o servicios de la empresa, y también se tiene una mayor información sobre los productos de la competencia.

*Los Empleados pueden ser miembros de grupos de presión o influencia*, ya que pueden estar integrados en asociaciones vecinales, medioambientales, políticas, etc., que pueden llegar a influir o condicionar en el funcionamiento o desarrollo de la organización. Por ejemplo, algunos empleados pueden ser parte de una asociación de vecinos próxima a la empresa, y al “estar dentro” de la compañía podrá observar la predisposición de la organización hacia el barrio y su compromiso con él.

*Los Empleados pueden ser, con una probabilidad alta, miembros de la Comunidad Local* en la que se encuentra ubicada la organización. En este sentido, los trabajadores desearán que, además de su vínculo laboral, la organización sea partícipe de la evolución y mejora de la comunidad en la que se encuentra, y contribuya a esos logros. Así, los empleados, como miembros de la comunidad local, demandarán de la empresa respeto por el medio ambiente, apoyo a eventos sociales de la ciudad, etc., a la vez que podrán observar “desde dentro” si existe voluntad de la organización para ello.

De esta manera, se puede observar que los empleados son, por diversos motivos, ya sea a nivel de funcionamiento interno como de vinculación externa, un factor decisivo y, por tanto, estratégico para que la organización pueda desarrollar adecuadamente sus capacidades y llegar a alcanzar sus objetivos.

## **2. DEL ENFOQUE UNIDIRECCIONAL A LA COMUNICACIÓN INTERNA DIALÓGICA**

La comunicación interna ha sido estudiada sobre todo en el campo de la comunicación organizacional. La literatura en torno a la comunicación organizacional se refiere sobre todo a “las formas sistemáticas en que las prácticas de comunicación se pueden utilizar para ayudar a

coordinar y controlar las actividades de los miembros y relaciones organizacionales con los públicos externos” (Deetz, 2001: 3) La comunicación organizacional como tema de investigación se puede encontrar en un conjunto de disciplinas académicas incluyendo la psicología organizacional, la sociología organizacional, economía y administración, relaciones industriales, antropología aplicada, periodismo, relaciones públicas y *speech communication* (Redding, 1985; Grunig, 1992) Se ha centrado fundamentalmente en la estructura (redes de comunicación, comunicación superior-subordinado, estructura organizacional formal, etc.) y en el proceso (proceso de flujo del mensaje, eficacia en la comunicación, poder, motivación, etc.) de la comunicación dentro de las organizaciones (Jablin et al., 1987; Tompkins and Wanca-Thibault, 2001)

La comunicación organizacional en el pasado estaba influenciada por las teorías de la *speech communication* y se trataba desde la perspectiva de la transmisión de información, orientada fundamentalmente hacia el análisis de la eficacia de la comunicación (Redding, 1985; Grunig, 1992; Tompkins and Wanca-Thibault, 2001) Esta perspectiva considera la comunicación como un *producto* de las organizaciones en las que se sitúa y desarrolla (Tompkins, 1984; Deetz, 2001) Es decir, la comunicación es *resultado* de una forma particular de organización de una entidad.

Desde este punto de vista, la comunicación interna se puede concebir como la transmisión de información desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la organización. Esta forma tradicional de comprender la comunicación interna ha sido preponderante durante décadas. Los programas de comunicación interna han dado prioridad a un grupo de técnicas de comunicación unidireccional de los directivos a los empleados, con el principal objetivo de diseminar la información, transmitir decisiones y controlar a la gente. Esta noción tiene un carácter claramente informacional, porque se centra en informar a los empleados sobre noticias y actividades que están ocurriendo en la organización. Es un sistema de comunicación asimétrico (Grunig y Hunt, 1984; Grunig, 1992) en el cual el énfasis está en la información descendente (entretener, informar y persuadir a los empleados), donde se le asigna poca importancia a la comunicación ascendente. Normalmente se implementa a través de medios de comunicación unidireccionales (tales como los boletines o revistas internas, tabloneros de noticias, memorandums, etc.) a los que se le da más importancia que a la comunicación cara a cara, interpersonal. Este tipo de comunicación no realiza ningún esfuerzo por conseguir la participación del empleado, porque lo que le preocupa simplemente es transmitirle información.

Sin embargo, algunos autores (Redding, 1972; Tompkins, 1984; Grunig and Hunt 1984; Grunig, 1992)) sugieren que ha habido una evolución desde una perspectiva previa. Redding (1972) propone una perspectiva de la comunicación organizacional orientada a la recepción, que se centra en la información que los empleados necesitan y desean y en cómo interpretan la información que reciben. Grunig (1992) sugiere la necesidad de un sistema simétrico de comunicación organizacional que opere a niveles interpersonales y de grupo además de a nivel organizacional. En esta perspectiva, la comunicación interna se puede comprender como el intercambio de información a través de todos los niveles de una organización. En esta concepción, la comunicación no es resultado de una estructura organizacional, sino que juega un papel decisivo en la creación de dicha estructura (Tompkins, 1984; Piñuel Raigada, 1997).

Tompkins (1984) afirma que la comunicación constituye las organizaciones, es decir, que las organizaciones se pueden considerar como sistemas de individuos interactuando, inmersos en un proceso activo de creación y re-creación de la organización por medio de la comunicación. Así, autores como Taylor (1993, 1995) y Stohl (1995) definen la organización como un sistema de comunicación que se expresa a través del discurso que se produce por un conjunto de actores. De esta forma, la comunicación dentro de una organización ya no refleja la realidad, sino que la crea y representa el proceso de organización (Putnam et al., 1996; Tompkins y Wanca-Thibault, 2001)

La implementación de esta forma de comunicación se debería basar en herramientas y actividades de comunicación que ayuden al libre flujo e intercambio de información dentro de la organización. Todos los miembros de la organización están implicados en la comunicación y en el intercambio de información sobre lo que están haciendo. El intercambio de información se convierte en multidireccional (ascendente, descendente y horizontal) a través del diálogo, que establece un sistema simétrico de comunicación. Esta perspectiva de intercambio y diálogo es más difícil de desarrollar que el enfoque orientado a la transmisión de información, e implica el reconocimiento de que el método básico es la comunicación directa y el contacto personal entre los miembros de una organización. Las herramientas unidireccionales de comunicación son por lo tanto poco eficaces para este método de comunicación. Por el contrario, los nuevos canales interactivos de comunicación que han llegado con las nuevas tecnologías son herramientas útiles para facilitar un flujo multidireccional de información entre todos los niveles de una organización.

### 3. COMUNICACIÓN INTERNA Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

En la definición de Castells (2001) de *sociedad de la información*, el término *información* se refiere a una forma específica de organización social en el que la generación, procesamiento y transmisión de la información se convierte en la principal fuente de productividad y poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas de nuestro tiempo. En esta sociedad basada en la información, las personas son uno de los activos más importantes y escasos de una organización (Murgolo-Poore et al., 2002). Se reconoce que los miembros de una organización son de importancia capital para su éxito, y los empleados se consideran como el grupo estratégico clave para obtener competitividad organizacional (Grunig, 1992; Murgolo-Poore y Pitt, 2001).

La comunicación interna juega un papel importante a la hora de mejorar la eficacia, actuación y competitividad organizacional (Clampitt y Downs, 1993; Lucas Marín, 1997; Clampitt et al., 2000; Morley et al., 2002). Juega un papel relevante en la coordinación de tareas, en la circulación de la información y en ayudar a los empleados a identificarse con los objetivos y valores organizacionales (Hargie and Tourish, 2004). Incluso tiene beneficios potenciales para la satisfacción del cliente externo (Kotler, 1991; Piercy and Morgan, 1991; Fisk et al., 1993) Esto confirma el papel vital que la comunicación interna juega en el éxito organizacional (Murgolo-Poore and Pitt, 2001).

La comunicación con y entre los empleados es un aspecto central en la vida organizacional, y todavía lo es más desde que las organizaciones han entrado en la economía del conocimiento (Murgolo-Poore et al., 2002) La sociedad de la información, una era basada en el conocimiento, conlleva retos y oportunidades para el proceso de la comunicación interna. Las nuevas tecnologías están creando nuevos canales de comunicación dentro de las organizaciones, y también están modificando los viejos medios de comunicación. De forma igualmente importante, están cambiando la forma en que la comunicación organizacional se entiende en la actualidad.

Este texto presenta los principales impactos que las nuevas tecnologías (y sobre todo Internet) están teniendo en la comunicación interna, aspecto que nos puede ayudar a comprender la magnitud –y las implicaciones- de los cambios que se han producido en las organizaciones por la evolución de la comunicación interna tradicional hacia la e-comunicación.

#### 4. EL IMPACTO DE INTERNET EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna tradicional es sobre todo unidireccional, desde uno hacia muchos y desde arriba hacia abajo, y en muy pocos casos estimula el diálogo y la comunicación bidireccional. La principal razón de esto es que los medios de comunicación tradicionales no son flexibles y no permiten la comunicación efectiva multidireccional entre los miembros de una organización (Grunig, 1992; Murgolo-Poore y Pitt, 2001). Esto no ayuda a las personas en las organizaciones a la hora de obtener y difundir la información que quieren y necesitan.

Sin embargo, el creciente desarrollo de las nuevas tecnologías (y de Internet en particular) ha tenido un impacto importante en todos los aspectos de la vida organizacional (O’Kane et al., 2004) y ha revolucionado la forma en que las personas y las organizaciones se comunican (Springston, 2001). El uso apropiado de las nuevas tecnologías será un importante reto para las organizaciones en un futuro próximo.

Internet se ha convertido en poco tiempo en una herramienta de comunicación indispensable para las organizaciones. Stuart y Jones (2004) destacan el hecho de que Internet puede cubrir un amplio abanico de funciones, tales como servir de medio publicitario persuasivo, como medio de educar o informar, como forma de comunicar e interactuar, como medio de construir y mantener relaciones o simplemente como fuente de entretenimiento. Investigaciones previas (Kent y Taylor, 1998; Kent et al., 2003; White y Raman, 2000) demuestran la importancia de Internet como herramienta de comunicación que ofrece a las organizaciones una flexibilidad creciente, personalización y ahorro de tiempo en lo que respecta a las necesidades e intereses de distintos públicos. En los programas de comunicación, Internet está adquiriendo relevancia creciente, y ofrece a los profesionales nuevas oportunidades de establecer diálogo con distintos públicos (Hill y White, 2000).

Al aplicar la tecnología de Internet, las organizaciones han desarrollado distintas herramientas (intranets, emails, blogs, chats, forums, etc.) para actividades de comunicación interna. Estas nuevas herramientas digitales de comunicación están transformando la forma en que la gente obtiene información, se comunica y se involucra en las relaciones dentro de las organizaciones (Springston, 2001). Estas nuevas tecnologías no solamente están creando nuevas formas de comunicación, sino que están también modificando la forma en que los viejos canales de comunicación se utilizan (Cohen, 2000).

Estas nuevas herramientas de comunicación están creando fronteras difusas entre los emisores y receptores, entre la información y la comunicación y entre los antiguos y los nuevos medios de comunicación, y por lo tanto es necesario revisar algunos de los viejos paradigmas que han guiado la comunicación en la era industrial (Phillips, 2001; Holtz, 2002; Orihuela, 2003) Algunos de estos paradigmas se relacionan específicamente con la comunicación interna (Tabla 1).

**Tabla 1**

|                                  | ANTES DE INTERNET  | DESPUÉS DE INTERNET   |
|----------------------------------|--|---|
| <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados como receptores pasivos de información</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados como emisores activos de información</li> </ul>          |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidireccional</li> <li>• Comunicación de uno a muchos</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidireccional</li> <li>• Comunicación interactiva</li> </ul>       |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de la información</li> <li>• Escasez de Información</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir conocimiento</li> <li>• Exceso de información</li> </ul> |
| <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerárquica</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizontal</li> </ul>  |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlada</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abierta</li> </ul>   |

**De receptores pasivos a emisores activos.** Holtz (1996) afirma que dos aspectos fundamentales en comunicación se han visto modificados por comunicarnos y acceder a la información a través de las nuevas tecnologías: quienes suministran información (los emisores), y cómo los receptores obtienen la información que necesitan. Internet ha transformado el modelo de comunicación, de aquel basado en el emisor ha evolucionado hacia otro centrado en el receptor (Holtz, 2002). En la era industrial, la comunicación estaba controlada por el emisor, que elaboraba la información y la comunicaba a un público que la recibía de forma pasiva (Holtz, 2002). En la sociedad de la información, los nuevos medios han transformado a los receptores en protagonistas activos del proceso de la comunicación, bien porque buscan activamente información (el público busca la información dónde y cuándo la necesita) o bien porque activamente distribuyen información como emisores (Clark, 2000; Phillips, 2001; Springston, 2001; Orihuela, 2003). Este punto es bastante relevante para la comunicación interna, porque los empleados ya no son receptores pasivos de información. Se

han convertido en sujetos activos del proceso de comunicación, como emisores de información para todos los diferentes niveles de la organización, ya que Internet facilita el intercambio de información y de opiniones; o como buscadores activos de información, porque Internet ofrece muchas posibilidades de buscar y obtener la información que necesitan (Springston, 2001).

**De la comunicación en un solo sentido a la comunicación interactiva.** En la comunicación tradicional, una organización crea mensajes y los difunde a todos sus públicos, con el objetivo de informar sobre las actividades de la organización (Holtz, 2002). Este tipo de comunicación puede caracterizarse como no interactiva, unidireccional, asimétrica y orientada hacia la difusión de la información (*de uno hacia muchos*). Sin embargo, Murgolo-Poore y Pitt (2001) afirman que si la organización quiere conseguir el éxito a largo plazo debería desarrollar una comunicación simétrica, clara y abierta con sus empleados. Con las nuevas tecnologías la comunicación interactiva se hace más fácil. La interactividad es una de las principales características de Internet y ha sido objeto de un número importante de investigaciones en el campo de la comunicación (Rafaeli, 1988, Ha and James, 1998; Downes and McMillan, 2000). A través de las nuevas herramientas digitales, todos los usuarios pueden ser emisores y receptores, de manera que la comunicación se vuelve dialógica (*two-way*), simétrica y multidireccional (*de muchos a muchos*). De esta forma, las nuevas tecnologías, presentan la comunicación “todos con todos” (*any-to-any*) dentro de las organizaciones (O’Kane et al., 2004), permitiendo que la comunicación fluya en todas las direcciones (de forma ascendente, descendente y horizontal). Además, estas nuevas herramientas facilitan el paso de las relaciones muy focalizadas (de los jefes a los empleados) a las relaciones multilaterales (todos los miembros de la organización), estimulando la integración entre todos los miembros de la organización (December, 1996; Springston, 2001).

**De la distribución de la información al intercambio de conocimiento.** En la comunicación tradicional, el flujo de comunicación se produce de unos pocos emisores, que son los que tienen el conocimiento y la información, hacia los numerosos receptores que no tienen esa información. Hoy, Internet permite que personas y organizaciones hagan circular datos, información y conocimiento. La cantidad de información que está disponible es enorme. Se ha pasado de una situación donde la información escaseaba a otra donde abunda, incluso, se puede decir que hay saturación de información (Phillips, 2001; Holtz, 2002; Orihuela, 2003). Dentro de las organizaciones, las nuevas tecnologías permiten poner en circulación grandes cantidades de información. Esta información debe ser controlada para asegurar que proporciona información precisa y oportuna a la organización y sus empleados



(Springston, 2001; O’Kane et al., 2004). Si se gestiona adecuadamente, esta información ayuda a los empleados a realizar su trabajo de manera más eficiente y alienta a las personas dentro de la organización a compartir sus conocimientos con los demás. La información y el conocimiento puede ser compartida en tiempo real (Orihuela, 2003; O’Kane et al., 2004). Además, Internet fomenta y estimula que las personas busquen la información que necesitan, cuando la necesitan y cómo la necesitan (Phillips, 2001; Holtz, 2002). En este sentido, Internet es una forma de comunicación *pull* y los comunicadores pueden contribuir a este proceso. Las herramientas de e-comunicación interna estimulan a los empleados a ir a buscar la información que necesitan y desean, más que a esperar que los directivos les hagan llegar la información (O’Kane et al., 2004).

Las nuevas tecnologías, sin embargo, no sólo influyen en los canales de comunicación, sino también en las estructuras y procesos organizativos (O’Kane et al., 2004). Por lo tanto, si la comunicación influye en los procesos y en las estructuras organizativas (Tompkins, 1984; Piñuel Raigada, 1997; Deetz, 2001), los cambios que afectan a la comunicación podrán tener un efecto decisivo sobre los procesos y la estructura de la propia organización. Los siguientes son dos de los principales cambios en las organizaciones.

**De estructuras jerárquicas (verticales) a estructuras planas (horizontales).** En las organizaciones tradicionales, las estructuras jerárquicas son necesarias para garantizar y controlar el flujo de información sobre las decisiones de los altos directivos hacia los empleados y la información diaria de los empleados a los altos directivos. En estas organizaciones, por lo tanto, un gran número de niveles de organización se establecen entre los empleados y altos directivos. Con la ayuda de las nuevas tecnologías, las organizaciones ya no tienen necesidad de disponer de numerosos mandos medios para controlar y, a menudo, censurar la información (Samuels, 1997). Las personas esperan recibir la información de manera rápida y directamente de la fuente para realizar su trabajo de forma eficaz. Así, la estructura organizativa se hace menos vertical y más horizontal (más “plana”), y el flujo de información *any-to-any* se puede implementar (O’Kane et al., 2004). Con estructuras planas, personas de diferentes departamentos y con funciones diferentes pueden trabajar juntos y compartir la información y el conocimiento. Los empleados pueden ponerse en contacto con otras personas cuyo conocimiento especializado puede ayudarles a hacer su trabajo (Samuels, 1997). Las organizaciones pueden hacer más hincapié en los procesos horizontales que en las relaciones verticales, alentando a los empleados a utilizar la red en la empresa, más allá de sus fronteras tradicionales.

**De estructuras controladas a estructuras abiertas.** En las organizaciones tradicionales, la información clave está en manos de los directivos, que toman las decisiones necesarias para manejar recursos, responsabilidades y controlar a los empleados. Frente a esto, las nuevas tecnologías permiten que la comunicación fluya libremente a través de una organización, más allá de los obstáculos jerárquicos y burocráticos (Samuels, 1997). Así, las nociones tradicionales de poder y control se ven alteradas. Una de las principales funciones de los directivos ha sido la de *gatekeeper*, es decir, personas que tienen el control sobre la información (O'Kane et al., 2004). Incluso los comunicadores han trabajado como “guardianes” de la comunicación para facilitar la entrega de los mensajes de la organización (Springston, 2001). Con las nuevas tecnologías, las organizaciones están cambiando de estructuras de mando y control hacia redes de personas conectadas e informadas (Phillips, 2001; Holtz, 2002). El intercambio de conocimientos y de información permite a todos los empleados acceder al conocimiento corporativo (Filipczak, 1996; Marshall, 1999) y facilita la distribución de responsabilidades y decisiones entre todos los niveles de la organización. De este modo, cada vez más las decisiones se convierten en una responsabilidad de los empleados (Langnau, 2000). Además, si una implicación y una participación mayor es lo deseable, es necesario construir un ambiente de confianza (Samuels, 1997; Phillips, 2001). Por lo tanto, la apertura, la transparencia y la confianza son valores cada vez más importantes en las organizaciones, por encima de valores tradicionales como el control de la información y la jerarquía.

Así, podemos observar de forma clara cómo las nuevas tecnologías, principalmente Internet, puede determinar no sólo las estrategias y canales de comunicación interna en una organización, sino también influir en la estructura y en los procesos organizativos.

## 5. CONCLUSIÓN

Es muy difícil predecir los efectos de Internet en la sociedad y en las organizaciones. En los próximos años emergerán muy rápidamente nuevas tecnologías aún más sofisticadas. Por ejemplo, la tecnología inalámbrica está incluso proporcionando opciones cada vez más flexibles para la comunicación dentro de las organizaciones.

Sin embargo, las organizaciones no están utilizando en la actualidad todas las ventajas que Internet ofrece como medio de comunicación interactivo, multidireccional y simétrico (Springston, 2001) Holtz (2002) sugiere que las nuevas tecnologías se utilizan para duplicar las funciones de la tecnología ya existente. Muchas organizaciones sencillamente han creado

versiones electrónicas de materiales impresos. Negroponte (1995) indica que, en muchos casos, el uso de los nuevos medios se ha centrado en los aspectos más superficiales y técnicos de la comunicación, en lugar de centrarse en el contenido y en las necesidades de los usuarios de la información. Las nuevas tecnologías se utilizan en la comunicación interna simplemente como nuevas formas de crear y presentar viejos medios (boletines electrónicos, folletos electrónicos, revistas electrónicas, etc.). Por ejemplo, Murgolo-Poore y Pitt (2001) sugiere que los profesionales de la comunicación están utilizando las intranets como herramientas para publicar textos y archivos multimedia. Con las nuevas herramientas digitales, la comunicación interna debe ir más allá de las formas tradicionales de comunicación, y los comunicadores han de desarrollar aplicaciones innovadoras de las nuevas tecnologías para facilitar la comunicación.

Incluso cuando las nuevas tecnologías se aplican en todo su potencial, la importancia del elemento humano y de la interacción personal no se puede infravalorar (McDermott, 1999) Internet no ha cambiado la necesidad de la gente de la interacción cara a cara con otras personas o con las organizaciones (Holtz, 2002) Murgolo-Poore y Pitt (2001) dicen que “el toque humano y la tecnología tienen que funcionar conjuntamente para proporcionar el equilibrio que posibilitará a los comunicadores maximizar todas las interacciones e intercambios” (p. 238). Este es el reto del futuro para los profesionales de la comunicación interna.

Las nuevas tecnologías están impactando en todas las organizaciones, e incluso tendrán mayor influencia en el futuro. Han supuesto un impacto relevante en muchos aspectos de las estructuras y procesos organizacionales y también han afectado la forma en que las organizaciones y los empleados se comunican. Sin embargo, la implementación de las nuevas tecnologías no debe considerarse como la panacea que resolverá todos los problemas de la comunicación interna. Las organizaciones necesitan reconocer tanto los beneficios como los posibles peligros que estos nuevos medios suponen. O’Kane et al. (2004) afirman que la consideración clave no es qué nueva tecnología implementar, sino cómo utilizarla y combinarla con otros canales de comunicación. Para maximizar el impacto de los nuevos medios como herramientas de comunicación, las organizaciones deben desarrollar todas las ventajas de los nuevos medios e integrarlos con los medios tradicionales ya existentes dentro de las estrategias de comunicación interna.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTELLS, M. (2001). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red*. Vol. I. México: Siglo Veintiuno Editores.
- CLAMPITT, P.; DEKOCH, B. and CASHMAN, T (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *The Academy of Management Executive*, 14, 41-57.
- CLAMPITT, P. and DOWNS, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30, 5-28.
- CLARK, A. (2000). They're talking about you: Some thoughts about managing online commentary affecting corporate reputation. *Journal of Communication Management*, 5 (3), 262-276.
- COHEN, A. (2000). Web revolutionizing benefits communication. *Business Insurance*, 34 (9), 12-13.
- DECEMBER, J. (1996). Units of analysis for internet communication. *Journal of Communication*, 46 (1), 14-38.
- DEETZ, S. (2001). Conceptual Foundations. In F. Jablin & L. Putnam (eds), *The new Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- DOWNES, E. and MCMILLAN, S. (2000). Defining interactivity: A qualitative identification of key dimensions. *New Media & Society*, 2 (2), 157-179.
- FILIPCZAK, B. (1996). Training on intranets: The hope and the hype. *Training*, 33 (9), 24-32.
- FISK, R.; BROWN, S. and BITNER, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, 69 (1), 61-103.
- GRUNIG, J and HUNT, T. (1984). *Managing public relations*. Fort Worth: Holt, Rinehart & Winston.
- GRUNIG, J. (1992). Symmetrical Systems of Internal Communication. In J. Grunig (ed), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 531-575). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ha, L. and James, E. (1998). Interactivity reexamined: a baseline analysis of early business web sites. *Journal of Broadcasting & electronic media*, 42 (4), 457-474.
- HARGIE, O. and TOURISH, D. (2004). How are we doing? Measuring and monitoring organizational communication. In D. Tourish & O. Hargie (eds), *Key issues in organizational communication* (pp. 234-251). London: Routledge.
- HILL, L. and WHITE, C. (2000). Public relations practitioners' perception of the world wide web as a communications tool. *Public Relations Review*, 26 (1), 31-51.
- HOLTZ, S. (1996). Intranets: What's all the excitement. *Communication World*, 13, 54-58.
- HOLTZ, S. (2002). *Public Relations on the net*. 2<sup>nd</sup> Edition. New York: AMACOM.
- JABLIN, F.; PUTNAM, L.; ROBERTS, K and PORTER, L. (1987). *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Newbury Park, CA: Sage.
- KENT, M. and TAYLOR, M. (1998): Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24 (3), 321-334.
- KENT, M.; TAYLOR, M. and WHITE, W. (2003). The relationship between web site design and organization responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29, 63-77.
- KOTLER, P. (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LANGNAU, L. (2000). Are management jobs on the line?. *Material Handling Engineering*, 55 (8), p.26.
- LUCAS MARÍN, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- MARSHALL, G. (1999). The opportunities of electronic commerce. *Agency Sales Magazine*, 29, 4-7.
- MCDERMOTT, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management, *California Management Review*, 41 (4), 103-117.
- MORLEY, D.; SHOCKLEY-ZALABAK, P. and CESARIA, R. (2002). Organizational influence processes: Perceptions of values, communication and effectiveness. *Studies in Communication Sciences*, 2, 69-104.
- MURGOLO-POORE, M. and PITT, L. (2001). Intranet and employee communication: PR behind the firewall. *Journal of Communication Management*, 5 (3), 231-241.
- MURGOLO-POORE, M.; PITT, L. and EWING, M. (2002). Intranet effectiveness: a public relations paper-and-pencil checklist. *Public Relations Review*, 28, 113-123.
- NEGROPONTE (1995). *Being Digital*. New York: Vintage Books.
- O'KANE, P.; HARGIE, O. and TOURISH, D. (2004). Communication without frontiers. The impact of technology upon organizations. In D. Tourish & O. Hargie (eds), *Key issues in organizational communication* (pp. 74-95). London: Routledge.
- ORIHUELA, J. (2003). Blogging and the eCommunication Paradigms: 10 principles of the new media scenario. Paper presented at *Blogtalk. The European Weblog Conference*. Vienna, May 23-24.
- PHILLIPS, D. (2001): *Online Public Relations*. London: Kogan Page.
- PIERCY, N. and MORGAN, N. (1991). Internal marketing: the missing half of the marketing program, *Long Range Planning*, 24 (2), 82-93
- PIÑUEL RAIGADA, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

- PUTNAM, L.; PHILLIPS, N. and CHAPMAN, P. (1996). Metaphors of communication and organization. In S. CLEGG, C. HARDY and W. NORTH (eds), *Handbook of organization studies* (pp. 375-408). Thousand Oaks, CA: Sage.
- RAFAELI, S. (1988). Interactivity: from media to communication. In R. Hawkins; J. Wiemann and S. Pingree (eds). *Annual Reviews of Communication Research*, 16, (pp. 110-134), Beverly Hills: Sage.
- REDDING, W. (1972). *Communication within the organization: an interpretative review of the theory and research*. New York: Industrial Communication Council.
- REDDING, W. (1985). Stumbling toward an identity: The emergence of organizational communication as a field of study. In R. McPhee and Tompkins, W. (eds), *Organizational communication: traditional themes and new directions* (pp. 15-54). Newbury park, CA: Sage.
- SAMUELS, P. (1997). The impact of computer-based communications networks. In E. Scholes (ed), *Gower Handbook of Internal Communication* (pp. 47-56). Aldershot, UK: Gower Publishing Company.
- SPRINGSTON, J. (2001). Public Relations and New Media Technology. In R. Heath (ed), *Handbook of Public Relations* (pp. 603-614). Thousand Oaks, CA: Sage.
- STOHL, C (1995). *Organizational communication: Connectedness in action*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- STUART, H. and JONES, C. (2004). Corporate branding in marketspace. *Corporate Reputation Review*, 7 (1), 84-98.
- TAYLOR, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- TAYLOR, J. (1995). Shifting from a heteronomous to an autonomous worldview of organizational communication: Communication theory on the cusp. *Communication Theory*, 5, 1-35.
- TOMPKINS, P. (1984). The functions of communication in organizations. In C. Arnold and J. Bowers (eds), *Handbook of rhetorical and communication theory* (pp. 659-719). New York: Allyn & Bacon.
- TOMPKINS, P. and WANCA-THIBAUT, M. (2001). Organizational Communication. Prelude and Prospects. In F. Jablin and L. Putnam (eds), *The new Handbook of Organizational Communication* (pp. xxvii-xxxii). Thousand Oaks, CA: Sage.
- WHITE, C. and RAMAN, N. (1999). The world wide web as a public relations medium: The use of research, planning and evaluation in web site development. *Public Relations Review*, 25 (4), 405-419.



## 2.2 LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN Y EL PÚBLICO INTERNO, LA BASE DE LA PERSONALIDAD CORPORATIVA

Enric Ordeix

Profesor de la Facultat de Comunicació Blanquerna-Universitat Ramon Llull

### Resumen

El artículo parte de la consideración que existen sistemas organizativos que favorecen la interrelación con los públicos internos y la cohesión de la cultura de las entidades, que, a su vez, dependen de un proceso exhaustivo de comunicación interna. En este sentido, nos centramos en la relación de los conceptos identidad y valores, como elementos definitorios de la personalidad de las organizaciones y base del proceso de las relaciones públicas excelentes.

*Palabras clave:* Relaciones internas, relaciones públicas, valor corporativo, cultura organizativa, personalidad de las organizaciones, sistema organizativo, comunicación interna, público interno.

### 1. INTRODUCCIÓN

Existen nuevas formas de generar complicitad interna a las empresas y entidades ante una revolución causada por la aplicación de nuevos sistemas organizativos que afectan la gestión de los recursos humanos y de la comunicación. En este marco, las entidades, y en especial las empresas, se han preocupado progresivamente al definir y construir la personalidad de la entidad y sus espacios de compromiso social. Entendemos que el primer paso de un proceso prolongado de relaciones públicas yace principalmente en la identificación colectiva con la entidad. En este sentido, la gestión de la cultura organizativa se hace esencial por trabajar los elementos que construirán el mensaje dirigido a los públicos. La identificación con los valores y el mensaje potencia el grado de participación dentro las entidades y construye un espacio de entendimiento (*mutual understanding*)<sup>1</sup>, columna vertebral de la actividad de relaciones públicas. Aun así, el espacio de entendimiento entre personas no existe si no hay compromisos por ambos lados. Y, otra vez, los compromisos se expresan a través de valores y generan expectativas que hace falta satisfacer para ganar credibilidad. Al fin y al cabo un círculo que se retroautoalimenta.

### 2. NUEVOS PARÁMETROS DE GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

La cultura organizativa o cultura corporativa, como también se le llama habitualmente,

---

<sup>1</sup> GRUNIG, J & HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000.

es un concepto del que ya pocas organizaciones pueden rehuir. Al contrario de lo que pasaba hace unos años, la cultura organizativa se concibe como marco de referencia para el desarrollo de las principales políticas de gestión de las organizaciones<sup>2</sup>. En este sentido, sabemos que en la gestión se deben tener en cuenta los valores, las actitudes colectivas, y los compromisos sociales y morales de su organización para adaptarse al mercado.

Como las personas, las organizaciones también tienen carácter propio que perciben los colectivos con quien está en contacto. Y cuando hablamos de percepción, de concepción (Por ejemplo: empresa innovadora, rígida, conservadora o abierta, entre otros atributos), estamos hablando de reputación e imagen pública.

Con la adopción de la buena gestión de la cultura organizativa aumenta el valor de las personas en todos los sentidos. Esto es debido, porqué existe una mejora substancial de las relaciones entre sus miembros, en primer lugar porqué existe mejor conocimiento de la entidad por parte de todos sus integrantes (personas, procesos, productos o servicios, etc.) y, en segundo lugar, porqué aumenta considerablemente el sentimiento de pertenencia y, por tanto, la motivación e implicación hacia el propio trabajo<sup>3</sup>.

Lejos está del mercado actual el directivo que mide su capital humano como un recurso exclusivamente especulativo y con quién no establece más compromiso que el monetario. En la actualidad, el proceso de cohesión de una cultura organizativa, son de vital importancia los compromisos ante valores y actitudes, tanto particulares como colectivas. Por ello, nace la cultura del diálogo y se sistemantiza la política del "buen gobierno".<sup>4</sup> Es difícil renunciar a los beneficios que esto conlleva.

El verdadero impulso al establecimiento de valores, como columna vertebral de las relaciones en una entidad empieza en el momento en que ya es rentable tener conducta ética

---

<sup>2</sup> Podríamos entender la cultura organizativa como el conjunto de presunciones compartidas por los miembros de una organización, manifestadas en comportamientos y artefactos culturales propios de la organización (símbolos, ritos, lenguaje, estilos, etc.) y que orientan al conjunto de los miembros de la organización para actuar y juzgar de forma coherente y estable su conducta y la de las demás (Schein, 1992) (Kotter, 1992).

Según W. Jack Duncan (1978), cultura es el conjunto de valores, comportamientos colectivos, estilos de pensar y actuar por parte de la mayoría de los miembros de una organización, y transmisible a futuros integrantes. Es aquello no escrito que determina los elementos que configuran el sentimiento de pertenencia a un colectivo. A su vez, James Grunig añade que es la suma total de valores, símbolos, significados, creencias, presunciones y expectativas compartidas que organizan e integran un grupo de personas que trabajan juntas. (ver en DUNCAN W. J. *Essentials of Management*, Hinsdate, Ill.: The Dryden Press, 1978.)

Aunque complementarias, estas definiciones tienen matices, dependiendo de la perspectiva. Por tanto, y cara a su observación y análisis, hemos de considerar que los valores, presunciones, actitudes, comportamientos, creencias y sentimientos son elementos implícitos de la organización sólo observables a partir de los símbolos, los ritos, los mitos, el lenguaje, el estilo comunicativo y la dinámica organizacional en sí, entre otros (Neher, 1997) (ver en NEHER, W. *Organizational Communication*, Needham Heights (USA): Allyn & Bacon, 1997.)

<sup>3</sup> DEL POZO, M. *Cultura Empresarial y comunicación interna* (1997): Madrid: Ed. Fragua.

<sup>4</sup> CORTINA, A. *La ética de la empresa. Claves para una cultura empresarial*. Madrid: Trotta, 1996.



en las organizaciones, siempre y que la política organizativa se sustente en valores preestablecidos alineados con los de la mayoría de los trabajadores y con la sociedad con quien convive<sup>5</sup>. Como decíamos, esto tiene efectos evidentes en la reputación de toda empresa respecto a cualquier colectivo, ya sean los propios empleados u bien los clientes, y de lo que evidentemente, se le saca rentabilidad.

Podemos detectar si una organización está en línea con esta política de gestión si:

- Hay coordinación ante los temas importantes.
- Se conocen los cambios básicos que sufre la organización.
- Existe apertura y diálogo entre los diferentes colectivos que componen la organización.
- Se cumplen las expectativas y compromisos.
- Existe un buen nivel de motivación y desarrollo.
- Hay poca presencia de rumores.
- Los objetivos individuales están alineados con los objetivos colectivos de la organización.
- La organización posee un “estilo propio”
- Hay una implicación clara por parte de todos los colectivos entre los que no puede faltar la dirección.

Pero, no podemos olvidar que la cohesión de una cultura organizativa es un proceso sin fin y que cuanto más sólida y cohesionada es la cultura más lentos y costosos son sus cambios.

### **3. CUANDO LA CULTURA TRASCIENDE A LA COMUNICACIÓN**

Previo a cualquier consideración, deberíamos orientar al lector respecto a la perspectiva del autor en lo referente a relaciones internas y a comunicación interna. Si bien entendemos la comunicación interna como la información que se transmite y se mantiene entre las diferentes áreas, departamentos o personas que componen una empresa u organización, las relaciones internas disfrutan de un significado más amplio, puesto que engloba las interrelaciones que no tienen como base ningún acto informativo. Estos dos términos se han utilizado a menudo como sinónimos, ambos trabajan como base los flujos internos de comunicación que se establecen dentro una organización entre las personas de la entidad y, a la vez, los procesos, canales y herramientas de comunicación (Carretón, 2008)<sup>6</sup>, utilizados con el propósito de generar un clima de confianza entre los miembros integrantes

---

<sup>5</sup> NEGUS, K. & PICKERING, M. *Creativity and Communication and Cultural Value*. London: SAGE, 2004.

<sup>6</sup> CARRETÓN, M. C., *Las relaciones publicas en la comunicacion interna de la banca española*. Oleiros (A Coruña): Netbiblo, 2008.

de una organización. Dicho esto, cuando nos refiramos a la comunicación asociada a la cultura, nos vamos a centrar principalmente en el concepto comunicación interna y en menos casos en el de relaciones internas.

La comunicación interna es un instrumento de gestión eficaz para toda compañía que quiera cohesionar su cultura organizativa<sup>7</sup>. Su éxito en la organización se deberá mayormente a la capacidad de adaptación de los mensajes a su realidad cultural, a sus valores y a sus personas.<sup>8</sup> Es por ello que los procesos de comunicación hacia los empleados requieren dosis importantes de conocimientos de los principios, de las características, de la composición y de los procesos de creación de una cultura organizativa sólida<sup>9</sup>. La buena percepción de los rasgos definitorios de la personalidad de la entidad potencia la capacidad de incidir con voz unánime al entorno o mercado. Esto es una ventaja competitiva considerable en el lo que a comunicación comercial se refiere. La necesidad de establecer comunicación interna a menudo aparece cuando:<sup>10</sup>

- La comunicación evita repeticiones en los procesos de gestión, cosa que está directamente vinculada con la eficacia y los costes pues es una forma de corregir arbitrariedades.
- Para dar coherencia y confianza a las acciones y, en general, a los procesos de cambio.
- Para alinear los objetivos individuales con los colectivos.
- Para crear una cultura corporativa sólida: establecer un estilo propio.
- Para que repercuta en la consecución de objetivos generales de la organización<sup>11</sup>
- Para potenciar el ahorro económico y de tiempo en el análisis y la aplicación de la estrategia.
- Para ligar efectividad de la comunicación a la aportación de los recursos humanos de la entidad al “negocio”<sup>12</sup> de la misma.
- Y, en especial, para concienciar a todos los empleados de la importancia y necesidad de

---

<sup>7</sup> Entendemos la comunicación interna como aquella información que se transmite y se mantiene entre las diferentes áreas, departamentos o personas que componen una empresa u organización. Son los flujos internos de comunicación que se establecen dentro de una organización entre las personas que trabajan dentro y para ella; o bien aquellos procesos, canales y herramientas de comunicación, utilizados con el propósito de generar un clima de confianza entre los miembros integrantes de una organización.

<sup>8</sup> DIEGO, M. *Ética en las relaciones internas e internacionales*. Barcelona: Gedisa, 2003.

<sup>9</sup> REDDING, W.C. *Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*, New York: Industrial Communication Council, 1972.

<sup>10</sup> KREPS, G. L. *Organizational Communication*, New York, Longman, 1990.

<sup>11</sup> ORDEIX, E., NAVÍO-GÁMEZ, A., CASINO, R. *How internal communication makes competence management the way to strengthen the organizational culture*, International Academics of Business Disciplines (IABD), 2007.

<sup>12</sup> Cuando decimos “negocio” nos referimos a razón social, puesto que lo mismo se puede desarrollar desde una entidad sin ánimo de lucro o una institución pública.

gobernar los procesos comunicativos, que añadan valor a la organización y a su marca<sup>13</sup>.

Grunig en uno de los últimos y más profundos artículos sobre los fundamentos de nuestra disciplina (2006) respecto a la necesidad de construir una personalidad organizativa sólida a través de la correlación que existe entre la comunicación y la cultura organizativa. Grunig afirma que las culturas participativas propias de sistemas organizativos abiertos aportan considerables beneficios, puesto que las culturas participativas gozan de un mayor retorno en imagen social que las autoritarias. De hecho ya nadie duda que la gestión eficiente de la comunicación interna se percibe ya como rentable a medio y a largo plazo, aunque requiere de un esfuerzo adicional para identificar y centrar los elementos de identidad colectiva. A su vez, sus responsables deben utilizar y desarrollar herramientas y acciones comunicativas acordes a los rasgos diferenciales de cada colectivo o grupo a quien se incide<sup>14</sup>. El concepto de la comunicación interna, por su necesidad, ha tenido diferentes aproximaciones profesionales, según sea la organización o profesional que la desarrolle. Su método, atribuciones y dependencia en el organigrama viene a menudo determinado de la perspectiva profesional de la cual se parte<sup>15</sup>: RR.HH., marketing, periodismo, entre otras.

#### 4. IDENTIDAD Y VALORES

El vínculo de la identidad y los valores con la personalidad de las organizaciones se entiende a partir de la definición del concepto cultura. Si como hemos dicho, entendemos la cultura organizativa como el conjunto de valores compartidos por los miembros de una organización, manifestados en comportamientos y expresiones culturales propias -símbolos, ceremonias, rituales, lenguaje, estilo de comunicación, etc.- que orientan la actitud de sus miembros y determinan la manera de relacionarse de la entidad tanto en su interior como hacia su exterior (Schein, 1992)<sup>16</sup>. No nos equivocamos si afirmamos que la cultura organizativa es actitud colectiva, puesto que estamos hablando de valores arraigados en el sí de la entidad en tanto que parte de su propia identidad. Motivaciones que determinan el grado de implicación y compromiso de los públicos internos, de concepciones compartidas por los miembros de una organización, y que permiten actuar y juzgar de forma coherente y estable la conducta en relación a los otros. Según el profesor John Kotter (1992)<sup>17</sup>, la cultura es el

---

<sup>13</sup> NEHER, W. *Organizational Communication*, Needham Heights (USA): Allyn & Bacon, 1997.

<sup>14</sup> DUBRIN, A. *Human Relations*, New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

<sup>15</sup> ORDEIX, E. y BOTEY, J. *Las relaciones internas: de la cultura organizacional a la construcción interna de la marcas*. Communication in International Conference in Communication and Reality, Barcelona: Tripodos (Extra 2005), 2005.

<sup>16</sup> SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1992.

<sup>17</sup> KOTTER, J. & HESKETT, J. *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press, 1992.

conjunto de valores, comportamientos colectivos, estilos de pensar y actuar por parte de la mayoría de los miembros de una organización, y es transmisible a futuros integrantes. Es aquello no escrito que determina los elementos que configuran el sentimiento de pertenencia a un colectivo.

Así pues, si entendemos los valores corporativos como la actitud que pregona la empresa y en los que sustentan sus principios de convivencia, las empresas que vuelan generan una actividad social fuerte y establecer una cohesión interna considerable acostumbran a tener muy bien definidos los valores y complicidades sociales. Desde este punto de vista, ya no sería comprensible una empresa comprometida socialmente sin un buen desarrollo de sus valores de referencia. Tal y como se ha apuntado en párrafos anteriores, la identidad que diferencia la organización ante la competencia se genera en el momento que se muestra coherencia con las actitudes expresadas. La empresa potencia la actitud cuando toma un compromiso ante aspectos que interesan y conforman su actividad social en la ciudad o país en qué se encuentra. Muchas veces esta identidad y valores se expresan en lo externo a través de actividades públicas, o bien a través de declaraciones de principios, como por ejemplo códigos deontológicos o planes e informes de sostenibilidad y responsabilidad social<sup>18</sup>. Esto conlleva una confusión entre el límite de lo interno respecto lo externo. Convendría hacer una reflexión sobre estos límites.

## 5. EL PÚBLICO INTERNO: LÍMITES DIFUSOS

La pregunta lógica es: ¿dónde están los límites entre lo interno y lo externo? Y es que si bien existen muchos puntos de vista nos limitaremos a los dos que mejor pueden aplicarse a la perspectiva del artículo: Así pues si partimos de la **óptica legal** el límite es más concreto y claro: sólo son internos aquellos que tienen una nómina en la entidad<sup>19</sup>. No consideraríamos internos ni los socios, ni los proveedores; sólo aquellos que disponen de un contrato laboral que con la entidad<sup>20</sup>. Sin embargo, podemos ampliar la delimitación de los públicos internos a aquellos que **influyen de forma directa** la toma de decisiones de la entidad<sup>21</sup>. En este caso se incluyen los accionistas y socios<sup>22</sup>. El punto de vista que mejor se atañe a nuestro

---

<sup>18</sup> AGÈNCIA CATALANA DEL CONSUM, (2006) El comerç just i la gran distribució a Catalunya. Material elaborado por el Grupo de Investigación Empresarial, Institucional i de Sociedad de la Facultat de Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull, (p. 75-83), Barcelona: Mediterrània.

<sup>19</sup> PALENCIA-LEFLER, M, 90 *Técnicas de Relaciones Públicas. Manual de comunicación corporativa*. Barcelona: Bresca, 2008.

<sup>20</sup> NOGUERO, A. *La función social de las Relaciones Públicas*. Barcelona: PPU-UB, 2000.

<sup>21</sup> XIFRA, J. *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill, 2003.

<sup>22</sup> WILCOX, D.L., CAMERON, G.T. & XIFRA, J. *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*. Madrid: Addison Wesley, 2006.

planteamiento es el de aquellos públicos que **crean y dinamizan la cultura organizativa** en tanto que definen y determinan la actitud colectiva, su manera de ser, sus valores y espacio o esfera de compromiso. El límite del público interno, depende de la propia subjetividad y grado de complicidad que tenga la compañía o institución con los colectivos sociales que la rodean. En este caso, podríamos incluir también a según qué proveedores que trabajan desplazados de sus dependencias y se ubican a diario en la organización tales como: servicio de seguridad, limpieza, restauración, entre otros.

Es obvio que este último, es más difuso y subjetivo, pero se adapta mejor a los requerimientos comunicativos y de relaciones públicas de la entidad. Por este motivo, entendemos que para hacer un buen mapa de públicos es necesario conocer el estilo y el histórico de sus relaciones con el entorno, así como su ambición en grados de influencia y complicidad con los varios colectivos sociales. Aunque para no conllevar a error debemos aclarar que, por definición, son externos los públicos entendidos como de mercado (clientes, proveedores y competencia), los institucionales (administración pública y otras instituciones), los mediáticos (medios de comunicación) y los de entorno (comprendido como entorno físico, social, cultural y económico). El resto, salvo excepciones, sería interno.

## **6. PARÁMETROS DE ANÁLISIS PARA UNA GESTIÓN EXCELENTE**

Una vez hemos analizado el concepto de cultura y hemos visto sus derivaciones en la comunicación interna, el como la personalidad corporativa se diseña y construye a partir de los valores e identidad que, a su vez, se convierte en mensaje diferenciador y valor añadido de la organización ante los públicos internos e externos, y, por último, el como los límites entre ambos internos externos dependen, en parte, de la capacidad de la organización de implicar y potenciar la relación con ellos, conviene hacer un paso adelante y enmarcar el marco ideal de gestión en el que se deberían forjar los elementos de referencia de las relaciones públicas internas<sup>23</sup>. Por ello, convendría repasar los indicadores principales del que parte el estudio de la excelencia<sup>24</sup> de James Grunig (1992) y adaptarlos a los requerimientos de las relaciones

---

<sup>23</sup> GRUNIG, J. E. Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176, 2006b.

<sup>24</sup> GRUNIG, J. (ed.) (1992) *Excellence in Public Relations and Communications Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 1992.

internas a la realidad socioeconómica de presente. Veamos los indicadores y parámetros a partir del cual desarrollar esta actividad<sup>25</sup>:

**1. Las personas:** las organizaciones excelentes potencian el poder de las personas, dando más autonomía a los empleados en la presa de decisiones. A la vez, potencian su crecimiento con la ampliación de la calidad al trabajo fruto de dos factores: la interdependencia con los colegas y la mejora en la gestión de los procesos. Por lo tanto, se valora de manera similar el trabajo en equipo y el trabajo individual. El buen desarrollo de la institución depende de la capacidad de integración del empleado más que el desarrollo de su tarea en cuestión.

**2. Estructura orgánica:** Las organizaciones son más eficaces si pueden eliminar los procesos burocráticos, jerárquicos y unidireccionales, y convertir su actividad en holística, dinámica y bidireccional. Este tipo de estructuras permeables al entorno permite una mejor comprensión del proyecto, una mejor implicación, potenciación de las habilidades, de la colaboración y una mejor aparición real de liderazgos que potencian una cultura del trabajo más cohesionada y positiva<sup>26</sup>.

**3. Emprendedoría:** La innovación es una característica básica de las organizaciones excelentes. El espíritu de innovación y mejora constante de los procesos amplía el grado de complicidad y desarrollo tanto en el terreno individual, como grupal o colectivo. El respeto a las nuevas ideas que rompen la conformidad comporta una cultura con principios organizativos sólidos tanto en el ámbito actitudinal como en el diseño de los procesos.

**4. Simetría:** la simetría comporta diálogo y descubierta de puntos de interés común. Es obvio que la comprensión mutua (Grunig, 1984)<sup>27</sup> entre organización y público interno pasa por la capacidad de empatía del sujeto promotor con los líderes de opinión de cada público. Sólo estableciendo una comunicación fluida puede conseguir un vínculo sólido. Esta simetría o bidireccionalidad tendenciosa al diálogo transmite proximidad emocional y se amplía a los siguientes elementos: Los canales de comunicación; la red de interrelaciones; los flujos y estructura comunicativa (vertical y horizontal); el clima comunicativo; la comprensión e intencionalidad de los mensajes; y el lenguaje.

**5. Liderado.** El líder autentico es el líder que está legitimado por el entorno. La legitimidad de representar alguien o algo sólo existe reduciendo el poder formal y potenciando el poder por atribuciones de terceros. Las sinergias comunicativas dialogantes

---

<sup>25</sup> GRUNIG, J. E. *The Excellence theory*. In C.H. Botan and V. Hazleton. *Public Relations Theory II*, p. 21-62. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006a.

<sup>26</sup> MINTZBERG, H. *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía, 1992.

<sup>27</sup> Ob cit.

propias de los sistemas organizativos abiertos seleccionan de forma natural las personas con más visión y mejor orientación colectiva y facilita la posibilidad que el grupo consiga sus objetivos.

**6. Participación.** Los miembros o empleados de una entidad deben compartir los objetivos de la organización. La alineación de objetivos individuales con los colectivos es básica en culturas participativas. El grado de participación nos indica si utilizamos el potencial de la organización, tanto en flujos comunicativos e información, como en la capacidad de trabajar para los intereses comunes.

**7. Planificación estratégica.** El desarrollo de cualquier organización pasa por marcarse hitos a medio y a largo plazo. Claro está que la comunicación interna no está exenta de ello. Conviene conocer el grado de estructuración del proceso de relaciones públicas tanto en el terreno estratégico y conceptual, como en lo técnico y programático.

**8. Responsabilidad, compromiso y permeabilidad social.** Los valores sociales imperantes deben ser los valores organizativos predominantes. Si bien esta es una premisa que no podemos dejar de lado, es lógico que las organizaciones deben establecer una correlación entre aquello expresan o explican y aquello que perciben en el terreno social, por partes de los empleados de las instituciones en el terreno social. Así mismo, los compromisos éticos se deben aplicar de igual manera en lo interno que en lo externo.

**9. Representatividad/ diversidad.** Las entidad debe ser representativa de los diversos colectivos que conforman la totalidad de entorno social y deben incorporarlas en la propia configuración de los recursos humanos. A su vez, las organizaciones deben tener en cuenta la diversidad de intereses que debería satisfacer y, por tanto, la diversidad de temáticas que debe tener en cuenta.

**10. Calidad.** Trabajar en calidad es trabajar en la comunicación excelente. De hecho, la comunicación se introduce en la gestión de los procesos de calidad para que sean más explicables y adaptables a las inquietudes sociales que las rodea. No entendemos una institución o empresa como entidades de calidad si no tienen bien definidos los compromisos no únicamente en la gestión del producto o servicio, sino también en la gestión de las personas. Las palabras son la expresividad de la identidad y ésta debe de ser de calidad por definición.

**11. Efectividad.** A menudo, el día a día de gestión nos evoca a trabajar predominantemente en un plan técnico y procedimental que poco nos deja ver más allá de lo inmediato. Como hemos dicho, la planificación estratégica busca romper esta dinámica. Con todo, no debemos perder de vista que la comunicación, y las relaciones públicas por

extensión, busca solucionar problemas de relación con su entorno social más inmediato: el público interno. Sólo si se considera este precepto podemos considerar la comunicación como efectiva y eficaz.

**12. Sinergia social.** Las entidades se han de ayudar por impulso de los colectivos internos, especialmente si estas son del sector servicios en el que el factor humano interviene con mayor medida<sup>28</sup>. Las sociedades más participativas, emprendedoras, innovadoras y exigentes pueden motivar substancialmente la capacidad de la entidad a través de pulsos emotivos a sus trabajadores. La confianza potencia la colaboración y a la inversa, y, a su vez, induce a la responsabilidad. Quizás en lugar de hablar de comprensión mutua le podríamos llamar responsabilidad mutua?

Por lo tanto, podemos afirmar que la comunicación excelente puede catalizar la gestión de las entidades e instituciones hacia la excelencia y puede generar una sinergia positiva en las relaciones que fácilmente puede generar un beneficio entre los miembros de la organización. No exento de otras consideraciones como<sup>29</sup>: el proceso de toma de decisiones, la capacidad de liderazgo y roles de los miembros de coalición dominante; los medios técnicos y de comunicación de qué se dispone; los recursos materiales y de personas destinados a la tarea comunicativa y de relaciones públicas; las dependencias y atribuciones de las personas que llevan a cabo las relaciones internas; la existencia de un comportamiento unánime y de valores organizativos de base, la distribución geográfica o física de sus componentes, el activismo o comportamiento de los grupos de opinión que conforman el entorno social de referencia, la historia de la entidad y su capacidad de gestión cambio, entre otros condicionantes<sup>30</sup>.

Aun así, una dirección apreciable de la comunicación interna afecta de forma relevante la cohesión cultural e incrementa el sentimiento de pertenencia de los colectivos internos, puesto que potencia la participación a todos los niveles.

---

<sup>28</sup> SPICER, C. *Organizational Public Relations. A political perspective*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1997.

<sup>29</sup> DOZIER, D.; GRUNIG, L., and GRUNIG, J. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

<sup>30</sup> BOTAN, G. M., & TAYLOR, M. (2004). Public Relations: State of the Field. *Journal of Communication*, December 2004, 645-661.



## 7. CONCLUSIONES

Así pues, podemos afirmar que la aportación de la comunicación como forma de expresar los espacios de compromiso es capital<sup>31</sup>. Los valores expresados deben coincidir con los actuados, decía Schein<sup>32</sup>, de esta manera la percepción es de coherencia. Sabemos que las principales crisis provienen de una incoherencia entre aquello que se expresa y aquello que se actúa, y de como esto genera incoherencias y expectativas insatisfechas. La comunicación sirve por generar la actitud propensa a un valor que conceptualiza y determina la identidad de la organización. El consenso y la cohesión cultural se consiguen en cuando la comunicación interna y, por extensión, las relaciones internas consiguen contribuir al equilibrio y la simbiosis de intereses entre sus miembros.

Long-Hazelton<sup>33</sup>, en su aportación de modelo de proceso de relaciones públicas, ya hacía especial incidencia en la función cognitiva de las relaciones públicas con tal de conseguir determinados comportamientos. Esta función argumentadora, que establece actitudes en una colectividad, es el que ahora incorporamos dentro el concepto de construcción de la cultura organizativa. El compromiso es credibilidad. De hecho no podemos concebir una cultura organizativa sólida sin espacios de compromisos sólidos y coherentes. A menudo el compromiso da seguridad y confianza a las personas con quienes la entidad está en contacto. Y, de hecho, los ámbitos sociales que mejor generan complicidades y confianza son eminentemente los públicos internos porque están concebidos desde la psicología como espacios de confort. Los espacios de confort generan seguridad y, a la vez, determinan compromiso. El proceso comunicativo bidireccional en sistemas organizativos abiertos sirve para determinar el mensaje acorde con los requerimientos sociales que distinguirán la organización de la competencia. Pensamos que es remarcable expresar que varios foros de empresarios consideren que no haya progreso sin compromiso<sup>34</sup>, y que el elemento principal de progreso sea en la capacidad de la empresa de desarrollar el marco de la responsabilidad social. Por lo tanto, podemos decir que el progreso real se establece siempre que la empresa es respetuosa con su entorno social básico y siempre que equilibre su actividad con una cierta dosis de compromiso social, empezando por los propios empleados.

---

<sup>31</sup>ORDEIX, E. (2006) "La gestió del compromís: construir la identitat i valors a les organitzacions". *Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura*, 34, p. 181-192.

<sup>32</sup>SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. Homewood: Richard D. Irwin, 1992.

<sup>33</sup>BOTAN C. H., & HAZLETON, V. Public relations in a new age. In C.H. Botan and V. Hazleton. *Public Relations Theory II*, p. 1-18. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

<sup>34</sup> Ver <http://www.valor-lider.net>

A su vez, si consideramos que la función divulgadora y formadora de las relaciones públicas tienen mucho que ver con la capacidad de generar complicidades entre los públicos integrantes de una entidad a través de la comunicación racional, puede inducirnos a pensar que la afectividad juega un papel menor. Al contrario del que pasa en otras disciplinas afines en el terreno de la comunicación, como el marketing o la publicidad, en qué el terreno afectivo tiene más fuerza y la argumentación de los contenidos juega un segundo plano. Las relaciones públicas internas trabajan la argumentación para convencer, ya sea directamente, o bien a través de los líderes de opinión de cada área funcional o departamento. Y, si bien, como hemos ido argumentando hasta ahora, el afecto juega un papel importante en el ámbito de las relaciones humanas, en el caso de los públicos internos y de la cohesión de la cultura organizativa, también conviene tener en cuenta que el estilo lingüístico descriptivo y argumentativo tiene mucha fuerza<sup>35</sup>, a la par con la gestión de los valores y actitudes.

No deberíamos concluir sin recordar los dos roles profesionales del ámbito de las relaciones públicas en lo que la gestión del público interno se refiere. El primero es el de contribuir a la definición de la organización a través de la gestión y descripción de los valores organizativos, columna vertebral de su identidad colectiva. Y el segundo, el desarrollo del proceso de la gestión de las personas y públicos internos y de los canales de comunicación a partir del cual se transmiten y se intercambian temáticas clave asociadas a los valores organizativos de base. Por tanto, personalidad y actitud, de un lado, y proceso comunicativo, del otro. Dos caras de la misma moneda.

---

<sup>35</sup> ORDEIX, E. (coord.). *Las funciones del lenguaje en las memorias de responsabilidad social corporativa*. Presented within the framework of the 2nd International Congress of Public Relations Researchers. Universidad de Sevilla, 2005.

## 2.3 ISSUES MANAGEMENT : IMPLICACIONES INTERNAS PARA LA EMPRESA.

*Alfonso González Herrero*

*Director de Comunicación Externa de IBM España*

### 1. INTRODUCCIÓN

A mediados de los años 70, y como consecuencia de la atmósfera crítica y hostil que vivían entonces las empresas del sector privado en los Estados Unidos, dos autores, Chase y O'Toole, quisieron redefinir el papel que debía jugar la comunicación en las empresas. De esta forma fue como utilizaron el término *issues management* para identificar a aquellas actividades que, en su opinión, debían acometer las empresas para contrarrestar las presiones de los grupos de activistas que intentaban que los legisladores impusieran mayores controles sobre la actividad empresarial (Heath and Associates, 1988).

Así fue como Howard Chase (1977) concibió el *issues management* como un proceso de gestión proactivo que tenía como finalidad identificar asuntos (*issues*) que, potencialmente, pudieran desembocar en la arena política (en forma de leyes o regulaciones), analizar dichos asuntos, establecer prioridades de actuación, desarrollar programas estratégicos de acción, implementar un programa de comunicación acorde a la estrategia adoptada y evaluar sus resultados.

En el trasfondo del *issues management* reside, por tanto, la idea de que la empresa puede ejercer un cierto control sobre --e influenciar mediante una estrategia empresarial y de comunicación apropiada-- el curso de aquellos asuntos con origen en el entorno social, económico o político de la organización que podrían de otra forma derivar en situaciones problemáticas para la organización.

Es por ello que nosotros defendemos que la concepción del *issues management* (ó “*gestión de conflictos potenciales*” en traducción adaptada al castellano por González Herrero, 1994) como una herramienta para evitar simplemente la regulación legislativa de la actividad empresarial constituye una visión restringida del concepto. Y ello porque las organizaciones empresariales pueden amoldarse, influenciar u opinar sobre muchos asuntos públicos y no sólo sobre aquellos que puedan llevar consigo una posible regulación gubernamental.

Podemos concluir, por tanto, que la gestión de conflictos potenciales ha de entenderse sencillamente como: *una herramienta de gestión cuya función es vigilar e investigar el entorno de la organización y solucionar los posibles problemas a la detección de sus primeros indicios.*

Es decir, si bien es cierto que el concepto de *issues management* nació -y en el sentido más dramático del término aun sigue- ligado a la temprana participación de la empresa en los procesos legislativos o de regulación empresarial, hoy día el concepto encuentra su sentido pleno fuera de la esfera política. El énfasis de la gestión de conflictos potenciales se extiende ahora a la proacción de la empresa en un esfuerzo por detectar cualquier asunto (legislativo, económico, político o social, en su sentido más amplio) que pueda suponer un problema para el futuro de la organización.

## 2. EL PROCESO DE GESTIÓN DE CONFLICTOS POTENCIALES

El proceso de gestión de conflictos potenciales se fundamenta en dos ideas: a) La identificación de un *asunto* o *conflicto potencial* lo más pronto posible, y b) El acotamiento y resolución de ese *asunto* antes de que alcance un punto en el que provoque consecuencias indeseables para la organización.

Son cinco los componentes fundamentales de un sistema de gestión de conflictos potenciales: a) Identificar, mediante la vigilancia y el seguimiento de los acontecimientos del entorno, aquellos asuntos que pudieran afectar a la empresa en el futuro. b) Estimar las probabilidades de que dichos asuntos ocurran y analizar las consecuencias que podrían ocasionar sobre la organización. c) Elaborar una estrategia de actuación sobre cada asunto. d) Poner en práctica dichas estrategias. e) Evaluar los resultados obtenidos y efectuar las modificaciones oportunas en la estrategia adoptada si fuera necesario.

### a) Identificación de posibles asuntos conflictivos

El primer paso necesario para poder poner en práctica un programa de gestión de conflictos potenciales es contar con un sistema apropiado de vigilancia del entorno. El análisis de contenidos de publicaciones escritas o distribuidas a través de Internet, la evaluación periódica de los comentarios o quejas de los clientes y de los propios empleados, la revisión de las normativas en estudio o trámite en las distintas cámaras legislativas, etc. pueden servir de punto de partida del proceso de *issues management*.

### b) Estimar la probabilidad de que ocurran los asuntos identificados y análisis de sus consecuencias.

En la etapa anterior se suelen identificar más asuntos de los que ninguna empresa puede abordar. Es por tanto necesario someter dichos asuntos a un proceso de selección, agrupación y/o

filtro, con el fin de poder establecer prioridades de actuación. Esto puede hacerse de manera subjetiva o mediante la utilización de alguna técnica de grupo más sofisticada como pueda ser el método Delphi. Cualquiera que sea el método utilizado, deben tenerse en cuenta dos factores:

- i) *La severidad con que el asunto puede impactar sobre la organización* (en términos no sólo financieros, sino también de imagen, de clima interno, etc.)
- ii) *La probabilidad de que ese asunto ocurra o alcance una etapa de "madurez" en un período determinado de tiempo*, posibilidad que normalmente viene determinada por las propias características del asunto y del entorno en el que opera la empresa y por las características del público afectado por dicho asunto.

Una vez filtrados y clasificados los asuntos en función de su prioridad para la organización, el siguiente paso es elaborar un informe o *brief* sobre cada uno de los asuntos o tipos de asuntos (*clusters*) identificados en la etapa anterior.

c) Determinación de una estrategia de actuación

Tras haberse alcanzado el consenso sobre qué asuntos pueden llegar a producirse, cuáles son los más importantes y con qué grado de urgencia, ahora es el momento de adoptar una estrategia para influenciar la evolución de cada uno de ellos. Es decir, la organización ha de definir su postura ante el posible conflicto, determinar cómo piensa actuar respecto al mismo y concretar cuáles son los objetivos a alcanzar y con qué prioridades de tiempo y valor. Es en esta etapa en dónde se han de definir los objetivos finales y el presupuesto necesario o disponible para alcanzarlos.

d) Puesta en práctica de la estrategia definida

Una vez determinado el eje estratégico de actuación, se han de definir los procedimientos tácticos y operativos necesarios para alcanzar los objetivos marcados. Ha de tenerse en cuenta, por tanto, el plazo en que se esperan alcanzar dichos objetivos y no olvidar que los planes tácticos y operativos han de derivarse de la estrategia marcada.

Esta es también la etapa en que se decide el contenido específico del mensaje, los medios a través de los que se va a comunicar, se estructura formalmente el contenido del mismo y se concretan las acciones que han de llevar a cabo otros departamentos de la organización.

e) Evaluación de los resultados obtenidos y modificación de la estrategia

El paso final del sistema de gestión de conflictos potenciales debe ser contrastar los resultados obtenidos con las metas que se marcaron en un principio. Es decir, se han de analizar los objetivos específicos recogidos en la estrategia para ver si el programa ha cumplido con las expectativas. La valoración de los resultados alcanzados puede llevarse a

cabo bien al final del proceso de gestión (una vez resuelto el asunto) o bien en sus etapas intermedias (de modo que se puedan ir haciendo ajustes sobre la estrategia inicial).

### 3. IMPLICACIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA

La óptica desde la que se ha venido abordando la gestión de conflictos potenciales a lo largo de las cuatro últimas décadas ha sido fundamentalmente una óptica de comunicación externa, olvidándose en gran medida el papel de la comunicación interna tanto en la prevención, como en la detección y resolución de los conflictos. Esto es algo que, por otra parte, no debe extrañarnos puesto que, como hemos indicado al comienzo de este artículo, fueron precisamente determinadas presiones externas las que motivaron la aparición de la disciplina de *issues management* –presiones a las que se tuvo que responder desde la empresa utilizando herramientas de comunicación externa--.

No obstante, y siendo conscientes de que es efectivamente el aspecto externo el que justifica y legitima en gran medida la disciplina, pensamos que también resulta conveniente analizar la gestión de conflictos potenciales desde una perspectiva interna de la organización.

En nuestra opinión, la relevancia de la comunicación interna para la gestión de conflictos potenciales se fundamenta, al menos, en cinco aspectos:

- a) El issues management se basa en procesos internos en los que la comunicación es esencial.
- b) La propia organización es fuente de conflictos.
- c) La cultura de la organización determina la aparición de más o menos issues.
- d) Los issues pueden impactar sobre la organización y su cultura.
- e) No puede haber legitimidad externa sin una aceptación y legitimidad interna previa.

Veámos brevemente cada uno de estos cinco aspectos:

- a) El issues management se basa en procesos internos en los que la comunicación es esencial.

Los mecanismos de vigilancia, alerta, clasificación, acción y evaluación de un sistema de *issues management* se desarrollan en la mayoría de las ocasiones de forma interna, por lo que es clave tener en cuenta la estructura interna de la empresa y los procesos de comunicación existentes en la organización y, fundamentalmente, entre los distintos

departamentos o ejecutivos con responsabilidades a lo largo del proceso de gestión de conflictos potenciales.

Es decir, la empresa debe disponer de las estructuras internas y procedimientos de comunicación adecuados para identificar, hacer seguimiento, y actuar sobre los posibles asuntos conflictivos de un modo eficaz. La carencia o deficiencia de los procedimientos internos puede derivar en la aparición de problemas graves para la organización, por lo que la comunicación interna es, pues, fundamental.

*b) La propia organización es fuente de conflictos.*

Parece evidente que toda organización es, en sí misma, una fuente potencial de posibles conflictos y que, como tal, debe contar con mecanismos de seguimiento y alerta internos (y no sólo externos, como habitualmente se ha considerado en el *issues management*). Asimismo, debe contar con mecanismos de comunicación interna que eviten la evolución de los asuntos detectados y faciliten su resolución.

Los empleados –o sus representantes– pueden ser también uno de los colectivos más beligerantes ante determinadas situaciones (aunque obviamente también pueden ser los mejores embajadores de la empresa y salir en su defensa si la empresa ha sabido ganarse su colaboración). Los problemas potenciales internos se derivan, por ejemplo, de aquellos asuntos relacionados con la baja satisfacción laboral de los empleados (el deterioro del denominado “clima interno” ó clima laboral), lo que puede no sólo afectar al rendimiento de la organización si no se toman medidas, sino también provocar situaciones conflictivas, como pudieran ser las protestas, huelgas, etc. –que, además, eventualmente pueden desembocar en el ámbito externo--.

No pretendemos reducir a una explicación simplista las causas de los conflictos laborales pero sí resaltar que una buena comunicación entre dirección y trabajadores ayuda en gran medida a disminuir las tensiones internas y ello porque: la falta de información interna puede provocar que surjan y se propaguen rumores que pueden cristalizar en un problema de una cierta envergadura; cuando la dirección cierra los canales de comunicación con los públicos (en este caso los trabajadores) estos se ven obligados a buscar otros agentes que les escuchen y, a menudo, estos son los medios de información; en las empresas en que existe un buen clima interno suele ser más fácil hacer causa común ante una situación de crisis; el modo en que se desarrolla la comunicación interna suele ser también indicativo de cómo la organización se comunica con el exterior. Las organizaciones con una deficiente comunicación interna suelen

también tener deficiencias en sus comunicaciones con el exterior. Al fin y al cabo es la cultura de la empresa la que determina los estilos de comunicación de ésta.

c) La cultura de la organización determina la aparición de más o menos issues.

Slatter (1984) ha demostrado que ciertas culturas empresariales son más susceptibles que otras a padecer situaciones problemáticas y de crisis (si bien no hay ninguna configuración cultural que conlleve automáticamente una situación de este tipo). Así, las culturas de *poder exhibicionista*" (hombre-orquesta) y las culturas *burocráticas* (organizaciones gobernadas rígidamente por reglas y procedimientos) parecen ser las más susceptibles a generar conflictos que potencialmente pueden desembocar en una crisis.

En la misma línea, Mitroff y Pauchant (1990) indican que las organizaciones *crisis-propensas* suelen poseer una serie de creencias o racionalizaciones (cultura) que validan sus acciones diarias e ignoran que son éstas precisamente las que bien les conducen hacia una situación de crisis, o bien les impiden adoptar medidas preventivas que les permitan responder con eficacia a los inevitables problemas provocados por el entorno.

Por el contrario, los individuos al mando de organizaciones *crisis-preparadas* suelen poseer un buen grado de sentido crítico frente a las normas organizativas que se demuestran erróneas o que son puestas en entredicho, sin aferrarse de forma insensata a sus valores, creencias, e ideales.

Pero no sólo es relevante para el estudio de la gestión de asuntos potenciales el hecho de que dos factores intrínsecamente internos –la cultura y la identidad—estén directamente relacionados con la probabilidad de sufrir más o menos *issues*. Existe otro elemento que también hemos de considerar: ambos factores son transmitidos y reforzados a través de la comunicación interna.

En este sentido Bowen (2004) no sólo resalta el papel de la comunicación como herramienta de transmisión y consolidación de la cultura de la empresa, sino que apunta, además, como la cultura organizacional a menudo dicta el tipo y estructura de comunicación en la empresa.

d) Los issues pueden impactar sobre la organización y su cultura.

De la misma forma que la cultura de la empresa determina en cierta medida no sólo la aparición de *issues* sino también su evolución y resolución, no es menos cierto lo contrario. Es decir, que todos aquellos asuntos que desembocan en una crisis pueden impactar a la empresa de forma tal que se ponga en cuestión la propia cultura de la organización.



Dicho de otro modo; los conflictos potenciales, de convertirse en crisis e impactar sobre la empresa, pueden alterar de forma irreversible a la organización y su cultura. Algo ya expuesto hace décadas por May (1950) al apuntar que una crisis es precisamente lo que se necesita para desafiar las presunciones básicas del ser humano. Es decir, las crisis pueden poner en entredicho las presunciones básicas de la organización y provocar con ello cambios en la cultura organizativa

Es por ello que Meyers y Holusha (1986) consideran que cometemos un error al hablar de las crisis tan sólo en términos negativos. Tal y como indican estos autores, las situaciones de crisis también suelen presentar aspectos positivos. De la misma opinión es Fink (1986) quien indica que una crisis empresarial no es necesariamente una mala noticia sino simplemente parte de la realidad.

Algunas de las consecuencias positivas que se pueden derivar de una crisis son recogidas por Meyers y Holusha (1986): nacen "héroes"; se aceleran los cambios en la organización; por fin se afrontan problemas latentes; se renueva el personal de la empresa; surgen nuevas estrategias de actuación; se desarrollan sistemas de alerta no existentes anteriormente; aparecen nuevas facetas competitivas, etc.

e) No puede haber legitimidad externa sin una aceptación y legitimidad interna previa.

El proceso de *issues management* implica una clara interrelación entre los aspectos internos y externos, hasta tal punto que rara vez una empresa logra que su agenda avance externamente sin contar previamente –y aunque sea de forma tácita– con una aceptación o visión compartida de sus públicos internos. Es decir, la legitimidad organizacional depende tanto de la percepción que tengan los públicos externos como los internos acerca del asunto en cuestión (entendiendo por legitimidad la percepción de que las prácticas corporativas son política y socialmente correctas).

En este sentido, hay autores incluso (ej. Cheney y Christensen, 2001) que llegan a cuestionar la diferenciación entre comunicación externa e interna, dado que en su opinión muchos de los temas que una organización promueve destinados aparentemente a públicos externos también van dirigidos en realidad a sus empleados. Porque, en sus propias palabras, “muchas organizaciones han comenzado a darse cuenta de las dificultades de convencer a sus audiencias externas (...) si las audiencias internas no aceptan el mensaje –y viceversa” (p. 232).

En este sentido, resulta importante resaltar qué fuentes son las que utilizan los públicos internos para calificar la legitimidad de su organización, puesto que los empleados basan su percepción no sólo en las comunicaciones formales que reciben por los canales oficiales internos de la empresa, sino también –y de forma preponderante– de su propia experiencia y vivencias como empleados de dicha empresa. Es decir, basan sus percepciones en los “valores” –reales-- internos de la empresa, siendo la comunicación una de las herramientas que pueden contribuir a su transmisión y refuerzo (siempre y cuando los mensajes de dicha comunicación sean fiel reflejo de los valores que se viven en el día a día de la organización y no se basen en aspectos artificiosos u alejados de la realidad).

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOWEN, S.A. (2004). Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar. *Journal of Business Ethics*, 52, pp. 311-324.
- CHASE, W. H. (1977). Public issue management: The new science. *Public Relations Journal*, vol. 33, pp. 25-26.
- CHENEY G. Y CHRISTENSEN, L. (2001). Organizational identity: Linkages between « internal » and « external » organizational communication. En F. JABLIN y L. PUTNAM (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 231-269). Thousand Oaks, California: Sage.
- FINK, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Nueva York: Amacom (American Management Association).
- GONZÁLEZ HERRERO, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Editorial Bosch.
- HEATH, R., AND ASSOCIATES (1998). *Strategic Issues Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MAY, R. (1950). *The meaning of anxiety*. Nueva York: Washington Square Press.
- MEYERS, G. C. Y HOLUSHA, J. (1986). *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*. Boston, Massachussets: Houghton Mifflin Company.
- MITROFF, I., Y PAUCHANT, T. (1990). *We are so big and powerful nothing can happen to us: an investigation of America's crisis prone corporations*. Nueva York: Birch Lane Press Books, Carol Publishing Group.
- SLATTER, S. (1984). *Corporate recovery: successful turnaround strategies and their implementations*. Nueva York: Penguin Books.

# **CAPÍTULO 3. LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN INTERNA**

## **3.1 LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS EN LAS SOCIEDADES DE VALORES: ESPECIAL CONSIDERACIÓN A LA CRISIS FINANCIERA.**

*José Ramón Sánchez Galán*

## **3.2 PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FRANQUICIA BRUNO CARUSO**

*Teresa Zaragoza Fuster*

## **3.3 COMUNICACIÓN INTERNA EMOCIONAL**

*Evangelina García Montero*

## **3.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

*Germán Llorca Abad*

## **3.5 LA COMUNICACIÓN INTERMEDIA EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES: UNA ESTRATEGIA PARA GENERAR CONFIANZA Y TRANSPARENCIA DENTRO Y FUERA DE LA INSTITUCIÓN**

*José M<sup>a</sup> Herranz de la Casa y M<sup>a</sup> Begoña Gómez Nieto*

## **3.6 LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA UNIVERSIDAD**

*Alejandro Tapia Frade y Mónica Matellanes Lazo*

## **3.7 CULTURA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES. ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO**

*Mercedes Casañola Andrés*

## **3.8 LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN EN LAS CAMPAÑAS DE RELACIONES PÚBLICAS EN ESPAÑA**

*Rocío Huertas Jiménez*



### **3.1 LA GESTIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS EN LAS SOCIEDADES DE VALORES: ESPECIAL CONSIDERACIÓN A LA CRISIS FINANCIERA.**

*José Ramón Sánchez Galán*  
*Universidad Camilo José Cela. Madrid*

#### **Breve Curriculum Vitae**

Doctor en Finanzas y Doctor en Periodismo, ambos por la Universidad Complutense de Madrid, analista financiero – bursátil, gestor de carteras con derivados financieros y operador tipo III de MEFF.

Analista Financiero en Renta4 SVB, Profesor de Finanzas en la Universidad San Pablo CEU (Derivados Financieros), Profesor del Máster de Marketing Promocional en la Universidad Complutense de Madrid y Profesor de Periodismo en la Universidad Camilo José Cela.

Diversas intervenciones en varios medios de comunicación, entre otros, Radio Intereconomía Bilbao, Onda Vasca de la Economía y Expansión Televisión. En la actualidad, Intereconomía Televisión, Radio Intereconomía, Radio Villalba y en las webs [www.Expansión.com](http://www.Expansión.com), [www.estrategiasdeinversion.es](http://www.estrategiasdeinversion.es) y [www.labolsa.com](http://www.labolsa.com).

#### **1. INTRODUCCIÓN**

El impacto actual de la crisis financiera ha supuesto un acontecimiento no visto desde hace más de 70 años: su traslación a la economía real. Los movimientos bursátiles a raíz de la burbuja tecnológica de 2000 supusieron un salto cuantitativo de las relaciones públicas hacia un segmento profesional apenas explotado: las Sociedades de Valores.

¿Cuál es el reto, pues, de las relaciones públicas en este ámbito? Una transformación cualitativa, ya que, dentro del sector financiero y más concretamente, el de inversión y ahorro, el mercado está especializando la profesión de relaciones públicas hasta el punto que su actividad converge con la del asesor financiero puro.

Un nuevo papel está consolidándose en la profesión: las relaciones públicas financieras intraempresariales. Su campo de actuación, perspectivas y actividades se analizan en el presente trabajo.

#### **2. EL CAMPO DE ACTUACIÓN: LAS CRISIS Y LAS BURBUJAS FINANCIERAS.**

Los mercados financieros han resultado históricamente de interés para el segmento de particulares que han buscado en ellos un incremento adicional de ganancias, complemento a sus ingresos laborales.

La verdadera eclosión de la popularidad de la bolsa tuvo lugar durante el período 1999/2003. Tras un período de cierta estabilidad empresarial cotizando en el mercado bursátil (aparte de las oscilaciones de años precedentes) es durante este período cuando se asiste a un fenómeno inusual: las empresas *punto cm*, término que aglutinaba a un nuevo modelo de

negocio: Internet y las Nuevas Tecnologías. El mercado asiste pues, a la aparición de un segmento empresarial dedicado a una actividad moderna, activa, con un negocio avanzado, fácil de desarrollar y atractivo. Las empresas de Nuevas Tecnologías se ponen de moda y los inversores deciden entrar en mercado. La popularidad es tal, que se emplean nuevos términos: tecnología, empresas tecnológicas, Internet, etc. De hecho, desde 1999 a 2000 la Bolsa se revalorizó más de un 83% impulsado en gran manera por las empresas punto com. Precisamente el 1 de enero de 2000 se creó el índice IBEX NM que incorporaba a empresas de tecnología y como referencia de este mercado (al estilo del New Market inglés, el Neue Markt alemán, el Novo Mercato italiano o el Nouvelle Marché francés) con base 10.000. No obstante, el estallido de la burbuja<sup>1</sup> llevó a una caída del índice de un 137,55% en 2002 desde sus máximos anteriores. El 30 de noviembre de 2007 se decide hacer desaparecer el índice entonces compuesto por Amper, Abengoa, Zeltia, Natraceutical, Avanzit, Indra, Tecnocom y Jazztel. Había perdido un 70% de valor desde su creación.

Desde el año 2.000 se estaba gestando una segunda crisis con implicaciones actuales y de peores consecuencias. En Estados Unidos, las principales entidades financieras habían estado concediendo préstamos de baja calidad a particulares con escasos ingresos: los préstamos *subprime*<sup>2</sup>. A partir de ahí, la conversión de paquetes de este tipo de préstamos de alto riesgo fueron paulatinamente transformados en instrumentos financieros y en fondo de inversión que se vendían a los particulares como Fondos de Inversión de alto riesgo, manipulados, en el fondo, por entidades especializadas sin control de sus operaciones: los “*hedge funds*”.<sup>3</sup> El resultado es de sobra conocido: la imposibilidad de recuperar los préstamos, así como del resto de deudas originadas por instrumentos estructurados muy especializados fue aumentando el “agujero” financiero de diversas entidades hasta el punto de sucesivas suspensiones de pagos, quiebras y contagio a la economía real. A la postre, un agujero apenas conocido y actualmente estimado en 1,4 billones de dólares, aunque se estima que todavía no se ha llegado al final del asunto<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Una burbuja especulativa se forma cuando los precios de un determinado activo “se hinchan” hasta alcanzar límites insospechados por encima de la racionalidad económica; En esta situación el precio de un activo sube bruscamente por encima de lo que sería considerado su valor “real” o “auténtico” (en términos económicos “valor intrínseco”), lo cual conlleva elevados volúmenes de negociación constantemente al alza sin que medien explicaciones o teorías al uso. La expresión “exuberancia irracional del mercado” alcanza aquí su máximo grado

<sup>2</sup> Se llaman “hipotecas subprime” las que tienen un elevado riesgo de impago.

<sup>3</sup> Un “hedge fund” Fondo de inversión privado no-regulado, para grandes inversiones.

<sup>4</sup> Para saber más: “cronología de una crisis” en [www.gurusblog.com](http://www.gurusblog.com), septiembre 2.008

### 3. LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LAS SOCIEDADES DE VALORES

Durante la etapa de expansión de los mercados financieros, surgió una nueva modalidad de profesión: la de asesor financiero. Ya en los años 80 aparecieron unas alternativas para los inversores: los Fondos de Inversión, esto es, la posibilidad de ofrecer a los particulares un producto compuesto por un conjunto de inversiones en diferentes activos (acciones, renta fija o acciones y renta fija combinadas). El inversor adquiría una participación (o varias) del fondo que representaba el total de la cartera en la cual éste se encontraba invertido. De esta manera, un inversor se beneficiaba simultáneamente y con poco dinero de la rentabilidad total de una cartera de valores. Sin embargo, no fue hasta 1.991 cuando estos productos cobraron importancia: se produjo una modificación en el IRPF que ofrecía ventajas fiscales para este tipo de productos. Asimismo, el entorno económico caracterizado por una mejora de los mercados financieros dadas las expectativas de beneficios en una coyuntura económica muy favorable para España en los que se crecía a tasas superiores al 2% de media anual creaba un ambiente propicio para la proliferación de los Fondos. Surgen entonces diversas modalidades y productos paralelos ya sea novedosos (depósitos garantizados, bonos bolsa...) como una actualización de los ya existentes (planes de Pensiones y de Jubilación que introducen alternativas en renta variable e incluso en otros mercados como divisas o materias primas).

La sofisticación productiva es máxima y aparece el concepto de “Ingeniería Financiera” como un área específica del área de Finanzas que se dedica a la creación y desarrollo de estas modalidades de inversión distintas de la hasta entonces tradicional: letras del tesoro y La Bolsa.

Precisamente en este contexto, la figura del asesor financiero cobra importancia: una modalidad profesional que trata de atender a la demanda de estos productos. Sin embargo, la figura adolecía de un grave defecto: la escasa formación y, en ocasiones, información acerca de los Nuevos productos Financieros.

Un ejemplo ilustrativo: En 1.993 el PIB español decrece y cae el -1,2% en el año. Los efectos se dejan sentir al año siguiente con una caída de la Bolsa del -15,48%. Es en este período donde encontramos también problemas para la Renta Fija con caídas de las rentabilidades, en media, de hasta 6 figuras (0 600 puntos básicos, un 42,8% de media en 1.993). ¿Cómo era esto posible? Si la Renta Fija era, como su propio nombre indicaba, “fija”... ¿No significaba por tanto “constante”? De esta manera, los Fondos de Inversión en renta Fija sufrieron asimismo recortes importantes en sus rentabilidades, lo cual motivó una

desconfianza generalizada hacia el producto. ¿Cuál fue la causa? La causa fue, precisamente la mala información de los asesores del funcionamiento del producto y de su contenido, ya que a menudo se e suele identificar como Renta Fija al momento de la emisión del título. No obstante, los títulos de Renta fija también cotizan en un mercado secundario. Y sus precios y rentabilidades oscilan a su vez. Y es en ese mercado de negociación, de compra y venta de títulos, dónde entran los fondos de inversión para ajustar sus carteras.

Lógicamente, al oscilar los títulos del mercado, lo mismo harán los títulos adquiridos por el Fondo de Inversión. De ahí, que en situaciones muy adversas del entorno (España entró en recesión en 1.992 y en crisis en 1.993), las oscilaciones aumenten por encima de lo que se consideran como “normales”.

Sin embargo, la mayoría de los asesores financieros o ignoraban o apenas tenían conocimiento del funcionamiento del mercado de renta Fija.; de ahí, la escasa profundidad de mercado que tuvieron los Fondos de Renta Fija hacia 1.994.

Por extensión, las Sociedades de Valores se encontraron con problemas para sacar al mercado nuevas ofertas productivas. Era necesario hacer entender al público la importancia de diversificar sus inversiones con productos muy ventajosos fiscalmente hablando y que ofrecían, paralelamente, una posibilidad de acceder a otros mercados internacionales y a diferentes tipos de activos (materias primas, materiales preciosos, divisas...).

En 1.991, la figura del Relaciones Públicas estaba escasamente considerada en aquellos momentos. Las Sociedades de Valores tendían más hacia la figura del asesor financiero, una modalidad que incorporaba en alguna forma, el papel destinado al Relaciones Públicas, más encaminado hacia la acción puramente comercial de captación de clientes. No obstante, es en 1.993 cuando las Relaciones públicas comienzan a cobrar importancia de manera implícita en la imagen corporativa de la empresa. La desconfianza instalada en el mercado, y la posterior caída del patrimonio en Fondos de Inversión, hizo necesario impulsar tareas de imagen y confianza hacia los mercados.

#### **4. LA BURBUJA TECNOLÓGICA: EL IMPULSO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.**

El último tercio de la década de los 90 supuso un nuevo impulso de los mercados financieros. De nuevo la coyuntura económica tras la crisis de 1.993, parecía favorable hacia un nuevo sector: Las telecomunicaciones. Una debacle financiera afectó a las principales bolsas del mundo en 1998. A fines de agosto, Wall Street tuvo su peor caída desde 1987.



Entre las causas de esta crisis, figuran las dificultades aparecidas en Japón y Rusia así como la situación crítica de las economías latinoamericanas cuyo origen estaba en 1.994 con el denominado “Efecto Tequila”<sup>5</sup>. No obstante, la Bolsa española experimentó una de las mayores subidas de su historia debido a la proliferación de las empresas de Tecnología e Internet. Era necesario, por tanto, crear un nuevo entorno favorable de inversión hacia nuevas posibilidades. Es en este contexto, donde el papel de las relaciones Públicas cobra protagonismo en dos vertientes bien diferenciadas:

En un primer término, la organización de eventos, cuyo origen se encuentra en ciertos congresos y actividades propiciados por Agencias y Sociedades de Valores que respaldaban la salida a Bolsa de nuevas empresas e invitaban al público a participar de esta serie de actos. En este sentido, las OPV o salidas a Bolsa supusieron un camino importante de conocimiento del mercado por parte de los inversores: En 1.999 salieron a Bolsa ocho empresas y en 2000, nueve. Sin contar con el total de colocaciones, ampliaciones y suscripción de títulos. En media, un 38% más en estos años que en toda la década anterior.<sup>6</sup> La organización de eventos de las operaciones no estrictamente de negociación en Bolsa (las denominadas “operaciones especiales”), determinó en última instancia la progresiva especialización de las Relaciones Públicas hacia un segmento apenas explotado: los eventos bursátiles.

En segunda instancia, los medios de comunicación incorporaban en sus contenidos información financiera incrementando gradualmente el componente bursátil. El periodismo se especializaba hacia áreas como la económica lo que hacía necesario una atención especializada por parte de las entidades de negociación y Bolsa. Las Relaciones Públicas especializadas con los medios de comunicación y, por extensión, con los clientes se hacía necesaria.

## **5. LOS AÑOS 2000: LA TECNOLOGÍA Y LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.**

Desde la eclosión de la popularidad de la Bolsa en los años 90, el patrimonio de las familias invertido directa o indirectamente en los mercados financieros se ha multiplicado por

---

<sup>5</sup> La crisis conocida por el nombre "Efecto Tequila" se inició el 20 de Diciembre de 1994 cuando el gobierno mexicano la decisión de devaluar el peso mexicano. En 1995, los efectos de la crisis se extendieron a otros países, entre ellos la Argentina, donde cayó el valor de las acciones y también hubo fuga de divisas. Para enfrentar la crisis, Zedillo recurrió a los Estados Unidos, su principal socio en el NAFTA. Este país puso a su disposición un fondo de 20.000 millones de dólares. En 1997, Los inversores de los países emergentes de Asia sobrecalentaron el mercado de valores y se produjeron crashes bursátiles en Tailandia, Hong Kong, Corea del Sur, y otros lugares. La crisis se extendió a otros países por los temores a que se produjera un contagio financiero que conduciría al colapso mundial.

<sup>6</sup> Revista Bolsa de Madrid en [www.bolsasymercadosespañoles.es](http://www.bolsasymercadosespañoles.es)

diez. Así, los particulares se encuentran asimismo, con mayor información y de más rápido acceso. La comunicación con los diferentes estamentos financieros es rápida y fluida: analistas, expertos, gestores, asesores, pueden ser contactados con una inmediatez hasta la fecha difícilmente pensable.

Ello conlleva una progresiva segmentación del mercado hasta el límite de la individualización de la clientela. El cliente especifica su horizonte de inversión así como el activo o producto. ¿Significa eso que el inversor particular posee una mayor cultura financiera? En realidad, quizás en términos cuantitativos, así pudiera ser, no obstante en términos cualitativos aún es pronto para una afirmación rotunda. De hecho, la cantidad de información a disposición del público es muy superior a la anterior década, sin embargo, la codificación y aprehensión de la misma no parece que pueda ser definitiva a corto plazo.

En un reciente trabajo de investigación<sup>7</sup>, se destacaba precisamente una serie de conclusiones relevantes: en primer lugar, la inversión en productos financieros es una práctica que se realiza de manera eventual e imprevisible, En segundo lugar, la información que precisan y buscan los inversores ocasionales del conjunto de individuos que forman el colectivo investigado, la obtienen preferentemente, de los Bancos y Cajas de Ahorro en los cuales tienen depositada su liquidez. En tercer lugar, la información periodística bursátil, cuando se accede a ella, resulta excesivamente técnica y, por lo tanto, se considera que está realizada por expertos y para expertos básicamente. Podría señalarse la falta de un esfuerzo en la codificación del mensaje por parte del informador, a juicio de este colectivo, el cual, en cambio, cumple a la perfección su tarea de dirigirse al grupo de inversores con experiencia en los mercados bursátiles. En cuarto lugar, se exige de la información periodística bursátil que sea clara y transparente, realizada por informadores altamente cualificados profesionalmente, al margen de errores y basada sobre la credibilidad de las fuentes emisoras. En quinto lugar, a la hora de realizar una inversión bursátil, los actores ocasionales buscan la reputación y la experiencia de la entidad que les gestiona, siendo preferible un Banco o una Caja a las gestoras que existen en el mercado. En sexto lugar, es importante conocer el significado de los términos utilizados en el lenguaje técnico–bursátil, demandando para ello, programas informativos o páginas especiales con el fin de hacerlo más comprensible y asequible al sujeto no experto en inversiones.

---

<sup>7</sup> SANCHEZ GALAN, JR (2008): La credibilidad de la información periodística bursátil para la toma de decisiones financieras entre los particulares: especial consideración a la bolsa y a los fondos de inversión, Visión Libros, Madrid.

Por todo ello, la información financiera precisa de profesionales que la hagan accesible, asequible y comprensible para el público, teniendo una parte esencial la actividad de un Relaciones Públicas preparado para ello.

Un segundo elemento a destacar se deriva precisamente de lo anterior: la segmentación del mercado hasta la individualización. Es decir, un cliente diferente que es necesario hacerlo diferenciado. El cliente ya no percibe a la empresa como un todo homogéneo e igual para todos, ya que su percepción se basa sobre los resultados que la empresa le ofrece en materia de asesoramiento y recomendaciones.

Nace así un tipo de profesional más específico. Una categoría de Relaciones Públicas que trata de combinar la imagen externa e la empresa compatible con un mercado segmentado y una imagen interna de la empresa a tenor de la especialización productiva actual.

## **6. LAS RELACIONES PÚBLICAS ACTUALES: CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS**

Las Relaciones Públicas en los mercados financieros han tenido que adaptarse a las exigencias empresariales, dada la evolución actual de los propios mercados. En este sentido, se pueden distinguir las siguientes características de una nueva profesión emergente:

Formación: Las relaciones Públicas Financieras precisan de unos conocimientos diferentes para desarrollar su actividad en este sector: términos como “financiación”, “diversificación”, así como del contenido y características de las actividades propias de los mercados financieros. Es previsible que la profundidad de conocimientos no sea equiparable a la de un asesor financiero, pero sí de una manera general, tener cierta formación que permita al Relaciones Públicas en Finanzas manejarse con cierta soltura a la hora de representar la imagen de la empresa a la opinión pública. En este sentido, conocimientos básicos sobre economía, finanzas y Bolsa pueden ser de gran ayuda para desempeñar las tareas requeridas en este segmento especializado de mercado.

Organización de eventos: Un evento financiero no diverge mucho de cualquier otro tipo de evento, excepto quizás en un elemento fundamental: son servicios financieros. De ahí que los actos preparativos incluyen varias actividades paralelas que se dan al unísono en el mismo recinto; aparte de los propios stands, ciclos de conferencias, seminarios, charlas...una gama de actividades que precisan de una coherencia temporal y física.

Información: la imagen corporativa de una entidad de este tipo de mercado supone, en ocasiones, un cierto parecido a un lobby, ya que los dictámenes y los informes que emanan de las mismas pueden influir a favor o en contra de un mercado.

La imagen de la empresa: el mercado financiero es un mercado cruel. En la medida en que la

situación es proclive a una demanda satisfecha la imagen de la empresa que ofrece productos financieros es siempre favorable. Y en segundo lugar, las recomendaciones sobre los mismos también son recogidos favorablemente por el mercado. La situación se complica cuando el mercado es adverso, esto es, cuando las cotizaciones caen bruscamente, el entorno económico no plantea buenas perspectivas y el sentimiento generalizado es cada vez más pesimista. Es entonces, cuando el papel del Relaciones Pública es esencial. En un mercado bajista la desconfianza se instale en el mercado. Y el pánico es mucho más fuerte que la euforia. Mantener la imagen corporativa de la empresa es clave para mantener la confianza de unos clientes exigentes que, acostumbrados a un período de bonanza, observan como sus temores se ven reflejados en los mercados. Aquí la relación comunicativa con el cliente resalta el papel del profesional de las relaciones públicas, para transmitir una imagen de seriedad y prestigio es más complicado durante esta etapa.

Papel de Divulgación y Asesoramiento: Quizás en ocasiones el rol del Relaciones Públicas pueda cruzarse con el del asesor financiero. Es decir, pudiera ser necesario aclarar o detallar a algún cliente la situación actual y las posibilidades de que tal situación pueda ser paliada en un período posterior. El Relaciones Públicas en finanzas también deberá estar dotado para un tipo de comunicación didáctica en un segmento de información que no se destaca precisamente por su claridad expositiva. Los términos son confusos y, en ocasiones, divergentes en contenido y apreciaciones sobre una determinada posición de mercado. No es este una característica prioritaria dentro del papel que ha de desempeñar el relaciones públicas en finanzas, pero sí de apoyo en casos especiales. No obstante, es precisamente en este aspecto en el cual la capacidad didáctica ha de ser necesariamente la cualidad fundamental que debe resaltarse a la hora de su desempeño.

Relación con otras áreas de la empresa: dada la dificultad que entraña crear y mantener la confianza del cliente, sobre todo en situaciones adversas del mercado, la interrelación del Departamento de Relaciones Públicas en Finanzas con otros departamentos de la empresa es fundamental, destacando las áreas de Marketing y Publicidad. Si la opinión pública es tarea esencial de un profesional de Relaciones Públicas, más importancia tendrá lugar en las diferentes campañas y promociones de los productos financieros que la empresa desarrolle a través de sus actividades de marketing. La necesidad de un contacto con unas campañas ajustadas al mercado define el papel del Relaciones Públicas, ya que es a él, y no a otro, al que se le encomienda fundamentalmente la tarea “post venta” del producto. Esto es, que el producto o el servicio adquirido por el cliente mantenga la imagen corporativa y refuerce la fidelización del cliente sobre todo, se insiste, en situaciones complicadas de mercado en la

cuales un reforzamiento de la confianza es trascendental para la empresa. Es en esta función, dónde surge con mayor relieve la necesidad de una diferenciación empresarial. El Relaciones Públicas en Finanzas se ocupa de dotar de mayor valor al servicio productivo en términos de una aportación suplementaria intangible al resultado de la empresa. Así, cuanto mejor preparado e interrelacionado se encuentre el relaciones públicas, más calidad aportará al producto o servicio final y, por extensión al conjunto de la empresa.

Nuevos métodos de comunicación: La proliferación de herramientas tecnológicas han complementado la labor del Relaciones Públicas; blogs, chats, foros son actualmente instrumentos básicos para desarrollarse en un ciberespacio en el cual las organizaciones de hoy necesitan estar siempre disponibles para sus audiencias, lo que conlleva a apelar a la creatividad y pericia informática para desarrollar estrategias vigentes y relevantes.

## 7. CONCLUSIONES

Los mercados financieros y en especial, La Bolsa, forma hoy en día parte de la cotidianeidad de la vida ordinaria actual. Los medios de comunicación han ido incorporando en sus contenidos aspectos relacionados con la economía hasta el punto de especializar sus programas y cadenas en secciones especializadas en finanzas.

Desde la década de los 90 hemos asistido, por otro lado, a un progresivo aumento de la oferta tanto desde el aspecto productivo (en la forma de diversas modalidades de productos financieros) como empresarial (Agencias y Sociedades de Valores independientes o parte de otras entidades financieras, Bancos y Cajas de Ahorro). Todo ello como resultado de una segmentación e individualización de una clientela que cuenta con mejoras y rapidez en la información y precisa de una atención específica y personalizada.

De ahí, si se toma como base la importancia de fidelizar un segmento de mercado que hasta hacía una década apenas precisaba de servicios específicos, el papel de las Relaciones Públicas es clave en este sentido. Pues el cliente no sólo precisa de asesoramiento (que podría obtener paralelamente a través de la profusión de medios de comunicación a su alcance), sino de una atención individualizada cuya imagen corporativa ha de adaptarse con las necesidades de este tipo de demanda cada vez más exigente. Surge aquí una nueva especialización profesional: Las Relaciones Públicas Financieras. La publicidad ya no es suficiente. La diferenciación precisa de una herramienta más concreta y especializada. Por ello, para mantener la confianza de una demanda cada vez más exigente, las relaciones Públicas Financieras podrían ser la clave. Una profesión cualificada y aplicada a un tipo de demanda sofisticada y distinta: la demanda financiera que requiere un profesional de Relaciones

Públicas adaptado y, por tanto, con una preparación específica en la materia al margen de las actividades habituales de su sector.

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

[www.bolsasymercadosespañoles.es](http://www.bolsasymercadosespañoles.es)

ISTB (varios autores) (2007): *Manual Práctico de Finanzas*. Madrid: Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.

SANCHEZ GALAN, JR (2008): *La credibilidad de la información periodística bursátil para la toma de decisiones financieras entre los particulares: especial consideración a la bolsa y a los fondos de inversión*, Madrid: Visión Libros.

WILCOX, D.J. et al (2007): *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

## 3.2 PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA FRANQUICIA BRUNO CARUSO

*Teresa Zaragoza Fuster*

*Profesora de la Universidad Miguel Hernández. Elche. Alicante.*

### **Breve Curriculum Vitae**

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Alicante;

Licenciada en Periodismo por la Universidad Cardenal Herrera CEU;

Doctorado en Bienestar Social y Desigualdades de la Universidad de Alicante. DEA

Experiencia profesional en medios de comunicación como Agencia Efe, Onda Cero y Canal 9.

Actualmente imparte la asignatura “Teoría General de la Publicidad” en la licenciatura de Periodismo de la Universidad Miguel Hernández de Elche.

### **1.INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

A lo largo de las tres últimas décadas, se viene desarrollando en España un nuevo sistema comercial, la franquicia. Es una forma peculiar de negocio que está obteniendo mucho éxito ya que los consumidores la han aceptado fácilmente, debido también a la consolidación previa en los Estados Unidos. Por tanto, es un ejemplo más del proceso de globalización que estamos viviendo. En este tipo de comercio se fusionan tanto los procedimientos económicos, como culturales. Con las franquicias se implanta un sistema de negocio global en el que varios empresarios de diferentes localizaciones participan del mismo éxito profesional.

En este tipo de empresas, se desarrolla una comunicación interna especial, ya que los públicos que la integran presentan diversas peculiaridades. La comunicación interna debe vertebrarse como un factor esencial para el funcionamiento de la misma. La coordinación perfecta entre los distintos públicos de las distintas empresas es la clave del éxito de este tipo de negocio. Las políticas de comunicación interna son una de las grandes preocupaciones de los directivos españoles. La comunicación interna ha pasado de ser una utopía a convertirse en una realidad. La participación de los trabajadores en un proyecto común de empresa, la transmisión de información por canales rápidos y eficaces, así como la recogida de información mediante herramientas que garantizan una doble dirección de información ha llegado a ocupar uno de los primeros lugares en las agendas tanto de los responsables de comunicación como los directivos de empresa. Marisa Del Pozo(2000:27) afirma que “la eficacia de la comunicación interna está garantizada por dos factores: el estilo de la dirección y la estructura formal de la empresa”. En este caso, al tratarse de una estructura más compleja, cabe prestar una atención especial a la comunicación interna, ya que los esfuerzos se

multiplican al ritmo que se multiplican los establecimientos que se abren dependientes a la central. En este tipo de estructuras, considero que la comunicación interna es una parte muy importante de su éxito porque garantiza que todos los establecimientos mantengan la misma imagen corporativa y los idénticos hábitos de funcionamiento. La comunicación interna es fruto de la cultura empresarial, que caracteriza las normas y valores, el clima, la filosofía y en fin, la construcción de los canales de comunicación formales e informales que permitan la participación de todos los miembros de la organización.

## 2. AUDITORIA DE COMUNICACIÓN: INVESTIGACIÓN PREVIA

Para llevar a cabo este tipo de investigación, sería necesario aplicar una metodología mixta: técnicas cualitativas y cuantitativas. Por ello, aplicamos una encuesta a los públicos internos: franquiciados y empleados, tanto de la central como de cada establecimiento franquiciado con el fin de medir el nivel de comunicación y de satisfacción de los mismos; una entrevista al responsable del departamento de marketing; y consultamos los manuales corporativos.

**La encuesta.** A través de los cuestionarios comprobamos cómo se desarrolla la relación entre la central y los franquiciados y qué canales de comunicación se utilizan y cuáles consideran adecuados para emplear. También se mide la satisfacción y la motivación de los franquiciados con el proyecto empresarial.

Respecto a las preguntas relacionadas con la comunicación, los resultados son positivos en cuanto a la predisposición de los franquiciados; pero negativos porque reconocen no utilizar ni conocer apenas herramientas de comunicación interna, ni el funcionamiento de la central. Por tanto, demandan medios de comunicación internos.

En lo respecta a los cuestionarios aplicados a los empleados, en materia de comunicación interna, utilizan los instrumentos básicos, informales, ya que no conocen ningún programa ni canales formales; pero muestran una actitud amistosa ante nuevas técnicas formales de comunicación interna. Saben que su formalización les puede beneficiar; no se muestran reacios a actualizar sus conocimientos con las nuevas tecnologías. Las respuestas dejan entrever que no reciben mucha información por parte de la central y que ellos no saben mucho de cómo funciona ni conocen a los que trabajan allí.

Por otra parte, para poder definir el posicionamiento y las estrategias de comunicación interna, así como comprobar en qué situación se encuentra el global de la empresa, es aconsejable aplicar un análisis “Dafo” donde fijar las amenazas y las oportunidades, así como las debilidades y las fortalezas detectadas a partir de los resultados



de los cuestionarios. Los puntos fuertes y los puntos débiles, tanto los propios como los externos, se contrastan para extraer el estado de partida tras la evaluación.

Los actuales franquiciados y empleados muestran una actitud satisfactoria, están contentos de pertenecer a esta cadena y eso se nota en el trato al cliente, en las ganas de trabajar, en la motivación y en la involucración por transmitir este bienestar al resto de públicos.

### 3. ANÁLISIS DE LA ENSEÑA “BRUNO CARUSO”

**Historia.** En 1988 nació la marca Bruno Caruso. Abrió su primer restaurante en Alicante, en la calle Benito Pérez Galdós, con una capacidad para cuarenta y ocho comensales. En este pequeño local dio a conocer su gran variedad de productos, elaborados a partir de los tradicionales procesos artesanales de la singular cocina mediterránea. Los buenos resultados de este primer establecimiento le permitieron crear una base de clientes fieles, con la que se decide abrir un segundo restaurante en Alicante en 1991 y un tercero en 1997. Con el éxito de los tres restaurantes en Alicante, se abre en Elche el primer local franquiciado. Es el 2002. Hasta hoy, le han seguido un continuo de aperturas tanto en la misma capital (tres más) como en diversas localidades importantes de la provincia, como son Alcoy, Novelda, San Vicente del Raspeig, Petrer y Muchamiel. De modo que se puede considerar Bruno Caruso una modesta red de franquicias a nivel provincial con un total de once establecimientos que funcionan perfectamente a pleno rendimiento. Respondiendo a sus objetivos de ampliación del mercado, acaba de inaugurar un restaurante en el barrio de Chueca de Madrid.

**Filosofía.** Bruno Caruso, con una buena relación de calidad-precio y un ambiente acogedor, consigue colocarse como una de las primeras elecciones de fin de semana por un amplio segmento de la población. La variada carta y el trato exquisito convierten a la cadena de restaurantes en uno de los lugares preferidos para reuniones familiares, de compañeros de trabajo y amigos. Para Bruno Caruso, el centro fundamental del negocio es el cliente. Por ello, se preocupan por ofrecer un servicio rápido e impecable, con productos elaborados en su propio obrador. El concepto de negocio se centra en la cocina mediterránea tradicional.

**Objetivos empresariales.** Bruno Caruso pretende crecer como franquicia pero no de forma acumulativa de número de establecimientos sino crecer como símbolo de referencia de franquicia en el sector de la restauración. Su planteamiento se centra en abrir establecimientos poco a poco, conforme se consolida el éxito y el rendimiento de los actuales. No busca un

crecimiento rápido y brusco, sino pausado, adaptándose a las necesidades del mercado y siendo conscientes de la inversión por parte de cada franquiciado, a quien la marca debe garantizarle un negocio rentable.

Su principal objetivo es consolidar su imagen de restaurante de calidad, de modo que el adjetivo exquisito pueda calificar tanto el sabor de los platos como el trato de sus empleados. El objetivo derivado es fidelizar a clientes.

Para conseguir estos objetivos, es necesario que la comunicación interna funcione perfectamente para que la imagen corporativa interna se traslade a la externa. No hay que olvidar que los empleados son uno de los principales prescriptores de la marca. Por tanto, si ellos se sienten cómodos y satisfechos, transmitirán ese sentimiento positivo al público externo.

**Organigrama.** Es necesario conocer perfectamente el organigrama para establecer los canales de comunicación interna. La estructura departamental de la franquicia se distribuye de este modo: Dirección General. Establece las directrices generales. Obrador y cocina central. Elaboran a diario gran parte de los productos que se consumen en los establecimientos. Departamento de expansión. Busca nuevos franquiciados, localiza posibles ubicaciones, analiza el mercado, etc. Departamento de franquicia. Asesora al franquiciado y le garantiza el proyecto de adecuación del local. Departamento administrativo y gestión de compras. Le compete todo el tema administrativo, la gestión de compras a proveedores y los pagos, cobros y cánones de los franquiciados. Departamento de formación. Trata tanto de asesorar al inicio de la puesta en marcha de un local, tanto a lo largo de su desarrollo con el fin de formar tanto a gerentes como a la totalidad de empleados. Aporta una actualización constante de conocimientos de modo que todo el personal esté cualificado para desempeñar su puesto de trabajo. Departamento de calidad. Trabaja por mejorar la calidad en diversos aspectos, tales como el estado de los productos, su manipulación y acabado; el estado del local, en perfectas condiciones de higiene y decoro, así como las comodidades de sus instalaciones; y en el trato al cliente y la imagen del personal. Para comprobar la calidad de cada una de las variables, la central realiza periódicamente auditorías. Departamento de marketing y comunicación. Planifica, coordina y gestiona todas las acciones de comunicación tanto internas como externas, tanto para franquiciados como para los clientes: crea y desarrolla la imagen corporativa de la marca.

#### 4. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

El plan de comunicación interna seguirá el modelo de la teoría de las relaciones humanas, basado en una organización estructurada, que apuntan Grunig y Hunt.(2003:376) Este modelo surge que los empleados serán más productivos si la dirección les presta una atención especial. Considera más importantes las relaciones sociales, en lugar de las relaciones económicas. En este modelo, se apuesta por la comunicación expresiva, que hace que los trabajadores se sientan bien. Los trabajadores informados estarán deseosos de cooperar con la dirección. Por tanto, abogan por relaciones simétricas entre directivos y trabajadores; su intención es intercambiar una comunicación expresiva y un tratamiento humano por el cumplimiento de las restricciones de la organización. Por tanto, abogo por desarrollar una comunicación con *feedback* entre directivos y empleados; que siga el modelo simétrico bidireccional. Este planteamiento responde a una organización estructurada con flujos de comunicación vertical (ascendente y descendente), horizontal (interdepartamental) y diagonal (entre directivos y empleados).

El manual de comunicación interna debe recoger los procedimientos, los canales y las tácticas que se desarrollan en este ámbito de la empresa. Si la comunicación interna funciona perfectamente, es fácil obtener óptimos resultados en la comunicación externa, ya que los públicos internos también son un soporte de la imagen corporativa de la marca.

El plan de comunicación propone desarrollar y explotar la página web como herramienta básica para llegar a todos los públicos definidos. Asimismo, se considera necesario elaborar un manual de identidad visual corporativa que permita la unificación y la divulgación de la imagen corporativa a través de la utilización de los colores y logos corporativos y la apuesta por un programa de responsabilidad social. Así, los públicos internos estarán satisfechos de trabajar en una empresa preocupada por los problemas sociales, respetuosa con el medio ambiente e involucrada en el desarrollo de la comunidad.

**4.1. Públicos.** Antes de definir las líneas estratégicas que sigue la empresa, cabe enumerar los diversos tipos de públicos a los que se dirigen estas actividades. Para ello, es necesario distinguir dos perfiles de la misma marca: la empresa como franquicia, según su sistema de operatividad, y la empresa como restaurante, según el tipo de sector en el que funciona. Desde la perspectiva de central de franquicias, sus públicos internos son los franquiciados. Y como empresa, dedicada al sector de la restauración, cuenta con los empleados, tanto de cada establecimiento franquiciado como del franquiciador. Es necesario establecer estas distinciones para poder diseñar estrategias oportunas para cada público, de

modo que garanticen su eficacia. Estos tienen un vínculo funcional, ya que proporcionan *inputs* y toman *outputs*. Los empleados aportan la mano de obra y experiencia necesarias y, si son improductivos, la organización también lo será.

**4.2. Objetivos.** A partir de la clasificación de públicos, definimos los siguientes objetivos: Fidelizar a los empleados de cada establecimiento y a los de la central. Mantenerlos contentos y satisfechos de pertenecer al proyecto de Bruno Caruso. Expandir la red de franquicias en la provincia de Alicante; y también en Barcelona y Madrid. Captar nuevos franquiciados utilizando los actuales como auténticos prescriptores.

**4.3. Estrategia.** La estrategia se establece para resolver un problema, para conseguir los objetivos planteados y, finalmente, los de la empresa. Se describe “¿qué vamos a hacer?” y se establecen tantas líneas estratégicas como objetivos se propongan. El objetivo final es difundir una imagen corporativa positiva y fidelizar empleados y franquiciados. Por tanto, se describen estas líneas de actuación a partir de las que se van a configurar las tácticas:

1. Para fidelizar a los empleados, se va a presentar la empresa como la mejor opción para trabajar; Bruno Caruso es una gran familia donde se pueden hacer buenos amigos y donde el trabajo es una actividad que permite que el empleado se sienta autorrealizado ya que trabaja en un ambiente acogedor y ofrece un trato exquisito a los clientes porque así lo recibe él de sus compañeros.
2. Para expandir la cadena, se mostrará la marca como la mejor opción como franquicia de restauración rentable; con una estructura sólida y una trayectoria corta pero consolidada que augura un éxito asegurado. Los actuales franquiciados son el reflejo del triunfo empresarial.

**4.4. Acciones.** El plan de comunicación se divide en varios apartados según los públicos a los que se dirigen las acciones.

**4.4.1. Comunicación para los franquiciados:** Los franquiciados son un segmento de público a los que se debe mimar mucho pues son la razón y la base del negocio. Ellos invierten en la marca y son ellos también los que transmiten al cliente final el buen hacer y las connotaciones de la marca. Los franquiciados sirven de intermediarios entre la central y los empleados de los establecimientos y entre la central y los destinatarios finales del mensaje, los consumidores. Por tanto, deben actuar con fiel reflejo de la filosofía empresarial y estar perfectamente en conexión con la central.

**Intranet.** La web es una herramienta esencial para mantener un flujo comunicativo constante. La página web dispondrá de una Intranet donde los franquiciados obtengan y soliciten todo tipo de información a la central y que puede servir también de nexo entre ellos,

de modo que se configure un foro de franquiciados. Mediante la Intranet se comunicarán todo tipo de novedades, instancias y métodos de trabajo, en constante actualización. Así mismo, también se utilizará el *email* para mantener una comunicación más discreta y privada. El *email* se considerará canal de comunicación formal, junto con el teléfono.

**Responsabilidad social corporativa.** A partir del plan de responsabilidad social corporativa, la central animará a los franquiciados a apoyar actividades culturales, sociales y deportivas de sus mercados de influencia o ciudades donde se localizan mediante patrocinios y colaboraciones. Estas acciones serán sufragadas al cincuenta por ciento por la central y el establecimiento promotor.

**Jornada de franquiciados.** Se convocará anualmente la jornada de franquiciados que organizará el departamento de marketing y comunicación con el fin de cohesionar el desarrollo del negocio y los objetivos, así como la puesta en común de opiniones, sugerencias y preocupaciones de todos los franquiciados. Será una reunión familiar en la que participen los franquiciados, quienes propondrán e intercambiarán ideas sobre el negocio.

**Comité de franquiciados.** También sería factible crear un comité que facilitara la participación de los franquiciados en la toma de decisiones que afectan a la cadena. Se tratarían temas como los productos, los proveedores, la política comercial, los procedimientos de la cadena, las promociones puntuales y la publicidad centralizada. A partir de estas materias, pueden formarse comisiones para estudiar cada uno de ellos de forma específica. El comité estaría presidido por el director general de Bruno Caruso y lo compondrían representantes de los franquiciados, elegidos por un período de tiempo, y los responsables del departamento de franquicias y del de marketing y comunicación. El comité se reunirá semestralmente y de cada encuentro se remitirá un informe al resto de franquiciados.

**4.4.2. Comunicación para los empleados:** En el turno de la comunicación para los empleados, cabe distinguir entre los empleados de las franquicias y los de la central. Se organizarán actividades en común y otras definidas para cada categoría.

**Intranet.** De nuevo, la web es la herramienta central de la comunicación. A través de la Intranet, los empleados se informarán de todo acerca de su empresa, de la convocatoria de cursos de reciclaje, de la solicitud de días libres y vacaciones y la sugerencia de contenidos de los cursos o necesidades de información o formación. Su actualización constante permite que sea un instrumento fácil y rentable.

**Formación y reciclaje.** El departamento de recursos humanos organizará con cierta periodicidad cursos de formación que sirvan para, además de reciclar y ampliar los

conocimientos y aptitudes de los empleados, para fomentar relaciones entre ellos y cohesionar sus inquietudes dentro de la empresa.

**Jornada de empleados.** Al igual que se organiza una jornada informativa y lúdica para los franquiciados, se planificaría otra, de similar función, para los empleados, tanto de las franquicias como de la central. De este modo, considerarán que son importantes para la empresa y que ella se preocupa por su bienestar y sus aspiraciones laborales

**Concurso de cocina.** Una acción propia para los empleados de los establecimientos será la continuación periódica del concurso de cocina que organiza actualmente el departamento de marketing y comunicación. Así, además de que los empleados muestran sus talentos culinarios, disfrutan de una actividad lúdica, que sirve tanto para fomentar las relaciones como para involucrarles en la cultura de la empresa. Se trata de una actividad divertida que también reconoce las aptitudes de los empleados, por lo que ellos se sienten valorados por la empresa.

**Manual de bienvenida.** En el manual de bienvenida a los trabajadores se presenta la empresa a los nuevos empleados de modo que conozcan sus valores, su cultura y filosofía; así como sus objetivos, procedimientos y pautas de funcionamiento, medidas de seguridad y protocolo de emergencia. Este documento es el primer contacto con la empresa y debe atraer y confortar los nuevos empleados de modo que se sientan orgullosos de empezar a formar parte de una gran familia.

**Descuentos.** Los empleados y sus familiares contarán con un 10% de descuento en todas las facturas de todos los establecimientos de la cadena. Se efectuará mostrando un carnet o tarjeta acreditativa de empleado.

**Bolsa de empleo.** En la página web se dispondrá de una bolsa de empleo para los futuros empleados y en la Intranet se introducirá una bolsa de concurso de traslados y ascensos de categoría de los empleados. De este modo, se motiva más al empleado para que trabaje adecuadamente y sienta pasión por su tarea.

#### **4.4.3. Comunicación para ambos públicos:**

**Boletín interno.** Es interesante también distribuir un boletín interno de carácter mensual que recoja las actividades tanto de la central como de cada franquiciado. En su confección se incluirán noticias sobre la empresa y sobre el sector, comunicados de nuevas incorporaciones de personal, calendario de actividades programadas como cenas, fiestas, jornadas, cursos de formación... los artículos sobre iniciativas lúdicas irán acompañadas de fotos de los protagonistas, de los empleados...de modo que involucre más al trabajador en el interés por participar en ellas y leer el boletín. También fotos de nuevos establecimientos

inaugurados, nuevos productos, nuevas cartas o nuevos uniformes... felicitaciones por los aniversarios o nacimientos de hijos de los empleados. Así como contar con un buzón de sugerencias que permita un *feedback* entre la dirección y los empleados y franquiciados y que éstos también puedan redactar parte de los contenidos del boletín. De este modo, se facilitará la comunicación, actualmente inexistente, entre la central y los empleados.

**Memoria anual.** A parte del boletín interno, otro soporte que reforzaría la página web es la memoria anual. Este documento constituiría un resumen de todos los boletines internos del año y transmitiría, además de los logros obtenidos a lo largo del año por cada uno de los establecimientos franquiciados, también los objetivos empresariales para el siguiente ejercicio. La memoria se distribuirá de forma impresa a todos los empleados y franquiciados y también se colgará en la Intranet. Además de exponer el balance anual y los proyectos previstos, debe rendir cuentas de las acciones de relaciones públicas efectuadas, la eficacia de cada una de ellas y los resultados de comunicación de modo que los franquiciados comprueben que el cánón de publicidad que pagan es rentable. Puede funcionar también como herramienta de comunicación externa.

**Memoria de responsabilidad social corporativa.** De manera paralela a la memoria anual, se redacta esta memoria que resuma todas las iniciativas llevadas a cabo con el fin de mostrar una imagen implicada con los problemas sociales. Se rendirán cuentas de las acciones ejecutadas y dirigidas a la comunidad, a los empleados y con fines solidarios: patrocinios deportivos, mecenazgos culturales, presencias en actos benéficos, fiestas populares, procedimientos que respeten el medio ambiente o que no contaminen...

**Manuales corporativos.** También son instrumentos de comunicación interna los manuales de gestión, logística, marketing y operativo que la central facilita a los franquiciados para asesorar y guiar en el funcionamiento del negocio. Además, el responsable del departamento de franquicias planificará visitas periódicas a los diversos establecimientos para comprobar el buen desarrollo de la gestión e intercambiar impresiones con el gerente y los empleados.

Y también considero interesante elaborar un plan de comunicación de crisis, que formará parte, como el de comunicación interna, dentro del plan de comunicación. Este documento debe contemplar las actuaciones y comportamientos de cada segmento de público interno ante posibles problemas, ya sea a nivel de política comercial, o que afecte a los clientes. Se deben estipular unos procedimientos ante cualquier inconveniente que pueda surgir como intoxicaciones por el mal estado de algún producto o su incorrecta manipulación, quejas por el estado o la presentación de los platos, etc. Siempre se debe saber actuar y estar

preparado de antemano para mantener una actitud preventiva y que, una vez más, muestre la filosofía corporativa.

## 5. EVALUACIÓN

Las relaciones internas se evalúan mediante comunicación, retención y aceptación de mensajes. Los instrumentos de evaluación deben ser internos y externos; la herramienta clave es la retroalimentación, ésta nunca falla y comprueba si los mensajes han llegado a sus destinatarios. En este caso, sería necesario volver a pasar los mismos cuestionarios a los empleados y los franquiciados para comprobar si la situación ha mejorado y disponen de más conocimientos sobre la empresa, sus procedimientos y manejan las herramientas de comunicación interna. Así, comprobaremos si las técnicas comunicativas internas son eficaces. También sería adecuado aplicar la técnica de observación participante de manera constante por parte del responsable del marketing y comunicación; y, si el presupuesto lo permite, efectuar una auditoría externa, que obtenga datos más objetivos. Y un análisis de contenido de los documentos emitidos a lo largo del año verificarían el ritmo del programa. Uno de los fenómenos que se debe combatir con este plan es la emisión de rumores, que normalmente son falsos. Si no circulan rumores significa que la comunicación está bien canalizada y que sus canales son eficaces; no se escapa ninguna información de los métodos formales.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALAMINOS, Antonio. (1993). *Teoría y práctica de la encuesta*. Alicante: Editorial Club Universitario y Cedeal.
- ALAMINOS, Antonio y CASTEJÓN, José Luis. (2006). *Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión*. Alicante: Editorial Marfil.
- BARQUERO, José Daniel. (1999). *Manual de Relaciones Públicas empresariales e institucionales*. Barcelona: Editorial Gestión 2000
- CARRETÓN, María del Carmen. “Metodología en la investigación de relaciones públicas: la auditoría interna de comunicación empresarial” Comunicación del XI Congreso de jóvenes investigadores de comunicación
- CARRETÓN, María del Carmen, Cascales González, Borja, Fernández Poyatos, María Dolores y Monserrat Gauchi, Juan, “Elaboración y adaptación del cuestionario para averiguar las formas comunicativas de las empresas alicantinas y su eficacia”. Universidad de Alicante
- DEL POZO, Marisa. (2000) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: casos de empresas*. Navarra, Ediciones Universidad de Navarra
- Documentos y manuales corporativos de la empresa*. Bruno Caruso
- GRUNIG, James y HUNT, Todd. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
- LEBEL, Marie-France y LEBEL, Pierre. (1992). *Organizar la comunicación interna*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- VILLAFANE, Justo (2000). *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- WIMMER, Roger D. y DOMINICK, Joseph R. (1994) *La investigación científica de los medios de comunicación. Una introducción a sus métodos*. Barcelona: Ediciones Bosch



### 3.3 APORTACIONES DE LA GESTIÓN EMOCIONAL A LA COMUNICACIÓN INTERNA

*Evangelina García Montero*  
*Profesora Universidad Camilo José Cela*

#### Breve Curriculum Vitae

Eva García Montero es licenciada en Psicología Industrial por la UNED así como licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense. También cuenta con un título de Especialista en Gestión Publicitaria por la misma universidad.

Ha desarrollado su carrera profesional en Agencias de Publicidad (McCann-Erickson y J. Walter Thompson) y en departamentos de marketing de empresas.

Actualmente es docente en la Universidad Camilo José Cela de Madrid donde imparte las asignaturas de: Psicología de la Comunicación, Psicología de la Publicidad, Teoría y Técnica de las RRPP, Protocolo Oficial e Imagen Corporativa.

En cuanto al ámbito investigador forma parte de un proyecto de investigación cuyo objeto es el análisis de los impactos de comunicación y está a punto de depositar su tesis doctoral que vincula los ámbitos de la oratoria y la inteligencia emocional.

*“De nada vale que el entendimiento se adelante, si el corazón se queda atrás”*  
*Baltasar Gracián (El arte de la prudencia).*

#### 1. INTRODUCCIÓN

A pesar de lo que crean algunos, el ser humano no es un ser racional. Lo cierto es que todos tenemos dos mentes una que piensa y otra que siente. Durante toda la historia del pensamiento, filósofos, científicos y psicólogos se han centrado en el estudio de la razón con el convencimiento de que el punto diferenciador del ser humano residía en su capacidad de raciocinio. Se ha considerado a la emoción como la parte oscura, la no controlable, la que alejaba al hombre del ideal racional y lo acercaba a los animales, lo que le suponía su demonización, se etiquetaron de pasiones y se les igualó al pecado.

Afortunadamente los últimos años del siglo XX y principios del XXI están siendo favorables a lo emocional. La buena noticia es que los recientes descubrimientos de la neurobiología están generando grandes avances que nos permiten conocer más del lado oscuro del ser humano, las pasiones o emociones y, consecuentemente, aprendemos a manejarlas. Se ha producido una eclosión de investigaciones científicas sobre la emoción. Uno de los ejemplos el poder llegar a vislumbrar el funcionamiento del cerebro gracias a la innovadora tecnología del escáner cerebral (desvela el funcionamiento exacto de esa intrincada masa de células mientras estamos, pensando, sintiendo, imaginando o soñando).

Los avances en neurobiología nos informan de cómo se pueden tomar decisiones en milésimas de segundo ante situaciones de peligro frente a los segundos que le cuesta reaccionar a la corteza prefrontal y cómo esto puede llegar a salvarnos la vida. En este sentido la publicación de *El cerebro emocional* por parte de LeDoux (1996) clarificaba el papel de la

amígdala en el sistema límbico como centro de las reacciones emocionales demostrando que la emoción precedía al pensamiento.

Por su parte otro investigador clave de los procesos emocionales Antonio Damasio (2007) no contrapone la emoción a la razón ni a la cognición. Considera a las emociones una ayuda a la razón y contempla una especie de dialogo entre ambas. De la misma manera que considera que las emociones aportan información cognitiva a través de los sentimientos.

En los últimos años, algunas voces han llamado la atención acerca de la insuficiencia del cociente intelectual (CI) para predecir el éxito, tanto profesional como personal, del individuo a lo largo de su vida. Frente al CI se han desvelado habilidades cuya carencia condiciona, no sólo la aceptación social del sujeto sino también su propio autogobierno, y con ello, la merma de sus posibilidades de ser feliz. Estas habilidades se han definido como emocionales, y constituyen lo que Salovey y Mayer (1990) denominaron Inteligencia Emocional (IE).

Para estos autores el éxito está ligado a cualidades emocionales como la empatía, el control de nuestro genio, la capacidad de adaptación, la expresión y comprensión de los sentimientos, persistencia, cordialidad, respeto y la resolución de problemas entre personas. Distinguen cuatro dimensiones que abarcan de los procesos más simples a otros de mayor complejidad de procesamiento:

- 1.- Percepción, valoración y expresión de la emoción: que consiste en reconocer de forma consciente nuestras emociones e identificar qué sentimos así como ser capaces de darle una etiqueta verbal
- 2.- La emoción como facilitadora del pensamiento: que remite a la capacidad para generar sentimientos que faciliten el pensamiento.
- 3.- Comprensión y análisis de las emociones: esto es, integrar lo que sentimos dentro de nuestro pensamiento y saber considerar la complejidad de los cambios emocionales.
- 4.- Regulación de las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual: Dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz.

Posteriormente el modelo de Goleman (1995), quien confiesa seguir los planteamientos de Salovey y Mayer (1990), ha sido el que más difusión ha tenido en el ámbito empresarial. En su libro *La Inteligencia Emocional en la empresa* (1998) define la Inteligencia Emocional como la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones tanto en nosotros mismos como en nuestras relaciones.

En esta definición, Goleman (1999) ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos. Las tres primeras son de carácter personal mientras que las dos últimas son de carácter social:

- Aptitudes personales que son las que determinan el dominio de uno mismo serían autoconocimiento, autorregulación y motivación.
  - ✓ Conocimiento de uno mismo: comprensión de las reacciones emocionales propias y reconocimiento de las fortalezas y limitaciones.
  - ✓ Gestión de uno mismo o autorregulación: capacidad de controlar las emociones propias. Se refleja en el autocontrol, la adaptabilidad.
  - ✓ Motivación de uno mismo: energía necesaria para impulsarnos hacia el logro de nuestros objetivos. La iniciativa, el optimismo y el compromiso con el equipo y la organización son aspectos clave de esta dimensión.
- Aptitudes sociales encargadas de dominar el manejo de las relaciones serían la empatía y las habilidades sociales.
  - ✓ Comprensión social: capacidad de entender los comportamientos y los sentimientos de los demás, así como las redes de influencia que afectan a las decisiones y las actuaciones de las personas en un grupo.
  - ✓ Habilidades sociales: todas aquellas capacidades que nos ayudan a cooperar y ejercer una influencia positiva en los demás, como trabajo en equipo, liderazgo, resolución de conflictos o capacidad de influencia.

Cada vez somos más conscientes de que el buen manejo de habilidades emocionales como el autocontrol, la automotivación o la empatía nos pueden hacer conseguir el éxito laboral o profesional en mayor medida que el acopio de formación o conocimientos intelectuales.

## 2. EL LÍDER EMOCIONAL

Muchos autores han seguido los planteamientos de Goleman (1998). Autores como Ridderstrale y Nordstrom (2000) describen la “empresa emocional” como aquella que sabe construir una relación emocional con sus *stakeholders*. Estos autores consideran que cada vez más los trabajadores demandarán que las estrategias, los líderes y las organizaciones les emocionen. Las empresas, como sus productos, son cada vez más similares. Cualquier empresa puede ofrecer un plan de carrera más atractivo y se puede atraer mediante

argumentos racionales a los empleados que se convierten en una suerte de mercenarios que van y vienen en busca del mejor postor. Por eso, es preciso movilizar emocionalmente a los colaboradores para conseguir una mayor implicación y fidelidad. Estamos en la sociedad de las sensaciones. Todo el mundo busca sentir y, al igual que el consumidor es capaz de pagar un poco más por una marca que le haga sentir (Roberts, 2005), nuestros empleados serán capaces de sacrificar parte de su sueldo por sentirse parte de una empresa que les emocione. En este sentido se manifiesta Fernández Dávila:

*“Los motivos para comprar una Harley-Davidson dependen muy poco de la razón (relación calidad/precio) y mucho de la emoción, el deseo, la fantasía. Y los motivos de un profesional para entregarse con entusiasmo a un proyecto dependen poco de las razones (la importancia del proyecto para la empresa, la necesidad de cumplir la planificación) y mucho del deseo de superar un reto, la ilusión de innovar, la pasión por aprender o el gusto por trabajar con compañeros apreciados” (Fdez. Dávila, 2005:400)*

Pero lo cierto es que para gestionar las emociones de los demás debemos tener líderes y directivos que sean capaces de reconocer la realidad emocional y gestionarla adecuadamente. Que sean capaces de equilibrar emoción y razón. Ya hemos dejado claro que el componente emocional es más rápido y poderoso que el pensamiento pero además es imprescindible gestionarlo bien. Alude Fernández Dávila (2005) a cómo, según un estudio de David McClelland en la Universidad de Harvard, las diferencias entre los directivos en una empresa que utilizan eficientemente las competencias emocionales y los que no, puede suponer un aumento del 140% en sus resultados de negocio.

En este sentido y según afirman los gurús suecos Ridderstrale y Nordstrom (2000), el “jefe tradicional ha muerto”. Los nuevos líderes emocionales deben ser capaces de asumir (Fernández Dávila, 2005):

- Que la visión empresarial, lejos de ser compleja y exótica, debe capturar la ilusión y la imaginación de la gente. Esta debería ser tan audaz y emocionante que pudiese estimular el progreso a pesar de que el líder desapareciese de la organización.
- Que en la era de la “guerra del talento” es preciso generar el compromiso de la gente con la compañía para que se conviertan en colaboradores implicados y no en mercenarios.

Una de las primeras vías para retener y motivar es conseguir que la gente se divierta trabajando. Según Ridderstrale y Nordstrom (2000) el mejor barómetro del rendimiento de una empresa es el promedio de veces que se ríe un empleado al día. No olvidemos que el 70-80% del trabajo que se realiza hoy en día es con la mente y por lo tanto el trabajo no se detiene cuando salimos del lugar de trabajo.

Otra vía de retención y motivación es el aprendizaje continuo pues, paradójicamente, el mayor talento demanda mayor aprendizaje. En relación a esto debemos señalar que hay dos tipos de aprendizaje. El aprendizaje intelectual, de los conocimientos, técnicas y habilidades que se desarrolla en la corteza cerebral y el aprendizaje emocional que involucra además de a la corteza cerebral al sistema límbico que es la zona responsable del procesamiento emocional. En el primer caso es suficiente con los manuales, las clases o las demostraciones prácticas, pero en el segundo, cuando tratamos de aprender a trabajar en equipo, a desarrollar a los colaboradores o dar un servicio de calidad a los clientes, las técnicas tradicionales no son suficientes. De alguna manera el aprendizaje emocional depende en un 70 % del aprendizaje informal<sup>8</sup> que a su vez está determinado por sus directivos y sus sistemas de gestión.

Por último, la tercera vía de retención y motivación es el trato individual y personalizado. No olvidemos que en torno al 70% de los casos<sup>9</sup> en los que un directivo abandona la empresa son debidos a la falta de sintonía con su jefe.

- Que las empresas que potencien una cultura de innovación serán las que logren mayor crecimiento en detrimento de las sobrestimadas, optimización de procesos y reducción de costes. De esta manera los líderes deben ayudar a la gente a abandonar los lugares comunes e imaginar nuevas posibilidades. Para ello es preciso crear las condiciones donde surja la creatividad y se deben tolerar los fallos porque sin fallos no hay desarrollo.

- Que en la nueva empresa se están desmoronando las paredes internas y externas. Los trabajadores se convierten en socios del cliente, se coopera con proveedores, se colabora con competidores y dentro de la empresa los problemas y oportunidades se dan atravesando distintas áreas, funciones y departamentos. Así, ninguna cooperación está vedada y debe difundirse el sentir de que para que uno gane no es necesario que otro pierda.

- Que en la sociedad del siglo XXI el Estado y la Iglesia van cediendo poder a las empresas que se convierten en las instituciones sociales dominantes. Así, dentro de la empresa los trabajadores no sólo no deben traspasar los límites éticos sino que deben actuar de manera proactiva para contribuir al desarrollo y mejora de la comunidad.

En la línea de las tesis que planteaba Goleman (1998) el verdadero líder no lo es tanto por su coeficiente intelectual o sus conocimientos profesionales sino por sus competencias emocionales. El líder emocional es capaz de gestionar emocionalmente y se presta atención, no solo, al componente objetivo como es el rendimiento o el sueldo. Se habla de un salario

---

<sup>8</sup> Estudio realizado por el Education Development Center, con el título: The teaching firm, para conocer la naturaleza del aprendizaje en el lugar de trabajo. Conclusiones publicadas en 1998.

<sup>9</sup> Estudio realizado por la profesora del IESE Nuria Chinchilla y citado por Fernández Dávila, 2005.

emocional que tiene que ver con beneficios sociales no monetarios. El definitiva el nuevo reto es conseguir que el trabajo tenga sentido para los colaboradores y al mismo tiempo que el trabajo sirva para darle un sentido a la vida (Pattakos, 2008). Conseguir ésto es mucho más fácil cuando en nuestro trabajo somos capaces de sentir emociones positivas y las relaciones entre los colaboradores son enriquecedoras.

En este sentido Unilever puso en marcha en el 2007 un plan denominado “La mejor compañía donde trabajar” con tres ejes: cultura ganadora, crecimiento personal y vitalidad. Pretenden que el trabajador pueda conciliar su vida personal con la laboral. Entre estas iniciativas contemplan un incremento del salario emocional en forma de horarios flexibles, teletrabajo, políticas de reconocimiento, talleres de cocina, nutrición, clases de yoga, etc., en definitiva acciones para que el empleado pueda sacar el máximo partido a la vida y viva la misión de la empresa de un modo activo. Esta vinculación emocional hace que el empleado esté más motivado, más comprometido y en definitiva resulte más productivo. Aspiran a que todos los trabajadores tengan en su cabeza y en su corazón un mantra: “I like Mondays”.

### **3. COMUNICACIÓN EMOCIONAL**

Venimos defendiendo que el ser humano es al mismo tiempo un ser emocional y un ser racional. Así la comunicación como proceso consustancial al ser humano, no puede ser ajena a esta realidad. La consabida comunicación racional o basada en la argumentación lógica parece no ser suficiente para persuadir y veremos como la comunicación que llega además de al cerebro “al corazón y a las tripas” (Sánchez y Velasco, 2008) resulta cuanto menos más efectiva.

Mientras que la mente racional establece conexiones lógicas entre causas y efectos, la mente emocional es indiscriminatoria, y relaciona cosas que simplemente comparten rasgos similares. Por eso, la manera de referirnos o apelar a la mente emocional no puede ser la misma que la utilizada para llegar a la mente racional que fundamentalmente está conformada en una red lingüística que subraya y enlaza nuestra representación mental del Mundo. Los grandes maestros espirituales, como Buda y Jesús, por ejemplo, han movilizad los corazones de sus discípulos hablando en parábolas, fábulas y leyendas: el lenguaje de la emoción.

Una manera de emocionar a través del lenguaje verbal es el recurso a los símiles y metáforas y también el uso de los relatos y los mitos. No olvidemos que las imágenes visuales tienen mucha más capacidad de emocionar que los datos o las cifras pero nos centraremos en los últimos, relatos y mitos, por ser fácilmente aplicables a los formatos de comunicación interna.

El recurso a relatos y mitos atiende a la capacidad de los cuentos para emocionar y aleccionar. El hombre está acostumbrado a escuchar historias desde niño. Entiende perfectamente el funcionamiento de las mismas pues se enfrenta a su estructura en novelas y películas y, cuando nos referimos al relato susceptible de ser usado en nuestras comunicaciones persuasivas, no nos referimos simplemente a una narración entretenida sino a "una herramienta de comunicación estructurada en una secuencia de acontecimientos que apelan a nuestros sentidos y emociones" (Núñez, 2007:29). El punto diferenciador entronca directamente con nuestra hipótesis, esto es, la carga emocional. El relato que moviliza emocionalmente compite mejor a la hora de captar la atención con el resto de mensajes asépticamente informativos. "Al exponer un conflicto revela una verdad que aporta sentido a nuestras vidas" (Núñez, 2007:93).

Contar algo en base a relatos no es ninguna novedad. El *storytelling*<sup>10</sup> o arte de narrar relatos fue un instrumento de comunicación habitual en otras épocas. Los relatos le han servido al hombre a lo largo de la historia para encontrar sentido a sus acciones y a la vida en general. Pero si hay algo en el relato que lo hace especialmente persuasivo es la apelación a la colaboración del receptor. Es preciso que el trabajador interprete la historia, no tratamos de aleccionar, sino de que nuestro oyente aplique lo que le contamos y le sirva de inspiración, que de sentido a sus acciones o a su vida. Aplicamos al relato lo que el profesor Velasco atribuye a la fábula: "*Requiere un ejercicio de interpretación y reflexión por nuestra parte que conseguirá que los conocimientos queden mejor adheridos a nuestra mente, en un lugar más profundo donde también intervienen el corazón y las tripas*" (Sánchez y Velasco, 2008:309)

Es más, al invitar a la reflexión de una manera lúdica hace que se asiente el aprendizaje. Los conflictos y tramas ayudan a que se recuerde la información mejor que si sólo se hubiesen presentado datos inconexos. Existe además un factor biológico que ayuda a entender la supremacía del relato para favorecer el aprendizaje y es que el sistema límbico no sólo se encarga del procesamiento emocional, sino que además se encarga de procesos de memoria y aprendizaje. Así, la implicación emocional que posibilita el relato facilita el recuerdo y el aprendizaje y una vez vividas sus emociones y aprehendido su mensaje el relato nos moviliza a hacer cosas.

Desde el ámbito empresarial Sánchez y Velasco (2008) proponen una aplicación del mito como herramienta de comunicación al servicio del Desarrollo Organizacional. Parten del

---

<sup>10</sup> Entenderemos este término como Núñez (2007), como el arte y la técnica susceptible de ser usada para narrar cualquier tipo de relato: desde una película o una campaña publicitaria a un informe comercial o una presentación de empresa.

supuesto de que en las organizaciones existen mitos que cumplen la misma función que los mitos en la sociedad, a saber, definen lo que la empresa es y cómo la ven (y se ven) sus miembros.

Lo que aporta la gestión del mito son los elementos emocionales que facilitarán la adhesión de los miembros de la organización al proyecto empresarial y la configuración de la cultura corporativa. Al mismo tiempo se constituirá una identidad corporativa coherente fundamentada en dicho mito que nos facilitará la comunicación externa, la implicación de los distintos *skateholders* de la empresa y nos diferenciará de otras organizaciones.

*“Así el compromiso con la organización, viene motivado por nuestras emociones y a su vez éstas pueden verse influidas por cómo se manejen los relatos”* (Sánchez y Velasco, 2008:318)

Las tradicionales teorías de Desarrollo Organizacional se han remitido al uso de la comunicación para motivar e implicar al trabajador en la estrategia empresarial haciendo que asumiera dicho proyecto a través del conocimiento y asunción de la visión, la misión y los valores de la empresa. Por su parte estos autores proponen el mito vehiculado a través del relato como instrumento de comunicación que aporta un componente sensorial y emocional fundamental a la hora de conseguir “alinearse sin alienar” (Sánchez y Velasco, 2008). El compromiso con la organización se consigue, según estos autores, fundamentalmente en base a emociones y relaciones de afecto. El relato mítico sirve en este sentido para movilizar los sentidos, para emocionar y en consecuencia dar sentido de pertenencia a la organización.

*“El mito puede ayudar a sensibilizar en la mejora de las actitudes, y en la toma de conciencia de la necesidad de desarrollo personal. (...) Desde esta perspectiva, el mito como uno de los modos del relato, fomenta la cohesión de grupo, el alineamiento estratégico de personas (...) y favorece tanto el trabajo en equipo como un modelo democrático y participativo de liderazgo”* (Sánchez y Velasco, 2008:319)

Se trata, entonces, de construir el mito de la organización a través de la investigación de su historia y los diversos logros que han tenido lugar a lo largo de la misma. Lo más importante es que el cúmulo de datos se configure en mito en forma de relato y sea transmitido a través del mismo. No olvidemos que inevitablemente en la organización ya existen una serie de historias (rumores, leyendas, proyecciones personales que se trasladan de una persona a otra) y condicionan la imagen que se tiene de la misma. Lo importante es generar un “relato mayor que todas ellas (...) gestionar el marco de sentido que las aglutina” (Sánchez y Velasco, 2008). En este sentido Miguel Roig, director creativo de Saatchi & Saatchi, señala en el prólogo que escribió para el libro de Salmon (2008) cómo en una de las agencias en las que trabajó había una historia en las paredes de la recepción. Básicamente hablaba de un redactor publicitario que pasaba todos los días por delante de un indigente ciego en Central Park y cada día le daba una moneda. Un día en lugar de una moneda decidió



modificar el cartel que utilizaba y en el que rezaba <<soy ciego>>. Ese día el ciego recibió más limosnas que nunca. En el cartel escribió <<soy ciego y hoy es primavera>>. En palabras de Roig:

*“El efecto que provocaba esta pequeña historia tanto en los clientes como en los empleados de la agencia era extraordinario. A los primeros les reconfortaba saber que su comunicación estaba en manos de gente capaz de expresar de esa manera el carácter y la forma de su trabajo, y a los creativos los estimulaba y de alguna manera les incitaba a dar más de sí, sin contar con el valor moral que todos adjudicaban al relato. Y se trataba simplemente de un breve texto, una simple historia pintada en la pared y que llevaba apenas un par de minutos leer. Pero tal era su influjo que (...) todos la daban por verdadera”* (Salmon, 2008:21)

Sirva este ejemplo de muestra de cómo el mito y en consecuencia el relato fundamentado en el mismo sirve para dar sentido a la conducta. Comparte con el relato su emocionalidad y sensibilidad en la medida que llega a los sentidos de manera más directa que, por ejemplo, un informe. En algunos casos apela directamente al sentido del olfato, el tacto, el gusto, etc. Además el relato mítico posee un tema, un argumento y diversos conflictos (Sánchez y Velasco, 2008). Es frecuente que, en el relato mítico, se maneje la figura del héroe, la personalización lo hace si cabe más emocional y cercano a la audiencia. El relato mítico en tanto relato, como adelantamos, sirve para no sólo persuadir sino inspirar, otorgar un sentido a las acciones y a la vida. En la medida que nuestro relato se base en un mito el trabajador dará una interpretación al mismo, se identificará (o no) con dicho mito y, en cualquier caso le servirá como referente, como forma de entender el mundo o la situación y le alineará con nuestra causa. Se trata no sólo de persuadir sino de inspirar (Sánchez y Velasco, 2008), de dar sentido a la acción contando una historia que todo el mundo entiende porque aporta elementos sensoriales y emocionales más intensamente que los racionales.

#### 4. CONCLUSIONES

Hasta este punto hemos puesto de manifiesto que el ser humano es emoción y razón y la mejor manera de implicar y alinear a los trabajadores con nuestra visión es a través de la movilización emocional. De esta manera las empresas y los líderes con resonancia emocional, que manejen adecuadamente las habilidades que conforman la inteligencia emocional mejorarán el rendimiento de sus empresas. En el ámbito empresarial, hoy se manifiesta preocupación por gestionar las emociones de manera adecuada. De hecho, en la actualidad estamos en pleno debate de la conciliación entre vida profesional y familiar, donde la satisfacción de los empleados ocupa un lugar preponderante, y se habla de conceptos como el salario emocional, entendido como una forma de retribución más allá de lo económico para fomentar la pertenencia a la empresa, a través del sentido personal que tiene el empleo. Valorar a los empleados requiere entonces la necesidad de desarrollar las habilidades

emocionales en el trabajo. Bien es cierto que los efectos de la “facilitación emocional”, es decir, la gran influencia de las emociones positivas en nuestro comportamiento, han venido reseñadas históricamente en multitud de libros sobre técnicas de dirección de equipos y liderazgo en la empresa. En todos ellos se insiste en la importancia de crear un buen ambiente de trabajo, fomentar la cooperación entre los miembros del equipo y, muy especialmente, motivar a las personas. Todos estos elementos no son otra cosa que técnicas encaminadas a crear en los miembros del equipo esos estados de ánimo que caracteriza la facilitación emocional. Cuando efectivamente se consigue crear ese ambiente constructivo, la experiencia de trabajar en equipo se convierte en algo enormemente gratificante y productivo. En toda convivencia –y muy especialmente en la de la pareja-, si nos sentimos queridos y apoyados no sólo somos capaces de ser personas maravillosas, sin que además no nos cueste nada serlo. En consecuencia hemos defendido como las actividades que buscan la conexión emocional con el empleado y que configuran el llamado salario emocional no sólo mejorarán el rendimiento al aumentar la implicación y la motivación, sino que conseguirán vincular al empleado con nuestra causa de manera emocional y de esta manera conseguiremos retener el talento. A esto contribuirán formas de comunicar que se alejen de los tradicionales discursos racionales y proponemos cómo el uso del relato y del mito puede conseguir persuadir llegando a una parte más profunda, el corazón y las tripas.

En definitiva los empleados se implicarán y serán leales a aquellas empresas con los que tengan un vínculo emocional, un vínculo de amor.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DAMASIO, A. (2007). *El error de Descartes*. Barcelona: Crítica.
- FERNÁNDEZ DÁVILA, G (2005). “Liderazgo inteligente en las organizaciones del s.XXI”, en Fdez-Berrocal y Ramos, *Corazones inteligentes*, Barcelona: Kairós. pp. 397-427.
- GOLEMAN, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- GOLEMAN, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Kairós.
- GOLEMAN, D. (1999) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- LeDoux, J.E. (1996) *The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life*. New York: Simon & Schuster.
- NÚÑEZ, A., (2007) *Será mejor que lo cuentes: los relatos como herramientas de comunicación*. Barcelona: Empresa Activa, Urano.
- PATTAKOS, A. (2008). “The search for meaning in life and work”, en *Comunicas*, 12, Barcelona, pp. 22-25.
- RIDDERSTRALE Y NORDSTROM (2000), *Funky Business*. Madrid: Pearson Education.
- ROBERTS, K. (2005) *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Empresa Activa.
- SALMON, C (2008) *Storytelling, la máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Ediciones Península.
- SALOVEY, P. Y MAYER, J.D. (1990). “Emotional intelligence”. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- SÁNCHEZ, G., Y VELASCO, E.,(2008) "La gestión del mito: cómo atraer y conservar el talento de fábula", en Blanco, J., (coord.), *Desarrollo del Talento*, Biblioteca AEDIPE de Recursos Humanos, Prentice Hall, pp.299-325.

## 3.4 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Germán Llorca Abad  
Profesor de la Universidad de Valencia.

### Breve Curriculum Vitae

Germán Llorca Abad es Doctor en *Comunicación Audiovisual* por la Universidad de Valencia y máster en *Gestión de la Producción Audiovisual* por la misma universidad. Ha impartido diversos seminarios de comunicación empresarial y de cómo hablar en público en Valencia, Elche y Alcoy y es profesor de Relaciones Públicas en la Universidad de Valencia. En cuanto a su bagaje profesional, ha ejercido como reportero en diversos medios de comunicación escritos y audiovisuales [Periòdic d'Ontinyent, Canal 9 y AlcoiDigital.com]. En la actualidad imparte clases de Comunicación Corporativa en la Universidad de Valencia y es co-gerente de la empresa de comunicación comCom.

### 1. CUESTIÓN DE PARTIDA

Uno de los mayores inconvenientes del fenómeno de la comunicación en el seno de las organizaciones es que no sabemos cuánto cuesta. El precio de la publicidad, el precio del diseño de una página *web* o el precio del último logotipo corporativo son elementos mensurables. Sin embargo, determinar el coste que las deficiencias de comunicación pueden acarrearle a la organización es bastante más complicado.

Partimos de un punto de inicio que, a fuerza de ser lógico y obvio, pasa desapercibido en muchas organizaciones: la mala gestión de la comunicación interna y externa repercute de manera directa en el funcionamiento y rendimiento de dicha organización. Los problemas habituales asociados a esta mala gestión se traducen en la merma continuada de la imagen corporativa y en la merma, a medio y largo plazo, de las posibilidades de continuidad de la organización.

El presente trabajo es el resumen resultado de un estudio de análisis y aplicación de un plan de comunicación llevado a cabo por el Ilustre Colegio Oficial de Podólogos de la Comunidad Valenciana. Entendemos que este estudio ofrece elementos muy originales para el análisis. Asimismo, dichos elementos son exportables a otro tipo de organizaciones. Por este motivo, en la primera parte del artículo detallamos, en una abreviada introducción teórica, los aspectos que se tuvieron en cuenta en la realización del estudio. En todo momento hemos pretendido adaptarnos a un planteamiento que evite los fuegos de artificio innecesarios y los excesos verbales. Esperamos no fracasar en nuestro intento.

## 2. COMUNICACIÓN: UNA PROPUESTA TERMINOLÓGICA

Todo tiene un componente comunicativo en el seno de las organizaciones: una campaña de publicidad, el color de la corbata de quien atiende al público, el acento de la persona que contesta el teléfono, el diseño del espacio, una falta de ortografía en una nómina... En este sentido, todo tiene una repercusión, más o menos profunda, más o menos planificada, en términos de comunicación corporativa. No nos entretendremos en hacer un análisis profundo de esta situación. Simplemente proponemos que el fenómeno de la comunicación, transversal a toda actividad organizativa, se separe en:

- Comunicación de gestión
- Comunicación corporativa

Esta división nos permite comprender la diferencia entre las consecuencias planificadas y las no planificadas de la gestión corporativa en términos de comunicación. En este sentido, en el primer nivel ubicamos todo tipo de comunicación, o componente con una dimensión comunicativa, que no tenga como objetivo explícito transmitir un mensaje corporativo. Por el contrario, en el segundo nivel descrito ubicamos todo tipo de comunicación que sí tiene como objetivo planificado y meditado la transmisión del mensaje corporativo.

Éste es el origen del problema que hemos identificado en la introducción: la no comprensión de las repercusiones que en términos corporativos tiene la comunicación de gestión. Huelga decir que a este respecto no debe hacerse distinción entre comunicación interna y externa, puesto que las consecuencias son y se dan en relación con cualquier tipo de público estratégico, fuera y dentro de la organización.

## 3. LAS RELACIONES PÚBLICAS Y LA CONCIENCIA DE COMUNICACIÓN

El valor de la comunicación en el seno de las organizaciones es incierto, al menos en términos corporativos. Aludíamos a este problema líneas atrás. Los miembros de una organización, independientemente de su nivel de implicación y responsabilidad, deben comprender el valor del fenómeno comunicativo. Cobrar conciencia del fenómeno de la comunicación y de la dimensión comunicativa de todos los componentes de la organización se nos antoja como la solución necesaria. Una solución idónea a este problema pasaría por la implantación de una perspectiva de relaciones públicas en todos los ámbitos organizativos.

Las relaciones públicas, según la definición de la reunión de Vic, son: *“la disciplina científica que estudia la gestión del sistema de comunicación a través del cual se establecen y*

*mantiene relaciones de adaptación e integración mutua entre una organización o persona y sus públicos*” Xifra (2005: 19). Extraídas de su contexto teórico, podrían ser la aplicación en todos los niveles de la organización de la citada conciencia de comunicación.

El sistema de comunicación de una empresa u organización implica la totalidad del fenómeno de la comunicación. En ese sentido, es coherente deducir que en esta perspectiva está contenida la dimensión comunicativa del *corporate*. Arranz (2003: 219) establece, a nuestro juicio, un resumen muy adecuado de la situación: “*las empresas<sup>11</sup> comunican permanentemente, quieran o no, y en formas muy diversas. En la medida en que esta comunicación sea deliberada y controlada, podremos hablar de técnicas de comunicación*”.

Con toda seguridad, determinar el coste exacto en términos corporativos de una comunicación incontrolada sea imposible, pero tiene un coste. Desde este punto de vista, aceptamos como válida la afirmación de que sólo tendrá un valor potencialmente positivo la comunicación controlada. Por el contrario, la comunicación incontrolada tendrá un valor potencialmente negativo. Desarrollar en todos los miembros de una organización la conciencia de que *todo comunica* es un inicio del control [total].

#### 4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

Los públicos estratégicos de una organización están en ella y fuera de ella. La diferencia cualitativa entre los públicos internos y los públicos externos es que los primeros forman parte o pueden formar parte directa del sistema de comunicación. Expresado en otras palabras; la cohesión, el buen funcionamiento y la eficiencia de la comunicación interna en todos sus niveles repercute en la transmisión de una buena imagen corporativa hacia los públicos externos a la organización.

El mencionado principio de cohesión se consigue reduciendo “*la incertidumbre [mediante una comunicación] ascendente/descendente y recíproca entre los miembros que componen la organización*” (Martín, 1995: 64). Esto es, estableciendo las vías de comunicación más adecuadas entre los miembros de una organización y un protocolo de utilización de las mismas. La disponibilidad de los recursos, los patrones de utilización, así como de los objetivos de cada proceso concreto dependerán de la naturaleza y articulación de la propia organización. “*Es decir, crear y mantener relaciones de adaptación e integración mutua*” (Xifra, 2005: 71).

---

<sup>11</sup> Arranz habla únicamente de “empresas” en este fragmento. Sin embargo, el propio autor en su trabajo hace extensible la definición a cualquier tipo de organización, independientemente de su naturaleza.

Con independencia de la naturaleza de la organización, los miembros de la misma forman un público cautivo (Xifra, 2007: 23) que participa siempre en los procesos de comunicación interna y, en mayor o menor medida, de los procesos de comunicación hacia el exterior. La responsabilidad de cada individuo estará determinada, entre otras razones, por el lugar que ocupe en el árbol de organización y la responsabilidad que se le haya atribuido.

## **5. TRES VALORES: CONCEPTO, PLANIFICACIÓN Y RESPUESTA**

Xifra (2007) ha descrito muy bien en su trabajo las técnicas de relaciones públicas para la comunicación interna. Nuestro objetivo no es detenernos en analizar la idoneidad de las técnicas, sino encontrar un planteamiento global a la problemática de la comunicación interna. La idea desde esta perspectiva es sencilla: establecer un marco teórico aplicable a todo tipo de organizaciones, con el fin de vincular los problemas inherentes a la comunicación interna a la pérdida de imagen en los públicos.

Líneas atrás identificábamos el problema de origen: la falta de conciencia de comunicación en el seno de las organizaciones. Éste puede detectarse en cualquier miembro de la organización. Cuando los individuos afectados se encuentran en el nivel de dirección de la organización, observamos la presencia de los demás impedimentos para desarrollar el antes mencionado principio de cohesión: falta de concepto, falta de planificación y falta de respuesta.

- El valor del Concepto o Identidad Corporativa: no es posible construir un mensaje adecuado cuando no se tiene claro su contenido. Saber qué valores son los que integran la Identidad de la organización es un paso fundamental en la cohesión interna. Torv (2003: 241 y ss.) vincula esta idea a la falta de motivación por parte de los miembros de una organización y destaca su presencia como objeto de estudio en la literatura sobre el tema. Si la propia dirección de la empresa pasa por alto la construcción de la Identidad en tanto que elemento aglutinador, con más razón se pasar por alto en el resto de niveles de la organización.
- El valor de la Planificación o Protocolo: es frecuente la presencia de líneas de teléfono fijas y móviles en las organizaciones, así como correos electrónicos habilitados para el uso de los trabajadores, intranets de dudosa eficacia, o los tradicionales buzones de sugerencias. En otras palabras, los puentes para la comunicación interna existen en todas las organizaciones. Lo que ya no es tan común es la existencia de un plan ordenado de uso de dichos canales. Xifra (2007: 20) destaca la necesidad de dar prioridad a los individuos en el

uso de los canales de comunicación. Ningún recurso sirve de nada sin un protocolo de utilización en el que el individuo sea consciente del valor del trabajo que está invirtiendo.

- El valor de la Respuesta o Valorización del mensaje: se trata del tramo final en la carrera por cohesionar internamente la organización, en términos de comunicación. Entendemos que el valor de respuesta es aquel obtenido de una comunicación interna eficiente. En otras palabras, podemos obtener un rendimiento en el ámbito de la comunicación corporativa desde el ámbito de la comunicación que definíamos como de gestión. Capriotti (2004: 58) establece un análisis muy elocuente de esta idea: *“La imagen de la empresa la construye la propia compañía, y la comunica a través de su acción cotidiana y de su comunicación corporativa”*.

La combinación de estos factores es determinante en la construcción de una imagen sólida en las conciencias de los públicos estratégicos, independientemente, como decíamos, de dónde se ubiquen. Una actuación bien definida sobre estos tres pilares podría decidir sobre el futuro de la organización. En la segunda mitad de nuestro trabajo, trataremos de exponer un caso de éxito en la resolución de los problemas descritos.

## **6. EL COLEGIO OFICIAL DE PODÓLOGOS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA<sup>12</sup>**

Adelantábamos en la introducción que se trata de un organismo, cuyas características lo hacen especial desde un punto de vista de la comunicación. Se trata de una institución oficial, sin ánimo de lucro, con una estructura sencilla: un cuerpo directivo compuesto por 8 personas [Presidente, Secretario, Tesorero y 5 Vocales], un cuerpo administrativo compuesto por 2 personas y un cuerpo de colegiados y colegiadas de 550 personas repartidas en las provincias de Castellón, Valencia y Alicante. El colegio tiene su sede física estable en Valencia.

Visto desde un punto de vista crítico, la institución tiene un grave problema de dispersión deslocalización de sus miembros. Prácticamente, ninguno de ellos comparte tiempo y espacio físicos, por lo que la comunicación directa está muy limitada. Asimismo, se trata de un colectivo numeroso que supera ampliamente el medio millar de personas. Además de los problemas inherentes a la propia estructura, existían otros vinculados al grado de identificación con la institución. La decisión de la dirección del colegio para corregir dichos

---

<sup>12</sup> Queremos agradecer al ICOPCV la amabilidad al darnos acceso a la información destacada en este trabajo, así como el permiso para utilizarla. Para conocer más acerca del colegio y de su actividad profesional, el lector de esta líneas encontrará toda la información en su página *web* oficial: <http://copocv.org>

problemas se tradujo en el impulso de una estrategia de comunicación renovada, fundamentalmente hacia los públicos internos.

### ***1. Auditoría de comunicación***

El enfoque de la misma se efectuó desde una perspectiva *funcionalista* (Garrido, 2004: 75), puesto que la percepción de la dirección del colegio sugería deficiencias en el funcionamiento de los canales de comunicación. En primera instancia, se pensó que la solución de los problemas de comunicación resolvería los del colectivo. El análisis se efectuó en dos fases: en la primera se utilizó un cuestionario sobre 80 individuos, entrevistas personales y el trabajo en dos sesiones con dos grupos. La segunda fase contemplaba el análisis de los mensajes que llegaban a través de los correos electrónicos habilitados desde la página *web*. Para esta segunda fase se utilizó una plantilla que medía la frecuencia y el contenido de los mensajes.

La principal conclusión del primer enfoque fue esclarecedora y alejada de la primera intuición: una parte importante de los colegiados no se identificaban con la institución. La imagen del colegio hacia los públicos internos era, en efecto, preexistente, pero débil y, hasta cierto punto, poco trabajada. En otras palabras, fallaba el valor *concepto* y, en consecuencia, el ICOPCV carecía de una *planificación* adecuada de los esfuerzos de comunicación y, en consecuencia, no se disponía del material corporativo necesario para hacer valer el que hemos denominado valor *respuesta* hacia los públicos internos [y mucho menos hacia los públicos externos].

La auditoría permitió efectuar una descripción detallada de los siguientes parámetros:

#### **1.1. Canales**

La sede del colegio ejerce de centro físico y conceptual de la institución. Su ubicación geográfica en una ciudad concreta obliga a los colegiados a desplazarse físicamente para realizar cualquier gestión. En otras palabras, el tiempo y el espacio en el que existe el colegio es incompatible con un público disperso en tres provincias. Con el fin de paliar este inconveniente, el ICOPCV dispone de una página *web* desde la que se accede a la intranet del mismo y donde se aglutina la información de interés para el colectivo. Asimismo, el personal administrativo y de dirección es accesible a través de los diferentes correos electrónicos habilitados y los números de teléfono existentes.

Se demuestra que los espacios virtuales habilitados para la comunicación del colectivo, aunque con alguna necesidad de ajuste, funcionan y, en este sentido, el nivel funcional de gestión de la comunicación, también. Sin embargo, el mayor problema se concentra en dos de los elementos que mayores esfuerzos requiere en materia de recursos: el



boletín interno y los cursos de formación continuada. El primero no refleja la identidad del colectivo y la celebración de cursos y encuentros obliga a efectuar un esfuerzo suplementario en el reparto territorial de los mismos.

La visualización de este problema permitió detectar las áreas pasivas del colectivo (Garrido, 2004: 80) y poner en marcha las soluciones más adecuadas. Éstas, en cuanto a canales se refiere, supusieron la redefinición de funciones del personal administrativo y la reorientación conceptual del boletín. Asimismo, se introdujeron cambios, en la medida de lo posible, en la distribución territorial de los encuentros físicos [y de manera emblemática en la celebración rotativa de las jornadas de especialidad cada dos años en una capital de provincia].

### 1.2. Públicos

Siguiendo la propuesta de Hallahan (Xifra, 2003: 175 y ss.), se detectó la presencia de tres tipos de público: públicos activos, públicos informados y un colectivo significativo de públicos inactivos / no-públicos. En otras palabras, un sector de los públicos internos del colegio que oscila entre “no prestar atención a los mensajes y a si les afectan, ni a buscar información” y “ignorancia del emisor”. Ante esta situación, se opta por estimular la participación estableciendo una estrategia de motivación del grupo que, por diversos motivos, no se identifica con la institución.

### 2. Plan de comunicación

El ICOPCV es un colegio pequeño. A efectos prácticos este hecho significa que no dispone de grandes recursos económicos para invertir en comunicación. Esta circunstancia obliga a establecer una estrategia de comunicación basada en la optimización de los recursos existentes. En la base del plan se sitúa la necesidad, primero, de lograr la cohesión interna con el objetivo a más largo plazo de trasladar los resultados a los públicos externos.

Las fases del plan se diseñan sobre un cronograma a seis meses. Después de este tiempo, se prevé una revisión de los resultados con el fin de hacer los reajustes necesarios. Los ejes del plan contemplan:

#### > Protocolos.

- se redefinen las funciones del personal administrativo y de los miembros de la junta directiva con ajustes mínimos. Esta acción contempla, entre otras medidas, la supresión de correos electrónicos muertos de la página *web* y el establecimiento estricto de unos horarios de atención telefónica. La finalidad está clara: entender que la relación entre todos los miembros del colectivo es, básicamente, virtual y poner a trabajar todos los mecanismos necesarios para que funcione correctamente.

> Acciones:

- se trabaja en la *reconstrucción* de la Identidad Corporativa hacia los públicos internos con los trabajos del renovado Código Deontológico de la institución. El nuevo documento trata de reflejar las sensibilidades del colectivo profesional.

- se traduce la página *web* del colegio al valenciano. Esta actuación trata de responder a una sensibilidad existente en una parte de los colegiados. La finalidad de esta acción es recoger mejor la pluralidad del mismo.

- se hace un mayor esfuerzo explicativo de las acciones que emprende el colegio y que implican o pueden implicar un reconocimiento con la institución. Para este fin se reorienta la utilización del boletín interno, con un enfoque más participativo.

- se potencian las actividades formativas que no supongan un gran coste para los colegiados. Se simplifican, también, los trámites de matrícula y de gestión. En última instancia, se persigue incrementar en la medida de lo posible la atención personalizada.

- las jornadas profesionales que se vienen organizando cada dos años se deslocalizan y celebran de manera rotativa en cada una de las tres capitales de provincia. En realidad se trata de la sistematización de las rotaciones.

- se edita un pequeño decálogo de buenas prácticas para que los colegiados lo distribuyan en las consultas, potenciando la imagen del colegio.

- se canalizan y centralizan todas las quejas y sugerencias del colectivo para ser analizadas con detenimiento y poder emprender las acciones correctivas pertinentes.

Estas acciones, como puede verse, están centradas en los públicos internos. La idea de partida es sencilla: reconstruir la identidad como colectivo. El plan también contemplaba y contempla acciones enfocadas hacia los públicos externos. La prioridad, no obstante, sigue siendo la cohesión interna. Por esta razón, las acciones hacia los públicos externos se plantean como una medida o condición posterior a la cohesión.

### **3. Resultados**

Siendo estrictos, no podemos establecer de manera taxativa una relación de causa-efecto entre los problemas de comunicación internos y la proyección de identidad corporativa [el estudio original no lo había previsto]. Sin embargo, pudo percibirse claramente que la falta de comunicación interna redundaba en la prestación de una imagen pública muy limitada, no sólo hacia la sociedad en un sentido amplio, sino hacia los públicos especializados [administración, otros colectivos sanitarios, empresas del sector ortopodológico, etc.]. Las consecuencias inminentes quedaban en el plano del ejercicio de una comunicación externa

debilitada por la problemática interna. En el momento de escribir estas líneas, se sigue llevando a cabo un trabajo continuado.

Después de dos años de un trabajo continuado de explicación y concienciación comienzan a percibirse avances. Éstos comienzan a ofrecer más tímidamente resultados positivos en el plano de la comunicación externa. Los parámetros de control establecidos así lo indican, al menos, hacia el nivel de la administración, con la que existe un mayor contacto y con la que se ha roto el aislamiento. De manera más clara en el ámbito de los públicos internos, un elemento positivo es que ha aumentado el nivel de participación de los colegiados en los cursos de formación. Ambos ejemplos son prueba de la existencia del vínculo entre la buena salud de la comunicación interna y la comunicación corporativa.

## 7. A MODO DE CONCLUSIÓN

Las conclusiones que pueden deducirse del estudio son múltiples. La principal de ellas la avanzábamos líneas atrás: la demostración de que la cohesión en términos de comunicación interna repercute, de manera general, en la comunicación corporativa. En segunda instancia, se demuestra la estrecha relación entre la construcción del concepto, de la identidad, en la comunicación funcional. En otras palabras, la relación entre ambos niveles de comunicación es bidireccional.

En otro orden de razonamientos, el estudio demuestra que el éxito de un plan de comunicación se establece siempre en el medio y el largo plazo. La aplicación pausada de las medidas en materia de comunicación es esencial para que la conciencia de comunicación cale profundo en los públicos internos. El valor repuesto es una consecuencia de la construcción conceptual de los mensajes y de su planificación. Los recursos de los que disponía el colegio eran adecuados a las necesidades del colectivo. Sin embargo, su deficiente utilización indicaba un problema más profundo.

La implantación del plan de comunicación en los términos expresados demuestra que las soluciones en materia de comunicación no son, necesariamente, costosas. Este hecho desmiente algunas afirmaciones que se empeñan en identificar las inversiones en este terreno por parte de las empresas y organizaciones como algo inasumible. No siempre se da el mismo caso, pero en muchos casos similares, el aumento de la eficiencia radica, *simplemente*, en el incremento del rendimiento de los recursos ya existentes o introduciendo pequeños cambios en los patrones de utilización de los mismos.

Como conclusión final, podemos reafirmar algo que planteábamos en la primera parte de nuestro trabajo: las instituciones siempre comunican, lo quieran o no. La influencia

negativa que una comunicación descontrolada puede ejercer sobre los públicos estratégicos es una variable, en ocasiones, desdeñada por las organizaciones. Corregir esta situación desde una perspectiva de relaciones públicas propiciará siempre un cambio sustancial en la percepción corporativa de la organización.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRANZ, J.C. (2003): “Relaciones públicas e identidad corporativa. Dos historias paralelas” en *Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad*, pp. 215-236.
- BARQUERO, J.D. y BARQUERO, M. [Coords.] (2003): *Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- CAPRIOTTI, P. (2004): “La imagen corporativa” en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, pp. 57-72.
- GARRIDO, F.J. (2004): “Auditorías de comunicación” en *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, pp. 73-100.
- LOSADA, J.C. [Coord.] (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- MARTÍN, F. (1995): *Comunicación en empresas e instituciones*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- TORVÁ, (2003): “La comunicación interna como elemento de gestión en la empresa” en *Manual de relaciones públicas, comunicación y publicidad*, pp. 237-250.
- XIFRA, Jordi (2003): *Teoría y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw-Hill.
- (2005) *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.
- (2007) *Técnicas de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

### 3.5 LA COMUNICACIÓN INTERMEDIA EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES: UNA ESTRATEGIA PARA GENERAR CONFIANZA Y TRANSPARENCIA DENTRO Y FUERA DE LA INSTITUCIÓN.

José M<sup>a</sup> Herranz de la Casa y M<sup>a</sup> Begoña Gómez Nieto  
Profesores de la Universidad Miguel de Cervantes, Valladolid.

#### Breve Curriculum Vitae

**José María HERRANZ DE LA CASA** es doctor en Ciencias de la Información y profesor de periodismo y comunicación en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Información de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (Valladolid), donde en la actualidad también es director de comunicación. Tienen distintos trabajos y artículos publicados sobre comunicación y transparencia en las organizaciones sociales; y responsabilidad social y economía social. Además ha participado como editor de la colección *Economía Social* de la Universidad Católica de Ávila.

**M<sup>a</sup> Begoña GÓMEZ NIETO** es doctora en Ciencias de la Información por la IE Universidad (Segovia), y profesora de publicidad y relaciones públicas en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Información de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (Valladolid). Ha participado en distintos congresos con trabajos y artículos publicados sobre comunicación empresarial, internacionalización y pymes.

#### Resumen

*Son cada día más las organizaciones sociales que incorporan estrategias y acciones de comunicación interna como elemento de gestión de la comunicación, con el objetivo de generar compromiso, motivación y satisfacción. Los grupos a los que se dirigen estas acciones son principalmente empleados y beneficiarios de la ayuda o los servicios que prestan.*

*Asimismo, en las organizaciones sociales las figuras de los socios, donantes o voluntarios juegan un papel fundamental a la hora de generar confianza y transparencia, y desde el punto de vista de la comunicación son públicos que fluctúan entre el ámbito interno y externo.*

*La gestión de la comunicación intermedia, que combina aspectos internos y externos, puede ser el mejor instrumento para generar confianza y transparencia dentro y fuera de la organización.*

#### 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones sociales (OS) –que es un término que agrupa a todo el conjunto de ONG, asociaciones, fundaciones, etc.– son entidades que proponen modelos alternativos de sociedad, fomentan el debate social, adelantan propuestas innovadoras, suplen carencias sociales, protegen la calidad de vida, aportan voces diferentes, actúan como grupos de presión; son en definitiva, un termómetro social que mide la adecuación o la inadecuación de las políticas impulsadas por los gobiernos, las organizaciones supranacionales o las empresas.

Paralelamente, nos encontramos en un mundo cada día más complejo, donde la confianza en las empresas, en la situación económica y laboral, en los mandatarios políticos o en las administraciones públicas decrece por la falta de transparencia y la creciente sospecha en algunas de sus actuaciones. Desde la crisis empresarial de ENRON en el año 2001 y los ataques terrorista del 11-S en Nueva York en ese mismo año, la desconfianza se ha adueñado del panorama mundial, y un valor como la transparencia ha ido ganando enteros para las empresas y para los gobiernos donde se han revelado la falta de ética, las malas prácticas de

gobierno o los casos de corrupción. Esta necesidad de aumentar la transparencia, está moviendo a las distintas organizaciones hacia nuevas tendencias: el incremento de las políticas de responsabilidad social corporativa en las empresas o la aparición de instituciones que vigilan y observan a los gobiernos.

Por extensión, también las organizaciones sociales se han visto ensombrecidas por esta falta de transparencia y confianza, no sólo por la escasa información que se tiene del sector sino también por la ética de sus prácticas y relaciones, el uso de los fondos, la eficacia de sus actuaciones o la profesionalidad de su sistema de organización.

Paralelamente a todo este proceso cambiante, la comunicación en las organizaciones se está convirtiendo en una estrategia de rendición de cuentas a todos los grupos de interés – stakeholders—. Esto convierte a la comunicación, y por añadidura todo lo que puede generar buena reputación o imagen de marca, en protagonista principal de la nueva era marcada por las nuevas tecnologías.

Hoy en día las OS no pueden prescindir de la comunicación para su supervivencia puesto que el futuro augura el uso y gestión de nuevos conceptos como la reputación, la marca o el conocimiento. Estos conceptos son eslabones de la cadena de comunicación y apuntan hacia la comunicación con un doble planteamiento, estratégico y operacional.

En este camino por mejorar su comunicación para ser y demostrar su transparencia, las organizaciones sociales no sólo conseguirán aumentar la confianza de los ciudadanos sino también lograrán una reputación que les permita ganar apoyos, legitimidad, donantes, socios y voluntarios. En definitiva, una tendencia que debe llevar a una mayor participación e implicación de la sociedad civil en la vida de las organizaciones.

## **2. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

La gestión de la comunicación como una estrategia dentro de las organizaciones sociales (OS) es un elemento cada día más necesario y relevante dentro del sector no lucrativo. Las organizaciones sociales juegan un papel muy importante a la hora de comunicar valores y romper prejuicios, puesto que esta función comunicativa está inserta en su propia identidad como afirma Vicente Vidal (2004:322):

*«Las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, para transmitir sus valores a la sociedad. Se puede decir que la comunicación forma parte de la esencia misma de estas organizaciones, y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión. No agotan su misión en la prestación de servicios, con la mayor calidad posible, sino que encuentran su razón de ser en la transmisión a la sociedad de determinados valores que la hacen más democrática, más habitable, más humana. Ya se trate de una asociación cultural, una ONG de cooperación o una organización ecologista, estas entidades existen fundamentalmente*

*para impregnar la sociedad con sus ideas. El reto es hacerlo cada vez con mayor profesionalidad, creatividad y eficacia.»*

En las organizaciones no lucrativas catalanas, según el Libro blanco (Vidal, 2002:35), el 30% de las organizaciones no lucrativas (ONL) analizadas no habían realizado nunca una campaña de comunicación, y del 63% restante que habían realizado una campaña de comunicación, sólo el 28% lo hacían de manera habitual. Entre los medios para comunicarse destacaban con un 65% las conferencias, con un 59% los envíos por correo, los carteles y la prensa local, y con un 45% la radio local (Vidal, 2002:38).

El estudio dirigido por Pin Arboledas (2007) ofrece información sobre el uso e inversión en el área de comunicación. Sólo el 31,7% de las organizaciones realiza campañas de comunicación externa con regularidad, el 35,5% las realiza puntualmente y el 32,7% no las realiza nunca o no contesta. En cuanto al objetivo de dichas campañas se enfocan principalmente a dar a conocer las actividades de la organización o sensibilizar a los ciudadanos (Pin Arboledas, 2007:57)

En cuanto a la comunicación interna, la encuesta pone de manifiesto “una comunicación pasiva y unilateral ya que entre el 64% y el 75% de las ONLs se limitan a atender las peticiones y enviar información a sus socios, donantes y usuarios y aprovechan los actos de la entidad para establecer contacto” (Pin Arboledas, 2007:56).

Hildegart González (2006:216-218) destaca que en los últimos años, en el ámbito de la ONGD, se han incrementado los esfuerzos en materia de comunicación, especialmente en las organizaciones de tamaño grande o mediano, dotándose de departamentos específicos con profesionales y destinando recursos económicos. Sin embargo, la eficacia de las acciones de comunicación es todavía limitada debido a la ausencia de estrategias comunicativas claras que provoca mezcla de objetivos e incoherencia de mensajes.

### **3. LA COMUNICACIÓN QUE GENERA CONFIANZA Y QUE SE DIRIGE A LOS GRUPOS DE INTERÉS**

Las estrategias de comunicación corporativa estarán determinadas en función del grupo de interés o público al que van dirigidas. Los factores anteriormente mencionados influyen en el deterioro de la reputación y la confianza de todo el sector en general, en un conjunto de entidades en las que como señala Drucker (1994:118-119) la confianza general es incluso más importante que en el sector empresarial:

*“Las organizaciones se fundan en la confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos. Confianza es sinónimo de entendimiento mutuo. No de amor mutuo, ni siquiera de respeto mutuo, sino de previsibilidad. Esto es mucho más importante en una entidad sin fines de lucro que en una empresa comercial, porque típicamente aquélla tiene que depender del*

*trabajo de un sinnúmero de voluntarios y personas que escapan a su control. [...] En estas entidades es muy importante (mucho más que en una empresa) insistir en la claridad de los compromisos y las relaciones, así como en la responsabilidad por hacerse entender y por educar a los compañeros de trabajo”*

Las OS cuentan con un abanico de destinatarios hacia los que se transmitirá su comportamiento transparente. Estos públicos son los que van a legitimar su labor. Hablar de públicos o grupos de interés significa, a partir de ahora, hablar del conjunto de personas que forman la organización, de las personas que se relacionan con la OS, y de los potenciales ciudadanos que pueden apoyarla y colaborar con ella.

En las empresas se habla de clientes, público objetivo, accionistas, empleados, proveedores, etc.; en la administración pública, de contribuyentes, votantes, trabajadores, consumidores; y en las organizaciones sociales, de beneficiarios, socios, donantes, voluntarios, colaboradores, etc. Saber diferenciar a cada uno de ellos claramente, es la mejor manera de llegar a ser eficaces y eficientes en la comunicación.

Como destaca Vernis et al. (1999:58), *«la creación de la “confianza” en la organización es una función de todas y cada una de las personas que colaboran o trabajan con la misma»*, y por lo tanto, convierte a todos los miembros de la base social no sólo en receptores de la comunicación y la transparencia sino también en emisores y protagonistas de transparencia.

La comunicación atendiendo al lugar que ocupan estos públicos como receptores con respecto a una organización, se puede dividir básicamente en un área de comunicación interna y un área de comunicación externa. Sin embargo, en una OS, dada sus peculiaridades, a esta dicotomía se puede añadir un área de comunicación intermedia, cuyos destinatarios son la base social que agrupa a los socios, donantes, colaboradores y voluntarios.

El objetivo será orientar la gestión de la comunicación en función de cada uno de los públicos para lograr su confianza. Estos grupos de interés tienen la llave de la credibilidad y la legitimación de la organización. Sin ellos difícilmente una OS puede seguir adelante. Partiendo de esta idea y teniendo siempre como referencia la misión y los principios de la OS, es necesario que las acciones de comunicación sean desarrolladas al unísono, con mensajes homogéneos. La conjunción de las áreas de comunicación interna, intermedia y externa deben guiar la estrategia de comunicación de la OS para transmitir un mensaje de transparencia. En una OS todo comunica y por ello hay que planificar la comunicación desde las grandes estrategias hasta los pequeños detalles.



La comunicación, como explica La Porte (2001:127), debe transmitir los aspectos esenciales de la institución hacia dentro y hacia fuera. Esta transmisión de los valores se realizará en primer lugar sobre los colaboradores más próximos, –beneficiarios, empleados, voluntarios, socios y donantes–, de manera que cada miembro de la organización entienda mejor su contribución a la organización. Después, una vez implantada esta cultura de comunicación para la transparencia dentro, se expandirá hacia el exterior.

La comunicación interna es la que está destinada a aquellos públicos que forman parte directa de la organización: personal asalariado, expatriados y los beneficiarios de la ayuda. La comunicación interna se podría definir como el conjunto de acciones comunicativas encaminadas a fomentar una cultura corporativa dentro de la OS bajo el manto de los valores y principios que guían a la organización (identidad).

Según La Porte (2001:109), la comunicación permite a los empleados tener presente la misión de la organización y además, si la comunicación se planifica, fundamentará a corto plazo relaciones y a largo plazo, confianza. La comunicación es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario.

En lo que respecta al área de comunicación externa, se puede definir ésta como el conjunto de acciones de comunicación destinadas a mostrar transparencia y generar confianza y reputación en los públicos externos a la OS como objetivo principal. Estos grupos de interés son el conjunto de personas e instituciones cuyo contacto con la OS es menos frecuente, sin dejar de ser necesario por su posicionamiento. Incluimos: los medios de comunicación, la administración estatal, regional o local, las empresas, las entidades patrocinadoras o cofinanciadores, otras organizaciones del mundo no lucrativo, el mundo académico y científico, y la opinión pública en general.

Cuanto mayor sea el abanico de interlocutores con los que se comunica y relaciona una OS, mayor será el grado de credibilidad y confianza que puede lograr. Las estrategias de comunicación externa irán dirigidas a potenciar la imagen de transparencia de la OS para lograr legitimación y reputación en el entorno social.

#### **4. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERMEDIA**

El área de comunicación intermedia es la que está destinada a aquellos grupos de interés que aportan voluntariamente a la organización su dinero, su tiempo, sus bienes, su talento y su participación para que la OS funcione. Aunque el término de «comunicación intermedia» ya ha sido utilizado por algunos autores como Losada Vázquez (1998), en el

ámbito de las OS tiene una especial relevancia por el posicionamiento que ocupan socios, donantes, colaboradores y voluntarios en estas organizaciones.

Según algunas investigaciones, en estos momentos, la situación de la base social de las OS en España no parece ser muy halagüeña. Los datos del Libro Blanco de las organizaciones cívicas de Cataluña (Vidal, 2002:39) muestran que el 66% de las organizaciones no realiza ningún envío de información a sus socios ni base social. De la misma manera, García Izquierdo (2001:46) destacan también una alta carencia de relación entre la base social y las ONGD:

*“En resumen, las ONGD españolas cuentan con un apoyo social que resulta insuficiente y desequilibrado a nivel cuantitativo, que se manifiesta pasivo, reactivo, e impulsivo en términos cualitativos y cuya tendencia habría que corregir para alcanzar una base social más comprometida tanto cuantitativamente como cualitativamente”*

Aquéllos constituyen el verdadero motor de la organización y conforman su base social. Cuanto mayor sea el grado de vinculación de la base social a los proyectos, mayor será la credibilidad y legitimación conseguida.

Una de las características que diferencia claramente al Tercer Sector de los otros dos – mercado y administración– es que la relación entre los beneficiarios y los públicos intermedios, en muchos casos, no es directa –especialmente en las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo–. Esto contrasta con el sector privado donde el consumidor paga por un servicio o producto que utiliza, y con el sector público donde se vota a un partido u otro que va a representar los intereses del votante (Lewis, 2001:21). Este hecho implica que dada esta distancia, en algunos casos, la motivación y relación entre donante/voluntario– organización–beneficiario necesita de mayor transparencia y comunicación para fundamentarse y alargarse en el tiempo.

Sprinkel y Wendroff (2001:20) apuntan que cuando una persona dona, invierte en una OS y está satisfecha con lo invertido, se siente dueño del éxito del programa y quiere implicarse y aumentar su donación. Por esta razón, la comunicación se convierte en un elemento clave para conocer cómo evoluciona dicha aportación, es decir, se transforma en una vía para mostrar la transparencia de la OS

En las OS debe ser cada día más relevante el papel que jueguen sus públicos intermedios, como públicos que forman parte del entramado democrático y consultivo de la propia organización. Fomentar la participación enriquece a la organización y proyecta su apertura hacia el exterior. Es claro que el fin último es conseguir la misión y los objetivos de la organización y para ello, todas las partes implicadas tienen algo que aportar. Las estrategias

de comunicación para la transparencia en las OS pueden convertir a su base social en transmisores de sus campañas y en verdaderos sensibilizadores. De hecho, son los principales comunicadores de la organización con el entorno social ya que están con un pie fuera y otro dentro.

Por ejemplo, las OS deben trabajar la comunicación con los voluntarios y poner en juego todas las herramientas posibles. Los voluntarios son grandes sensibilizadores y propagadores en su entorno de trabajo, de ocio, de estudio de la labor que realiza una OS. Si las estrategias de comunicación fomentan la participación y el diálogo de los voluntarios en la OS, la organización estará contribuyendo a generar un clima de transparencia y confianza como señala Drucker (1994:121):

*«Las personas necesitan saber cómo se desempeñan. Los voluntarios lo necesitan más que nadie porque, si no se recibe un sueldo, la única recompensa son los propios logros. Una vez establecidas claramente las metas y las normas, se puede evaluar el desempeño de la gente.»*

La gestión de la comunicación para generar confianza y transparencia es un proceso dinámico que opera transversalmente en varios espacios –interno, intermedio y externo– y a través de múltiples mecanismos –administrativo, financiero, organizativo, etc.– que produce un efecto positivo sobre la organización como es el incremento a medio plazo de la confianza y a largo plazo de la reputación. Esta cultura estará fundamentada por una estrategia planificada y cimentada sobre un conjunto de acciones con periodicidad constante, dependiendo del nivel de implicación y compromiso. Irán desde recibir la revista mensual y el boletín semanal vía electrónica, hasta las reuniones periódicas para presentar acciones y líneas de trabajo, el día del voluntario, el día de puertas abiertas, la Asamblea o la exposición anual.

El conjunto de personas —sus públicos internos, intermedios y externos— son protagonistas de la comunicación y la transparencia de OS. En estas organizaciones lo fundamental son las personas que forman la organización, el principal activo de la misma tanto para comunicar, sensibilizar, educar, informar, como para distorsionar, desconfiar, tergiversar o ensombrecer. Ellos son los principales administradores de la confianza y los representantes de la reputación de la OS.

En este sentido, gestionar la comunicación siempre debe arrancar desde dentro de la organización para proyectarse hacia fuera. Presentar, discutir y consensuar los objetivos, los proyectos y las actividades siempre tendrán lugar en la propia organización internamente para posteriormente lanzarse externamente. La estrategia de comunicación para generar confianza y transparencia estará basada en una cultura de comunicación personalizada que permita a

cada uno de los grupos de interés sentirse partícipes e integrados en la organización. Desde este punto de vista, el voluntario es un debe ser un participante activo en este proceso.

El principal objetivo será, en un primer momento aumentar el compromiso con la organización como forma de ganar una mayor confianza y reputación, con los voluntarios, socios y donantes; y en un segundo momento, en convertirles en portavoces y embajadores de la propia organización, y en fuentes de conocimiento que revierta sobre la propia organización, de manera que se conviertan en sujetos responsables, comprometidos y emprendedores.

Cada una de estas personas que forma la organización tiene conexión con la sociedad, y es por ello tan importante gestionar la comunicación para generar transparencia, teniéndoles como protagonistas portavoces de la OS. Para ello, es necesario que los interesados se formen adecuadamente en comunicación, además de conocer la identidad, el funcionamiento y los objetivos de la labor de la organización. Este conocimiento también estará contribuyendo a frenar y controlar los rumores que nacen por falta de información.

La OS, en este camino por convertir en protagonistas de su trabajo, de su comunicación y de su transparencia a los públicos intermedios debe ofrecerles todas las posibilidades de participación, de manera que se sientan partícipes de las acciones de la organización. El compromiso de la OS supone ofrecer una implicación por la transparencia gestionando la comunicación. Las estrategias de comunicación para la transparencia estarán orientadas a fidelizar a los voluntarios, socios y donantes, entendiendo esta fidelización como una forma de hacerles protagonistas, participantes y militantes de la misión de la OS. Sin duda, se trata del trabajo de comunicación más importante, porque se dirige al colectivo que confía, cree y legitima la OS y por lo tanto, son los máximos destinatarios del valor transparencia. Cualquier interesado puede pasar a formar parte de la OS, y puede dejar de ser un destinatario externo y convertirse en interlocutor y protagonista de la organización.

## **5. UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA GENERAR CONFIANZA Y TRANSPARENCIA EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

Si ya se ha señalado el valor que tiene la comunicación para las organizaciones sociales, y la relevancia que ocupan los públicos intermedios en ese proceso, a continuación, presentaremos una propuesta que puede convertir a la comunicación en una estrategia y herramienta para mejorar la transparencia y la confianza. La fórmula que a continuación aparece sintetiza el proceso de gestión de la comunicación es la base para comprender como

la gestión de la comunicación se convierte en un elemento fundamental para generar transparencia y confianza en una OS (Herranz, 2007):

**Transparencia (Valor) x Comunicación (Estrategia / herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento) y reputación (reconocimiento)**

Podemos explicar los elementos de esta fórmula de la siguiente manera. La transparencia debe ser un valor que la OS debe tener incorporado en su misión, cultura y comportamiento –identidad–, y ha de desear compartir con todos sus públicos. Asimismo, en esta fórmula entendemos la comunicación en su doble sentido. Por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas. En este contexto, la comunicación permitirá compartir y difundir el valor de la transparencia. El objetivo de multiplicar sinérgicamente el valor transparencia por la comunicación como estrategia y herramienta posibilitadora dará como resultado:

- En primer lugar, un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la OS a corto plazo.
- En segundo, un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo.
- Y en tercer lugar, si esta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza entre los distintos públicos cristalizará en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización a largo plazo.

En esta formulación la transparencia trasciende lo puramente económico y la comunicación se entiende mucho más allá de un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje. La comunicación se entiende como una estrategia y un instrumento, y como un proceso global de relación y de conocimiento de los grupos de interés, donde la OS se esfuerza por lograr la empatía y la participación de todos ellos. Este proceso supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y además educación, ya que como afirma por un lado Kaplun (1985:9), «*en efecto, todo proceso educativo es un proceso de comunicación*», y como señala también Erro (2002:25, «*todo proceso de comunicación educa por naturaleza. Algo que a pesar de su obviedad no siempre se tiene en cuenta en el trabajo de las ONGD.*»).

Por todo ello, la gestión de la comunicación es una forma de entender la organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior. La gestión de la comunicación estará inmersa en la estrategia de la organización, y debe agrupar todas las acciones comunicativas.

Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valor y generar una percepción de la OS a todos sus públicos de interés que fundamente en el tiempo confianza y reputación. En la medida en la cual, las organizaciones sociales sean capaces de integrar plenamente a todos sus públicos, y especialmente a los públicos intermedios dentro de su funcionamiento diario en la organización, estarán asentando las bases para generar confianza, y potenciar su transparencia y comunicación dentro y fuera de la institución.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DRUCKER, Peter (1994). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: El Ateneo.
- ERRO Sala, Javier (2002). *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao: Heboa.
- GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo (2001). *Nuevos socios para nueva ONGD*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- GONZÁLEZ, Hildegart (2006). *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo*. Madrid: CIDEAL.
- HERRANZ DE LA CASA, José María (2007). “La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas”. *Revista CIRIEC-España*, nº 57, pp. 5-31.
- KAPLUN, Mario (1985). *El comunicador popular*. Buenos Aires: Humanitas.
- LA PORTE, José María (2001). *Entusiasmar a la propia institución*. Madrid: Eiunsa.
- LOSADA, Ángel (1998). *La comunicación institucional en la gestión del cambio*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia.
- PÉREZ-DÍAZ, Víctor y López Novo, Joaquín P. (2003). *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PIN, José Ramón (dir.) (2007). *Arrojando el lastre de la dependencia: Hacia una estrategia de sostenibilidad. 1er estudio SPACECHANGE sobre estrategia de captación de recursos en el sector no lucrativo español*. IESE, Universidad de Navarra.
- SPRINKEL, Kay y WENDROFF, Alan L. (2001). «High impact philanthropy: how donors, boards, and nonprofit organizations can transform communities». Nueva Cork: John Wiley & Sons.
- VERNIS, Alfred et al. (1999). *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?*. Barcelona: Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- VIDAL, Pau (dir.) (2002). *Llibre blanc del tercer sector civicosocial: document de síntesis*. Barcelona: Centre d'estudis de Temes contemporanis,
- VIDAL, Vicente (2004). “La comunicación en las organizaciones no lucrativas”. En Bel mallén, José Ignacio (coord.). *Comunicar para crear valor*, Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), Barañáin, pp. 307-322.

## 3.6 LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA UNIVERSIDAD.

*Alejandro Tapia Frade y Mónica Matellanes Lazo*  
*Profesores de la Universidad Europea Miguel de Cervantes.*

### Breve Curriculum Vitae

**Alejandro Tapia Frade** es Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid (1999) y Doctor por la misma universidad (2005), en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, concretamente en el programa de Marketing. Actualmente es profesor adjunto en la Universidad Europea Miguel de Cervantes, impartiendo docencia en la licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas. También dirige proyectos de fin de carrera (aproximadamente seis al año) de diversa temática relacionada con publicidad y marketing. Ha realizado un intercambio docente en el Instituto Politécnico de Leiria (Portugal, abril 2008) y ha participado en diversas investigaciones. También ha sido tribunal en una Tesis Doctoral (“*Las Herramientas de Comunicación en el proceso de internacionalización de la PYME segoviana*”, en IE Universidad / SEK, en septiembre de 2008).

**Mónica Matellanes** es Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid, con Postgraduado en Marketing y Gestión Comercial por Esic en la misma ciudad.

Actualmente finalizando Tesis Doctoral sobre la Gestión del Enoturismo en la D.O. Ribera del Duero 2004 - 2007 (inicio Tesis 2004). Responsable y coordinadora de Departamentos de Comunicación y RR.PP. dentro del sector vitivinícola (Bodegas Grupo Matarromera, S.A. y Bodegas Hnos. Pérez Pascuas, S.L (años 2003 – 2006). Profesora de Marketing y Publicidad en la Universidad Europea Miguel de Cervantes de Valladolid (años 2005 - 2008). Ha dirigido varios proyectos de investigación en la Universidad Europea Miguel de Cervantes sobre temas de Marketing y Comunicación (10 proyectos en total).

Ha realizado varios intercambios docentes en el Instituto de Arte, Diseño y Empresa (IADE – Lisboa, febrero 2007) y en la Universidad de Aberystwyth (UK – julio 2008).

### Resumen

*En el actual contexto universitario, toda universidad debe comunicar entre otros colectivos con el personal docente e investigador. Dicho colectivo conforma una realidad sociológica estructuralmente compleja, con expectativas y demandas de información variopintas, que plantea retos de importancia a la comunicación interna.*

*Por ello, la adecuada gestión de los canales sobre los que transmitir dicha información ha de ser también peculiar. Sin embargo, y como elemento complejo a añadir, existen ámbitos comunes donde el PDI comparte información con otros colectivos. ¿Qué comunicar en ese espacio de interrelación al PDI? ¿Qué soporte es el adecuado? ¿Posibilitan dichos medios un eficiente feedback informativo?*

*Este trabajo empírico examina los canales de información de la Universidad Europea Miguel de Cervantes (Valladolid), de titularidad privada, sobre una muestra del PDI de la misma.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En el actual contexto universitario, dominado por el proceso de Bolonia, la comunicación interna se debe considerar elemento estratégico relevante. El creciente número de publicaciones y estudios en nuestro país al respecto dan buena fê de ello (Romero Sanz, S. *et al*, 2005; Palencia Lefler-Ors, M., 2008). También son numerosos los trabajos realizados en Sudamérica al respecto (Rivera, A.B *et al*, 2005, Marañón Rodríguez, E. *et al.*, 2006 ).

Toda empresa o institución reúne, en el seno de una misma entidad genérica, individualidades diferentes comprometidas por la consecución de objetivos compartidos, ligados entre sí por el desempeño de tareas, y vinculadas por orden de relaciones que tiene que ser conocido, al menos sustancialmente, por todos sus integrantes, y que, dependiendo de

cuál sea el consenso alcanzado, facilitará mejor o peor la articulación de objetivos y tareas, garante del funcionamiento, estabilidad y reproducción de la organización misma (Piñuel, J.L., 1997: 94). Planificar, pues, una política de comunicación interna, es comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúa, no sólo sobre la comprensión o inteligibilidad de la organización misma, sino también sobre su propio desarrollo.

Ahora bien, los medios, soportes y rutinas de comunicación, habituales o coyunturalmente instalados en una organización, pueden servir prioritariamente a las relaciones profesionales, a las de convivencia, o a las de identidad (Piñuel, J.L., 1997: 95).

Los objetivos de comunicación interna se integran en la política global de la empresa cuando la comunicación interna y comunicación externa son interdependientes y complementarias. Cualquier plan de comunicación interna en una organización, arranca de una jerarquización de objetivos.

También el autor Villafañe (1998) mantiene la necesidad de gestionar una eficaz comunicación interna en el seno de toda empresa para conseguir unos sólidos objetivos como mejorar la productividad de la misma, y establecer lazos de participación e integración entre los diferentes públicos que la componen.

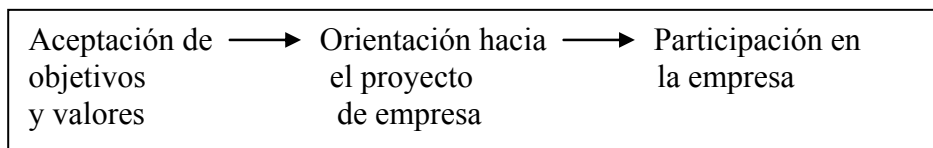
La comunicación interna utiliza diferentes medios y soportes sobre sus públicos internos para conseguir determinados fines como (Villafañe, J., 1998: 241):

- Reforzar la valoración del receptor.
- Incrementar el reconocimiento y lugar dentro de la organización.
- Integración y reforzamiento de la cohesión del grupo.

La gestación de una cultura basada en sólidos valores compartidos es fundamental e importantísima en la estructura interna de la organización. La comunicación favorecerá, a través de un proceso gradual, la aplicación del personal. Tal proceso, como indica la *figura 1*, tiene tres etapas:

Comunicación

Interna →



Implicación

**Figura 1. Relación comunicación-cultura-implicación**

**Fuente:** Villafañe, J. (1998)

En la elección de los instrumentos actualmente se dispone de una panoplia muy extensa de canales y soportes de comunicación, lo que exige una selección correcta de los



mismos, ya que de ello va a depender en buena medida su eficacia. En la elección de un soporte básicamente deben tenerse en cuenta tres criterios: el contenido del mensaje, el perfil del destinatario y el efecto deseado.

La incorporación de la mirada desde la comunicación hacia la formación y compartimiento de los valores, así como a la consolidación de la identidad, es una tarea inminente en el marco de las universidades, si en verdad éstas quieren desarrollarse y, desde ellas, preservar, desarrollar y difundir cultura como respuesta a su encargo social. Para ello es imprescindible abordar la comunicación en el contexto universitario de una manera coherente, integral; estudiarla, planificarla, organizarla y evaluarla de manera que contribuya a dar respuesta a la proyección del desarrollo estratégico de los procesos sustantivos en función de fomentar valores y actitudes que generen su propia identidad. En la práctica actual, constituye una problemática de las Instituciones de Educación Superior el abordar la gestión de la comunicación desde lo interno, pero que trascienda a lo externo, a través de un conjunto de acciones y procedimientos que contribuyan a la creación de espacios permanentes de información, participación y opinión, los cuales faciliten la integración entre las realizaciones personales e institucionales, fortalezcan la cohesión entre sus miembros y, con ello, fomenten valores que los identifiquen.

Rojas (1995), insiste en expresar que actualmente la dirección de las organizaciones está girando en torno a la información y la comunicación. Por tal motivo la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que exige el modelo de Universidad del nuevo Siglo.

Scheinsohn (1993), para quien la comunicación es un hecho fundamental de las relaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Este autor considera que el acto comunicativo cuando se desarrolla entre sujetos sociales más complejos (públicos, instituciones, gobiernos, reparticiones, etc), las complicaciones propias de este acto se agudiza aún más.

Como se puede inferir, la comunicación hacia adentro de la organización desarrolla relaciones de trabajo que se dan en un ambiente de sinceridad, de escuchar al otro y de circulación de la información, para tal efecto, la comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Además, hay que considerar que en la universidad conviven distintos públicos muy heterogéneos que conforman realidades sociológicas diversas y hacen de la comunicación

interna un elemento especialmente complejo. En particular, este trabajo analiza la situación del PDI, personal docente e investigador, y de las herramientas de información que en la universidad son usadas. Dichas herramientas en algunos casos se encuentran en espacios de interrelación entre distintos públicos (PDI, PAS y estudiantes), lo que condiciona la información que a través de éstas se gestiona.

También existen interesantes estudios respecto del uso de herramientas, y más específicamente sobre las herramientas tecnológicas, como la investigación de Albarrán Lozano (2001) sobre el uso del email por parte del PDI, donde prueban las relaciones entre actitud y conocimiento, por un lado, y entre conocimiento y uso, por otro, del correo electrónico, así como del resto de medios informáticos. También señalaban relación de semejanza entre el email, Internet y los procesadores de textos (Albarrán Lozano, I. *et al*, 2001:222). Por último, también es de destacar el trabajo realizado por Tomás Folch sobre el uso de las TICs como elemento clave de la comunicación entre el profesorado universitario (Tomás Folch *et al*, M., 2008).

La mensajería a través de Internet cumple dos funciones principales: la creación, consulta, modificación y tratamiento de bases de datos profesionales, por una parte, y la mensajería interactiva, por otra, es decir, transmisión de mensajes de cualquier tipo (mantenimiento de una agenda electrónica, convocatoria de una reunión, información, envío de resúmenes, reclamaciones, avisos, etc.) destinados a un individuo o a un grupo de individuos. Por consiguiente, como dispositivo de comunicación mediador, puede cumplir, por su versatilidad, tanto funciones de mediación social, como funciones de mediación ecológica y metacomunicativa (Piñuel, J.L., 1997: 107).

A diferencia de otros canales de comunicación interna tradicional, la Intranet (o e – Room) no debe estar hecha para ser leída sino para ser utilizada. Podría decirse que las empresas comienzan a entender que el verdadero poder no está en acaparar información, sino en compartirla. A través del business to employee (o Business to enterprise), las empresas crean los llamados portales de empleados que, además de ser elementos muy importantes a la hora de retener y fidelizar, facilitan el intercambio de comunicación y agilizan la labor diaria de los trabajadores<sup>13</sup>. Mediante esta red interna todos los empleados a nivel nacional o

---

<sup>13</sup> El grupo asegurador Winterthur cuenta con un manual de estilo de la Intranet que contiene normas de obligado cumplimiento sobre el diseño y contenidos. La home está formada por diferentes sites: sites departamentales, rincón interactivo y buscador de sites. Otro ejemplo de valoración de la Intranet por parte de los empleados, lo tenemos en la compañía IBM. Los empleados de este grupo valoran la Intranet como la mejor fuente de información de que disponen y, además, cerca del 70% de sus usuarios (116.000 personas en todo el mundo) la consideran una herramienta clave para el correcto desempeño de su trabajo.

mundial, permanecen en contacto mediante el Outlook, u otras tecnologías, constituyendo un elemento potenciador de la cultura corporativa (Cervera Fantoni, A.L., 2006: 325-326).

En cuanto a las hipótesis, este trabajo pretende validar las siguientes:

- 1) El personal docente e investigador considera que los medios virtuales de información son herramientas de comunicación más valoradas que las situadas en espacios de interrelación.
- 2) La valoración de la eficacia de la página Web es resultado exclusivo del propio elemento tecnológico, sin resultar relevante otros elementos que dan soporte al mismo.

## 2. METODOLOGÍA

Con el fin de conocer el estado de la comunicación interna en el ámbito universitario, se seleccionó el universo de PDI de una comunidad universitaria específica, la Universidad Europea Miguel de Cervantes, de titularidad privada y una antigüedad de 6 años, con sede en Valladolid.

El método de obtención de información fue la encuesta estructurada. En dicha encuesta se utilizaron esencialmente preguntas dicotómicas, de preferencia y basadas en escalas. Se determinó el uso de escalas pares, sin punto medio, con objeto de evitar valores centrales y facilitar la dispersión de valores al forzar la decisión en un sentido u otro. Este tipo de escalas han sido usadas en otros análisis de análoga temática (Marzal García-Quismondo, M.A *et al.*, 2003: 57.) y también defendidas por otros autores (Cox, P.E, 1980: 407).

En cuanto a la técnica de muestreo, se utilizó el muestreo por cuotas, en consonancia con estudios similares (Palencia - Lefler Ors, M.: 2008, 279). Se trataba de asegurar la adecuada representatividad del universo, por lo que se reprodujo en dicho muestreo la estructura exacta del universo de estudio en razón de sexo y facultad a la que pertenecen. El muestreo por cuotas constituye una síntesis de diferentes tipos y como intencionado, en todo caso ha de considerarse no probabilística, por lo que en principio no soporta la generalización de lo investigado.

En definitiva, los resultados aquí presentados han de tomarse con la debida cautela. El procedimiento de investigación se ha desarrollado durante el curso lectivo 2007-2008. Más concretamente, se siguió la siguiente secuenciación:

**Tabla 1. Secuenciación de la Investigación**

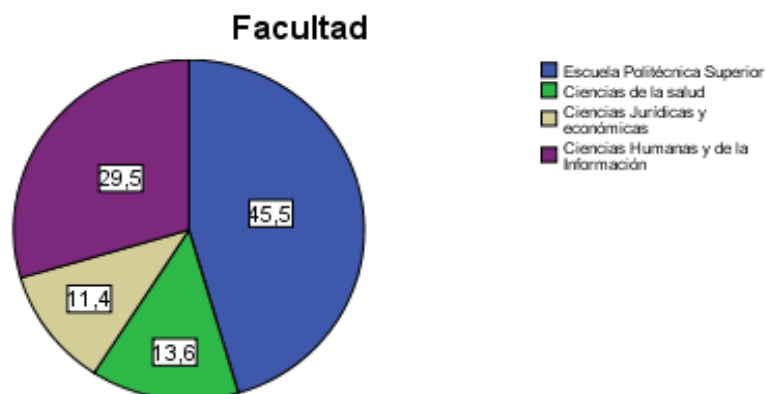
|   |                 |
|---|-----------------|
| Conceptualización del proyecto de investigación.      | Octubre 2007    |
| Diseño del cuestionario.                              | Noviembre 2007  |
| Crítica y revisión del cuestionario.                  | Noviembre 2007. |
| Selección de la muestra                               | Diciembre 2007. |
| Ejecución del cuestionario.                           | Diciembre 2007. |
| Codificación y tabulación de las respuestas.          | Enero 2008      |
| Análisis de las respuestas.                           | Enero 2008.     |
| Elaboración de conclusiones.                          | Febrero 2008    |
| Confrontación de resultados y contraste de hipótesis. | Febrero 2008    |

El cuestionario contiene 35 preguntas, abiertas y cerradas, referentes a cuestiones de conocimiento en cuanto existencia, de frecuencia, uso, preferencia y opinión.

**Tabla 2. Cuestionario utilizado**

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Ámbito                  | Castilla y León / Valladolid / UEMC         |
| Técnica                 | Cuestionario autoadministrado               |
| Población.              | Población 125 PDI.                          |
| Elementos de la muestra | Estratificada y cuotada .Muestra 44 sujetos |

De la muestra seleccionada, la mayor parte de la muestra pertenecía a la Escuela Politécnica Superior (20 elementos muestrales) y a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Información (13), siendo la misma compatible con la estructura docente de la universidad.



**Figura 2. Facultades de la UEMC**

**Fuente:** elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Para la explotación de datos se utilizó el software específico SPSS v. 16.

### 3. RESULTADOS

Respecto de los canales de información más usados y valorados, hay que mencionar en primer lugar que, dependiendo de su naturaleza y ubicación, unos tienen utilidad para cierto tipo de información y otros razonablemente se usan para fines bien distintos. En ese contexto hay que mencionar en primer lugar los canales de información cuyo soporte físico se encuentra en lugares de interrelación de los diferentes colectivos universitarios (Estudiantes, PDI y PAS), que naturalmente serán aptos para cierto tipo de información, en concreto aquella que puedan compartir los grupos antes mencionados. Del mismo modo, existen otros canales, especialmente los relacionados con las tecnologías de la información, donde la privacidad y la particularidad de la información son elementos distintivos.

Considerado por tanto lo antes señalado, hay que mencionar en primer lugar que se pretendía que eligiesen cuales usan en mayor medida y los ordenara jerárquicamente, y posteriormente que cuantificasen su eficacia en una escala de seis posiciones – concretamente de cero a cinco -.

El colectivo objeto de estudio señala en como herramienta de información más usada los mensajes vía email, la agenda semanal vía email y la página Web. A cierta distancia las pantallas de TV y el tablón de anuncios. Consideradas las tres primeras posiciones, se observan con gran distancia en primer lugar las herramientas tecnológicas (la página Web y los mensajes vía email) y posteriormente la agenda semanal vía email, carteles y pantallas informativas de TV. Dichos resultados son también compatibles con el valor asignado con la escala mencionada, ya que las mayores puntuaciones son recibidas por los mismos elementos tecnológicos. Así, las puntuaciones más altas corresponden a los mensajes vía email (media de 4,23 y desviación típica de 1,23), la agenda semanal vía email (media de 3,93 y desviación típica de 1,05) y la página Web (media de 3,70 y desviación típica de 1,12), situándose las pantallas informativas de TV a gran distancia (media de 2,74 y desviación típica de 1,13), al igual que el tradicional tablón de anuncios (media de 2,61 y desviación típica de 1,17).

En conclusión, es de destacar la popularidad de uso del email, la agenda semanal vía email y la página Web, elementos tecnológicos que gozan de gran difusión. También resulta notorio que las herramientas cuya ubicación física ocupan espacios de interrelación entre colectivos son escasamente valoradas. Este hecho podría deberse a que la información que en dichas herramientas figura ha de ser forzosamente de contenido genérico, poco especializado a cada público concreto, situándose por tanto como herramientas de difusión de contenidos

genéricos de sucesos que acontecen en la universidad (cursos, conferencias, etc.) que son de interés para la comunidad universitaria en general, no exclusivamente para el PDI.

Una herramienta clave sin duda para la comunicación interna es la página Web de la universidad. En primer lugar, debe distinguirse en ella un área pública, de acceso en los mismos términos para todos los públicos (y también los no públicos), que se usa a modo de tablón de anuncios para las grandes cuestiones que atañen a todos los colectivos. Sin embargo, también hay que señalar un componente publicitario en el mismo. Del mismo modo, también hay que señalar un área privada para cada miembro de la universidad, donde la información debe ser razonablemente particular.

Por todo ello, en este trabajo se pidió a los encuestados que valorasen ciertos elementos de la página Web (diseño estético, contenidos, servicios y funcionalidad) con la intención de valorar y señalar áreas de mejora en la citada herramienta, usando para ello la misma escala anteriormente citada.

**Tabla 3. Valoración de la página Web**

|                                   | Media | Desv. típ. |
|-----------------------------------|-------|------------|
| Valore...el diseño estético       | 3,79  | 1,013      |
| Valore...Contenidos               | 3,56  | ,743       |
| Valore...Servicios                | 3,74  | ,715       |
| Valore...Funcionalidad/Navegación | 3,67  | ,715       |

Los resultados obtenidos ponen de manifiesto valoraciones por término medio elevadas (medias entre 3,56 y 3,79). Con el fin de analizar la compatibilidad e incidencia de estas variables con la valoración de la eficacia de la página Web -recordamos un valor medio de 3,70- se realizó un análisis preliminar de correlaciones que pusieron de manifiesto cierta relación, significativa, en sentido positivo entre la valoración de la eficacia de la página Web como instrumento de comunicación y el diseño estético de la misma, que condiciona la disposición de la información.

Posteriormente se realizó un modelo de regresión lineal múltiple entre la valoración de la eficacia de la información de la página Web y la incidencia de las variables de diseño estético, contenidos, servicios y funcionalidad, cuyos resultados no fueron satisfactorios -el valor de r cuadrado fue de 0,417, y las mayoría de variables explicativas no eran significativas-, lo que implica que existen otras variables que inciden de forma significativa en la explicación de la valoración de la eficacia informativa de la página Web mas allá de las contempladas. Hay que considerar por tanto que la aportación de variables que estructuran la

página Web no es suficiente para explicar la valoración sobre la eficacia de dicho elemento tecnológico. Dicha insuficiencia podría sugerir la importancia de otros elementos intervinientes en el proceso comunicativo en cuestión, como la disponibilidad de ordenadores, disponibilidad del servidor o grado de eficiencia de las redes que operan en la universidad.

#### 4. CONCLUSIONES

Respecto de la primera hipótesis, “*el personal docente e investigador considera que los medios virtuales de información son herramientas de comunicación más usadas y valoradas que las situadas en espacios de interrelación*”, puede sugerirse cierta tendencia hacia lo virtual, y por tanto afirmar la hipótesis, ya que los tres elementos más usados, y también más altamente valorados, son los pertenecientes a este grupo de herramientas (email, página Web y agenda semanal por email).

Respecto de la segunda hipótesis, “*la valoración de la eficacia de la página Web es resultado exclusivo del propio elemento tecnológico, sin resultar relevante otros elementos que dan soporte al mismo*”, es de destacar que tanto el análisis previo de correlaciones como el posterior modelo de regresión lineal, en el que se incluían como explicativas las variables estructurales intrínsecas al propio elemento Web - diseño, contenidos, servicios y funcionalidad / navegación - , permiten afirmar la existencia de otros elementos relevantes en la valoración de la eficacia de la página Web - dado el valor de r cuadrado obtenido - . Afirmamos por tanto que existen otros elementos que inciden de forma significativa, como pudieran ser disponibilidad de medios físicos de acceso, disponibilidad y eficiencia de conectividad, etc.

Por tanto, y considerando los datos aportados, procede rechazar la hipótesis enunciada.

#### 5. BIBLIOGRAFÍA

- ALBARRÁN LOZANO, I., DE PABLOS HEREDERO, C. y MONTERO NAVARRO, A. (2001) “*El impacto del uso del correo electrónico en el profesorado de las universidades públicas madrileñas*” Revista Reis, 96, p. 201-223.
- CERVERA FANTONI, A.L. (2006): “*Comunicación Total*” Madrid: Esic, pp. 325-326.
- COX, E.P. (1980) “*The Optimal Number of Responses Alternatives for a Scale : A Review*” Journal of Marketing Research, 17, pp. 407-422.
- MARAÑÓN RODRIGUEZ, E. ,BAUZA VÁZQUEZ, E. y BELLO RODRIGUEZ, A. (2006) “*La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*” Revista Iberoamericana de Educación, 40. p.1-9. ISSN 1681-5653
- MARZAL GARCÍA-QUISMONDO, M.A y CALZADA PRADO, F.J (2003) “*Un análisis de necesidades y hábitos informativos de estudiantes universitarios en Internet*”. Binaria: Revista de comunicación, cultura y tecnología, 3. p. 57

- PALENCIA- LEFLER ORS, M. (2008) “*La incomunicación interna en la Universidad española*”. Revista Latina de Comunicación Social, 63, p 277-286. Universidad de La Laguna: La Laguna (Tenerife)
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1997): “*Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*” Madrid: Síntesis, pp. 94-95, 107.
- RIVERA, A.B ., ROJAS, L.R., RAMIREZ, F. y ÁLVAREZ DE FERNÁNDEZ, T. (2005) “*La comunicación como herramienta de gestión organizacional*”. Revista Negotium, 2. p. 32-48.
- ROJAS L., MUNDET, L. y ARAPÉ, E. (1995): “*Comunicación y Empresa: Hacia una Teoría del Postmanagement*”. En Revista de Ciencias Sociales. Vol. 1 N° 2. Maracaibo, Venezuela.
- ROMERO SANZ, S. y CALERO DE LA PAZ, R. (2006) “*Análisis del marketing interno en las universidades de la Comunidad de Madrid*”. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Palma de Mallorca: Congreso Nacional, p.165-174.
- SCHEINSOHN, D. (1993): “*Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*”. Ediciones Macchi.
- TOMAS FOLCH, M. y SEGOVIA TAMAYO, P. (2008) “*Las Tecnologías de Información y Comunicación como un Elemento clave de la Comunicación entre el Profesorado Universitario*” Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 16 (10).
- VILLAFANE, J. (1998): “*Imagen Positiva*” Madrid: Grupo Anaya, p.241.



### 3.7 CULTURA Y COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES. ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

*Mercedes Casañola Andrés*  
*Profesora de la Universidad San Jorge*

#### Breve Curriculum Vitae

Es Doctoranda en Psicología Social y de las Organizaciones por la UNED en el programa “Procesos Sociocognitivos, con especial atención al conflicto entre grupos y los procesos asociados”. Licenciada con Grado en Psicología por la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Deusto. Es profesora asociada de Sociología de las Organizaciones y Sociología General en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Zaragoza y Técnico de Dirección y Desarrollo de Personas en el Universidad San Jorge de Zaragoza.

#### Resumen

*Este artículo tiene como finalidad describir la relación interdependiente que existe entre la comunicación interna de las organizaciones y su posible relación con la cultura organizativa.*

*Veremos el caso práctico de las acciones comunicativas que realiza una organización, y hasta qué punto reflejan o siguen las directrices de su cultura organizativa e intentan conseguir la fidelización y adhesión a dicha cultura a través de dichas acciones o formas de comunicación.*

#### 1. INTRODUCCIÓN

La habilidad de una organización para construir una cultura y una comunicación interna que genere implicación, flexibilidad y compromiso, va a suponer en las próximas décadas un factor fundamental de competitividad. Nuestro propósito en este trabajo es responder a las siguientes cuestiones: ¿Cómo influye la cultura de una organización en la forma de comunicarse dentro de esa organización? y a la inversa, ¿Cómo influye la comunicación en la creación de un determinado estilo cultural?, y ¿cómo se desarrollan estos procesos?. La investigación en cultura y comunicación corporativa, puede proveer de instrumentos útiles para la generación de prácticas organizativas que mejoren la comunicación interna de cualquier institución. La cultura condiciona las formas de comunicación, del mismo modo que éstas pueden llegar a condicionar la cultura.

#### 2. UN MODELO DE COMUNICACIÓN

El despliegue de la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas, lleva consigo unas implicaciones hipotéticas que se establecerían en el sistema vivo de un proceso comunicativo.

En primer lugar, tiene que existir en este paradigma, una intención comunicativa, y para que exista tienen que darse las siguientes condiciones:

- Debe de ser comprensible, es decir el receptor ha de entender el mensaje que le envía el emisor.

- La información debe ser verdadera y esto implica una comprensión común del contexto del conocimiento del que parte la información.
- La intención del emisor debe ser percibida por el receptor como fiable, lo que implica que el receptor confía en su emisor.
- El acto comunicativo debe ser apropiado dentro del contexto normativo en el que se va a desarrollar, e implica compartir o estar de acuerdo con un mismo sistema de valores.

Cómo tienen que interaccionar estos factores es lo que vamos a tratar de exponer en el presente artículo a modo de proposiciones para conseguir guías concretas de actuación que ayuden a las organizaciones y a las personas que las integran a trabajar mejor y más a gusto, con la exposición final de un caso práctico en una organización particular.

El proceso comunicativo se lleva a cabo en un *contexto* y en unas condiciones determinadas que también forman parte del proceso. El contexto es una estrategia comunicativa más, aunque no puede darse sin el resto de componentes de la actividad comunicativa.

La estrategia comunicativa que implica objetivos como la *motivación*, lleva implícito un componente afectivo. Un mensaje es afectivo cuando implica la conexión y la afectación de emociones y estados de ánimo, siendo las emociones más efímeras que los estados de ánimo.

Otra estrategia comunicativa sería la que tiene por cometido la *supervisión*. Conlleva un control y un discurso coherente para la coordinación de tareas y procesos. El emisor en este estado, tiene la responsabilidad de asegurar la llegada de la información para que el proceso funcione, y por ello juega una parte más activa.

El *control planificado* es un proceso redundante de comunicaciones utilizado para asentar ideas y repetir procesos, de modo que se asegure el éxito del propósito por el que se da la comunicación. En este control está claro “quién hace qué”.

En el *control continuado*, el emisor juega un papel más activo, más dinámico. El feedback continuo es necesario para que el proceso comunicativo funcione bien (Te’eni,1992), y el emisor se va adaptando a las reacciones del receptor, a su nivel de comprensión o su demanda de aclaración.

Otra estrategia comunicativa, sería la *manifestación de un interés por los criterios y percepciones personales del receptor*. Es imprescindible para asegurar la comunicación. Es necesaria una concienciación de qué y cómo ve y oye nuestro receptor lo que le estamos transmitiendo (Schober, 1993).

Una última estrategia sería *centrar la atención*, especialmente útil cuando queremos impactar en el receptor y que reciba y asimile con seguridad el contenido de nuestros mensajes. Es esencial en el discurso político, marketing, etc.

Analizaremos a continuación las proposiciones del proceso comunicativo en relación con la cultura organizacional.

### **3. MODELO DE ARQUETIPOS CULTURALES. CULTURAS ORGANIZATIVAS A PARTIR DEL MODELO DE VALORES RIVALES.** Deshpandé et al. (1993).

La Tipificación de Culturas Organizativas a partir del Modelo de Valores Rivales, (Deshpandé et al. 1993), integra cuatro tipos de cultura organizacional o patrones culturales que se dan en las organizaciones:

La cultura de clan está dominada por los siguientes atributos: cohesión, participación, espíritu de equipo y sentido de familia.

- El estilo de líder sería mentor, facilitador y figura paterna.
- Los lazos que unen a los colaboradores de la organización serían: lealtad, tradición y cohesión interpersonal.
- La orientación estratégica que define a este estilo cultural sería: el desarrollo de los recursos humanos, del compromiso y la moral.

La cultura de Adhocracia está dominada por los atributos de creatividad, espíritu emprendedor, adaptabilidad y dinamismo.

- El estilo de líder es de empresario, innovador y arriesgado.
- Los vínculos que unen a los colaboradores de la organización serían: el espíritu emprendedor, la flexibilidad y el riesgo.
- La orientación estratégica: la innovación, el desarrollo y los nuevos recursos.

En el patrón cultural de Jerarquía los atributos dominantes son: el orden, reglas y reglamentos, la uniformidad y la eficiencia.

- El estilo de líder se define como: coordinador, organizador y administrador.
- Los vínculos que unen a los colaboradores son: las reglas, las políticas y los procedimientos y las expectativas claras.
- La orientación estratégica que la dirige es: la estabilidad, la predictibilidad, el funcionamiento tranquilo y en calma.

En la cultura de Mercado, los atributos dominantes son: la competitividad, el logro de objetivos y el intercambio con el ambiente.

- El estilo de líder es de persona orientada hacia la producción y el logro.

- Los lazos que unen a los sujetos con la organización son: orientación a objetivos, productividad y competitividad.
- La orientación estratégica que se utiliza es la superación de la competencia y descollar el mercado.

La cultura Clan y la cultura Jerarquía tienen un enfoque interno en cuanto a actividades y acciones integradoras. La cultura Clan con Adhocracia se caracteriza por procesos orgánicos flexibles y espontáneos. La cultura Jerarquía con Mercado se caracteriza por procesos mecanicistas de control, orden y equilibrio. Adhocracia con Mercado manifiestan un enfoque externo cuya tendencia es hacia la diferenciación y la competitividad.

Existen diferentes escenarios en los que se desarrollan en mayor medida uno u otro tipo de patrón cultural. Dichos escenarios pueden coexistir o no dentro de una misma organización. La cultura organizacional definida por los vértices jerárquicos o la dirección en forma de misión, visión, valores, criterios de excelencia, etc. no tiene por qué corresponder con la creación cultural como producto organizacional que surge de los diferentes procesos que conforman la organización.

#### **4. PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL. CASO PRÁCTICO.**

Describiremos las prácticas de comunicación desarrolladas en una planta productiva perteneciente a una multinacional.

##### Metodología

La obtención de datos deriva del análisis etnográfico de un sujeto particular que contribuyó desde su rol como técnico de recursos humanos a la puesta en marcha de una práctica concreta de comunicación, y a la observación y resumen de las restantes prácticas (en general, sin abordar su totalidad) que llevaba a cabo la organización durante los años 2002, 2003 y 2004.

La Organización a la que pertenece la ubicación objeto de estudio, se enmarca en el sector industrial y el hecho de ser absorbida por una multinacional, va a condicionar cada vez más sus estructuras a todos los niveles. La ubicación en la que desarrollamos el proceso de observación la componen 1200 trabajadores.

A nivel de la definición cultural que realiza la organización, expresa la siguiente Misión: *“La organización está configurada por equipos técnicos, humanos y comerciales integrados, que gestionan y suministran los recursos técnicos, humanos y financieros de la forma más competitiva, con los sistemas más apropiados y efectivos, de forma que cada área operativa de la organización ejecuta sus procesos del modo más eficiente, consiguiendo un*

*posicionamiento competitivo de sus productos en el mercado*". Tendría como Visión: "*Que nuestros productos sean considerados como excelentes, garantizando también con el esfuerzo y trabajo en equipo, la excelencia futura*"

Los criterios de excelencia que recoge la filosofía de esta organización como criterios de éxito y eficacia serían: *la productividad, la satisfacción y la innovación*. Valores que la Dirección ha definido como característicos de esta organización: *orientación al cliente, innovación y desarrollo, calidad, empleados, protección del medio ambiente*.

Si éstas son las directrices que definen la filosofía y cultura de esta organización ¿A qué tipo o tipos de arquetipos culturales consideramos que correspondería y por qué?

Los arquetipos culturales que correlacionan más con las líneas culturales que define la organización en sus directrices serían las culturas "Adhocracia" y "Mercado". Cuando tenemos en cuenta los valores subyacentes de esta cultura y definidos por ellos mismos, entonces vemos un acercamiento a la cultura de Clan, en cuanto al enfoque interno de integración de las personas con los valores y objetivos organizacionales y la cohesión y el sentimiento de pertenencia.

La organización tiene un enfoque externo de posicionamiento competitivo en el mercado. La ventaja competitiva, la eficacia y la productividad son constantes en su ideario.

Describiremos en primer lugar una práctica concreta que fue premiada como la mejor iniciativa en la Innovación del Área de Servicios del año 2003.

Posteriormente, analizaremos en qué medida los valores de esta organización se ven reflejados en sus prácticas comunicativas.

La práctica que describimos en primer lugar se denominó "Reuniones Modulares". El impulso de su ejecución y puesta en práctica parte de las inquietudes de colaboradores de nivel medio por realizar alguna iniciativa que contribuyera a la mejora de la comunicación y de las relaciones entre los empleados que menos información reciben: los trabajadores de línea.

Posteriormente, tras su positivo impacto en la organización fue introducida en los Planes de Gestión como objetivo anual.

Este hecho puede dar muestra de la coexistencia de varios estilos culturales dentro de la misma organización. Por una lado, se manifestaría en los vértices jerárquicos un estilo cultural mixto de Adhocracia y Jerarquía, con componentes tradicionales de paternalismo y normalización unidos a la innovación, y por otro lado en ciertos segmentos medios se observaría una tendencia cultural de Adhocracia-Clan que emerge con valores sociales y con

preocupación por los vínculos relacionales a la vez que emerge con pautas de innovación, movilización y espíritu emprendedor.

El modelo democrático, preocupado por la innovación y la motivación, garantiza de modo más efectivo la asunción de valores y criterios a través de una comunicación directa, cercana y transparente.

| Prácticas de Comunicación     | Frecuencia   | Emisor  | Receptor                                       | Canal                                | Objetivo   | Contenido   | Diálogo   | Patrón cultural                | Feedback   | Impacto  | Observaciones   | Objetivos sociales                     | Estrategias de comunicación               | Planificado?  |
|-------------------------------|--------------|---|--|--------------------------------------|--|---|---|--------------------------------|--|--|---|--|---|---|
| Reuniones Modulares           | semanal      | 2 Jefes de Fábrica, Moderador, 10/12 Operarios  | 2 Jefes de Fábrica, Moderador, 10/12 Operarios | Ascendente, descendente y horizontal | Detectar áreas de mejora y satisfacción, motivar, integrar | Tarea y relación (aspectos profesionales y relaciones personales) | Directo, abierto                                | Clan - Adhocracia              | Inmediato, corto, medio y largo plazo + cuestionario de valoración | Acciones de mejora.  | Distribución de sillas en círculo. Ambiente relajado.                               | Entenderse, relacionarse, influenciar. | Motivar · Manifestar Interés              | Si: desde mandos medios y técnico de Recursos Humanos |
| Workshop "MI-JF"              | anual        | Jefes de Fábrica, Mandos Intermedios            | Jefes de Fábrica, Mandos Intermedios           | Ascendente y descendente             | Incrementar cohesión, acercamiento, romper barreras        | Relación, ofrecer orientación y guía                              | Directo, abierto                                | Clan, Adhocracia               | Inmediato  | Compromiso por la mejora en las relaciones                     | Entorno aislado (hotel...), invitación a comida...                                  | Entenderse, relacionarse, influencias  | Motivar · Manifestar Interés              | Si: desde mandos medios (jefes de fábrica)            |
| Reuniones de personal técnico | mensual      | Dirección + Colaboradores que exponen proyectos | Personal Técnico (todos Dptos.)                | Ascendente en reunión                | informar, concienciar, animar, involucrar hacia arriba     | tarea y algo de relación  | dirigido a un público (atril, cañón de color)   | Adhocracia, Mercado y Clan     | Puntual: Ruegos y preguntas  | Sentimiento de discriminación para el personal no técnico      | A veces se transmite información de carácter normativo. Informaciones no completas. | Influenciar                            | Supervisar · Manifestar Interés · Motivar | Si: desde Dirección                                   |
| Reuniones semanales           | semanal      | Jefe Directo                                    | Colaboradores                                  | Descendente                          | organizar, coordinar, delegar                              | tarea   | jerarquizado                                    | Jerarquía, Mercado, Adhocracia | instantáneo  | Productividad  | Se espera que se reúnan todos, no una parte   | Entenderse, coordinarse                | Supervisar: control planificado           | No siempre. Se disuelve por asuntos urgentes.         |
| Plan de acogida               | intermitente | RRHH, Calidad, Medio Ambiente, Producción       | Nuevos colaboradores                           | Descendente                          | Informar e integrar, guiar.                                | Tarea (estructural, organizativo, normativo)                      | dirigido  | Jerarquía                      | Encuesta Plan de Acogida   | Integración, Orientación                                       | Contexto amenizado, con animación e impacto. Pierdo rigor cuando no hay tiempo      | Influenciar.                           | Supervisar: Control planificado           | Si: Rigor en función del tiempo.                      |
| Intranet                      | continua     | Gestores de Intranet                            | Todos  | Electrónico. Descendente             | Noticias, consultas, procesos y proyectos.                 | Tarea   | Tecnológico Imagen y texto                      | Jerarquía                      | Canal de sugerencias   | Eficiencia en las tareas. Agilidad en comunicación y procesos. | Interesante enviar avisos cuando se introduce información                           | Entenderse, coordinarse, influenciar   | Centrar la atención                       | Si: Por Sistemas de Información y DG                  |
| Congreso anual                | anual        | Dirección General                               | Puestos medios y superiores de dirección       | Descendente, horizontal              | Comprometer, transmitir visión de futuro                   | Análisis de la organización, exposición de proyectos              | Dirigido. Gran impacto audiovisual y ceremonial | Mercado, Clan                  | Trasladar la información a todos los grupos de la organización     | Incremento de relaciones. Información estratégica.             | Asegurar la transmisión de la valiosa información.                                  | Relacionarse, influenciar              | Contexto · Influenciar                    | Si: Por Dirección General (DG)                        |

|                   |            |                          |       |             |  |                               |   |               |                                    |  |   |                           |                     |                                   |
|-------------------|------------|--------------------------|-------|-------------|--|-------------------------------|---|---------------|------------------------------------|--|---|---------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| <b>Newsletter</b> | trimestral | Comunicación y Marketing | Todos | Descendente | Informar, Incrementar sentimiento de pertenencia | Sucesos, proyectos, anécdotas | Entrevistas y participación de los trabajadores | Mercado, Clan | Canal de sugerencias de la revista | Mayor conocimiento de todas las actividades de la Organización | Posible sesgo ante selección de artículos interesantes para la DG | Influenciar, Relacionarse | Centrar la Atención | Si. Desde DG y Dpto. de Marketing |
|-------------------|------------|--------------------------|-------|-------------|--|-------------------------------|---|---------------|------------------------------------|--|---|---------------------------|---------------------|-----------------------------------|

|                             |              |                           |                           |                                     |   |                                |  |                               |                          |  |  |                                       |                                 |                                       |
|-----------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------|--|-------------------------------|--------------------------|--|--|---------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Comité de gerencia</b>   | mensual      | Gerencia, mandos medios   | Dirección, Gerencia       | Descendente, ascendente, horizontal | Planificar, presentar proyectos   | Tarea                          | directo  | Jerarquía                     | Directo                  | Acciones de mejora, planificación, reconocimiento  | Invitado a exponer proyecto personal técnico por mes.                                      | Entenderse, Coordinarse, Relacionarse | Supervisar: control planificado | Si. desde DG                          |
| <b>Revista sindical</b>     | Mensual      | sindicatos                | Todos / afiliados         | Ascendente, Horizontal              | Análisis sindical de los sucesos de la organización                     | Tarea y relación               | rumores  | Clan · Mercado (hacia dentro) | Rumores                  | Disgregación valores de la organización, valores de los trabajadores. Conseguir mejoras para los trabajadores. | Propaganda sindical. Críticas a la Dirección, parodias, creación de subculturas separadas. | Influenciar                           | Centrar la Atención             | Si. Desde Comité de Empresa.          |
| <b>Mail</b>                 | diario       | Todos (excepto operarios) | Todos (excepto operarios) | Descendente, ascendente, horizontal | Coordinación de tareas, información variada                             | Tareas (en ocasiones relación) | constante                                      | Jerarquía ¿Clan?              | Inmediato, no presencial | Rapidez de respuesta, información rápida. Multitud de utilidades. Riesgo de usos no laborales                  | Excesivo uso, en ocasiones abuso   | Entenderse, coordinarse, influenciar  | Supervisar: control continuado  | No. Inexistencia de normativa de uso. |
| <b>Buzón de sugerencias</b> | intermitente | colaboradores             | superiores                | ascendente                          | Sugerencias, reclamaciones, quejas.                                     | Tarea y relación               | Análisis jefes directo tras recogida de buzón. | Adhocracia                    | Medio plazo.             | Información que no llegaría por canal directo  | Falta de rigor en la rapidez de respuesta.   | Influenciar                           | Centrar la Atención             | Si. Desde DG                          |
| <b>Unidad de Ideas</b>      | intermitente | colaboradores             | superiores                | ascendente                          | Propuestas de mejora de los procesos y/o de las relaciones. Sugerencias | Tarea y Relación               | Tras análisis de Jefe Directo                  | Adhocracia                    | Corto, Medio plazo.      | Incremento competitividad.   | Falta de rigor en la rapidez de respuesta.   | Coordinarse, Influenciar              | Centrar la Atención             | Si. Desde DG.                         |

*Serie Actualidad en Relaciones Públicas*



## **Reuniones Modulares**

El objetivo de esta práctica comunicativa consiste en detectar áreas de mejora y áreas de satisfacción mediante la participación de un grupo de trabajadores pertenecientes a la misma unidad o módulo. La frecuencia de dichas reuniones se establecía 1 ó 2 veces a la semana con diferentes secciones.

El procedimiento de las reuniones o sondeos de opinión era moderado por un técnico en recursos humanos. El grupo de trabajadores tenía que meditar y reflexionar y recoger en fichas de una manera anónima e individual: los aspectos de mayor satisfacción en su trabajo, los aspectos de mayor insatisfacción, y los aspectos de mejora en concreto dentro del grupo de trabajo al que pertenecían (guiados por las siguientes frases: En la Sección “Todo nos iría mejor sí...”, “Mis principales preocupaciones en el entorno de trabajo son...”, “Habría que esforzarse en...”).

Una vez recogidas y agrupadas las tarjetas con los aspectos descritos, para proceder a su debate, se cambia el entorno de la reunión. Se incorporan a la reunión el jefe de fábrica y el de producción. Las sillas se colocan en círculo, para evitar jerarquías y facilitar una conversación distendida y fluida, en el centro se coloca una pequeña mesita con café y pastas. Comienza así, la segunda parte de la Reunión Modular donde se produce un debate conjunto con todos los datos expuestos.

El debate gira en tornos a diversos aspectos y diferentes conversaciones, en las que unas veces los trabajadores explican sus situaciones y preocupaciones y en las que otras veces los jefes de fábrica explican de primera mano aspectos cotidianos que los trabajadores no conocían y de los que sentían curiosidad. Cuando finaliza la sesión, se recoge toda la dinámica la cual se reflejará en acta y se establecerán las acciones correctivas. Se priorizan las acciones y se clasifican en comunes para toda la organización o específicas de la sección o de persona particulares.

Tras esto, el siguiente paso consistía en realizar un acta donde se plasmaban todas las notas y se comenzaban con las acciones correctoras desde el mismo momento. Muchos aspectos se resolvían en la misma dinámica de la reunión con la charla y explicaciones de muchos aspectos. Acciones de corto, medio y largo plazo era el siguiente paso (impulsar proyectos: con su evolución y seguimiento, realizar coaching, acciones de apoyo, intercambiar experiencias y procesos: “Buenas Prácticas”, crear células, equipos de mejora para afrontar cambios sugeridos y necesarios, implicar a departamentos adyacentes: reuniones de intercambio, y ante soluciones no viables: explicar las razones). La involucración y el efecto dominó que generaban estas sesiones era significativo.

El hecho de que los trabajadores de línea escuchen de primera mano a los jefes de fábrica explicar los por qué de las cosas, ya es enriquecedor para ellos, y así lo manifestaban. Y a la inversa, escuchar a los trabajadores que son los que mejor conocen los problemas cotidianos y cómo resolverlos, así como sus preocupaciones más vivas y reales, es una aportación de gran valor para la organización.

Desde aquí, animaría a todas las organizaciones a realizar acciones de este estilo siempre que sean consideradas como un proceso de gran valor para la organización y fuente de satisfacción para los trabajadores.

A continuación nos detenemos en el cuadrante para analizar las posibles simetrías observadas entre características de la comunicación y su relación con un patrón cultural u otro.

La estrategia de “Centrar la Atención” está presente en casi todos los patrones culturales, quizá en Mercado y Jerarquía más que en Clan y Adhocracia, pero en definitiva al tratarse de una estrategia básica que es inherente a las de mayor complejidad, se presenta en todos los patrones... Recordemos que “Centrar la Atención” es *“especialmente útil cuando queremos impactar en el receptor y que reciba y asimile con seguridad el contenido de nuestros mensajes”*, lo cual es el objetivo primario de toda acción comunicativa.

La estrategia “Manifestación de un interés” es más propia de la cultura **Clan y Adhocracia**. La organización según la definición de su filosofía, se caracteriza por una cultura **Adhocracia – Mercado**. ¿Qué dinámicas concretas de las expuestas en el cuadrante corresponderían con este estilo?. Las observamos principalmente en las siguientes prácticas: Newsletter, Unidad de Ideas, Buzón de Sugerencias, Workshop, Convención anual, Reuniones Semanales, etc.... ¿Y a qué estrategias de comunicación responden más frecuentemente? **Manifestar interés, centrar la atención, y control planificado y Contexto.**

En consecuencia, si una organización pretende integrar a sus colaboradores con la misión y valores y objetivos de la misma, sería recomendable que potenciara estrategias comunicativas de “Manifestación de un Interés”, que agrupadas con “Motivación” y “Centrar la Atención”, se produciría una integración de los objetivos de cohesión junto con los de innovación y competitividad propios de la cultura **Adhocracia** y la Cultura **Mercado** respectivamente.

**Clan y Adhocracia** serían los estilos culturales más cercanos a la preocupación por el **factor humano** en las organizaciones de la mano de la **innovación y la competitividad**.

## 5. CONCLUSIONES

Las acciones comunicativas que reflejan patrones culturales de **Clan y de Adhocracia** serían reflejo de un estilo cultural democrático más que paternalista y correlacionarían en mayor medida con las estrategias comunicativas **Motivar, Manifestar Interés y Centrar la atención**.

Esto podría significar que una organización que pretenda potenciar una misión, visión y valores de carácter abierto y participativo (si así existen en su ideario), podría plantearse la elaboración de un Plan de Comunicación que potenciase las estrategias de comunicación **Motivar, Manifestar Interés y Centrar la atención**. (en sus diversas combinaciones con otras) de modo ascendente y no sólo descendente y en confluencia con objetivos sociales que impulsen la relación y la influencia. Se trataría de institucionalizar y potenciar cauces adecuados que inciten a informar hacia arriba.

La existencia de acciones comunicativas de este estilo podría descender o disminuir los canales de comunicación informales, amortiguando los potenciales efectos negativos de éstos cuando se constatan.

El hecho de que existan prácticas comunicativas que proliferan desde los eslabones medios de la organización, puede ser predictivo de la coexistencia de estilos culturales paralelos en el interior de la organización, lo cual sería interesante que fuese analizado.

Previa a toda planificación de la comunicación sería recomendable realizar una auditoría o diagnóstico interno a través de grupos de discusión o similares para conocer las características de la situación de partida.

## 6. REFLEXIONES FINALES

Investigar si la comunicación interna refleja un determinado modo de cultura, o si una determinada cultura predefinida por la organización, conlleva la práctica o tendencia de unos determinados modos de comunicación con sus características diferenciadoras correspondientes, no será lo mismo que investigar sobre la comunicación y los estilos de comunicación que emergen de forma natural de las interacciones cotidianas de los miembros que integran la organización.

Por tanto, una línea de investigación podría apuntar hacia la posible correspondencia entre la cultura definida por la organización en su ideario y la que emerge de forma natural e intrínseca.

Sería adecuado diseñar una herramienta en la que se pudiese recoger de modo cualitativo y/o cuantitativo en qué grado las prácticas comunicativas que realiza una organización se corresponden con uno u otro tipo de cultura. De este modo se conseguiría un análisis diagnóstico de lo que tienen y aplican en referencia a lo que les gustaría tener y llegar a aplicar, tanto en sus procesos comunicativos como en los impactos culturales que pueden llegar a tener.

Habría que reflexionar y llegar a estudiar en qué medida los patrones culturales desarrollados en determinadas organizaciones o grupos dentro de las organizaciones, dependen de la forma de ser o personalidad de los líderes y directivos, del liderazgo en un contexto concreto de interacción. Por ejemplo, ¿el liderazgo transformacional correlacionaría con la existencia de un estilo cultural Clan, Adhocracia o Mercado, y, un liderazgo transaccional lo haría más con un estilo Jerarquía?

Convendría reflexionar en la línea de conceptualizar la comunicación interna recogiendo la faceta relacional en una proporción adecuada, para conseguir así la implicación de todos los colaboradores en la generación de un sistema de comunicación abierto y proactivo, donde cada persona individual, unidades, módulos o departamentos adquiriesen un compromiso, una voluntad y una responsabilidad ante su rol o funcionalidad con respecto a la acción comunicativa.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRÉU PINILLOS, A. (1996). "Comunicación interna, un paseo por el tiempo", *Harvard Deusto Business Review*, número 70, enero-febrero, Bilbao: Ed. Deusto.
- CAMERON, K. S.; FREEMAN, S. J. (1991): "Cultural congruence, strength and type: relationships to Effectiveness". *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. (1999): "Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms". *Journal of International Marketing*, vol. 57 (1), pp. 111-127.
- MARCONE, R.; MARTÍN DEL BUEY, F. (2003). "Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*. Vol. 15, nº 2, pp. 292-299.
- ROS, M.; GOUVEIA, V. (2001): *Psicología Social de los Valores Humanos. Desarrollos Teóricos, Metodológicos y Aplicados*. Madrid: Ed. Biblioteca Nueva, S.L.
- TE'ENI, D. (2001). "Review: A Cognitive-Affective Model of Organizational Communication for Designing IT". *MIS Quarterly* Vol. 25 No. 2/June.
- Informe Especial. "El liderazgo en Comunicación Interna". III Informe sobre el Estado de la Comunicación Interna en España. Elaborado por: Instituto de Empresa, InforPress y Capital Humano.

## 3.8 LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN EN LAS CAMPAÑAS DE RELACIONES PÚBLICAS EN ESPAÑA

*Rocío Huertas Jiménez. Dep. Comunicación del Instituto de Práctica Empresarial.  
Director: Antonio Castillo Esparcia. Profesor de la Universidad de Málaga*

### Breve Curriculum Vitae

Licenciada en Periodismo por la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga en el año 2003. No fue hasta dos años más tarde, en 2005, cuando comencé en esa misma facultad el doctorado en Comunicación Organizacional, modalidad perteneciente al Dpto. de Publicidad y Relaciones Públicas. El Diploma de Estudios Avanzados lo conseguí con la lectura de la línea de investigación 'Sistemas de Evaluación de las campañas de relaciones públicas en España' en marzo de 2008 con una calificación de sobresaliente. Actualmente me encuentro investigando sobre este mismo tema con motivo del inicio de la tesis doctoral, dirigida por el profesor Antonio Castillo Esparcia. En cuanto a mi trayectoria laboral, comencé trabajando en algunos medios de comunicación como Radio Nacional de España y Europa Press, pero rápidamente me decanté por la comunicación empresarial, en cuyo ámbito trabajo actualmente desde hace cuatro años en el departamento de Comunicación del Instituto de Práctica Empresarial.

### 1. INTRODUCCIÓN

Denominados de muy diversas formas, los gabinetes de comunicación o relaciones públicas en las empresas e instituciones surgen como consecuencia de la creación de un entorno cada vez más competitivo en el ámbito empresarial que hace que sean necesarias aportaciones de valor añadido cada vez más específicas. La globalización no hace más que aumentar el número de empresas competidoras a las que debe enfrentarse la empresa, por lo que comienza a ser fundamental cuidar aspectos que hasta entonces pasaban inadvertidos.

Sin embargo, entre las dificultades a las que se enfrenta la disciplina de relaciones públicas para conseguir ocupar finalmente el lugar que le corresponde en empresas e instituciones, se encuentra la dificultad de cuantificar los resultados de las campañas que llevan a cabo. Y cuando hablamos de “cuantificar” nos referimos a la falta de unos criterios comúnmente aceptados que rijan y midan la actividad de relaciones públicas y sirvan para justificar ante la dirección los recursos humanos y económicos destinados a estos menesteres. Cómo medir la efectividad de las campañas de relaciones públicas se convierte, a nuestro juicio, en una cuestión clave para otorgarle a esta disciplina un empuje definitivo.

### 2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación teórico- práctica que nos disponemos a realizar lleva por título ‘Sistemas de evaluación de las campañas de relaciones públicas en España’ que contempla como objetivo analizar en la práctica la utilización de los diferentes métodos de evaluación de las campañas de relaciones públicas expuestos en el punto anterior.

Para ello, la metodología empleada en el análisis de las empresas pertenecientes a ADECEC se basa en la confección de una encuesta distribuida entre las consultoras de relaciones públicas pertenecientes a ADECEC, a través de las direcciones de correo electrónico facilitadas por la asociación.

Las empresas que integran ADECEC, un total de 34 (a fecha de realización del estudio en abril de 2007) cumplen los siguientes requisitos: tener una facturación mínima de 240.404 euros en honorarios; un mínimo de cuatro empleados en plantilla, tres años de ejercicio de la profesión en España, o en su defecto, cinco años de ejercicio del director de la Agencia; y por último, que en la definición del objeto social de la empresa conste como consultora de relaciones públicas y comunicación.

Estimamos, por tanto, la conveniencia de centrar nuestro estudio en este grupo de empresas de consultoría de relaciones públicas que operan en España a la que distribuimos una encuesta formada por un total de 30 ítems estructurados de la siguiente forma:

- A. Datos generales de la empresa (facturación, número de empleados, número de clientes, etc). El objetivo es conocer la dimensión de la empresa y de su actividad.
- B. Datos relativos a los servicios que oferta. El fin que se persigue en este caso es conocer las actividades que ofrece la empresa.
- C. Datos sobre los procesos y sistemas de evaluación que emplean en las campañas de relaciones públicas que llevan a cabo.

Debemos indicar que en los tres apartados se emplean preguntas tanto cerradas (persiguen establecer comparaciones de las mismas variables) y abiertas (nos permiten conocer los rasgos particulares de cada una de las organizaciones).

La investigación se realizó en dos fases: una primera vía email (según los datos que constan en la base de la propia ADECEC) dirigido al director de la consultora, y una segunda fase a través de teléfono.

La primera fase se desarrolló con fecha 25 de mayo de 2007 obteniéndose un total de cinco respuestas. La segunda etapa corresponde al día 6 de junio de 2007, en la que se obtuvieron un total de tres respuestas, lo que hace un total de 8 encuestas rellenas de las 34 que se enviaron, lo que supone un 23% de respuesta.

Las empresas, por tanto, que colaboraron en el estudio fueron las siguientes: Asesores de Relaciones Públicas y Comunicación; C&IC Comunicación; GPS Imagen y Comunicación; Ibersponsor; Inforpress; PowerAxle; Text 100; y Medialuna Comunicación.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Desde que Bernays definiera por primera vez el concepto de relaciones públicas, pasando por las aportaciones de Grunig décadas más tarde, se comienza a hablar de la evaluación como una de las fases fundamentales del proceso de ejecución de una campaña de relaciones públicas, y es precisamente éste último uno de los primeros autores en llevar a cabo procesos de evaluación (Grunig, 2000).

Sin embargo, el autor que de manera más clara aborda este tema es Wilcox en que dedica un extenso capítulo a desgranar la cuestión. (Wilcox, 2000, pag. 203)

De un modo más detallado expone Wilcox (Wilcox, 2000, pag. 206) los métodos más utilizados para la medición de los resultados de las campañas de relaciones públicas, aunque en la mayoría de los casos, afirma, un profesional utilizará una combinación de métodos para evaluar la efectividad de un programa: Medición de la producción; medición de la exposición al mensaje; medición del grado de concienciación del público; medición de la actitud del público; y medición de las acciones del público.

### 4. ANÁLISIS PRÁCTICO EN EMPRESAS ASOCIADAS A ADECEC. RESULTADOS

#### Ítem nº 3: Año de creación.

Observamos cómo todas las empresas analizadas sitúan el año de creación entre desde mediados de la década de los ochenta y mediados de los noventa. En el caso concreto de la consultora multinacional Text 100, la empresa se creó en Londres en 1981 abriendo la oficina en España en 1997.

#### Ítem nº 4: Sede central.

Las ciudades en las que se sitúan las sedes centrales de las empresas analizadas son, por orden: Madrid (en cinco de los casos), Barcelona, Sevilla y Londres.

#### Ítem nº 5: Facturación:

Referida al año 2006, cinco de estas empresas sitúan su facturación entre 1 y 3 millones de euros anuales, mientras que tan sólo en un caso de los analizados se facturó el pasado año más de 8 millones de euros. En dos de los casos, prefieren no responder a esta cuestión.

En función de estos resultados, estamos hablando de una facturación de más de 17 millones de euros anuales de las empresas objeto de este estudio.

### **Ítem nº 6: Número de trabajadores.**

En cuatro de los casos el número de trabajadores se sitúa en la veintena, mientras que dos de las empresas, el número de empleados supera los 35. Una de las empresas declara tener 13 trabajadores mientras que en extremo opuesto se sitúa otra con 120 empleados.

En total, hablamos de casi 300 profesionales empleados en las consultoras de relaciones públicas y comunicación que estamos analizando.

### **Ítem nº 7: Número de clientes.**

Debemos aclarar que cuando nos referimos a clientes estamos hablando de aquellas empresas que contratan sus servicios a la consultora de forma continuada, por lo que a los números que exponemos a continuación habría que añadir a los proyectos puntuales de los que se hacen cargo estas consultoras.

El total de clientes en España de todas las empresas hace una suma de 374, contando la de menor cartera con 17 y la de mayor volumen con 130.

### **Ítem nº 8: Tamaño de las empresas- clientes.**

Según las respuestas registradas, las clientes de estas consultoras son en su mayoría empresas grandes y/o multinacionales y medianas, mientras que en menor medida ofrecen sus servicios empresas pequeñas.

### **Ítems nº 9- 20.**

Los siguientes ítems que analizaremos se corresponden con la segunda parte de la encuesta, relativa a los servicios ofrecidos a los clientes por las consultoras de comunicación analizadas. A continuación exponemos los resultados obtenidos en cada uno de los servicios planteados:

- Organización de ruedas de prensa: lo ofrecen todas.
- Comunicación interna: lo ofrecen todas.
- Clipping de prensa: lo ofrecen 6 de las 8 analizadas.
- Organización de eventos: lo ofrecen todas.
- Confección de publicaciones corporativas: lo ofrecen todas.
- Gestión de la imagen corporativa: lo ofrecen 7 de las 8 analizadas.
- Comunicación de crisis: la ofrecen todas.
- Mantenimiento web: lo ofrecen 6 de las 8 analizadas.
- Relaciones con los medios de comunicación: lo ofrecen todas.
- Diseño gráfico: lo ofrecen 5 de las 8 analizadas.
- Gestión de la publicidad: lo ofrecen 5, una de ellas lo hace puntualmente y 2 no ofertan este servicio.



**Ítem nº 21: ¿Realiza evaluación de las campañas de relaciones públicas?**

El cien por cien de las empresas analizadas aseguran llevar a cabo la evaluación de las campañas que diseñan para sus clientes.

**Ítem nº 22: ¿A petición de su cliente o por iniciativa propia?**

En este caso, 4 de ellas declara realizarla a iniciativa de la propia consultora, mientras que 2 de ellas la llevan a cabo a petición de sus clientes. Por último, en dos de los casos, la encuesta revela que, según el caso concreto, la realizan de una forma u otra.

**Ítem nº 23: ¿Le exige su cliente una justificación económica (en resultados de la campaña) de las acciones que lleva a cabo?**

En este punto existe diversidad de respuestas en las consultoras. Por una parte, 3 de ellas afirman que sí se da esta exigencia por parte de sus clientes, mientras que otra señala que sí pero según el caso. En el otro lado, se encuentran 2 empresas que declaran que no se les exige. Sin embargo, 2 consultoras manifiestan que en unos casos sí se lo exigen y en otros no, según el cliente.

**Ítem nº 24: ¿El coste de la evaluación de los resultados es soportado por el cliente?**

En cuatro de los casos ese coste no es soportado por el cliente, mientras que en los otros cuatro sí es éste quien corre con los gastos que acarree el proceso de evaluación. En términos generales, existe una lógica vinculación de ésta cuestión con la planteada en el ítem nº 22, ya que las empresas que declararon realizar la evaluación por iniciativa propia señalan que el coste no se le imputa al cliente.

**Ítem nº 25: ¿Este coste supone para el cliente un porcentaje del presupuesto de la actividad global o se factura al margen de la campaña?**

De los cuatro casos afirmativos referidos a la cuestión anterior, en dos de los casos la evaluación se factura al margen de la campaña y, en los otros dos, ésta supone un porcentaje del presupuesto total.

**Ítem nº 26: ¿Qué porcentaje supone del total del presupuesto?**

En esta cuestión, tan sólo una de las empresas manifiesta que un 5% del presupuesto del cliente pertenece a los gastos derivados de los procesos de evaluación.

En este sentido, también otro de las consultoras nos advierte de que, en líneas generales, la medición básica forma parte de la metodología de trabajo de la agencia, por lo que sólo supondría un coste añadido si el cliente estuviese interesado en medir algún indicador que se salga de los habituales.

**Ítem nº 27: ¿A través de qué medios realiza la evaluación en términos generales?**

Se trata de una pregunta con opción a multirrespuesta, por lo que analizaremos cada uno de los modelos propuestos:

- A. Medición de las notas de prensa, comunicados, etc., que emite su agencia: este método es utilizado por 7 de las 8 empresas analizadas.
- B. Medición del número de recortes publicados en prensa: este método es utilizado por el 100% de los encuestados.
- C. Traducción de los recortes en coste de ese espacio en publicidad: este método es utilizado por 6 de las 8 empresas encuestadas. En varios casos, nos matizan que únicamente lo realizan a petición del cliente “ya que consideramos que el valor de la información publicada no se puede comparar con la publicidad”.
- D. Mediante encuestas al público objetivo antes y después de la campaña: este método es utilizado, con carácter general, por tan sólo una de las empresas encuestadas, mientras que en otro de los casos matizan que lo hacen puntualmente bajo petición del cliente.
- E. Mediante el análisis de las acciones o cambios en el comportamiento del público: este método es utilizado por 3 de los encuestados.
- F. Mediante la realización de auditorías de comunicación: este método es utilizado por 4 de las 8 empresas analizadas.

**Ítem nº 28: Frecuencia con que realiza la evaluación.**

En este caso, mayoritariamente y de forma genérica, la frecuencia de la evaluación es mensual, aunque en un gran número de casos se acuerda con el cliente al inicio de la campaña. Por su parte, otras consultoras manifiestan realizarlas sin periodicidad fija.

**Ítem nº 29: ¿Dispone de personas encargadas exclusivamente de la evaluación de las campañas de relaciones públicas de sus clientes?**

Tan sólo en 3 de las consultoras analizadas disponen de profesionales destinados a este fin dentro de la propia empresa.

**Ítem nº 30: Número de personas encargadas exclusivamente de llevar a cabo la evaluación.**

De las 3 empresas que contestaron afirmativamente a la cuestión anterior, el número de personas oscila entre 2 y 12.

**5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

1. El total de clientes en España de todas las empresas objeto de este estudio hace una suma de 374, contando la de menor cartera con 17 y la de mayor volumen con 130.

En cuanto al tamaño de los mismos, se trata en su mayoría de empresas grandes y/o multinacionales y medianas, mientras que en menor medida ofrecen sus servicios empresas pequeñas.

2. Respecto a los servicios ofrecidos por estas consultoras, la totalidad de las mismas ofertan servicios de gestión integral de la comunicación, haciendo especial hincapié en las relaciones con los medios. No obstante, observamos que los servicios coincidentes con otros campos como la publicidad, el diseño gráfico o el mundo web los ofrecen la mayoría de las empresas aunque no se generalizan a la totalidad de las mismas. Por último, cabe destacar cómo estas empresas buscan nuevos campos de actuación lo que les supone un panorama prometedor en los próximos años.
3. La iniciativa en la puesta en marcha de técnicas de evaluación de los resultados de los programas de relaciones públicas suele ser, en la mayoría de los casos de la propia consultora, mientras que en otros los exige el propio cliente.
4. Respecto a quien soporta el coste de los procesos de evaluación de las campañas de relaciones públicas, en la mitad de los casos el coste no es soportado por el cliente, mientras que en la otra mitad sí. En términos generales, existe una lógica vinculación de ésta cuestión con la planteada en el ítem nº 22, ya que las empresas que declararon realizar la evaluación por iniciativa propia señalan que el coste no se le imputa al cliente.
5. En cuanto al modo de facturación de la evaluación, en la mitad de los casos la evaluación se factura al margen de la campaña mientras que en la otra mitad ésta supone un porcentaje del presupuesto total.
6. En determinados casos, la medición básica forma parte de la metodología de trabajo de la agencia, por lo que sólo supondría un coste añadido si el cliente estuviese interesado en medir algún indicador que se salga de los habituales.
7. Una de las cuestiones fundamentales del presente trabajo de investigación consiste en saber a través de qué métodos se lleva a cabo, de forma genérica, la medición de los resultados de los programas de relaciones públicas. Así, la medición de las notas de prensa, comunicados, etc., que emite su agencia es utilizado por 7 de las 8 empresas analizadas; la medición del número de recortes publicados en prensa es utilizado por el 100% de los encuestados; la traducción de los recortes en coste de ese espacio en publicidad es utilizado por 6 de las 8 empresas encuestadas; las encuestas al público objetivo antes y después de la campaña las utilizan sólo una de las empresas encuestadas, mientras que en otro de los casos matizan que lo hacen puntualmente

bajo petición del cliente; el análisis de las acciones o cambios en el comportamiento del público es utilizado por 3 de los encuestados; por último, las auditorías de comunicación son utilizadas por 4 de las 8 empresas analizadas.

8. Por su parte, la frecuencia con la que estas empresas realizan la evaluación es mensual, aunque en un gran número de casos se acuerda con el cliente al inicio de la campaña. Por su parte, otras consultoras manifiestan realizarlas sin periodicidad fija.
9. Tan sólo en 3 de las consultoras analizadas disponen de profesionales destinados exclusivamente a la evaluación dentro de la propia empresa, oscilando el número de personas entre 2 y 12.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, T. Y CABALLERO, M.: "Vendedores de imagen los retos de los nuevos gabinetes de comunicación". Paidós, Barcelona, 2001.
- ARCEO VACAS, J. L.(2004): *Las Relaciones Públicas en España*, Madrid: McGraw-Hill.
- Arceo Vacas, Alfredo (1999): *Estrategias de Relaciones Públicas. Metodologías*. Madrid: ICIE Universidad Complutense de Madrid.
- BARQUERO, J.D. y Barquero, M.,(1996): *El libro de oro de las RR.PP.*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- BARQUERO, J.D.,(1999): *Manual de relaciones publicas empresariales e institucionales*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- BARQUERO J.D. (Coord)(1995): *Casos Prácticos de Relaciones Públicas. Los mejores expertos en acción*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- BENAVIDES, Juan (2001): *"Dirección de comunicación empresarial"*. Barcelona: Gestión 2000.
- BLACK, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*. Madrid: Gestión, 2000.
- BLACK Sam (1994): *Las Relaciones Públicas*, Ed. Hispano Europea.
- BEL MALLÉN, J.I., *comunicar para crear valor*. Eunsa.
- CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*
- CERVERA FANTONI, Angel Luis (2004): *Comunicación total*. Madrid: Esic.
- COSTA, Joan (2001): *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona: Paidós.
- COSTA, J. (1977): *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*
- CUTLIP, Scott M. *Relaciones Públicas Eficaces*. Madrid: Gestión, 2000.
- El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas*, Ed. Folio, ADECEC, 1997
- GRUNIG Y HUNT. *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid: Gestión, 2000.
- La comunicación y relaciones públicas en España: radiografía de un sector*, Barcelona: Ediciones Pirámide, ADECEC, 2002
- LACASA, S, Antonio(2004): *Gestión de la Comunicación empresarial*. Madrid: Gestión 2000.
- LONGOVOY, C. Y LINON, M. (1983). *Relaciones Públicas. Hispano Europea*: Barcelona: tercera parte.
- LOSADA DÍAZ, José Carlos (Coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- LUCAS MARTÍN, Antonio (1997): *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- MARSTON, J.(1990): *Relaciones Públicas Modernas*. Editorial McGraw Hill
- MARTÍN MARTÍN, Fernando (2004): *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y de Relaciones Públicas*. Madrid: Fragua.
- MARTIN MARTIN, F, (1999): *Comunicación empresarial*. Madrid: Editorial Universitat.
- MATTELART, A. y M. MATTELART (1997): *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- PAVLIK, J.,(1999): *la investigación en relaciones publicas*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- PIÑUEL, J.L.; LOZANO,(2006):*Ensayo general sobre la comunicación*. Barcelona: Paidós.
- RAMIREZ, Txema.(1995): *Los gabinetes de comunicación, funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Bosch.
- RIBEIRO, Lair; (1996): *La Comunicación Eficaz*, Barcelona: Editorial Urano.
- ROBINSON, E. (1982): *Comunicación y Relaciones Públicas*. Editorial CECSA

- ROJAS Orduña, OCTAVIO Isaac. *Relaciones Públicas. La Eficacia de la Influencia*. Madrid: ESIC Editorial. RRPP Net. <http://www.rppnet.com.ar/>. Consultado el 9 de abril de 2007.
- SANCHÍS, José Luis (2004): *Comunicar con éxito: teoría y práctica de la Comunicación*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- SEITEL, Fraser P. *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*. Madrid: Pearson Educación.
- SOLANO Luis,(1999): *Tratado de Relaciones Públicas*, Madrid: Ed. Gestión 2000, SA,
- SOTELO ENRÍQUEZ, C.,(2001): *Introducción a la Comunicación Institucional*, Barcelona: Ariel Comunicación.
- VAAMONDE, L.M., (1993): *Técnicas de comunicación hoy 1*, Madrid: Ed. MacGraw-Hill
- VAAMONDE, L.M.,(1994): *Técnicas de comunicación hoy 2*, Madrid: Ed. MacGraw-Hill
- VAN RIEL, C. (1997): *Comunicación Corporativa*, Madrid: Prentice Hall,
- VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*
- VILLAFANE, J. (2000): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*
- VVAA.(1997): *El libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas*. Barcelona: Folio.
- WILCOX, D.J et al. (2001): *Relaciones Públicas. Estrategias y Prácticas*. Madrid: Pearson Educación.
- WILCOX. (2004): *La Buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*.
- XIFRA, Jordi (2003): *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. Madrid: McGraw Hill/Interamericana.