

Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial

Francisca Morales Serrano

Ana M<sup>a</sup> Enrique Jiménez

La comunicación debe ser gestionada siempre en sus distintas aplicaciones y situaciones, tanto en los tiempos de bonanza económica como en situaciones adversas o épocas de crisis. Hablar de gestionar la comunicación, en la empresa implica, básicamente, hablar de la gestión de sus valores intangibles. No obstante, es importante distinguir entre gestión de comunicación y la comunicación como instrumento de gestión de la empresa u organización. Queda claro que la comunicación debe ser gestionada productivamente pero a la vez la comunicación es parte de la gestión general de la compañía puesto que, si bien no es un modelo de gestión en sí misma, es también un instrumento de gestión y dirección importante, reconocido por un amplio abanico de teóricos y expertos en esta materia.

En este artículo, se pretende explicar la propuesta de un modelo de gestión de la comunicación integral, fruto del resultado de una investigación cualitativa, que pueda ser de gran utilidad tanto para los académicos especialistas en esta área como para los profesionales de la comunicación en su trabajo diario. Es una referencia que puede aplicarse tanto a PYMES, cuyas necesidades de comunicación sean cubiertas por un solo comunicador, como a grandes compañías, que incluyen en sus organigramas departamentos específicos de comunicación. El modelo de gestión integral de comunicación empresarial que se presenta, podemos identificar áreas de trabajo, herramientas, técnicas y medios, siendo la Dirección de Comunicación el eje central de todas ellas, donde se concentra la planificación estratégica de la comunicación integral.

Modelo. Gestión. Comunicación. Integral.

## 1. Contextualización

La gestión de la comunicación ha evolucionado, a lo largo de los años, paralelamente a la propia evolución de la mentalidad directiva de las organizaciones. Antes de los años noventa, podemos hablar de dos modelos imperantes entorno a las funciones de comunicación de las organizaciones. El primero, el de las relaciones con los medios de información, gestionado desde los conocidos gabinetes de prensa y, el segundo, la comunicación comercial o de marketing, gestionada desde los departamentos de publicidad o Marketing.

A partir de la década de los noventa, aparece una nueva forma de entender la gestión de la comunicación empresarial y empieza a implantarse la mentalidad de Comunicación Global/Integral. Se empieza a reconocer la necesidad del comunicador empresarial, con un perfil menos técnico y más de gestión. El primer congreso Top Com, realizado en Francia (1988), resulta ser el primer escenario europeo donde se intenta regularizar las funciones del responsable de comunicación en las organizaciones (Weil, 1992, pp. 201-207). El objetivo principal del modelo de Comunicación integral es lograr una imagen corporativa positiva y fuerte de las organizaciones, mucho más duradera en el tiempo y que esté por encima de la imagen de los productos y los servicios que, debido a la alta saturación de los mercados, cada vez necesitan de más inversión publicitaria para ser competitivos. Esta nueva filosofía de comunicación evidencia la necesidad de un profesional con capacidad para gestionar, de forma holística e integradora, todas las comunicaciones de la Empresa. Tal y como asegura Villafañe (2007, p.197) "durante los noventa se produce una fuerte revaloración de la imagen corporativa" y el modelo de gestión que lo hace posible es el de Comunicación integral.

A partir del 2000, podemos hablar de la gestión de los valores intangibles, situados estos entre las principales prioridades de las políticas de comunicación de las grandes empresas. Villafañe (2007, p. 208) señala que son cuatro los intangibles estratégicos: la reputación, la marca, la responsabilidad y la cultura corporativa. La comunicación se ha convertido en un valor en si misma. La única herramienta válida para gestionar los intangibles es la Comunicación estratégica y es implementada por la Dirección de Comunicación. Para poder trabajar la comunicación estratégica de las compañías, surge la necesidad de contar con una estructura organizativa de la Comunicación que, ya sea a través de un departamento específico o bien un profesional, lidere la puesta en marcha, con competencias, capacidad ejecutiva, eficiencia y

visión estratégica, de todas las acciones conducentes al logro de los objetivos globales de Comunicación.

Johnsson (1991, pp. 332-333) y Villafañe (1999, p. 200) coinciden en afirmar que la principal función de la Dirección de comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar el plan estratégico de Imagen de la compañía, y aseguran que el éxito de ese plan, en gran medida, dependerá de la eficacia de esta Dirección. Para que la Dirección de Comunicación pueda actuar a este nivel necesita estar representada en el más alto órgano de dirección de la empresa. Costa (1999, pp.135-136) afirma que “es vital que la comunicación no se identifique con el apoyo de una sola persona, sino que debe ser compartido y apoyado por todos desde el más alto nivel de la organización”.

Debemos entender que los diferentes modelos de comunicación comentados anteriormente no son sustitutivos, es decir, un modelo no sustituye al otro y por tanto el anterior desaparece. Todo lo contrario, los diferentes modelos coexisten, incluso en la actualidad, se aplica uno u otro modelo de gestión en función de la cultura de comunicación de cada empresa u organización. Debemos tener presente que es diferente hablar de la gestión de la comunicación de grandes compañías que hablar de PYMES. Como también cambia la función si estamos hablando de empresas de productos de consumo, empresas de servicios, instituciones públicas, partidos políticos, etc. Para cada empresa es válido el modelo que le genera buenos resultados, por tanto, debemos expresarnos con una mentalidad muy abierta y flexible, pero con capacidad de aportar criterio y eficiencia en la gestión de la comunicación y los modelos están para facilitar esta tarea, en definitiva, para ayudarnos.

Nuestra propuesta de modelo surge de una investigación cualitativa realizada a 22 empresas de consumo y servicios. Los objetivos de la investigación fueron: por un lado, conocer cómo se estructura y gestiona la comunicación integral de estas empresas; por otro, averiguar las diferencias que existían en la gestión de la comunicación entre los diferentes perfiles de empresa (Enrique y Morales, 2008, p.70). A lo largo de la investigación vemos cómo se estructura la comunicación en las empresas investigadas, se confirma que está considerada como una herramienta estratégica de gestión y además es uno de los principales valores intangibles de las organizaciones. La mayoría de las empresas de nuestra muestra la consideran, además, indispensable para conseguir la imagen y la reputación, necesaria para alcanzar los objetivos comerciales, imprescindible para lograr un clima laboral adecuado y necesaria para prever crisis.

En cuanto a la materia prima básica, a partir de la cual, los comunicadores de las organizaciones trabajan, qué es lo que comunican y por qué, podemos concluir que las empresas investigadas comunican valores: valores tangibles, que incorporan los valores objetivos de comunicación y valores intangibles, entre los que se encuentran los conocidos como valores cualitativos o emocionales. La preferencia, respecto a los valores a incluir en los discursos de comunicación está muy relacionada con la importancia que, en cada tipo de empresa, se concede a la marca corporativa y a la marca de los productos. En nuestro caso, las conclusiones evidencian una tendencia que resulta coherente con el modelo de comunicación integral, implementado por la mayoría de las direcciones de comunicación entrevistadas.

Como resultado de la presente investigación, establecemos en siete los valores intangibles más reconocidos, en la gestión global de las organizaciones trabajadas. Entre ellos el valor de la Marca Producto y de la Marca Corporativa, se confirman como los más importantes. Además de la Imagen, la Cultura, la Identidad y la Reputación Corporativa, por este orden. También aparece la Comunicación como un valor en si mismo, todos los profesionales entrevistados consideran la Comunicación un valor estratégico de gestión en sus empresas y le conceden la misma puntuación que a la marca corporativa, ocupando un segundo lugar compartido con ésta, dentro de los más valorados. La consideran clave en la cadena de valor porque: a las marcas, las mantiene al alza en relación con la competencia y las dota de identidad y personalidad propias; si no se comunican, los productos, los servicios y las marcas no se conocen; permite añadir a los atributos objetivos, emociones y sensaciones que añaden valor y prestigio a toda la actividad de la organización; la comunicación comercial proporciona la forma de llegar al consumidor y a los usuarios; la comunicación interna es imprescindible para la creación de una auto imagen positiva y el orgullo de pertenencia, así como para dar a conocer y trabajar los valores compartidos que conforman la cultura empresarial y puede jugar un papel fundamental en la prevención y solución de situaciones de crisis, como pueden ser los conflictos internos; a nivel corporativo, la comunicación es un valor estratégico, imprescindible para conseguir una buena imagen.

Por otro lado, hemos podido comprobar que los departamentos que administran la comunicación de las empresas, así como los profesionales que los dirigen, son reconocidos bajo diferentes denominaciones, sin embargo la Dirección de Comunicación y el Director de Comunicación, son los apelativos más utilizados entre las empresas investigadas. En cuanto al grado de reconocimiento de este profesional dentro de las organizaciones, todos los profesionales

responsables de la comunicación, de las empresas de nuestra muestra, con independencia del título o nombre que ostentan, reportan directamente a la máxima autoridad de la compañía, síntoma de reconocimiento y consolidación de la función de comunicación en las organizaciones. Los Directores de Comunicación, desarrollan sus funciones a partir de una planificación estratégica de la comunicación, como todas las profesiones cuentan con una serie de instrumentos, técnicas y medios especializados, que les permiten gestionar valores tangibles e intangibles y marcar objetivos de futuro. El perfil de la organización condiciona el modelo de gestión de la comunicación en cada tipo de empresa. Sin embargo, los resultados del presente estudio constatan que se avanza hacia una gestión global de la comunicación, estructurada bajo un responsable único, que permite generar sinergias en torno a un modelo integrador y coherente de todas las acciones de comunicación de las organizaciones.

Entre las diversas teorías que componen nuestro objeto de estudio, sobre todo las más próximas al estudio de la comunicación de las organizaciones, existe un conflicto conceptual. Es un problema conocido y que se evidencia en el momento que se inicia un proceso de análisis de diversos textos y que se ha puesto de manifiesto en varios puntos de nuestra investigación.

Iniciamos un comentario provocado por las reflexiones surgidas de los resultados trabajados, imprescindible para poder desarrollar nuestra propuesta. A lo largo de todo el estudio, ha sido continua la necesidad de aclarar conceptos para poder avanzar, dando a cada uno de ellos el lugar que le corresponde, también se nos han evidenciado nuevas necesidades de investigación, el tema conceptual es uno de los más importantes. Para progresar en nuestro objeto de estudio, nos hemos visto en la obligación de establecer criterios que nos han permitido explicar, aunque sólo sea brevemente las diferencias conceptuales.

Existen una gran cantidad de teorías en torno a la comunicación de las organizaciones – comunicación empresarial, comunicación corporativa, comunicación global/integral, por mencionar algunas-, cuando se revisan vemos que, en muchos casos, los discursos se repiten, el objeto de estudio es el mismo pero desde diferentes perspectivas. Un claro e interesante ejemplo lo encontramos en Grunig, J.E. y Hunt, t. (2000) “la dirección de relaciones públicas”, quienes nos hablan de cómo gestionar de forma integral la comunicación desde un enfoque de RRPP. Todo ello contribuye a que a la hora de establecer una metodología o definir una línea de trabajo, aparece el conflicto pues nos encontramos con diferentes conceptos susceptibles de ser utilizados. Se revisaron los paradigmas fundamentales, siguiendo el hilo conductor que nos llevó

a concluir que los candidatos ideales para conformar el conjunto paradigmático de la presente investigación debían ser: el estructural-funcionalismo; los modelos de la comunicación surgidos de la psicología social de la comunicación; la teoría de sistemas; las de la función directiva y las de la comunicación planificada. McQuail y Windahl (1997), nos revelan un concepto genérico que nos libera del conflicto: la Comunicación Planificada, engloba a todas las teorías que estudian aquellas ocasiones en las que la comunicación es usada de modo consciente para buscar unos objetivos más o menos específicos. Desde ese momento, nuestra investigación pasa a ser un trabajo de estudio de la comunicación planificada que en concreto requiere investigar sobre la estructura y la gestión de la comunicación de las organizaciones. Conceptualmente teníamos un problema de definición, pues cualquier otra denominación resultaba antagónica a la hora de presentarla como un referente teórico integrador. El más próximo es Dirección de Comunicación, sin embargo, la dirección de comunicación, es un concepto que forma parte de la estructura de las organizaciones, no de la estructura del conocimiento científico. Además una dirección de comunicación puede ser representativa de diferentes maneras de gestionar la comunicación, por lo que no sirve como concepto holístico a nivel de conocimiento, sí a nivel funcional. En el momento que una dirección de comunicación opte por gestionar su comunicación a través de un modelo no integral ya no es válida para el estudio globalizado de la comunicación empresarial.

Para estudiar todo lo comentado, nuestro diseño de investigación presenta un objetivo general: avanzar en el diseño de un posible modelo de gestión integral de la comunicación planificada.

Con el análisis de los datos de las entrevistas realizadas a cada una de las empresas, nos hemos atrevido a exponer un posible modelo de gestión, susceptible de ser contrastado en el día a día de la profesión y en futuras investigaciones. Entendemos nuestra propuesta como una guía, un mapa mental que sea de utilidad, en el día a día de la profesión y en la función académica/docente. Se trata de una herramienta de trabajo, un documento que en una sola imagen muestra una estructura que: por un lado distribuye tareas y responsabilidades; y, por otro, recoge los instrumentos de gestión, así como los valores susceptibles de ser administrados por el gestor de las comunicaciones.

## 2. Propuesta del modelo: Gestión Integral de la Comunicación Planificada

(esquema modelo)

El Modelo de Gestión Integral de la Comunicación Planificada parte de una estructura, presentada en forma de red, compuesta por una Dirección de Comunicación, eje central de la planificación estratégica integral de la comunicación empresarial, que reparte sus responsabilidades en cuatro áreas de acción.

Proponemos el término área porque administran la comunicación que afecta a un apartado o circunstancia concreta de la organización. Necesitamos establecer un criterio que nos permita organizar todas las actividades de comunicación detectadas en la investigación. Cada área de gestión se sirve de unas herramientas, técnicas, medios y acciones concretas, para la administración de sus cometidos. Entendemos que las herramientas de gestión son instrumentos que, en forma de documentos escritos, facilitan la gestión de la comunicación y son referentes homogeneizadores de criterios para toda la organización. Las técnicas, las entendemos como pericias o habilidades desarrolladas por el comunicador, que le permiten utilizar esos procedimientos y recursos. Los medios, contienen y difunden los mensajes de la comunicación y cada uno de ellos puede abarcar uno o varios soportes.

El eje central de las cuatro áreas establecidas es la **Dirección de Comunicación**, donde se concentra la planificación estratégica de la comunicación integral, la gestión de la comunicación de la máxima autoridad de la empresa, en ocasiones también la responsabilidad de ser el portavoz de la organización y la responsabilidad de gestionar los valores tangibles e intangibles. Las herramientas con las que cuenta este departamento son: el presupuesto de comunicación; el manual de identidad corporativa; el plan anual de comunicación integral, con sus apartados dedicados al plan de comunicación interna; al plan de comunicación de crisis y a la planificación estratégica de imagen corporativa. El plan de marketing en su apartado de plan de comunicación comercial. Sin olvidar el manual de gestión de la comunicación. En cuanto a los valores intangibles, un director de comunicación debe tener siempre presente a la materia prima de su trabajo, de su responsabilidad, aquello que genera valor a la función de comunicación. Los principales valores que se deben posicionar y consolidar en la mente de nuestros *stakeholders* son: las marcas corporativa y de producto/servicio; la propia comunicación; la imagen, la cultura, la identidad y la reputación corporativa.



Mención específica merece la Responsabilidad Social Corporativa. El modelo de Gestión Integral de la Comunicación Planificada, aquí presentado, responde al resultado de una investigación concreta, por lo que se producen particularidades como es el ejemplo de la RSC que, el modelo lo recoge como una técnica de la Comunicación Corporativa. Somos conscientes que las grandes corporaciones gestionan la RSC como uno de los valores intangibles en alza. Sin embargo, el presente estudio nos dice que, en el día a día de la profesión, otras organizaciones con una historia de gestión de la comunicación menos consolidada, tienen otra percepción del mencionado concepto. A lo largo de todo el proceso de investigación la RSC ha ido apareciendo, siempre como aportación de los profesionales entrevistados, una parte de ellos la incluyen como uno de los géneros trabajados, con entidad propia, dentro de su estructura de comunicación. Otros la introducen como técnica de comunicación corporativa y un porcentaje significativo de las organizaciones investigadas la consideran uno de sus valores intangible más importantes. Otras la consideran parte de su cultura corporativa y algunas como parte indiscutible de la ética corporativa. En cualquier caso dejamos constancia que, al margen de las distintas concepciones detectadas en nuestra investigación, la RSC como variable de la Reputación Corporativa debe ser trabajada como factor imprescindible dentro de la gestión integral de la comunicación.

**La comunicación corporativa** habla de la compañía en su conjunto, cumple objetivos institucionales y su principal misión es posicionar la imagen corporativa y afianzar la buena reputación. Las técnicas que nos facilitan su gestión son: las relaciones con los medios; con los stakeholders; las relaciones públicas institucionales; el patrocinio (esponsorización y mecenazgo); el marketing social y el marketing con causa. Todas ellas hemos de tenerlas muy presentes a la hora de planificar las acciones de comunicación correspondientes al área corporativa.

**La comunicación interna**, consiste en pensar en el equipo humano que sustenta la organización, y que debería ser considerado primer cómplice para lograr los objetivos de la compañía. Entre sus objetivos, además de la eficiencia en los procesos – trabajo coordinado con Recursos Humanos- están el logro de la auto imagen positiva y la gestión de la cultura corporativa. Como herramienta específica de este apartado de la comunicación hay que contar con un manual de acogida del nuevo colaborador/a. Los medios específicos son en primer lugar y cada vez con más fuerza la Intranet, la revista de empresa en sus dos formatos: tradicional y digital, el tablón de anuncios y los buzones de sugerencias. Las acciones de comunicación interna más consensuadas son las jornadas de puertas abiertas, los desayunos de trabajo,

reuniones/con convenciones por diferentes causas, fiestas y celebraciones, procesos de acogida que van más allá del manual y actos especiales.

**La comunicación comercial**, cumple los objetivos de comunicación de marketing, habla de los productos, comunica sus marcas tanto de producto como de gama de productos y los dota de valor añadido y diferencial. Entre sus objetivos: la imagen de la marca producto y sus líneas. Como técnicas especializadas contamos con el marketing directo, ferias y exposiciones, promociones y patrocinio deportivo, relaciones públicas comerciales y toda la publicidad above the line. En lo relativo a la planificación de medios específicos en esta área de la comunicación, siempre hay que tener en cuenta: Internet en todas sus posibilidades; la prensa especializada; la prensa diaria; televisión, radio, publicidad exterior, publicidad en el lugar de la venta y cine.

**La comunicación de crisis**, es el esfuerzo comunicativo que ayuda a prever y superar conflictos y situaciones de riesgo que puedan afectar a la normal actividad de la organización y a su imagen. Herramientas específicas para su adecuada administración son: contar con un gabinete de crisis formalmente estructurado y reconocido por la organización; contar con un manual de gestión de crisis y de cómo se debe comunicar, así como el protocolo de actuación y el manual de prevención.

Apuntar que la comunicación de crisis se considera un área independiente de las otras áreas debido a que ésta cumple con unas funciones específicas para casos que son muy peculiares y necesitan de un criterio de gestión especializado, al igual que lo pueden necesitar el área comercial, corporativa o interna. La comunicación de crisis no es una herramienta, ni una técnica del resto de comunicaciones. Esta responde a situaciones concretas y necesita de sus propios métodos, habilidades y medios. Pueden provocarse situaciones de crisis, por problemas que afectan o vengan del entorno de la empresa, como por causas internas, en todos los casos, la evolución y control mediático de esa situación afectará directamente a la imagen global de la compañía. Por otro lado, se da la particularidad de que la comunicación interna, en muchas situaciones de crisis puede ser un factor importante en la solución de conflictos incluso como herramienta de prevención de los mismos, lo que nos hace reflexionar sobre la necesidad de coordinación entre las dos áreas. Del mismo modo, las acciones de comunicación comercial y la filosofía y estilo de comunicación corporativa, pueden retroalimentarse como factores desencadenantes o preventivos. Todo ello, evidencia la necesidad de tener en cuenta dentro de un modelo holístico de comunicación las cuatro áreas establecidas. A partir de ellas se pueden

diseñar los caminos concretos que nos van a permitir implementar la estrategia global de comunicación de la empresa y el resultado de una gestión interactiva de las cuatro, permitirá generar acciones y mensajes coherentes dirigidos a un mismo objetivo final, el logro de la imagen y la reputación deseadas.

El modelo presenta una estructura que puede adaptarse con facilidad a diferentes tipos y tamaños de organización. En aquellas organizaciones cuyo presupuesto no les permite disponer de un departamento con varios profesionales, debiéndose encargar un solo comunicador de toda la gestión global de la comunicación, el modelo le facilita la tarea a modo de indicador de consulta respecto de todo lo que un comunicador integral debe tener en cuenta para planificar adecuadamente la comunicación de forma integral. Por otro lado, a las grandes compañías, el propio modelo les facilita un referente estructural para distribuir, entre varios profesionales, las diversas responsabilidades de gestión de la comunicación de sus empresas. Según el modelo presentado, cada área de comunicación puede quedar al cargo de un comunicador. Cada uno de ellos con los empleados que sean necesarios y que sus presupuestos les permita. En cualquier caso, el objetivo de la propuesta es aportar una referencia que pueda convertirse en herramienta de consulta, en facilitador del conocimiento, de la gestión y el manejo de toda la complejidad que representa la visión holística de todos los apartados que el/a gestor/a de la comunicación debe manejar.

### **3. Bibliografía**

COSTA, Joan (1998) La esquemática. Visualizar la información. Barcelona: Paidós Ibérica.

ENRIQUE, Ana M<sup>a</sup> y MORALES, Francisca (2008) "Estructura de la comunicación empresarial". Pensar la publicidad, 2, pp.63-80.

GRUNIG, James y HUNT, Todd. (2000) Dirección de relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000.

JOHNSSON, Hans (1991) La gestión de la comunicación. Madrid: ed. De las ciencias sociales.

MCQUAIL, Denis y WINDAHL, Sven (1997) Modelos para el estudio de la comunicación colectiva. Navarra: Eunsa.

MORALES, Francisca (2006) "La Comunicación Planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones". Tesis Doctoral. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

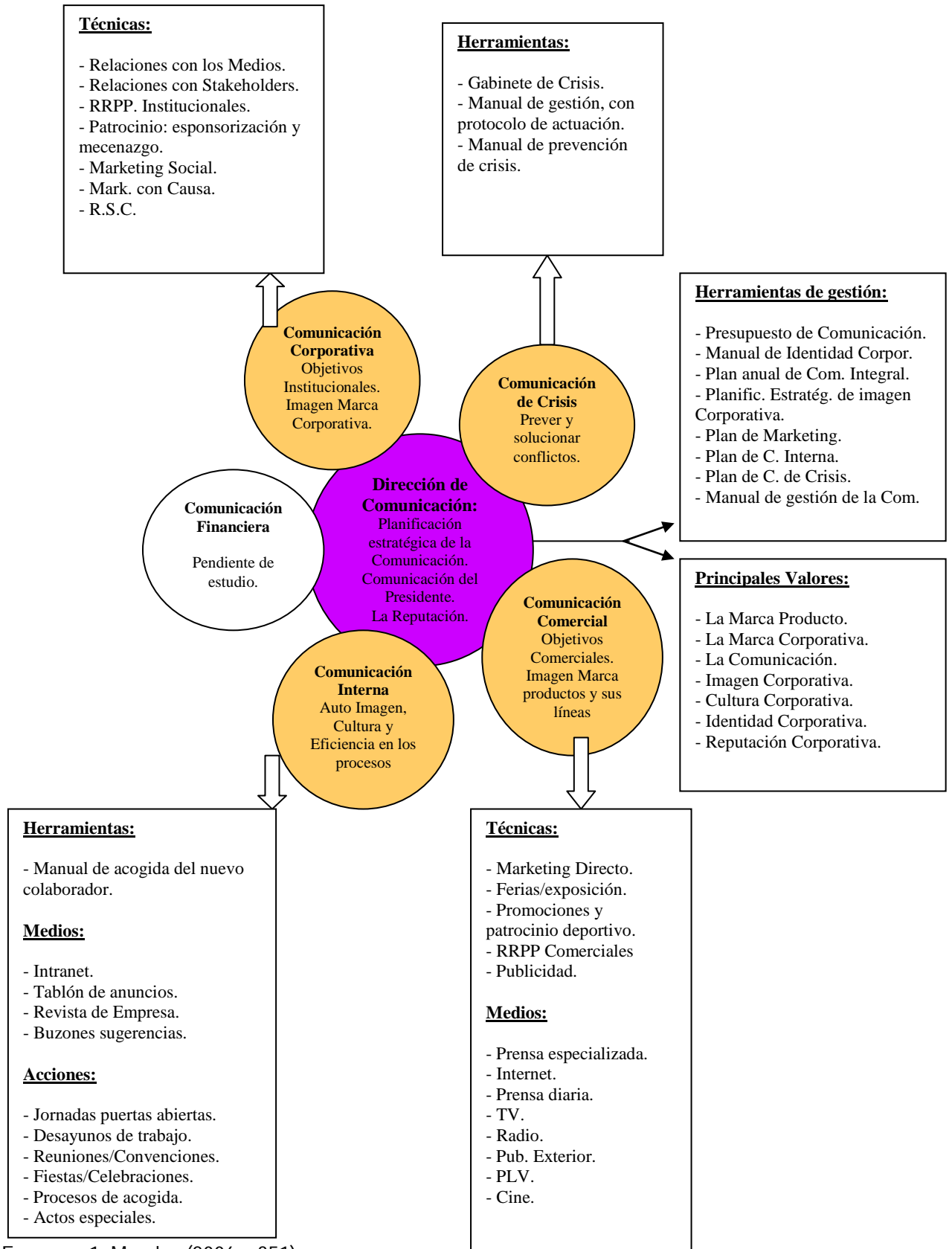
VILLAFANE, Justo (1999) La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Pirámide.

VILLAFANE, Justo (2007) La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: informe anual. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

WEIL, Pascale (1992) La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona: Paidós.

# *Modelo de Comunicación Integral*

## *Propuesta de futuro*



Esquema 1. Morales (2006, p351)