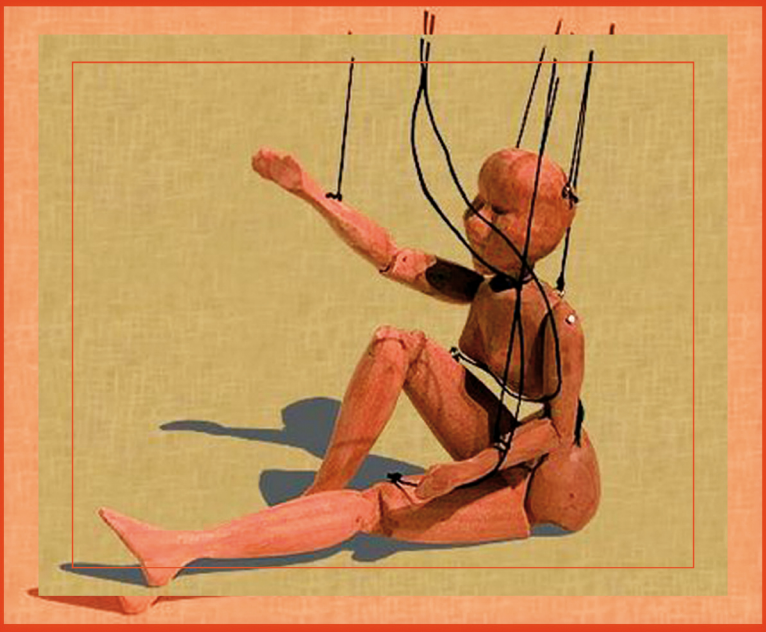
DAVID CALDEVILLA DOMÍNGUEZ



La cara interna de la Comunicación en la Empresa

Vision Libros

Colección: Comunicación

La cara interna
de la comunicación
en la empresa

David Caldevilla Domínguez

Vision Libros

La cara interna de la comunicación en la empresa

© David Caldevilla Domínguez
© Editorial: Vision Libros
Calle San Benito 21 Local
Tel: 0034 91 3117696 url: www.visionlibros.com
Vision Libros es marca registrada de Vision Netware S.L.

ISBN: 978-84-9983-916-5
Descargado de: www.visionlibros.com

Diseño base cubierta: Marian González,

Maquetación: David Caldevilla Domínguez

Distribuye y produce:
Distribuidora de publicaciones C/ Magnolias 35 Bis, Local
28029 Madrid.

Pedidos a pedidos@visionnet.es
www.distribuciondigital.com

Reservados todos los derechos. Esta publicación no puede ser reproducida, ni registrada, sin el permiso previo por escrito de los titulares del copyright

A mi tío y padrino Pin, para que te restablezcas muy pronto de tu enfermedad y puedas plantar la Hoguera tú solo.

PRÓLOGO

La literatura en español sobre comunicación interna tanto en el ámbito político como en el empresarial es relativamente escasa, dado que la mayoría de los esfuerzos de los estudiosos de la comunicación se han centrado sobre todo en la comunicación más visible, es decir, la externa, de las organizaciones, entre otras razones, porque se trata de un campo mucho más popular y visible; sin embargo, ello no significa que la comunicación interna carezca de valor o de importancia, toda vez que en ella reside lo que podemos estimar como el germen de la revolución pendiente en el ámbito empresarial. Esto significa, entre otras cosas, que cualquier obra centrada en la comunicación interna sea bienvenida entre nosotros, los investigadores de la comunicación en general y los profesores universitarios en particular; máxime si la obra es el resultado de los desvelos e inquietudes de un experto compañero universitario, que día tras día imparte las conclusiones de sus investigaciones, a través del vaso de precipitados que constituye la docencia, en lo que podemos considerar como novísimas ciencias.

Considero que la presente obra es, indubitablemente, fruto de un riguroso estudio y análisis sobre la situación actual del estado de la comunicación interna en las organizaciones. A estas alturas es más que sabido que múltiples son los distintos públicos con los que se relaciona una institución, organización o empresa, o dicho de otra forma, entes colectivos formales; y sabido es también que tanta importancia tiene el público externo como el interno, es decir, que una compañía no sólo se preocupa de mantener unas buenas relaciones con los clientes, proveedores, periodistas, políticos… sino también con sus empleados (su público interno por excelencia). Esta obra viene a contribuir, de manera intelectualmente irreprochable, formalmente impecable y

conceptualmente completa, a la concepción neosecular de la XXI centuria de que una empresa no sólo debe comunicarse satisfactoriamente con sus clientes, proveedores, políticos y periodistas, sino que debe también hacerlo 'puertas adentro', además de cubrir sus necesidades y atender sus intereses consuetudinarios.

En la presente obra se abordan éstas y otras cuestiones de vital importancia para el devengar de las organizaciones, pues no en vano, la comunicación interna no es sólo hija de una necesidad, sino también se erige como una formidable herramienta para motivar al público interno que debe estar lo más cohesionado posible para la consecución del fin último de la organización, que no es otro que la aceptación social plena, y así desarrollarse plenamente en el marco de actuación como agente social que desempeña una función acorde al fin con que se ha sido creada.

En este sentido, la propuesta del doctor Caldevilla Domínguez, profesor de la Universidad Complutense de Madrid, donde imparte docencia desde hace más de tres lustros en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad II, enriquece la bibliografía en español sobre la materia y representa un estimulo para todos aquellos que dirijan sus inquietudes hacia este campo de estudio: eruditos y público en general.

Este trabajo es fruto de su quehacer profesional en el campo mercantil, al que ha aunado elementos propios de la didáctica.

Evidentemente, la primera lectura nos remitiría a un perfil de receptor natural cercano, sino coincidente, al alumno de Ciencias de la Información, ya que, gracias a herramientas de análisis como la presenta contará, a partir de ahora, con una nueva visión capaz de encauzar sus inquietudes actuales y profesionales en el futuro.

Auna el profesor Caldevilla en las siguientes páginas, pese a ser una obra eminentemente universitaria, variados elementos, que

suponen, por una parte, una formidable utilidad tanto para el profesional de la comunicación en activo como para el hombre público y el empresario, como por otra un modelo tutelar desde la perspectiva clásica Erasmiana de 'enseñar divirtiendo'.

Allende estas consideraciones considero como altamente recomendable la lectura de este libro, y en este punto radica su esencial importancia, para varios perfiles de interesados que abarcan casi todo el espectro imaginable: desde el recién iniciado en la materia, porque sin duda hallarán en él el planteamiento y solución consuetudinaria de multitud problemas, puesto que éstos cotidianamente son inherentes a la vida real, hasta el veterano estudioso de los procesos comunicativos mercantiles que desea reflexionar sobre experiencias tan reales como lo es el tacto a nuestra piel.

El profesor David Caldevilla Domínguez es un ya veterano docente universitario que amalgama a su condición universitaria, la de hombre de empresa, lo que hace mucho más atractiva y valiosa su enseñanza, ya que no deambula por farragosos esquemas teóricos, sino que mantiene en todo momento, la agilidad tanto de estilo como de contenido de los contenidos de este libro.

Pasemos, pues, estas primeras páginas con el ánimo abierto, como si de una Alicia recién cautivada por el espejo, se tratara.

Bienvenida, por tanto, esta obra, y que cunda el ejemplo entre docentes, investigadores y profesionales de la materia.

Madrid, Septiembre de 2010

Luis Felipe Solano Santos
Prof. de la U. Complutense

“Dios mueve al jugador, y éste, la pieza.
¿Qué Dios detrás de Dios la trama empieza?”

(Jorge Luis Borges)

ÍNDICE

I - DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN 17

1. **La Comunicación Interna**. 19

1.1. *Organización* 20

1.2. *Entornos.* 23

1.3. *Gestión de la comunicación interna* 26

2. **Comunicación interna y activo humano** 31

2.1. *El activo humano* 31

2.2. *La Personalidad* 37

2.3. *Estilos de dirección y caudillaje* 47

3. **Cultura corporativa** 52

3.1. *Programa estratégico de comunicación interna* .. 54

3.2. *Diagnóstico de las comunicaciones empresariales* 56

3.3. *Elementos que definen a la empresa* 60

4. **Infraestructura tecnológica** 62

4.1. *Información y organización* 62

4.2. *Intranet* 65

4.3. *La revolución digital* 68

5. **Diálogo y publicaciones internas** 74

5.1. *Diálogo y reuniones*.....74

5.2. *Gabinetes de comunicación*.....80

5.3. Las publicaciones internas.....92

5.4. *Esquema para redactar reportes, relatorios, presentaciones, informes y memorandos eficaces*.....104

II - ÉTICA Y RESPONSABILIDAD 109

1. **Códigos de conducta**. 110

2. **Reputación y mercadotecnia** 114

2.1. *El concepto de la reputación empresarial*.....114

2.2. *Evaluación de la reputación en la empresa*.....121

2.3. *El Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO)* 125

3. **Reputación de marca** 128

3.1. *Variables de reputación de marca*.....129

3.2. *Marcas no reputadas* 134

4. Nueva imagen de empresa 137

4.1. *Apuntes sobre la historia de la mercadotecnia* ..137

4.2. *Elementos a la hora de crear una nueva imagen*.....143

III - MÉTODOS DE RELACIONES PÚBLICAS

1. **Eventos y Relaciones Públicas**. 157

2. **Patrocinio y Mecenazgo**..... 160

3. ***Lobbies*** **o Grupos de presión** 165

IV - IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVAS..... 169

1. **Personalidad e identidad**..... 170

1.1. *Identidad de la empresa*..... 175

1.2. *Formación de la identidad* 178

2. **Imagen corporativa**..... 182

2.1. *Formación de la imagen* 183

2.2. *Comunicación de la imagen* 185

3. **Formulación del mensaje de un vídeo corporativo** 190

3.1. *Estrategias de identidad*..... 191

3.2. *Estrategias de visualización* 192

3.3. *Construcción de la imagen*..... 193

4. **El vídeo corporativo en la práctica**..... 197

4.1. *Definición del lenguaje audiovisual y sus modalidades*..... 197

4.2. *Las tecnologías audiovisuales analógica y digital* 198

5. **Comunicación con el público-diana** 206

5.1. *Comunicación publicitaria* 206

5.2. *"e-comunicación"* 211

V - GESTIÓN DE CRISIS 213

1. **Características e identificación de los riesgos** 220

1.1. *Evaluación de los riesgos* 220

1.2. *Análisis de prevención* 222

2. **Las crisis y sus tipologías** 224

2.1. *¿Qué es una crisis?* 224

2.2. *Tipologías de las crisis* 226

2.3. *Estrategias frente a una crisis* 228

3. **La post-crisis** 231

BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA 233

I

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

Algunos autores han encontrado evidencias de los orígenes de las Relaciones Públicas en Aristóteles. Pero verdaderamente no fue hasta el siglo XV d. C., con el nacimiento de la imprenta, cuando cobraron una verdadera importancia la opinión pública y los guías (*líderes* en inglés) de opinión. En la actualidad, las Relaciones Públicas son tratadas como una ciencia elaborada para influenciar a la opinión publica.

> *"El profesor Byron Christian define las Relaciones Públicas como «un esfuerzo consciente para estimular o influir en las personas, principalmente por medio de la comunicación, para que juzguen favorablemente una organización, la respeten, la apoyen y le presten ayuda en los momentos de confusión y prueba»"*. [1]

En eje central sobre el que orbitan las funciones de las Relaciones Públicas es el establecimiento y mantenimiento de relaciones de confianza con los ámbitos con los que la empresa está vinculada (ámbito externo, ámbito interno y ámbito comercial). En el plano corporativo, las Relaciones Públicas deben desempeñar un importante papel como herramienta de gestión. Pero las funciones de un DirCom (Directorio de Comunicación) están sujetas a los cuatro tipos o modelos de Relaciones Públicas.

[1] M. CUTLIP, Scott y H. CENTER, Allen. *Relaciones Públicas*. Rialp. Madrid. 1961. (Pag. 19)

Una de las funciones de los Relaciones Públicas es la de convertirse en el propagandista de la filosofía de la organización. Para ello es necesario que este gerente de la Relaciones Públicas realice también funciones de gestión de relaciones internas. Igualmente debe distribuir la información sobre su empresa y sus productos, no necesariamente en un intento de persuasión, sino como aséptico informador. Dentro de estas funciones se encuadran las acciones de prensa, o incluso acciones de protocolo y de la, tan en boga actualmente, *e-comunicación*.

El encargado de las Relaciones Públicas debe también ejercer dotes de persuasión, para que los públicos acepten el punto de vista de la organización mediante el *lobbying*, la mercadotecnia, los trabajos de patrocinio y/o mecenazgo y las acciones comunicativas del tipo sobre y bajo línea. Pero también debe ejecutar acciones especiales como la de gestión de crisis o la transmisión de los valores de la sociedad a la corporación en dos vías: vertical y horizontalmente, tendiendo en cuanta que la vía vertical posee ineludiblemente dos sentidos direccionales: de arriba abajo y viceversa.

1. La comunicación interna

Empecemos con la opinión de un experto en la materia, aparecida en la revista electrónica *Razón y palabra*:

> *"Sólo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba al conjunto de las actividades de una organización encaminadas hacia la obtención del éxito empresarial, traducido éste en beneficios económicos y desarrollo comunitario, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio. (...) La comunicación interna es la base sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones. O lo que es lo mismo, el éxito empresarial. (...) Creer en la comunicación es sentir su necesidad, asumir su bidireccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión. (...) Este modelo, cada vez más imitado, coincide básicamente con la formulación de las cuatro C propuesta por Villafañe (1999: 11), que consagra las principales especialidades o necesidades comunicativas de una corporación: de producto, corporativa, interna y de prensa (relaciones informativas). Las cuatro 'comunicaciones' forman parte de un todo articulado y se alinean con los valores estratégicos de la sociedad o institución."*[2]

Con esta primera definición podemos analizar en profundidad el concepto de comunicación interna en la empresa.

---

[2] ÁLVAREZ, José. Revista electrónica Razón y Palabra. Número 56. "*Comunicación interna, la estrategia del éxito*" México. 2007. Web: www.razonypalabra.org.mx

1.1. *Organización*

La comunicación interna se ve afectada por el nuevo concepto de empresa y de mercado que se dan en el mundo contemporáneo, principalmente debido al auge de las telecomunicaciones, que convierten a la información y a la comunicación en las verdaderas fuerzas motrices. Esto es debido al proceso de socialización y de toma de conciencia de los derechos individuales (siendo la comunicación uno de los más importantes), que acarrea consigo una nueva "cultura del trabajo" que demanda una participación activa en la gestión de la empresa.

La sociedad se ha vuelto una voraz consumidora de información, hasta el punto de ser denominada como "sociedad de la información". Algo a lo que no escapa la empresa contemporánea, alzándose como emisor y receptor de información. Ya hemos dicho que el objetivo de la empresa es obtener beneficios. Lo logra gracias al mercado en que se encuadra, al uso de factores productivos y, por supuesto, a su correcta organización. Ésta se caracteriza por su complejidad, su estructura jerárquica y su tendencia a la especialización. Ello supone un alto grado de interacción, organizada por la comunicación, simplificando las actividades de la empresa en conductas de tarea y de relación. La actividad es una forma característica de relación. En una empresa, este tipo de actividades a las que nos referimos, están ritualizadas y son propias del sistema formal. Esto en cuanto a conductas de tarea, que forman el subsistema técnico. Si hablamos de conductas de relación, nos referimos a conductas no rutinarias, propias del sistema informal e informativo, como es la cultura. Entonces hablamos del subsistema social. El último es el subsistema administrativo. Ambas conductas se ven interafectadas mediante la comunicación interna.

El proceso productivo, el trabajo, no se entiende sin la comunicación interpersonal. La organización funcional anulaba este aspecto, por lo que ahora se recurre a la organización transfuncional, en el que la comunicación interna es decisiva. La organización transfuncional es una hibridación de las anteriores, alentada por las nuevas tecnologías. La empresa interactúa con el entorno mediante la comunicación que establece con él, pues toda empresa es abierta en el sentido en que satisface unas necesidades públicas y sociales (remitámonos al concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) como las obligaciones inherentes a toda empresa *cuya fuerza vinculante y su previa tipificación proceden de la íntima convicción social de que su incumplimiento constituye una infracción de la norma de cultura*.[3]).

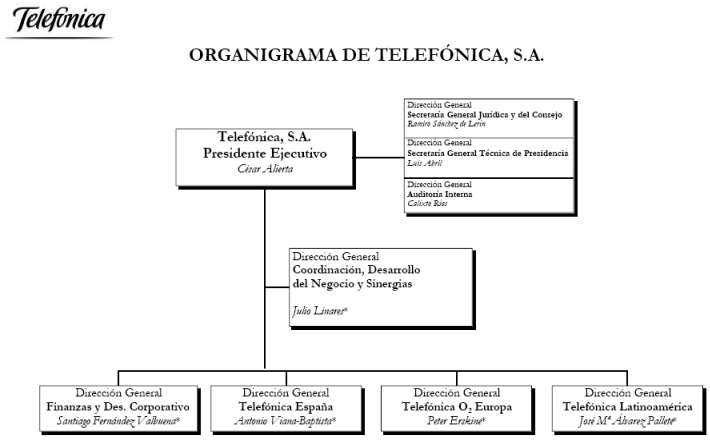
Siguiendo la opinión de Jesús García Jiménez (1995), que compartimos plenamente, convenimos que la organización contemporánea debe cumplir cuatro principios: eliminar la burocracia, valorar el éxito por el grado de satisfacción de los clientes, descentralizar el poder dando competencias a los empleados y mejorar la administración con el mínimo coste. Todo ello coincidente con otras filosofías organizativas como la gestión de calidad y la reingeniería empresarial. La gestión de calidad toma como clave la comunicación con el cliente y la formación, implicando a todos los empleados (mediante la creación de "círculos de calidad"[4]), conformando así una cultura de la calidad en la que la creatividad, la corresponsabilidad, la acción competente, la adaptabilidad y la objetividad son características primordiales. El objetivo es mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado competitivo.

---

[3] SOLANO FLETA, Luis. *Fundamentos de las Relaciones Públicas.* Editorial Síntesis. Madrid, 1995. Pág.:50.

[4] Herramienta esta que, si no única, sí sincretiza los aspectos fundamentales de las aportaciones verticales, de sentido ascendente, propias de toda empresa contemporánea.

Especial mención debemos a los **Organigramas** que podemos definir como la representación de las diversas variantes de organización (jerárquica, matricial, departamentalizada, funcional, de dos canales –línea y *staff* o estado mayor–, con distinto grado de responsabilidad, grupal, en red, etc.). Existen diversos tipos de organigramas, aplicables a las variantes anteriores: vertical (jerárquica), horizontal, circular, matricial, grupal y radial[5].



Organigrama de Telefónica

1.2. *Entornos*

Los entornos (en plural, pues son varios) son todo aquello que rodea a la empresa y que, siendo ajenos a ella, influyen en ella:

- Social (la cultura del cliente).
- Institucional (colectivos ligados al poder de decisión y representación).
- Financiero.
- Comercial (la imagen que transmite).

[5] Organigrama de Telefónica, S.A. Web: www.telefonica.es

- De proveedores.

La comunicación interna, como acertadamente apostilla García Jiménez (1995), depende del entorno, dando lugar a diferentes ambientes en los cuales habrá de moverse:

- Estable aleatorio: estático, de empresas sin previsión ni objetivos.
- Plácido en racimo: estático, con gran prioridad jerárquica y cuyos objetivos y obstáculos se agrupan en racimos.
- Inquieto reactivo: dinámico, de empresas cuyos objetivos coinciden con los de la competencia.
- Turbulento: dinámico, de empresas sumidas en la incertidumbre al sufrir una crisis de identidad. Requiere un programa global de identidad, comunicación e imagen corporativa. Según el grado de turbulencia podemos hablar de entorno estable, reactivo, anticipativo, explorador y creativo.
- Auto-recreado: dinámico, de empresas cuyas personas tienden a cambiar el ambiente al no conformarse con él.

La organización debe facilitar la reflexión global y la comunicación interna dentro de las actividades o funciones. De esto se encargan distintas unidades funcionales:

- Departamento de mercadotecnia: Afina las relaciones comunicativas con el cliente.
- Departamento de producción: Es el más técnico pues se encarga de crear aquello que la empresa oferta.

- Departamento comercial: Encargado de las ventas y distribución de productos.

- Departamento de finanzas y contabilidad: Quizá García Jiménez sea quien más exactamente lo ha definido: "Hoy la economía internacional es un microsistema de comunicación (…).Cada día se estrecha más la conexión entre el orden económico y el orden informativo".[6]

- Departamento de Recursos Humanos: se dedica a la gestión del activo humano, del que hablaremos más adelante ya que es pieza fundamental en la calidad de las empresas.

- Departamento de investigación y desarrollo (I+D+i): Partiendo de la máxima 'La investigación conduce a la innovación y la innovación al desarrollo competitivo', la empresa ha de colocarse un paso por delante del futuro invirtiendo tiempo, dinero y esfuerzo productivo en mejorar los procesos presentes y crear otros mejorados.

- Departamento de comunicación: Cuyo cometido y funciones, así como herramientas, serán analizadas con profusión más adelante. Baste recordar que una empresa es lo que se dice de ella, allende otras consideraciones interiores. Esta actividad social, propia de la Opinión Pública, debe ser encauzada a través de este departamento.

- Departamento de recursos tecnológicos: las nuevas tecnologías de la información convierten a ésta en un recurso interactivo, implantando un diálogo interno para conseguir, así, la conectividad total de la organización. Ejemplos de ello son: la organización en red (que no se

[6] GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. *Comunicación Interna*. Ed. Díaz De Santos. Madrid. 1997. Pág. 28 y ss.