



# ***LOS DEPARTAMENTOS DE COMUNICACIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA RELACIONAL***

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN  
GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS**



**TRABAJO DE FIN DE GRADO  
AUTOR: ANA BELMONTE GARCÍA  
TUTOR: MARTA PULIDO POLO**



## **Los departamentos de comunicación desde un punto de vista relacional.**

Belmonte García, Ana

Trabajo de Fin de Grado

Tutor: Marta Pulido Polo.

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

Facultad de comunicación – Universidad de Sevilla.

Fecha: Junio de 2016

# ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>PALABRAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1 Planteamiento de la investigación.....	6
1.2 Delimitación del ámbito de estudio.....	7
1.3 Objetivos.....	7
1.4 Hipótesis.....	8
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1 La comunicación y la comunicación organizacional.....	9
2.1.1 <i>Comunicación interna</i> .....	14
2.1.2 <i>Comunicación externa</i> .....	15
2.2 Las relaciones públicas.....	16
2.2.1 <i>Técnicas de las Relaciones Públicas Internas</i> .....	17
2.2.2 <i>Técnicas de las Relaciones Públicas Externas</i> .....	23
2.3 La publicidad.....	29
2.4 El DIRCOM.....	30
2.5 El responsable de relaciones públicas.....	35
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>36</b>
3.1 Metodología e instrumentos de recogida de datos.....	37
3.1.1 <i>Fuentes de información</i> .....	37
3.1.2 <i>La observación participante</i> .....	37
3.1.3 <i>La entrevista</i> .....	38
3.1.4 <i>El cuestionario</i> .....	39
3.2 La metodología y técnicas de análisis de datos.....	40
<b>4. RESULTADO DEL CUESTIONARIO.....</b>	<b>41</b>
<b>5. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y COMPARACIONES.....</b>	<b>41</b>
5.1 BLOQUE 1. La comunicación y organización de los departamentos de comunicación.....	41
5.2 BLOQUE 2. El perfil del director de comunicación y del relaciones públicas.....	44
5.3 BLOQUE 3. Comunicación interna y externa de las relaciones públicas.....	45
5.4 BLOQUE 4. La crisis actual y su repercusión.....	49
<b>6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
6.1 BLOQUE 1. La comunicación y organización de los departamentos de comunicación.....	50
6.2 BLOQUE 2. El perfil del director de comunicación y del relaciones públicas.....	51
6.3 BLOQUE 3. Comunicación interna y externa de las relaciones públicas.....	52
6.4 BLOQUE 4. La crisis actual y su repercusión.....	53
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>55</b>
8.1 Bibliografía.....	55
8.2 Webgrafía.....	57
<b>9. ANEXO.....</b>	<b>58</b>
9.1 Cuestionarios realizados a las dos empresas.....	58
9.2 Entrevista Canal Sur.....	59
9.3 Entrevista Coca Cola Iberian Partners.....	69

### RESUMEN

La realidad de cualquier empresa existente en el mercado es sobrevivir. Hoy en día la comunicación es fundamental en la vida de las empresas y por tanto, las organizaciones cada vez son más conscientes de la necesidad e importancia de una buena gestión de la comunicación.

No obstante, cada organización estructura la comunicación de una forma muy dispar, adaptándose a sus necesidades, su entorno y su público. Y estas diferencias, en muchas ocasiones, vienen dadas por la naturaleza de la empresa. Una naturaleza privada o pública que afecta directamente en la estructuración de la comunicación.

En el presente trabajo, nos centraremos en las diferencias existentes en los departamentos de comunicación entre empresas de diferente naturaleza. Centrando nuestra atención en los esfuerzos destinados a comunicación externa e interna. Con el objetivo de descubrir las diferencias entre ambas empresas y las consecuencias de una mayor o menor dependencia del Estado.

Para ello, partiremos de supuestos teóricos que nos proporcionan la información necesaria para poder situar el tema tratado y analizaremos los departamentos de comunicación de dos empresas de diferente naturaleza para, posteriormente, describir la investigación llevada a cabo mediante recogida de datos, analizar los resultados y sacar diferentes conclusiones.

### PALABRAS

-  Departamento de comunicación
-  Relaciones Públicas
-  DIRCOM
-  Comunicación Interna
-  Comunicación Externa
-  Coca-Cola Iberian Partner
-  Canal Sur TV y Radio

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento de la investigación

En el presente trabajo nos adentramos en el mundo de los departamentos de comunicación, más concretamente, en la comunicación organizacional. A lo largo de estos cuatro años, nos han enseñado diferentes tipos de organizaciones, distintos perfiles dentro del departamento de comunicación, diversas estrategias y técnicas de comunicación... pero quizás no se ha hecho demasiado hincapié en las diferencias que existen cuando la empresa tiene un carácter privado o público.

Por ello, nos planteamos la siguiente pregunta: ¿El departamento de comunicación se afronta de la misma manera en las empresa públicas que en las privadas?

En este último año, la mayoría de alumnos comenzamos a adentrarnos en la vida laboral, pero nadie nos advierte que aquello a lo que nos vamos a enfrentar, tiene poco o nada que ver con todo lo que hemos aprendido.

Ese temario que nos persigue durante nuestros cuatro años de carrera y que en ocasiones, se convierte en nuestra peor pesadilla, está "idealizado". Y decimos esto, porque en nuestras cabezas imaginamos los departamentos de comunicación perfectamente delimitados, con todos los perfiles profesionales de la comunicación y con un gran manejo de la mayoría de herramientas de comunicación interna y externa que hemos aprendido. Pero realmente esto no es así, cada empresa gestiona la comunicación acorde a sus limitaciones y a sus preferencias, y lo vamos comprobando a medida que nos adentramos en el mundo laboral.

El público de hoy en día es un público mucho más activo, solicita mucha información del mercado y le gusta estar en constante contacto con él. Por ello, las empresas dedican parte de su tiempo a la comunicación, incorporando departamentos y herramientas para conseguir mejoras en las relaciones internas y externas que repercutirán indirectamente en el volumen de ventas.

Como dice Martínez (1993), es tal la importancia de los departamentos de comunicación, que pocos cuestionan el trabajo:

*“Es difícil concebir una empresa encerrada en sí misma, incapaz de comunicar sus procesos productivos, alejada de las opiniones de sus clientes. Todas las empresas tienen la necesidad de comunicar sus hitos, sus productos, sus fines, incluso sus expectativas.”* Martínez (1993: 83)

Está claro que la comunicación está avanzando y aumenta cada día; la importancia de la comunicación en las organizaciones no es cuestionable, ni para empresas de naturaleza privada ni para empresas de naturaleza pública. Por tanto, lo interesante de nuestro trabajo reside en una comparación, de forma general, de los diferentes departamentos de comunicación, y más concretamente las diferencias existentes en la utilización de las herramientas de comunicación interna y externa entre ambas

empresas de diferente naturaleza, causadas en gran parte por las limitaciones y la dependencia entre ellas y el Estado.

El trabajo que presentamos es el resultado de un proceso de investigación donde abordamos no solo los resultados y las conclusiones de ésta, sino los objetivos planteados, la metodología utilizada y el desarrollo en general de dicho proyecto.

La base y punto de apoyo de la investigación está constituida por un marco teórico compuesto por las características de los departamentos de comunicación, las herramientas utilizadas, las estrategias... Y dos entrevistas para poder profundizar en el tema y sacar conclusiones.

Las dos empresas que vamos a analizar son Canal Sur Radio y Televisión y Coca-Cola Iberian Partners. Aunque dichas empresas no tienen nada que ver en cuanto a la oferta de sus productos, nuestro objeto de estudio no es una comparativa del funcionamiento global de las empresas, sino de la comunicación organizacional en los departamentos de comunicación; unos departamentos que dirigen todos sus esfuerzos a un público bastante similar, geográficamente hablando.

### 1.2 Delimitación del ámbito de estudio

Como ya hemos mencionado anteriormente las dos empresas actúan en un ámbito geográfico bastante similar.

En el caso de Canal Sur, la empresa es de origen Andaluz y solo opera en dicho territorio. Y en el caso de Coca Cola Iberian Partners, la empresa es bastante más conocida y grande y divide a España por zonas para un mayor control; por lo que no las analizaremos todas, sino la zona área-sur, que cuenta con un departamento de comunicación específico que solo actúa en este ámbito geográfico.

Por tanto estaremos analizando un departamento de una empresa de menor tamaño pero con el mismo espacio geográfico que el departamento de comunicación de la empresa grande, con una comunicación dirigida al mismo público, poniendo en común y en relación los departamentos de comunicación.

### 1.3 Objetivos

El objetivo principal de nuestro trabajo es establecer una comparativa de las diferencias que existen entre estas dos empresas de diferente naturaleza.

Para ello, tendremos en cuenta otro tipo de objetivos más secundarios como son:

- Establecer una metodología que nos ayude a la consecución de los objetivos establecidos.

- Recopilar todos los datos necesarios para poder comenzar con la investigación.
- Profundizar en las organizaciones a través de entrevistas a los Jefes de Relaciones Públicas.
- Descubrir las grandes diferencias entre la organización de los departamentos de comunicación de ambas empresas.
- Definir el perfil y las actividades correspondientes de los responsables de comunicación y de relaciones públicas.
- Determinar a que tipo de comunicación se dedican más esfuerzos.
- Señalar los efectos de la crisis actual en las empresas.
- Sacar la mayor cantidad de conclusiones posibles.
- Contrastar los resultados con nuestra hipótesis inicial.

### 1.4 Hipótesis

Como ya hemos mencionado anteriormente, todas las empresas ya sean públicas o privadas tienen grandes diferencias en los departamentos de comunicación. En muchas ocasiones se debe al tamaño de las empresas, la notoriedad, si se trata de empresas de servicios o empresas de productos... Pero estas diferencias que vamos a tratar, también están bastante influenciadas por la naturaleza de la empresa y la dependencia que exista entre ellas y el Estado.

Por ello nuestra hipótesis inicial es la siguiente:

“La naturaleza privada y pública de las empresas, influye en el departamento de comunicación, en sus estrategias y en sus técnicas de gestión de la comunicación organizacional empleadas”.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La comunicación y la comunicación organizacional.

La comunicación ha sido definida por muchos de los autores más importantes en el ámbito del saber y del conocimiento. Y cada uno ha establecido la comunicación de un modo diferente.

El primero que vamos a destacar es el modelo de comunicación de Lasswell (1948), investigador norteamericano que propone un estudio científico de comunicación.

Este modelo de comunicación que plantea dicho autor, se sustenta en el conductismo, es decir, que los estímulos comunicativos son capaces de generar determinadas respuestas en los receptores.

Para él la comunicación se basa en un sujeto experimentador (los medios de comunicación) que genera los estímulos; y un sujeto experimental que recibe los estímulos (los receptores).

Otro de los autores que vamos a destacar es Shannon, para él la comunicación es un proceso lineal:

"El problema de la comunicación, consiste en reproducir en un punto, sea exacta o aproximadamente, un mensaje seleccionado en otro punto. Frecuentemente el mensaje tiene significado; éste se refiere o está relacionado con algún sistema, con ciertas entidades físicas o conceptuales", aportando más tarde la Teoría Matemática de la Comunicación, cuya presentación hicieron con el siguiente enunciado: "La palabra comunicación se usará aquí en un sentido muy amplio para incluir todos los procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra"  
Shannon y Weaver (1971).

Su teoría de la información fue bastante cuestionada e intentaba resolver tres problemas de la comunicación:

- Problemas técnicos, con qué precisión llegan los mensajes transmitidos.
- Problemas semánticos, si los símbolos se reciben con el significado adecuado.
- Problemas de efectividad, cómo afecta el significado a la conducta del receptor en el sentido deseado.

Schramm es otro de los autores que abordan el tema de la comunicación, sin embargo va un poco más allá. El emisor siempre intentará predecir la respuesta de sus receptores, procurando que el mensaje concuerde con las normas y creencias de los grupos a los que pertenece el receptor.

Para Schramm la retroalimentación es muy importante; nos proporciona información del receptor y de su interpretación del mensaje, por lo que para Schramm hay más retroalimentación y más efectividad en la comunicación interpersonal.

Para Watzlawick la comunicación es un proceso general y unificado, incomprendible si no sabemos el contexto en el que se desarrolla.

O, por ejemplo, para Marc y Picard, (1992: 39) es “un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos”

Como conclusión a todas estas definiciones y aportaciones en el ámbito de la comunicación, decimos que la comunicación independientemente del punto de vista de cada autor y de la época en la que se haya tratado dicho concepto; todos los autores coinciden que es algo fundamental en la vida de los seres humanos.

“Toda actividad se desarrolla por medio de la comunicación. Cuando los seres humanos comenzaron a actuar en grupo necesitaron comunicarse entre ellos para conseguir los fines que se proponían y, a medida que estas relaciones se fueron haciendo más complejas, tuvieron que idear sistemas más elaborados de comunicación que les permitiera organizarse mejor para conseguir sus objetivos concretos” Otero (2009:18)

Por tanto esta importancia que se le otorga a la comunicación en los seres humanos para poder sobrevivir, debe existir obligatoriamente en las organizaciones, puesto que sin la comunicación las organizaciones desaparecerían. Todo esto se ve reflejado en muchas definiciones y aportaciones de autores especializados en la materia como Rincón. Y, (2014), que afirma que una mala comunicación afectaría en gran medida, de una forma negativa, a la organización.

“El proceso comunicacional establece pues la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención logros comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de empresas e instituciones; ya que una mala comunicación en el ámbito corporativo ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como la productividad y la calidad” Rincón. Y, (2014).

Este mismo autor define la comunicación corporativa como el proceso que lleva a cabo una organización para poder darla a conocer. Para ello, se establece una nomenclatura o código organizacional con base a su naturaleza y razón social que impulsa todas las acciones organizacionales generando un concepto corporativo apropiado para la proyección de una imagen global.

Existen diversas definiciones, pero a grandes rasgos podemos decir que es toda comunicación que se da en las organizaciones independientemente del tamaño, el tipo, la naturaleza...

Entre todas las definiciones existentes y las diferencias que existen entre ellas, vamos a hacer hincapié en el Licenciado en Comunicación y escritor Horacio Andrade Rodríguez.

Para Andrade, (2003) la comunicación organizacional se produce en todas las organizaciones y fundamenta dicha afirmación en que: “La comunicación es el proceso social más importante. Sin ella, el hombre se encontraría aún en el primer escaño de desarrollo y no existirían sociedad ni cultura”.

Según Andrade (2005: 15-16) la comunicación organizacional podemos entenderla de formas distintas, de ahí que muchos autores difieran en sus definiciones.

La primera sería como un proceso social, como un fenómeno, que siempre se da en las organizaciones para poder comunicarse tanto dentro de ellas como hacia el exterior.

La segunda sería como una disciplina, es decir, un campo de estudio que documenta y describe la comunicación dentro de las organizaciones, entre ellas y fuera de las mismas.

Y la tercera y última forma de entender el concepto, sería como un conjunto de técnicas y actividades que hacen referencia a todas aquellas estrategias para facilitar la comunicación que se da dentro de los miembros de las organizaciones, entre ellas y hacia el exterior.

Y es en esta última donde Andrade distingue dos categorías de comunicación organizacional, interna y externa, que definiremos en los apartados siguientes.

Andrade (2005:17-23) establece una serie de postulados básicos para poder entender mejor la comunicación en las organizaciones, estableciendo así una clasificación de la comunicación:

Para él la comunicación es integral, es decir, abarca una gran variedad de modalidades que están presentes en cualquier organización:

- Interna-externa, clasificación que distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización de los que se dan entre ésta y sus públicos externos.
- Vertical (ascendente y descendente), horizontal y diagonal.
  - Vertical es la que se produce entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, siendo ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.
  - La comunicación horizontal es la que se da entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, ya sea formando parte del mismo área o de áreas distintas.

- La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. Para las organizaciones cada vez es más importante debido a la gran necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias.
- El tercer tipo sería la comunicación formal e informal.
  - La comunicación formal es la que se da a través de los canales oficiales de la organización.
  - Y la comunicación informal, por el contrario, es la que no utiliza estos canales oficiales, caracterizada por una comunicación que se da de boca en boca y suele conocerse como “radio pasillo”.
- Interpersonal, intragrupal, intergrupar e institucional.
  - La interpersonal es, en términos generales, la que se da entre dos o más individuos de la organización.
  - La comunicación intragrupal es la propia de personas pertenecientes a un mismo equipo de trabajo.
  - La comunicación intergrupar es la que se produce entre miembros de diferentes equipos de trabajo.
  - Y la comunicación institucional la que se establece entre la organización como un todo y sus diferentes públicos internos, utilizando los canales formales.
- Y por último la comunicación verbal y no verbal.
  - La comunicación verbal es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes.
  - Y la comunicación no verbal es la que se da a través del lenguaje corporal.

Para Andrade (2003) la comunicación organizacional es fundamental para conseguir los objetivos fijados por la empresa, y para ello se deben cumplir 4 funciones:

- La primera es que todos los integrantes de la organización se sientan partícipes de ella, proporcionándoles información sobre el entorno, la empresa y el trabajo.
- La segunda trata de difundir los elementos de la cultura corporativa para que los trabajadores puedan identificarse con la organización.
- La tercera consiste en favorecer la integración de la organización con y entre sus colaboradores, mejorando la comunicación en todos los sentidos y rompiendo las barreras que existen entre los empleados de diferentes niveles jerárquicos.
- Y por último, la creación de una imagen favorable y consistente ante su público.

María Teresa Otero Alvarado también establece una clasificación de la comunicación bastante parecida a la anteriormente explicada.

Otero (2009: 19-22) establece dos clasificaciones: por un lado una clasificación según la interrelación entre los sujetos comunicantes; y por otro lado, la modalidad de emisión.

Según la tipología de interrelación entre los sujetos comunicantes tenemos:

- La comunicación interpersonal que se produce entre un emisor y un individuo o un grupo reducido de ellos, que comparten la misma unidad espacio temporal y sin la utilización de los medios de comunicación de masas como intermediarios entre los sujetos.
- La comunicación colectiva diferenciada de la anterior porque existe un único emisor pero con diversos receptores. Y en este tipo de comunicación se puede hacer una diferenciación entre la comunicación colectiva masiva y no masiva.
  - La masiva hace referencia a aquella comunicación que va dirigida a un público formado por un número elevado de individuos, que además no necesariamente tienen que compartir la misma unidad espacio-temporal y que siempre utilizan los medios de comunicación de masas como intermediarios.
  - La no masiva es aquella que se produce entre un emisor y un número elevado de individuos, pero que a diferencia de la anterior todos los individuos comparten la misma unidad espacio-temporal.

Y la segunda clasificación que establece dicha autora es la comunicación en función de la emisión utilizada. Debemos destacar que Otero (2009:21) recalca que:

“En el proceso comunicativo conviven dos modalidades de emisión: la consciente y la inconsciente, es decir la comunicación verbal y no verbal. Esta diferenciación no supone una dicotomía insalvable o incompatible. Es más, se trata de dos canales íntimamente ligados pero que en ocasiones pueden aparecer separados”

Otro de los autores que destaca la importancia de la comunicación en las organizaciones es Francisco Javier Garrido (2004: 39) al que tomamos prestado dos puntualizaciones de la comunicación en las empresas:

- La empresa no puede dejar de actuar. Según dicho autor va contra la naturaleza móvil y transformadora, la posibilidad de que su sistema sufra de inmovilidad.
- Y la empresa no puede dejar de emitir mensajes.

Con todo lo explicado anteriormente y como conclusión a la importancia de la comunicación en las organizaciones y en la sociedad en general, hacemos referencia a una aportación de Garrido (2004:40) que dice lo siguiente: “La empresa es un sistema vivo que no puede dejar de actuar y de emitir mensajes, por ser ello parte componente, esencial y valorada de su presencia en la sociedad.”

Como hemos dicho anteriormente, la comunicación puede dividirse en dos: comunicación interna y comunicación externa. Por ello vamos a dedicar dos breves apartados a la definición y características de estos dos tipos de comunicación.

### 2.1.1 Comunicación interna

La comunicación interna podemos definirla como la comunicación que utiliza aquellos procesos comunicativos que se producen en el interior de la organización, para facilitar el funcionamiento del grupo y poder así alcanzar los fines propuestos.

“La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, 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” Andrade (2005:17)

Existen diferentes tipos de comunicación interna, aunque cada autor hace una clasificación u organización específica. Sin embargo, la gran mayoría coinciden en la existencia de una comunicación formal e informal.

La comunicación formal es aquella comunicación que se produce de una forma planificada por los responsables de la organización, para conseguir los fines propuestos. En este tipo de comunicación se transmiten a toda la organización los objetivos, las tareas, problemas a resolver...

Por el contrario, la comunicación informal hace referencia a toda aquella comunicación que se produce por los canales informales, es decir, que no está planificada por los responsables de la organización; una comunicación que la organización en muchos casos no puede controlar.

“Este tipo de comunicación obedece a la espontaneidad y a la necesidad de comunicación de cualquier miembro de la entidad” AA.VV. (2008:25). Por lo que puede considerarse “peligrosa”, ya que si no se controla de una forma adecuada, podría llegar a convertirse en rumores y generar problemas.

“Por lo general es personal y no está regulada, por lo que supone una especie de <<arma de doble filo>>” AA.VV. (2008:25). Por ello la dirección debe identificar a las personas más influyentes para poder difundir información o acabar con los rumores falsos.

La comunicación interna también puede ser clasificada según la dirección de la información, distinguiendo comunicación descendente, ascendente, horizontal y transversal.

La comunicación descendente es la que proviene de la alta dirección y llega al resto de trabajadores; “La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior” Robbins (1999: 285).

La comunicación ascendente es aquella que se dirige desde las bases de la organización hasta un nivel superior; “La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización” Robbins (1999:286)

La horizontal es la comunicación que se produce entre un grupo de trabajadores con la misma jerarquía. “Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a comunicación horizontal” Robbins (1999:286).

Y por último la transversal, que podría definirse como “la comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista” AA.VV. (2008:24).

### 2.1.2 Comunicación externa

“Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad”.  
Andrade (2005:17)

La comunicación externa es aquella comunicación que se produce desde dentro de la organización hacia fuera, es decir a todos los públicos que no pertenezcan a la organización.

“Los públicos externos contienen a la sociedad en general. Esto obliga a tener un cuidado especial en la estrategia de Relaciones Públicas, ya que la Empresa llega a la Opinión Pública, en este caso, una gran masa que condiciona, decide y altera la actividad empresarial”. Lacasa (2004:71)

Estos públicos externos por tanto son la sociedad en general, es decir, consumidores, líderes de opinión, medios de comunicación...

Y entre estos públicos externos vamos a destacar a:

- Clientes, que son toda aquella parte de la sociedad a la que debemos informar de forma directa y obligatoria.

- Competencia y las organizaciones similares que influyen en nuestro mercado o pueden llegar a influir en él.
- Entidades financieras y administraciones legales que actúan en el marco legal en el que desarrollamos nuestra actividad empresarial.
- Organismos representativos
- Medios de comunicación, redes sociales y líderes de opinión que proyectan la imagen de nuestra empresa influyendo en la sociedad.
- Instituciones científicas, culturales y de enseñanza
- Comunidades que al igual que los clientes, debemos estar en contacto permanente con ellos ya que pueden influir tanto en la imagen de la empresa, como en mano de obra.
- Y proveedores y distribuidores que influyen en la entrada y salida de materias primas y bienes o servicios.

### 2.2 Las relaciones públicas

Antes de adentrarnos en las relaciones públicas y en sus herramientas, vamos a hacer mención a varios autores importantes, en la historia de la comunicación, que nos han proporcionado unas definiciones, bajo nuestro punto de vista, muy completas y correctas:

Harlow (1975) las define como:

“La función característica de dirección que ayuda a establecer y mantener unas líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación, entre una organización y sus públicos; implica la gestión de problemas o conflictos, ayuda a la dirección a estar informada de la opinión pública y a ser sensible a la misma; define y enfatiza la responsabilidad de dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y a utilizarlo de forma eficaz, sirviendo de sistema precoz de aviso para facilitar la anticipación a tendencias; y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de la comunicación ética como herramientas principales”.

Otero (2011:29)

Culip, Center y Broom (1985) piensan que:

“Las Relaciones Públicas son una <<función gerencial>> que identifica, establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los cuales depende para el éxito o el fracaso”

Aguadero (2013:15)

Grunig y Hunt (1984) afirman que son: “La administración de la comunicación entre una organización y sus públicos”. Aguadero (2013: 15)

Y por último, Pérez- Portabella (1992) las define como “la administración integrada de los procesos de comunicación, orientada a lograr la identificación de los públicos con la organización”. Aguadero (2013: 15)

Teniendo en cuenta todas estas definiciones podemos resumir las relaciones públicas como las acciones de comunicación que pretenden mantener un contacto permanente con los distintos públicos de la organización, para poder afianzar, reforzar o mejorar la relación con ellos; resolviendo conflictos que puedan desarrollarse, siempre desde una perspectiva ética.

Desde entonces y hasta nuestros días el concepto ha ido evolucionando y matizándose hasta llegar a la disciplina que es hoy. Definida por muchos otros autores contemporáneos entre los que destacamos la definición dada por el Foro de Vic<sup>1</sup> (2003) que dice:

“Las relaciones públicas son una 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”.  
Otero (2011:29)

Entre todas las técnicas y herramientas que abarcan las relaciones públicas, Otero (2011:27) establece que:

“La organización de eventos ha demostrado una efectividad creciente como una de las herramientas más poderosas y efectivas con las que cuenta esta disciplina, hasta el punto de llegar a identificar la parte (organización de eventos) con el todo (las relaciones públicas)”

### 2.2.1 Técnicas de las Relaciones Públicas Internas

Las técnicas de Relaciones Públicas Internas, como su propio nombre indica, hacen referencias a todas aquellas relacionadas con el público y la comunicación interna, es decir, hacia dentro de la organización.

Para poder emplear las técnicas correctamente, primero debemos hacer referencia a unas series de pautas; estas pautas nos sirven como directrices para poder lograr una comunicación eficaz y así poder rentabilizar todos nuestros esfuerzos. Según Xifra (2011:133) “deberán tenerse en cuenta diferentes directrices para maximizar la eficacia de la comunicación con los diversos públicos [...]”.

Para Xifra (2011:133) estas pautas son concretamente cuatro:

- La primera consiste en evaluar los mejores momentos de receptividad por parte de los empleados.
- La segunda, hace referencia a la medición del alcance de los mensajes.

---

<sup>1</sup> El Foro de Vic fue formado en 2003 por profesores de la materia de relaciones públicas de distintas universidades de España.

- Una tercera pauta que consiste en encontrar los medios adecuados para poder transmitirles las opiniones de los públicos externos.
- Y la última pauta que propone es utilizar, siempre que sea posible, el material de comunicación externa en la comunicación interna.

Como puntualiza Xifra (2011:129) “las relaciones públicas internas engloban el conjunto de actos de comunicación que se producen en el seno de una organización” matizando que “sus modalidades varían de una organización a otra”. Por tanto, explicaremos las más frecuentes detallando las características en base a los conocimientos de dicho autor, Xifra (2011: 135-156)

### - Procedimiento de Acogida

Cuando comenzamos un nuevo trabajo uno de nuestros miedos principales es la acogida. Queremos estar a gusto y que nos traten bien, es decir, que nos tengan en cuenta desde primer momento. “El mayor problema, cuando se contrata a un nuevo trabajador, es que se integre rápidamente a la empresa con el fin de que pueda desarrollar su trabajo eficazmente lo antes posible” Xifra (2011:135)

Para Xifra (2011: 135-136), lo más importante para realizar una buena acogida es la primera toma de contacto, es decir, la manera en la que es recibido; que los procesos administrativos ayuden a conseguir un sentimiento de no estar perdido en medio de una enorme maquinaria; o que se proporcione un cuadernillo de acogida que contenga las principales preguntas que pueda plantearse, un vídeo corporativo que presente a la organización, su cultura, su misión o sus valores y/o la entrega de un folleto de presentación de la organización.

La entrega de un cuadernillo de acogida es una herramienta bastante eficaz, y destacaremos que en él quedan recogida la información básica de la organización y del puesto de trabajo a desempeñar. En dicho cuadernillo puede ofrecerse hasta un listado de direcciones de interés.

### - Boletín Interno

“Es la publicación periódica editada por una organización que contienen noticias e información dirigidas especialmente a sus públicos internos. Xifra (2011:136)

Xifra puntualiza que su gran diferencia con la revista de empresa, es que el boletín va dirigido a los públicos internos y no a los externos.

En dicho boletín se tratan temas de diversa índole, pero Xifra nos proporciona una tabla con los contenidos más comunes de este tipo de herramienta de comunicación interna.

FUNCIONES	TEMAS A TRATAR
<b>Información</b>	La estrategia de la organización. La situación del mercado y de la competencia. El estado de las operaciones realizadas. Las perspectivas de la organización y del sector.
<b>Apertura</b>	Panoramas económicos, sociales, culturales (dependiendo del tipo de organización) y generales. Temas de interés general. Ecos de actualidad. Ocio: deporte, cocina, cultura, pasatiempos, etc.
<b>Desbloqueo</b>	Presentación de los diferentes departamentos, labores y unidades. Actividades secundarias de la organización (mecenazgo, formación, etc.) Fichas del personal.
<b>Diálogo</b>	Tribuna libre entre los asalariados( por ejemplo: cartas del lector). Confrontación de opiniones.
<b>Reconocimiento</b>	La vida cotidiana en la empresa. Las diferentes tareas y su desarrollo. Los logros de los departamentos o de los empleados. Visión general sobre una persona o función.

Tabla I: *Funciones de un boletín interno.*

Fuente: Xifra, J. (2011:137). *Manual de relaciones públicas e institucionales.*

### - Tablón de Anuncios

En cuanto al tablón de anuncios podemos decir que es una herramienta pública que contiene información sobre los responsables y empleados de la organización. Y podrían ofrecer, tal y como afirma Xifra (2011:140), la información de una forma tradicional, en forma de tablón luminoso, o bien como tablón en la página principal del sitio web o de la intranet.

En estos tabloneros la información puede ser muy diversa, puede ir desde las informaciones obligatorias fijadas por ley y las informaciones comunicadas del personal por la dirección, hasta informaciones del personal de la organización como por ejemplo cursos, concursos, ocio...

Para que el tablón de anuncios sea algo eficaz debe de situarse en sitios frecuentados y de fácil acceso, y deben de estar organizados utilizando siempre colores o pegatinas que resalten la información más importante.

- Mensajes de la alta dirección

Hace referencia a las diferentes formas de proporcionar mensajes desde la dirección hacia todos sus subordinados.

“Si bien es necesario que el máximo dirigente de una organización se dirija al menos una vez al año a sus trabajadores, tampoco conviene abusar de su presencia”  
Xifra (2011:142)

Por ello, Xifra (2011:142) aconseja que los mensajes deben tener un tono solemne y situarse en un contexto de balance anual o de situaciones importantes. Y que puede ser distribuido de diferentes maneras, siendo la carta por correo convencional o electrónico y el boletín interno, las más destacadas.

Según Xifra (2011: 142-143) “ la intervención del líder de una organización presenta características específicas en cuanto a la forma, la duración y la calidad”. Según la forma, la intervención puede darse a través de la técnica de la entrevista o de la declaración; si hablamos de duración, dependerá del mensaje que queramos transmitir y de su contexto; y si hacemos referencia a la calidad, debe ser excelente y con un carácter de proximidad.

- Reuniones y seminarios

“Las reuniones y los seminarios son técnicas de relaciones públicas activas, que conllevan no solo la presencia, sino la participación de un número limitado de personas” Xifra (2011:143)

Xifra (2011:143) nos habla de tres categorías de reuniones diferentes:

1. Las reuniones y seminarios de contenido técnico.
2. Los seminarios <<políticos>> que sirven para evaluar la percepción pública, la reputación de la organización y para movilizar a los directivos en términos de comunicación y relaciones públicas.
3. Y los encuentros que define como reuniones masivas para poder relacionar a los diferentes departamentos y conseguir sinergias a través de la multiplicación de los contactos horizontales.

Toda reunión debe contar con un comunicado con antelación a la convocatoria; la orden del día con los temas a tratar; el papel del moderador que asignará los turnos de palabra y encauzará las reuniones para que no se aleje de la orden del día; y el acta de la reunión que recoge los aspectos más importantes y que se redactará lo antes posible.

### - Buzón de sugerencias

“Es una técnica de las relaciones públicas que promueve la participación de los públicos internos de una organización, en la generación de ideas y sugerencias que puedan servir para mejorar los métodos de trabajo, los procedimientos de producción, las condiciones laborales y otros aspectos relacionados, directa o indirectamente, con la vida laboral”. Xifra (2011:148)

Por tanto es una técnica bastante empleada por las bases, ya que tienen una mayor dificultad para poder comunicarse con sus superiores.

Xifra (2011:149) vuelve hacer referencia a Westphalen y Piñuel (1993) citando una serie de recomendaciones en el uso de la técnica del buzón de sugerencias. Estas recomendaciones eran las siguientes:

- Enmarcar el procedimiento para evitar que se convierta en un buzón de reclamaciones. Canalizándose a través de las entrevistas, del boletín interno, del correo o en el marco de una campaña de reclamaciones al director.
- Hacer seguimiento garantizando su control, su credibilidad y su eficacia.
- Rendir cuentas a los resultados realizando un balance anual de las aportaciones en el buzón.

### - La intranet

La intranet es un soporte electrónico con la que la mayoría de empresas ya cuenta. Se trata de una red informática que sigue las reglas de comunicación propias de Internet, pero que no tiene que estar conectada a ella. El carácter principal es que solo está orientada al público interno de la organización.

Según Xifra (2011:151) la intranet es un soporte que canaliza diferentes técnicas nombradas y definidas anteriormente. Para él las técnicas que pueden capitalizar el uso de la intranet son:

- Las reuniones virtuales
- El tablón de anuncios electrónico
- Buzón virtual de sugerencias
- La videoconferencia
- Foros de discusión
- Blogs, *wikis* y *podcasts*
- Y los boletines internos y revistas de empresa

Dicha plataforma es muy utilizada por las empresas ya que es una técnica económica, sencilla y con un carácter privado y seguro.

- La comunicación interna 2.0

Aunque Xifra (2011:153) destaca que la dimensión de las nuevas fuentes de información (derivadas de los nuevos soportes de comunicación virtual) van dirigidas a un público externo, su dimensión como medio de comunicación interna es innegable.

La creación de una *weblog* o blog como diario en línea, tratando temas específicos y compartiendo materiales audiovisuales cada vez es más frecuente. Según Xifra (2011:153) desde las relaciones públicas internas tiene una serie de ventajas:

- 1) La humanización permitiendo que la organización pueda sincerarse mejorando su reputación.
- 2) Inmediatez de los mensajes.
- 3) Creación de comunidades fortaleciendo relaciones con los diferentes públicos, como los internos.
- 4) Y reforzamiento de la cultura corporativa.

Por último y como conclusión, resumiremos la relación que existe entre los objetivos de comunicación interna y las herramientas de la web 2.0 que nos ofrece Xifra (2011:156) para poder observar la gran necesidad y eficacia de esta nueva herramienta.

COMPORTAMIENTO GRUPAL	HERRAMIENTA/ENFOQUE DE LA SOLUCIÓN
Clima laboral	Redes sociales internas
Consolidar canales de comunicación informal	Webs departamentales con apariencia personalizada, foros departamentales
Mejorar el sentimiento de pertenencia e identidad de la organización	Comunidades virtuales, tablón de anuncios
Fomentar la colaboración	Foros, <i>chat</i> , mensajería instantánea, galerías de imágenes
Transferencia y consolidación de conocimiento	Wikis y galerías documentales, imágenes
Fortalecer capacidad de liderazgo (influencia social)	<i>Blogs</i>

Tabla II: *Relación entre objetivos de comunicación interna y las herramientas de la web 2.0.*

Fuente: Xifra, J. (2011:156). *Manual de relaciones públicas e institucionales.*

### 2.2.2 Técnicas de las Relaciones Públicas Externas

Las técnicas de relaciones públicas externas hacen referencia a todos aquellos esfuerzos de comunicación que hacemos desde la organización hacia fuera, es decir, hacia todos nuestros públicos externos. Y con públicos externos no solo nos referimos a los clientes y consumidores de nuestros productos y servicios, sino también a las relaciones con la prensa; por ello, vamos a separar las diferentes técnicas según se dirijan o a la prensa o a la comunidad.

Antes de especificar cada una de las técnicas según a quién se dirijan, vamos hablar un poco sobre Internet, ya que es una herramienta bastante especial; actuando como una gran fuente de información dirigida a todo tipo de públicos.

Hacemos referencia de una forma distinta a este medio de comunicación ya que si hablamos del carácter externo de dicho medio, nos referimos tanto a una fuente de información dirigida a la sociedad como a líderes de opinión y otros medios de comunicación.

“Los públicos externos acceden a la web generalmente para informarse sobre el ámbito de la discapacidad intelectual, los recursos existentes y las entidades a las que pueden dirigirse si lo desean” AA.VV. (2008:29)

Una vez aclarado que Internet puede servirnos como herramienta de comunicación interna y externa en todos los sentidos, vamos a destacar otro tipo de técnicas y herramientas utilizadas dependiendo si la relación que mantenemos hace referencia a las relaciones con la prensa o con la comunidad.

#### **Técnicas de las relaciones con la prensa**

Si la relación que mantenemos con el público externo, es concretamente la prensa, emplearemos una serie de técnicas que Xifra (2011: 157-211) clasifica en:

- Comunicado de prensa.

Es una de las técnicas más empleadas, y aunque aparentemente es muy sencilla, debemos seguir una serie de pautas y criterios elementales tanto en su redacción como en su presentación.

Dicho autor no realiza una clara separación entre el comunicado de prensa y la nota de prensa, aunque otros muchos autores consideran que el comunicado es un mensaje breve de uso excepcional sobre algún tema destacado, y la nota de prensa una noticia de la organización, que ella misma escribe y manda a los medios con el fin de que se reproduzca de la misma manera.

Dentro los comunicados de prensa Xifra (2011:179-183) establece otras técnicas con mucha relación con la descrita, destacando la convocatoria de prensa, el videocomunicado de prensa y el audiocomunicado de prensa.

La convocatoria de prensa no debe confundirse con el comunicado, ya que esta es un mensaje informativo donde se cita a los medios de comunicación a la celebración de un acontecimiento para que puedan cubrirlo.

El videocomunicado de prensa, es “un comunicado en formato audiovisual destinado a los informáticos de las televisiones” Xifra (2011:180) y que como afirma el autor, es una técnica muy empleada en Estados Unidos y que poco a poco va ganando terreno en nuestro país.

Y por último, el audiocomunicado que no es muy frecuente en nuestro país y consiste en enviar una grabación a la emisora de radio para que reproduzcan nuestra noticia.

- La conferencia de prensa

Es una técnica que permite difundir más información que el comunicado aportando argumentos directamente de los representantes de la organización.

La conferencia está convocada por la organización y no solo aporta una información más completa sino que además, hace posible la participación de los periodistas respondiendo a todas sus preguntas.

Xifra también puntualiza que no debemos confundirla con la rueda de prensa ya que la espontaneidad con la que se prepara no es la misma; la conferencia de prensa es algo mucho más planificado y la rueda de prensa es algo más espontáneo, aprovechando de manera táctica cierta información novedosa o presencia de personajes públicos.

Esta técnica también permite una difusión de información mayor que el comunicado. Son intervenciones de los representantes de la organización ante la prensa y consisten en comunicar y responder a las preguntas de la misma. Por tanto debe convocarse previamente y organizarse de una forma correcta para obtener los resultados más óptimos.

En este caso el portavoz o portavoces suelen estar presididas por el directivo responsable del tema a tratar acompañado en muchos casos por personas de su propio equipo, aunque esto no es una regla estricta y existe la posibilidad de que estén presididas por otro tipo de personas de la organización.

- La comparecencia ante la prensa

Esta técnica también destaca por la inmediatez y la espontaneidad; su característica personal, a diferencia de la conferencia, es la bidireccionalidad, por ello no tiene mucho sentido convocar una comparecencia.

Suelen producirse en momentos de crisis para la organización y su planificación es bastante escasa o inexistente; el profesional de relaciones públicas tiene muy poco tiempo para poner a prueba sus dotes.

- Otros encuentros con la prensa

En este apartado hablaremos de otro tipo de técnicas que se utilizan de una manera más restringida y con un número menor de periodistas ya que suele hablarse sobre temas más específicos de los que están especializados.

En primer lugar hablaremos sobre los desayunos, almuerzos y cócteles de prensa; estas técnicas permiten un ambiente más informal donde la familiaridad y la bidireccionalidad son las características principales. Deben de estar planificadas y organizadas, la disposición de las mesas es clave, ninguno de los comensales debe dar la espalda a los responsables.

En los tres casos debe proporcionarse a los periodistas un dossier con información adicional que suele entregarse al final, salvo que alguno de los periodistas lo solicite al principio porque tenga que marcharse antes.

Los viajes de prensa es una técnica, como puntualiza Xifra (2011:195), que debe emplearse únicamente cuando exista un motivo irrefutable. Por ejemplo, el lanzamiento de nueva gama de productos invitando a periodistas a visitar la planta de fabricación en otro país.

En este tipo de técnicas no se debe invitar a un gran número de periodistas y debemos especificar la razón del viaje con todos los detalles de transporte, alojamiento, planificación y programa de trabajo, tiempo libre y de ocio...

Las visitas de prensa son otro tipo de técnicas que englobamos dentro de este grupo, destacando la visita de aplicación y el ensayo de productos. En ambos casos hace referencia a visitas de un grupo reducido de periodistas en la sede de la organización para hacerles una demostración del funcionamiento de un producto, pero con la diferencia de que la prensa invitada en el ensayo, será mucho más especializada.

Y por último dentro de este tipo de encuentros destacamos la entrevista exclusiva, siendo característica por la presencia de un único periodista. Son muy utilizadas por las organizaciones cuando se trata de cuestiones de gran impacto informativo. Pero se debe de tener cuidado ya que implica una serie de riesgos.

- El dossier de prensa

Este tipo de técnica, ya mencionada en los anteriores apartados, aporta información adicional a los periodistas con el fin de facilitarles cobertura y elaboración de información periodística. Por lo que decimos que suele usarse como complemento a otras técnicas de relaciones públicas.

Este tipo de documentos contienen tanto información escrita como gráfica, audiovisual y/o multimedia. Y suele hacerse de una forma original, creativa y lujosa.

El tono debe ser frío y positivo (pero no seductor) con expresiones sencillas, frases cortas y vocabulario rico.

- Prensa y ciberespacio

El creciente uso de internet también ha repercutido en las técnicas de relaciones públicas, adquiriendo una gran importancia las páginas web corporativas. En cuanto a relaciones con la prensa se trata, hablamos de dos tipos de técnicas: el correo electrónico y la sala de prensa virtual.

Como afirma Xifra (2011:204), el correo electrónico junto a los mensajes SMS se han convertido en las técnicas de comunicación interpersonal escrita más importantes; por lo que es la principal técnica de relaciones públicas en Internet y el canal más eficaz para los periodistas. Sin embargo, no está exento de inconvenientes como la confidencialidad, que en muchos casos se ve amenazada por la cantidad de servidores desde los que se accede; y en segundo lugar, por los cortafuegos (firewall) que muchos de los ordenadores tienen activados para evitar ciertos mensajes con informaciones gráficas.

Dentro de este grupo también podemos hablar de la sala de prensa virtual que consiste en la creación de una página web a la que todos los periodistas pueden acceder para obtener información proporcionada directamente por la organización. Y que por tanto, debe estar presente en la página principal de la organización mediante un enlace con su propio menú, enlaces especiales como “última hora”, la biografía de los directivos, miembros del consejo de administración...

### **Técnicas de las relaciones con la comunidad.**

Por último, hablaremos sobre las técnicas de relaciones públicas dirigidas a la comunidad; no siendo necesariamente exclusivas para la comunidad sino también para accionistas o inversores. En cualquier caso debemos puntualizar el significado de comunidad, siendo este un conjunto de individuos agrupados por situación geográfica o por intereses comunes.

Xifra (2011:215-244) distingue varios tipos de técnicas en relación con la comunidad que nombraremos y describiremos a continuación.

- Eventos

Los eventos es la técnica por excelencia de las relaciones públicas, siendo estos:

“Toda iniciativa, acción o manifestación que realiza una persona, grupo u organización en el marco de sus objetivos propios, cuya finalidad es establecer una relación con unos públicos directos (los asistentes y los medios de comunicación) y, a través de estos con un público indirecto (la comunidad en sentido amplio), para consolidar, mejorar o crear la percepción pública del promotor del evento”  
Xifra (2011:215).

Entre los tipos de eventos con los que podemos encontrarnos, Xifra (2011:217) destaca los congresos, las asambleas, el coloquio, el foro, el seminario, el simposio y la mesa redonda. Dependerá del tema y de los participantes la elección de uno u otro tipo.

Destacamos la importancia que tienen otro tipo de elementos en dichos eventos, ya que acompañan a esta técnica enriqueciéndola de diferentes formas. Estos elementos son: Los souvenirs para nuestros invitados; el plan final para poder verificar las posibles anomalías; la señalética facilitando la orientación de los invitados; la contingencia previniendo soluciones de recambio para los imprevistos de última hora; el presupuesto evaluando los costes finales; el seguimiento, enviando el material a los invitados que no han podido asistir; la evaluación para analizar los éxitos y fracasos del evento; y el protocolo y ceremonial, aplicando las normas protocolarias y su correspondiente ceremonial.

### - Ferias o salones

La participación en ferias y salones es una de las formas de comunicación más interesantes ya que se produce un contacto directo con nuestros consumidores, clientes potenciales, con proveedores, distribuidores y con la sociedad en general.

Suelen utilizarse para la presentación de nuevos productos o productos ya existentes; ofreciendo muestras de productos, folletos, vídeos, material multimedia...

Esta presencia en ferias y salones se hace posible gracias a los stand, que son instalaciones provisionales de estructuras que facilitan la muestra de fotografías gigantes, planos de fábrica, representaciones gráficas y audiovisuales... Siendo obligatorio que la vitrina sea elogiosa de los productos y servicios de la organización, que favorezcan la acogida y la información rápida de los visitantes, y que permitan a los responsables comerciales aislarse con sus clientes potenciales.

### - Mecenazgo

“El mecenazgo es la acción o actividad organizada (programada u ocasional), por la que una persona privada, una empresa o cualquier estructura social, efectúa una aportación económica o material, habitualmente establecida contractualmente, a favor de una actividad o evento de interés público, generalmente de carácter social, cultural o educativo, con la finalidad de obtener en contrapartida un beneficio en términos de reputación” Xifra (2011:229).

Suele confundirse en muchas ocasiones con el patrocinio, que a diferencia del mecenazgo, intenta obtener un beneficio publicitario.

Entre las acciones de comunicación del tipo mecenazgo destacamos: la adquisición de obras de arte utilizadas para exposiciones en fábricas, organización de premios, festivales culturales, operaciones de captación de fondos o la creación de fundaciones sin ánimo de lucro, afectando su patrimonio de forma duradera para la realización de fines de interés general.

- Relaciones con comunidades virtuales: Relaciones públicas y redes sociales.

Este tipo de comunicación es bastante novedosa siendo los medios sociales los responsables de la creación de redes sociales y comunidades en línea. Con el aumento de estas redes sociales, este tipo de comunicación se ha convertido en algo indispensable en una organización. Destacando el *microblogging* corporativo, las redes sociales y la figura del *community manager*.

Como afirma Xifra (2011:239) el *microblogging* corporativo, es una forma de comunicación a través de Internet que consiste en el envío de mensajes cortos a través de herramientas creadas específicamente para esta función; popularizado por *Twitter*, una de las redes sociales más importantes en la actualidad.

Por otro lado tenemos otro tipo de redes sociales caracterizados por la construcción de un perfil público donde poder compartir contenidos con otros usuarios de dicha red, permitiendo así un contacto permanente con los internautas.

Xifra (2011:241) describe a *Facebook* como la red social más popular, contando con el mayor número de usuarios activos y destacando como un importante e interesante instrumento para las relaciones públicas ya que está inmerso, casi incrustado, en las prácticas cotidianas de los internautas.

Y por último vamos a definir la figura del *community manager*, siendo esta, la persona responsable de la reputación en línea de una organización. Entre sus principales funciones destacamos:

- Definir la meta, objetivos y estrategia.
- Detectar dónde están los usuarios.
- Control y seguimiento periódico de las conversaciones relacionadas con la organización, marca y sector.
- Participar en dichas conversaciones.
- Generar contenidos propios sobre temas relacionados con la organización y marca.
- Distribuir contenidos en las plataformas que considere oportunas.

- Contactar con *bloggers*<sup>2</sup> y usuarios.
- Establecer relaciones directas con líderes de opinión.
- Moderar conversaciones si fuese necesario.
- Representar la organización o la marca en Internet.
- Dejar clara la posición de la organización en todo momento.

### 2.3 La publicidad

La publicidad es “un proceso de comunicación de carácter impersonal y controlado que , a través de medios masivos, pretende dar a conocer un producto, servicio, idea o institución, con objeto de informar, influir en su compra o aceptación”.  
Ortega (1991:14).

Al igual que todos los términos anteriormente nombrados, éste ha sido contemplado por diferentes autores y profesionales de dicho ámbito. En nuestro caso vamos a hacer especial hincapié en uno de los grandes profesionales de la materia, Luis Bassat.

Cada autor tiene su propia definición, unos modifican o matizan definiciones ya creadas y otros crean la suya personal; es el caso de Bassat (2010:33) que en una de sus entrevistas tuvo que improvisarla y que, con el paso de los años, ha adoptado como suya propia: “La publicidad es...el arte de convencer consumidores.”

Para Bassat (2010:35) la publicidad consiste en ofrecer “el producto oportuno, en el momento oportuno, al cliente oportuno, con el argumento oportuno”.

La publicidad corporativa cada vez es más importante, “frente a un mercado cada vez más competitivo, la imagen corporativa, es decir, lo que la sociedad piensa de nuestra empresa, revela como un arma diferenciadora realmente importante” Bassat (2010:283)

Bassat (2010:284) destaca que esta publicidad corporativa puede conseguir varios objetivos:

- Hacer que la organización sea conocida para poder generar una relación de confianza entre ella y sus públicos.
- Influir en la opinión de los expertos y obtener con ello una mayor predisposición a que sus acciones coticen por encima de la competencia.
- Influir en la opinión pública y poder así ayudar a mejorar o cambiar la percepción que la gente tiene de nuestra organización.

---

<sup>2</sup> Persona que crea o gestiona un blog. Teniendo bastante presencia e influencia en Internet y en las comunidades virtuales.

- Motivar a los empleados para que se sientan partícipes y valorados dentro de la organización, y puedan lograr de forma eficiente y eficaz los objetivos fijados.
- Fortalecer las relaciones empresariales ayudando a mejorar la relación con otras organizaciones.

Quizás y como conclusión del término publicidad destacaremos el carácter a largo plazo que tiene; a diferencia de las relaciones públicas que sí pueden tener beneficios a corto plazo la publicidad no puede actuar de ese modo.

### 2.4 EL DIRCOM

Los departamentos de comunicación, como ya hemos ido detallando en los apartados anteriores, son muy importantes y a la par muy extensos. Cada departamento según la empresa tiene otros sub-departamentos especializados en alguna materia concreta, pero todos ellos deben ir en consonancia, caminar juntos por el mismo sendero. Es aquí donde aparece la figura del Director de Comunicación, una figura primordial que todas las empresas demandan y que su nombramiento suele ser noticia frecuente en las revistas profesionales y en muchos medios de comunicación.

Cuando el mercado comienza a desarrollarse, y más concretamente la publicidad, las empresas empiezan a interesarse por conseguir una relación directa con sus consumidores. Descubren que las marcas se asocian a estilos de vida, que la relación afectiva entre marca-consumidor cada vez es más fuerte y que ese lado “humano” de las empresas es muy importante. Es quizás aquí cuando el Director de Comunicación entra en juego; un juego con una norma bastante estricta: conseguir una coherencia de la propia imagen en su organización.

Por tanto, el Director de Comunicación se encargará de coordinar el área de la comunicación interna de la empresa y de la comunicación externa; motivando a sus trabajadores y haciéndoles partícipes de toda actividad dentro de la empresa, y fortaleciendo y mejorando la imagen corporativa.

Otra de sus funciones fundamentales es hacer ver a todos los departamentos de la organización de la importancia de la comunicación y de dicho departamento, ya que sin él la empresa no podría avanzar pudiendo, incluso, hasta morir.

Gómez de Enterría (1993: 44) establece tres funciones fundamentales en el trabajo de un Director de Comunicación:

1. Definición y determinación de los mensajes (posicionamiento).
2. Identificación de los destinatarios de los mensajes (públicos).
3. Coordinación de los métodos y de las acciones de comunicación (procedimientos).

“La definición de mensajes implica descripción de soportes, para evitar la tentación de teorizar. La identificación de los públicos implica, por su parte, el establecimiento de portavoces o interlocutores y la formación de los mismos. Y la coordinación de métodos y acciones de comunicación supone la planificación diaria y a largo plazo, la búsqueda de socios de comunicación y el “testeo” de todo ello”. Gómez de Enterría (1993:44)

Según M. Isabel Reyes y Ofelia Giquel (1993:103):

“El departamento de comunicación, con el director de comunicación al frente, trata de elegir los públicos prioritarios para establecer comunicación con los mismos, tanto escucharlos o para dirigirse a ellos y después optar por el modo mejor de transmitir los mensajes.”

La organización de dicho departamento puede establecerse de muchas formas diferentes, pero generalmente se estructuran según áreas de contacto o por métodos de comunicación. Por ejemplo, según los públicos a los que se dirijan para poder mantener con ellos una relación positiva o según las actividades de trabajo.

Reyes y Giquel (1993:104-105) establecen una serie de funciones referentes al Director de Comunicación:

- Normativa: Coordinando todo aquello que contribuye a crear una única imagen de la empresa.
- Portavoz: Será un interlocutor con los públicos de la empresa en su totalidad.
- Servicio: Asistencia a otros departamentos de la empresa. Y coordinación de las estrategias y políticas funcionales.
- Observatorio: Detectar en los diferentes públicos de la empresa su imagen y utilizar los instrumentos necesarios para lograr los objetivos marcados.
- Entretenimiento o función cultural: Introducir y revisar los valores corporativos de la empresa orientando todas las actividades internas y externas en este camino.

Estas funciones por tanto implican una presupuestación de la comunicación, una planificación definiendo las metas y los resultados deseados, ejecución de los programas para mejorar la comunicación y control de las opiniones, actitudes y conocimientos.

En cuanto a la posición del Director de Comunicación influirán diferentes situaciones. Dependiendo de la importancia del departamento de comunicación, el DIRCOM tendrá una posición más o menos relevante. No obstante, en la mayoría de empresas, la comunicación ya se tiene bastante en cuenta por lo que el Director de Comunicación debería tener una posición de relevancia y mantener una relación estrecha y frecuente con la dirección general de la empresa.

Antes de nombrar las herramientas útiles para el DIRCOM y el perfil necesario de un Director de Comunicación, vamos a mencionar la importancia que Joan Costa le concede a esta figura.

Costa (2003:243) establece que la figura del Director de Comunicación debe ser reconocido en su rango de directivo, como cualquier otro. Y a su vez, éste mantendrá una comunicación permanente no solo con la alta dirección sino con los departamentos de Recursos Humanos y Mercadotecnia, trabajando conjuntamente con ambos.

Según Costa (2003: 244-248) las funciones de un Director de Comunicación están relacionadas siempre con el ámbito estratégico y son:

1. La importancia estratégica de la Comunicación y la Imagen exigen que esta ocupe un lugar que la represente en el Consejo. Siendo esta importancia algo compartido por toda la empresa.
2. Crear una infraestructura e interfaz entre todos los elementos de la organización que generan información.
3. Generar una cultura de comunicación.
4. Informar del contenido y funciones de su área mediante reuniones en grupo a los demás departamentos.
5. Definir cuál ha de ser el modelo de Imagen Corporativa a implantar.
6. Diseñar el plan estratégico de Comunicación incluyendo los objetivos generales medio y largo plazo.
7. Implantar la cultura de “comunicación por objetivos” que lleve a planificar a cada departamento en función de unos objetivos concretos.
8. Administrar los presupuestos del departamento de comunicación.
9. Supervisar los proyectos y materiales de comunicación, para que no difieran de la imagen corporativa.
10. Encargar, estudiar e interpretar estudios e investigaciones que sean pertinentes, en particular se ocupará de investigar “para la imagen”, es decir, para lo más general y global.
11. Extender su supervisión a las Empresas del Grupo y también a las que operan en otros países.
12. Asegurar la correcta aplicación del Modelo de la Imagen Corporativa, la nueva Identidad, el Estilo y la práctica de la Comunicación en toda la organización.
13. Colaborar en todos los problemas-oportunidades de comunicación, que serán debatidos el director de comunicación quien orientará las estrategias en función de la Imagen Corporativa y del Plan Estratégico de Comunicación.

Una vez definidas las funciones, debemos destacar que el profesional DIRCOM debe tener unas características concretas para que pueda ser un perfil productivo dentro de la organización.

Una de las primeras características propias del Director de Comunicación que vamos a nombrar es el liderazgo. Y decimos esto porque el DIRCOM se encuentra a la cabeza de uno de los departamentos de la organización y más concretamente de la comunicación. Por tanto debe mantener dicha posición planificando y ejecutando el Plan Estratégico de Comunicación.

Según Reyes y Giquel (1993:107) todo director de comunicación debe ser un “maestro de obra: Es planificador y ejecutor. Negocia desde el presupuesto a la gestión técnica del plan.”

Como buen líder y responsable de la planificación y ejecución del Plan Estratégico, el DIRCOM debe ser una persona con un espíritu crítico y analizador de todas las opciones que puedan darse.

Según Costa (2003: 242) el DIRCOM “será analítico y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones; el análisis objetivo es parte también de la mentalidad estratégica”

Debe de ser una persona convincente, pues como dice Joan Costa(2003: 242):

“Es importante la capacidad de relación, dentro y fuera de la empresa porque necesitará colaboración en campos muy diversos, y por tanto deberá saber conseguir implicación. Por esto deberá ser un buen argumentador y desarrollar su fuerza de convicción”; esta idea es compartida también por otros autores como (...) que dice que el DIRCOM “habla a los distintos equipos para transmitirles el espíritu de la empresa, mantener sus valores y objetivos y ofrecerse a su disposición”.

En relación a la anterior característica, hablamos también de la figura de portavoz. Y es que dicho perfil debe hablar en nombre de la empresa tanto hacia dentro como hacia fuera. Siendo por tanto reconocido su valor dentro de la empresa y otorgándole un carácter independiente.

“Esta personalidad fuerte se consigue, en parte, en la misma medida que el director de comunicación funcione por sí mismo y no sea esclavo del lastre conformista. Y que sepa obtener la aceptación y la colaboración de sus superiores e iguales”  
Costa (2003:242).

También decimos que el Director de Comunicación es una persona de diálogo y empática que sabe tanto hablar como escuchar.

Joan Costa (2003: 242) dice: “El principio de la comunicación consiste en saber escuchar y comprender”.

## Los departamentos de comunicación desde un punto de vista relacional

Ana Belmonte García

Y por último vamos a destacar a la imaginación, la creatividad y la curiosidad, ya que sin ellas no conseguirá avanzar ni mejorar. “Es necesario cultivar la capacidad de originalidad, y esto solo se logra si no se deja atrapar por la trampa del día a día ni por las rutinas de la propia organización.

Todas estas características, las funciones que debe realizar y las condiciones personales necesarias para poder desempeñar el trabajo de una forma correcta y eficaz se ven reflejadas en la siguiente tabla:

FORMACIÓN	CONDICIONES PERSONALES	POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA	FUNCIONES
Humanística	Generalista polivalente	A nivel del máximo ejecutivo	Definir la Imagen
Ciencias sociales	Estratega	Rango de Director	Diseñar el Plan Estratégico de Comunicación
Psicología	Espíritu crítico	Área Institucional	Portavoz institucional
Comunicación	Positividad	Cerca de Recursos Humanos	Hacer ejecutar el Plan Estratégico
Sistémica	Imaginativo	Tendrá libertad de acción	Implicar a los Departamentos
Semiótica	Anaítico		Guardián de la Imagen
Gestió de empresa	Empatía		Ser el abogado del público en la empresa
Marketing estratégico	Que se relacione bien con todos		
	Curioso		
	Independiente		
	Convincente		
	Autodidacta		

Tabla III: *El director de comunicación.*

Fuente: Joan Costa (2003: 247). *Imagen Corporativa en el siglo XXI.*

### 2.5 El responsable de relaciones públicas

El responsable de Relaciones Públicas también ha sido bastante estudiado por los profesionales de las relaciones públicas. Otorgándole cada uno, una serie de características y funciones.

Según Antona (1991: 157-161) y basándose en las tesis expuestas por F.Lozano, Lougovoy y W.A.Nielander, ha establecido una serie de características propias para poder desempeñar correctamente este perfil:

- 1) El RR.PP. debe poseer una formación básica de cultura, de conocimiento de la teoría y técnicas de las relaciones públicas, de los medios de comunicación, de la entidad y su entorno, del idioma propio y extranjeros...
- 2) Son necesarias una serie de cualidades personales como la inteligencia, la madurez, la memoria, vocación, espíritu analítico, decisión, sentido de la organización, creatividad, objetividad, curiosidad, ser sociable, honrado...
- 3) Y debe cumplir una serie de misiones concretas como por ejemplo:
  - Convencer a la directiva de que el fin primordial es servir a la sociedad, sin dejar atrás la obtención de beneficios.
  - Convertir a todos los trabajadores en representantes de la organización, siempre en concordancia con los valores y la imagen de la empresa.
  - Poner en marcha todos los medios disponibles para transmitir mensajes y crear una imagen favorable entre todos los grupos humanos existentes.
  - Investigar a los públicos de la organización.
  - Crear un sentimiento de pertenencia entre todos los trabajadores.
  - Y ayudar a elevar el prestigio de los directivos ante públicos internos y externos de la organización.

Antona (1991: 160) afirma que con todas estas acciones se creará una imagen de la Empresa, que la diferenciará del resto de las empresas, y predispondrá al público al entendimiento y la colaboración con las actividades de la misma.

Una vez estudiados el perfil del Relaciones Públicas, podemos destacar la semejanza entre este y el perfil del DIRCOM. Teniendo en cuenta que aunque el DIRCOM desempeña actividades de planificación estratégica, muchas de las actividades que podrían llegar a confundirse. Por ello será uno de los temas que trataremos en la investigación; comprobar si las empresas consiguen delimitar correctamente ambos perfiles.

### 3. METODOLOGÍA

En este apartado vamos a explicar la forma en la que hemos analizado los departamentos de comunicación, así como todas las herramientas y figuras que en ellos están presentes. Detallaremos las técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa en la que nos hemos centrado para poder sacar nuestras conclusiones, haciendo hincapié en nuestros sujetos de estudio, Ángel Fernández Millán, Jefe de Relaciones públicas de Canal Sur y Alejandro García Alonso, Jefe de Comunicación de la Zona Sureste de Coca-Cola Iberian Partners.

Antes de matizar y detallar las técnicas concretas utilizadas, vamos a destacar el carácter cualitativo y cuantitativo de nuestra investigación.

Esta investigación se caracteriza por la triangulación metodológica, es decir, la combinación de diferentes herramientas de recogida de datos para lograr una mayor precisión en nuestros resultados.

“Consiste en la construcción de comprobaciones y equilibrios, dentro del diseño de la investigación, mediante diferentes estrategias de recolección de datos”. González, (1997:282)

Según González Río, M.J. (1997:283) la triangulación metodológica puede contemplarse desde dos perspectivas siendo una de ellas la propia de nuestra investigación, la triangulación entre-métodos.

“La utilización de diferentes métodos en una misma estrategia de investigación potencia la validez de los hallazgos que se efectúen, dado que éstos muestran una cierta independencia con respecto a cada método considerado por sí solo”  
González (1997:283)

Por tanto, utilizaremos técnicas cualitativas como la entrevista o fuentes de información, y datos cuantitativos, como el cuestionario.

Describimos primeramente las técnicas de investigación cualitativa destacando la relación teoría-investigación abierta e interactiva, donde la interacción psicológica entre el investigador, en este caso nosotros, y el objeto estudiado es empática y en la cual el papel del estudiado tiene un carácter activo.

El análisis de datos que hemos llevado a cabo no es simplemente procedente de fuentes primarias o secundarias, sino también de un análisis de los sujetos entrevistados; intentando comprender a estos sujetos e interesándonos por su forma de trabajo, sus limitaciones y sus motivaciones.

El cuestionario es utilizado como fase exploratoria antes de establecer la entrevista anteriormente nombrada.

Y por último, cabe destacar la obtención de resultados; presentamos los resultados a través de fragmentos de las entrevistas realizadas o de los textos obtenidos. Y generalizamos a partir de clasificaciones y tipologías.

### 3.1 Metodología e instrumentos de recogida de datos.

#### 3.1.1 Fuentes de información.

Entre las fuentes utilizadas para la obtención de información distinguimos dos tipos:

Por un lado las fuentes de observación primaria, es decir una recopilación bibliográfica procedente de la Biblioteca de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla y de Internet.

Y por otro lado, obtenemos información a partir de fuentes de observación secundaria que nos ofrecen otros autores en las páginas webs de la red, artículos de periódicos y revistas de bases de datos, resúmenes...

#### 3.1.2 La observación participante

Antes de hablar de la entrevista cabe mencionar una aportación de Soler (1997:41) que dice: *“No hay registro de datos sin una observación”*. Y es que toda investigación necesita de una observación para poder concretar los resultados o para poder comenzar con la investigación. Por ello la observación es una de las técnicas cualitativas que hemos utilizado para poder apreciar detalles en la forma de trabajo de los jefes de Relaciones Públicas de ambas empresas.

Queríamos saber cómo era su día a día, cómo son sus zonas de trabajo, el ambiente de los despachos y la relación con sus compañeros... Por ello la técnica de observación participante nos parece la más acertada para poder complementar toda nuestra información recopilada.

Esta técnica de observación se define en los libros como un proceso bastante largo, por tanto, dado que nuestra investigación corresponde a un trabajo de Fin de Grado y nuestro tiempo de estudio es bastante corto, asemejamos nuestra investigación a la técnica de observación participante. Destacando que la característica de inmersión completa en la cultura de ambas empresas no ha sido posible.

Para poder entender mejor de que trata esta técnica, vamos a remontarnos a la definición que J.P. Goetz y M. D. Le Compte (1988) hicieron de ella:

“Es la principal técnica etnográfica de recogida de datos. El investigador pasa todo el tiempo posible con los individuos que estudia y vive del mismo modo que ellos. Toma parte de su existencia cotidiana y refleja sus interacciones y actividades en notas de campo que toma inmediatamente o después de los fenómenos”

Destacamos que nuestra investigación se ha basado no solo en entrevistas con los dos Jefes de Relaciones Públicas, sino una observación implícita en modo de trabajo, acompañando a estas dos figuras en un día de trabajo.

Concretamos aún más la técnica utilizada destacando que se trata de una observación de muestreo exploratorio, y utilizamos este tipo de muestreo para poder adentrarnos un poco más en la forma de trabajo de cada empresa. Este tipo de muestreo es más de tipo informal, ya que no utilizamos de forma sistematizada ningún sistema de categorías, simplemente observamos la realidad para descubrir aspectos que podamos estudiar con mayor profundidad.

### 3.1.3 La entrevista

La entrevista es otra de las técnicas propias de la investigación cualitativa. E incluso hay autores como Corbetta, que en su libro *Metodología y técnicas de investigación social* definen a la entrevista como algo similar a la observación participante en cuanto sus objetivos.

“La entrevista cualitativa puede considerarse equivalente a la observación participante en cuanto a los objetivos del investigador”. Corbetta (2007:344)

La entrevista la podemos definir como una técnica que pretende obtener datos a partir de preguntas a los sujetos estudiados, con el objetivo de conocer la individualidad del entrevistado y ver la realidad con sus propios ojos. Podemos decir, que es bastante similar a la encuesta por muestreo, pero a diferencia de ella, no se trata de un procedimiento estandarizado de cuestionario, sino de un proceso más abierto.

La entrevista cualitativa se caracteriza por una falta de estandarización, no queremos enmarcar a los entrevistados en esquemas ya definidos, queremos comprender al entrevistado, sin partir de ideas y conceptos ya preestablecidos.

La comprensión es uno de los puntos fuertes de este tipo de técnicas, no solo nos interesa la recopilación de datos sino profundizar en ciertos temas y entender todos los puntos de vista de los entrevistados.

Otra de las características principales de la entrevista, es la de una elección de sujetos menos representativa que la de un cuestionario por muestreo. Nuestro objetivo es visualizar dos situaciones diferentes y ponerlas en común, algo que suele pasar con este tipo de técnica, la muestra no suele ser representativa.

Y por último, hacemos hincapié en que nuestra investigación no pretende definir variables y comprobar y estudiar dichas variables, sino comprender los dos modelos de departamentos de comunicación cuando se trata de empresas de naturaleza privada o pública.

La entrevista la podemos clasificar como una entrevista de tipo semi-estructurada, y la determinamos así en base a la definición que nos ofrece Corbetta (2007:352-353):

“El entrevistador dispone de un <<guión>>, con los temas que debe tratar la entrevista. Sin embargo, el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas”

Los temas de conversación establecidos siguen nuestros propios intereses para lograr una óptima comparativa entre las dos empresas. Realizamos un guión previo acorde a los objetivos<sup>3</sup> marcados anteriormente. Este guión nos sirvió de pauta para no olvidar ningún tema a tratar; la formulación de las preguntas iba surgiendo conforme al desarrollo de la entrevista, consiguiendo así una fluidez y adaptación en la conversación.

El sujeto de estudio de nuestra investigación, en este caso, son dos trabajadores de ambas empresas que trabajan en el departamento de comunicación, concretamente, en el ámbito de las relaciones públicas o relaciones externas. Esta investigación intenta adentrarse un poco más en los departamentos y descubrir cómo se organizan, para ello nos pusimos en contacto con Ángel Fernández Millán, Jefe de Relaciones Públicas de Canal Sur y Alejandro García Alonso, Jefe de Zona Sureste de Coca-Cola Iberian Partners.

### 3.1.4 El cuestionario

El cuestionario es otra de las técnicas utilizadas en nuestra investigación. Y a diferencia de la entrevista, no existe una relación tan directa y personal con los sujetos.

En nuestro caso el cuestionario se realiza antes de la entrevista como método exploratorio; nuestra intención es poder tener una visión general para saber en qué aspectos tenemos que profundizar en una mayor o menor medida.

La manera de llevarlo a cabo, en un principio, fue por correo:

“Una encuesta por correo consiste en enviar un cuestionario a la persona seleccionada para facilitar la información, conjuntamente con una serie de instrucciones para contestarlo y un sobre preparado para su devolución”.

González (1997:217).

Pero finalmente, pensamos que la mejor opción sería en persona por si surgía alguna duda. Por tanto, realizamos los cuestionarios<sup>4</sup> siguiendo estas tres pautas:

- Una primera parte con una portada personalizada para cada empresa.

<sup>3</sup> Véase pág. 5 del marco teórico. Objetivos

<sup>4</sup> Véase apartado 9.1 del Anexo.

- Una segunda parte con una breve explicación de nuestra investigación y del dicho cuestionario.
- Y una tercera parte con las preguntas y las respuestas posibles.

### 3.2 La metodología y técnicas de análisis de datos.

“Después de realizar, grabar y transcribir las entrevistas llega el momento de analizarlas, interpretarlas y redactar el informe” (Corbetta, (2007:366); para ello hemos utilizado un análisis de material empírico de tipo cualitativo, centrado en los sujetos y en la información recopilada.

La presentación de los resultados la hemos realizado a través de una narración transcribiendo las respuestas dadas literalmente, evitando algunas coletillas y repeticiones, para no alterar el contenido y poder mostrar las situaciones estudiadas con la mayor fiabilidad posible.

“El procedimiento estándar para la presentación de los resultados es el siguiente: se expone un razonamiento, y para apoyarlo e ilustrarlo se reproduce un fragmento de entrevista” (Corbetta, 2007:367)

## 4. RESULTADO DEL CUESTIONARIO.

Como ya hemos dicho en el apartado anterior, el cuestionario fue realizado de una forma exploratoria para poder tomar el camino correcto en la entrevista.

En él, preguntábamos acerca de las herramientas de comunicación que se utilizaban en la empresa. Que nos llevó a descubrir que Coca Cola no prescindía de ninguna de ellas, y que Canal Sur prescindía de algunas propias de la comunicación externa.

Todo esto nos permitió saber hacia dónde dirigir la entrevista para poder profundizar más en los temas y sacar mejores conclusiones.

En el caso de Coca Cola Iberian Partners orientamos más la entrevista a descubrir los detalles de cada herramienta y con qué frecuencia eran utilizadas.

En el Caso de Canal Sur profundizamos más en la ausencia de la figura del DIRCOM y de algunas de las herramientas de comunicación.

Toda la información recopilada en el cuestionario, puede comprobarse en el Anexo.

## 5. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS Y COMPARACIONES.

Antes de empezar ambas entrevistas, y una vez rellenado el cuestionario exploratorio, pedimos a nuestros entrevistados una breve descripción, a grandes rasgos, de la empresa y de su comunicación.

Tras esta descripción para poder situarnos y enfocar la entrevista de una forma óptima, comenzamos la formulación de preguntas dividida en varios bloques diferentes, en los que queríamos profundizar para poder hacer la comparativa.

En este apartado mostraremos un análisis de las respuestas dadas por los dos entrevistados, Alejandro García (Coca Cola Iberian Partners) y Ángel Fernández (Canal Sur). Una vez expuestas y analizadas dichas respuestas, analizaremos los resultados en el siguiente apartado.

### 5.1 BLOQUE 1. La comunicación y organización de los departamentos de comunicación.

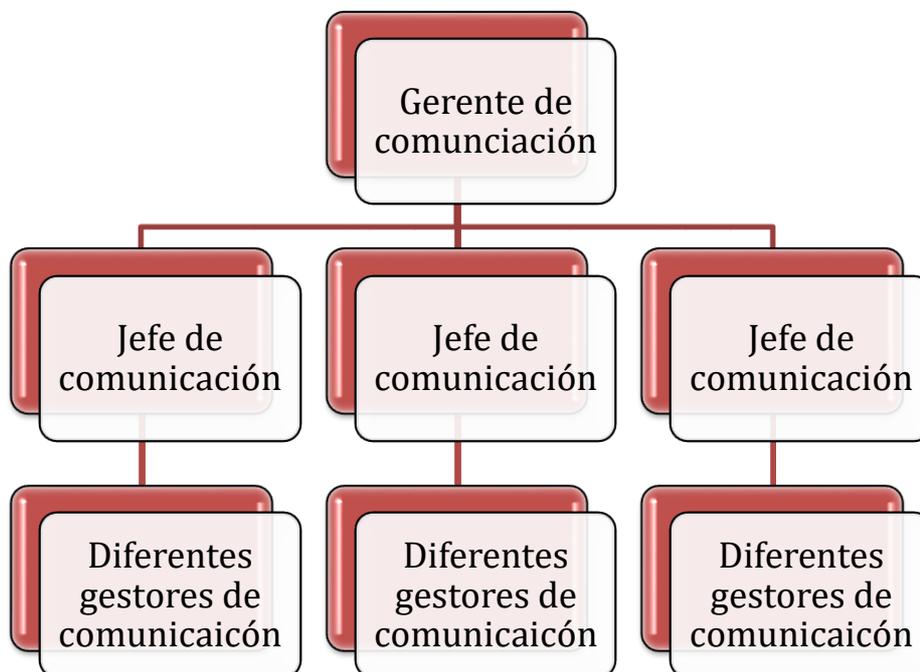
El primer bloque que tratamos fueron los departamentos de comunicación, su estructura y funcionamiento. Ambas empresas tienen unos departamentos de comunicación con diferente personal para cada una de sus actividades.

## Los departamentos de comunicación desde un punto de vista relacional

Ana Belmonte García

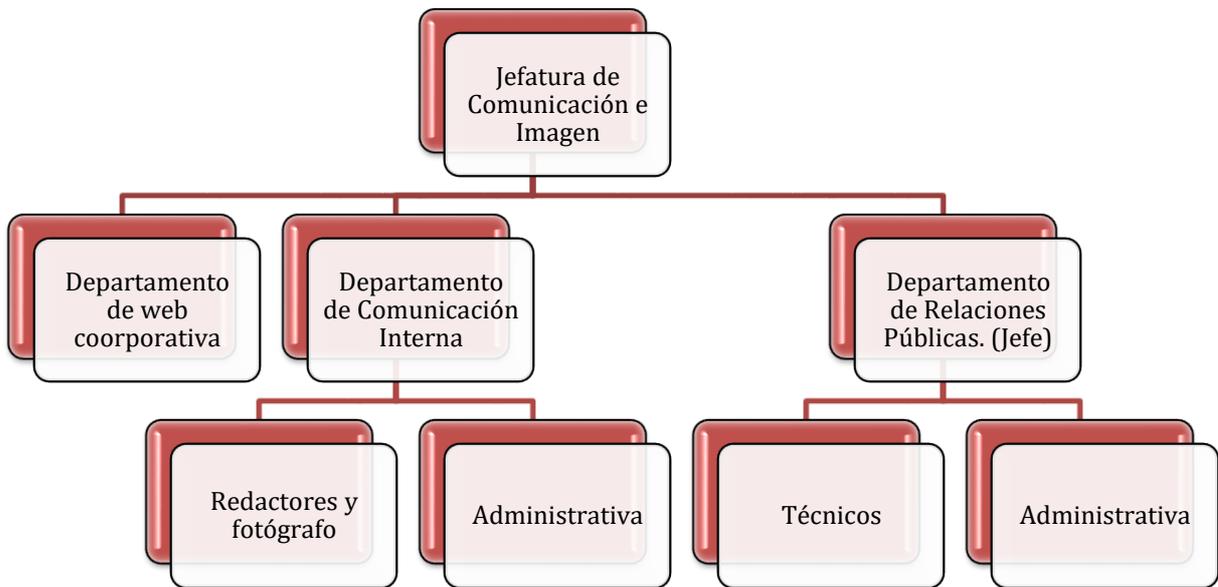
Lo primero que nos dimos cuenta es que en Coca Cola Iberian Partners había muchos cargos diferentes dentro del departamento, y que en Canal Sur el departamento es bastante más pequeño. Eso sí, en ambos existen personas dedicadas a redes sociales, a comunicación interna y a relaciones públicas. Pero con una nomenclatura diferente.

En el caso de Coca Cola Iberian Partners, España está dividida en áreas cada una con su departamento de comunicación correspondiente. En este caso, la Directora de Comunicación es la cabeza del departamento. En nuestro caso, hemos estudiado el área-sur por lo que bajo esta figura anteriormente nombrada, nos encontramos con dicho organigrama:



En este caso Alejandro García, Jefe de Comunicación del área-sur, concretamente sureste, especifica que todos los jefe de comunicación tienen las mismas funciones; pero a nivel interno y para una mayor organización, cada uno de ellos coordina diferentes actividades. Aunque vuelve a recalcar que todos tienen las mismas funciones.

En el caso de Canal Sur, Ángel Fernández Millán nos da una respuesta diferente. A la cabeza del departamento de comunicación no existe la figura del Director de Comunicación, por lo que en el siguiente bloque profundizaremos sobre la ausencia de esta figura; El organigrama del departamento de comunicación de dicha empresa es el siguiente:



Ángel Fernández especifica que a la cabeza de dicho organigrama se sitúa Susana Aguilar, Jefa de Comunicación e Imagen pero puntualiza que:

*“La jefa de comunicación tiene el mismo nivel que yo. Aunque se le han sumado competencias como la web corporativa o RR.PP. que aunque yo sigo conservando el rango, dependo formalmente de ella”.*

Dicho comentario nos lleva a descubrir que el departamento de Relaciones Públicas es el único donde existe la figura de un jefe. Los otros departamentos dependen directamente de la Jefatura de Comunicación e Imagen.

El siguiente tema a tratar en dicho bloque fue la comunicación actual, interesándonos por la evolución que había sufrido en estos últimos años.

En el caso de Alejandro García, Jefe de Comunicación de Coca Cola Iberian Partners, afirma que la comunicación de Coca Cola Iberian Partners ha cambiado demasiado.

*“Hemos pasado de ser “los chicos de los eventos”, es decir, dedicarlos únicamente a desarrollarlos, a comunicar la imagen de la empresa, a difundir estos eventos culturales, deportivos, sociales... [...] lo que se quiere es que comuniquemos, que vayamos a más, que comuniquemos el antes, el durante y el después”*

Además cuando la entrevista avanza puntualiza que en comunicación interna también han evolucionado, ya que hace unos tres años era prácticamente nula.

Y en el caso de Ángel Fernández, Canal Sur, recuerda como se formó el departamento de Relaciones Públicas ya que antiguamente era una única figura la que se encargaba de toda la comunicación que se hacía. Y le otorga una gran importancia a las redes sociales, a las que en este último año están haciendo un gran hincapié.

### 5.2 BLOQUE 2. El perfil del director de comunicación y del relaciones públicas.

El segundo bloque gira en torno a la existencia de ambos perfiles, las actividades asignadas, las cualidades que poseen...

Antes de comenzar con las comparaciones y las grandes diferencias dentro de estas dos empresas, vamos a resumir las respuestas de ambos jefes en relación a la existencia y las características del DIRCOM.

En el caso de Coca Cola Iberian Partners, la Directora de Comunicación es periodista y sí tiene rango de director.

En el caso de Canal Sur, no existe Director de Comunicación, existe Directora de Comunicación e Imagen que también es periodista. En este caso, Ángel Fernández puntualiza:

*“No hay un director de comunicación, estamos en una empresa pública con una reducción de directivos. “*

Joan Costa nos habla de un director de comunicación<sup>5</sup> muy completo, con diferentes conocimientos, en cuanto a formación se refiere, y funciones en la empresa. Y aunque en el caso de Coca Cola muchas de las funciones si las cumple, el DIRCOM es un periodista con una función muy marcada de comunicación, y ausencia de funciones relacionadas con el marketing.

Para ambos jefes, el Director de Comunicación idóneo es un periodista que se desenvuelva correctamente en las relaciones externas, relaciones públicas, relaciones con los medios... aunque Ángel Fernández, Canal Sur, puntualiza que sería idóneo que tuviese algún master en comunicación corporativa.

En cuanto al perfil del Relaciones Públicas, ambos coinciden en que una persona estudiante de Publicidad y Relaciones Públicas es la más indicada por sus estudios, sin descartar a otro tipo de estudiantes que tengan una gran virtud comunicadora.

Para ellos, el Relaciones Públicas tiene que ser un gran portavoz al igual que el Director de Comunicación, cuidando la relación con sus públicos.

---

<sup>5</sup> Véase pág.29 del marco teórico. Tabla 3: El director de comunicación.

### 5.3 BLOQUE 3. Comunicación interna y externa de las relaciones públicas.

Comenzamos el bloque preguntando cuál de las dos comunicaciones creen que es la más importante o de cuál prescindirían. Obtenemos una respuesta diferente según el entrevistado que mostraremos a continuación, y que analizaremos en el apartado “Análisis de Resultados”.

Alejandro García, Coca Cola Iberian Partners, nos responde de la siguiente manera:

*“Como todo en la vida de una marca como Coca Cola lo que tiene que existir es el equilibrio, y el equilibrio te lo da que tengas comunicación externa para desarrollarte en tu ámbito, y la comunicación interna para sentar las bases entre los empleados. Evidentemente en una marca como Coca Cola lo que prepondera, de alguna manera, es la comunicación externa, una imagen de marca que transmite al exterior. Si esa es la pregunta, básicamente lo que estamos contestando es que le doy más importancia a la comunicación externa. [...] Si hay que contestar... prescindiremos de la interna”*

Sin embargo en el caso de Ángel Fernández, Canal Sur, responde lo siguiente:

*“Yo creo que la comunicación interna es básica y yo la pondría por delante de la externa. Porque si los trabajadores y los públicos internos de la empresa no transmiten bien los contenidos, la información, el trabajo de la empresa, difícilmente vamos a transmitirlo bien cuando nos dirigimos a medios externos”.*

En este caso, estas respuestas nos sirvieron para poder descubrir un poco más sobre la comunicación y corroborar los cuestionarios que habíamos realizado anteriormente.

Una vez introducido el tema a tratar en dicho bloque, comenzamos a preguntar sobre las herramientas de comunicación, su utilización, la ausencia de alguna de ellas...

Para resumir dichas respuestas hemos creado la siguiente tabla que nos muestra las diferentes herramientas utilizadas o prescindidas. Y más adelante citaremos algunas de las aportaciones más interesantes de nuestros sujetos de estudio.

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA		
HERRAMIENTA	COCA COLA IBERIAN PARTNERS	CANAL SUR
Procedimiento de Acogida (Material)	SI	SI
Boletín Interno	SI	SI
Revista Interna	SI	SI
Tablón de Anuncios	SI	SI
Medios para distribuir mensajes de la alta dirección	SI	SI
Reuniones y seminarios	SI	SI
Buzón de sugerencias	SI	SI
Intranet	SI	SI

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA		
HERRAMIENTA	COCA COLA IBERIAN PARTNERS	CANAL SUR
Comunicado de prensa	SI	SI
Conferencia de prensa	SI	SI
Comparecencia ante la prensa	SI	SI
Desayunos, almuerzos, cócteles	SI	NO
Viajes de prensa	SI	NO
Dossier de prensa	SI	SI
Sala de prensa virtual	SI	SI

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA		
HERRAMIENTA	COCA COLA IBERIAN PARTNERS	CANAL SUR
Eventos	SI	SI
Ferias y salones	SI	SI
Redes Sociales	SI	SI
Web Corporativa	SI	SI
Visitas	SI	SI
Obsequios en visitas	SI	SI

Como podemos observar en dicha tabla Coca Cola no prescinde de ninguna de las herramientas tanto de comunicación interna como externa. Siendo los eventos y las redes sociales las herramientas de relaciones públicas más importantes y más utilizadas, sin dejar a un lado la Intranet como herramienta interna más importante.

En el caso de Canal Sur, sí que prescinde de algunas herramientas de relaciones públicas propias de la comunicación externa, incluso reduciendo en un porcentaje bastante alto la asistencia a ferias y salones, eventos, obsequios en las visitas... Su herramienta más importante es la Intranet.

Para Alejandro García, Coca Cola Iberian Partners, los eventos son importantísimos y la forma de comunicarlo también. Al año realizan aproximadamente 17000 eventos diferentes, algunos propios, otros con una presencia bastante notoria e importante, y otros muchos en los que aparecen como un mero patrocinador más. Alejandro García afirma que es necesario distribuir toda la información que rodea al evento por las redes sociales, por ello, los eventos que no están creados por ellos mismos, también son distribuidos por sus redes sociales; siempre con una autorización del organizador del evento, bastante interesado en que se distribuya por los grandes canales de comunicación de la Empresa.

Si seguimos hablando de la comunicación externa de Coca Cola, también le otorga una gran importancia a los llamados "**stakeholders**":

*“Son aquellas personas relevantes que nosotros tenemos en nuestro trabajo, por ejemplo, un rector, un alcalde, un presidente de una comunidad autónoma, un concejal, un vicerrector, un medio de comunicación, un director de medios... y todos estos realmente son relaciones públicas, todos stakeholders . Ellos son nuestros primeros valedores para hacer llevar cualquier acción de relaciones públicas de comunicación.”*

Y en cuanto a la Intranet, creen que el desarrollo que ha tenido en estos últimos años es de destacar. Según Alejandro García, han conseguido de ella una fuente de información muy completa dirigida a sus trabajadores, brindándoles la posibilidad de hacerse partícipes de la empresa, compartiendo opiniones, participando en sorteos...

En el caso de Canal Sur, los esfuerzos en comunicación externa han disminuido considerablemente. Tanto eventos como ferias son cada vez menos frecuentes, y Ángel Fernández matiza esta afirmación de la siguiente manera:

*“Se han reducido mucho. Antes la gente iba a las ferias a encontrarse con la empresa, y ahora mismo las empresas están en la red; hay una relación muy estrecha y muy cómoda con todo el mundo. Se puede enseñar la empresa a través de vídeos, fotografías...”*

Al igual que con Coca Cola, Ángel Fernández afirma que las redes sociales son fundamentales y por ello Canal Sur va abriendo poco a poco nuevos perfiles en diferentes plataformas.

En cuanto a las herramientas de comunicación internas propias de las relaciones públicas, la Intranet es la más utilizada. En ella incluso, Ángel Fernández hace hincapié en un foro en el que todos los trabajadores comparten sus problemas, sus necesidades, sus gustos, sus opiniones...

Y para concluir dicho bloque, hacíamos referencia a la publicidad; y la separamos del resto de herramientas de comunicación, porque aunque se trata de una herramienta de comunicación externa, no es propia de las relaciones públicas.

En el caso de Coca Cola Iberian Partners, la publicidad es una publicidad subcontratada que utiliza agencias de comunicación que pasan un criterio y un perfil concreto. Por lo que nos deja entrever que los concursos producidos son contratos mayores que la duración de una campaña publicitaria, realizando varias en un periodo de tiempo determinado.

*“Hay agencias que ya están contratadas por Coca Cola porque han pasado su perfil y habrán pasado su criterio de selección, y están hechas a Coca Cola. También habrá algunas que se saquen a concurso, pero realmente no solo se trabaja con dos agencias, se trabaja con muchísimas y cada una dedicándose a su contenido, acorde a su perfil y su zona...”*

Sin embargo, Canal Sur prácticamente no realiza publicidad. Decimos esto porque, Ángel Fernández afirma que al tratarse de un medio o soporte publicitario, su función básica es la de gestión de la publicidad y no la realización de la misma.

*“Hemos dejado de hacer publicidad convencional. Mantenemos algo pero una cosa residual de intercambio. Aunque prácticamente, hasta los intercambios han desaparecido”*

El único concurso relacionado con publicidad que realizan es la de buscar empresas que gestionen la publicidad que Canal Sur distribuye como medio de comunicación.

*“Y cuando hacemos publicidad en una revista o festival de cine, lo diseñamos nosotros en nuestro departamento de diseño y enviamos el arte final. Únicamente en ocasiones especiales”*

### 5.4 BLOQUE 4. La crisis actual y su repercusión.

Ambas empresas notan la crisis de una manera muy distinta. En el caso de Coca Cola Iberian Partners no se ha recortado en comunicación, Alejandro García afirma que se ha adaptado:

*“No, no se ha recortado pero sí que se ha acondicionado en función de las necesidades que Coca-Cola tiene en cada momento. Cuando llega una crisis debes hacer cambios en la comunicación tanto interna como externa”.*

En el caso de Canal Sur, Ángel Fernández señala al departamento de comunicación como el primer afectado.

*“Sobre todo en volumen económico empezaron por este departamento, sobre todo por el área de relaciones públicas. Dejamos de organizar eventos, que antes hacíamos, y cambiamos la filosofía del evento; antes el evento iba con cóctel que han desaparecido, ahora solo contenido en sí. El material de regalo se suprimió y así todos los viajes, presencias fuera de Andalucía. Ya solo vamos a lo estrictamente imprescindible.”*

Por lo que al verse tan afectada afirma que los esfuerzos en relaciones públicas han aumentado notoriamente, y se han realizado muchos más programas con opiniones de los públicos y la participación de estos.

*“Cuando los programas de radio y televisión salen a la calle estamos divulgando y promocionando la empresa. Cosas que antes no se hacían y que ahora se hacen, programas con públicos, se sale a la calle a pulsar la opinión... todo eso es expandir la marca.”*

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Una vez analizadas ambos cuestionarios, entrevistas, intranet, webs corporativas, redes sociales y artículos sobre dichas empresas, vamos a comparar los resultados para poder sacar una conclusión firme a dicha investigación y poder aceptar o refutar la hipótesis inicial.

Este análisis de resultados lo distribuiremos de la misma manera que el apartado anterior, respetando los bloques tratados en las entrevistas y los objetivos marcados al principio de nuestra investigación.

### 6.1 BLOQUE 1. La comunicación y organización de los departamentos de comunicación.

En este primer bloque hablábamos de los tipos de departamentos de comunicación en general, de su estructura, su organización, su comunicación... Para ambas empresas es muy importante estar en contacto con los diferentes públicos de la empresa pero afrontan la comunicación de una manera distinta.

En primer lugar y como coincidencia en ambos departamentos de comunicación, hay personas orientas un poco más a las redes sociales, a la comunicación interna y a las relaciones públicas. Pero las diferencias comienzan cuando analizamos estos sub-departamentos por separado.

En el caso de Canal Sur la empresa no tiene un responsable de dirección de comunicación. A la cabeza de dicho departamento nos encontramos con una Jefatura de Imagen y Comunicación muy similar al cargo de Gerente de Comunicación que existe en Coca Cola Iberian Partners.

Bajo el rango de la Jefatura de Comunicación e Imagen de Canal Sur, se sitúan tres departamentos perfectamente definidos y coordinados por dicha jefatura, con un responsable en cada uno que mantiene un contacto más directo y permanente con la Jefatura.

En el caso de Coca Cola Iberian Partners este departamento no se estructura de la misma manera. No existe una división en departamentos como en Canal Sur, todos los Jefes de Comunicación tienen las mismas competencias en referencia a la comunicación interna y externa, y enfocado a fines comerciales. Si que es verdad, como afirma Alejandro García, que de forma interna, su compañera Beatriz Codes coordina acciones de comunicación interna y en su caso se trataría de música, festivales, patrocinio deportivo... pero sin olvidarnos que todos tienen las mismas competencias.

En cuanto a la comunicación que están llevando a cabo también son bastantes dispares. Mientras Coca Cola Iberian Partners tiene como objetivo comunicar todo lo posible, tanto externa como internamente, aumentando sus canales de comunicación, mejorando la comunicación interna... Canal Sur se ve obligada a reducir mucha comunicación, por lo que sus grandes esfuerzos van orientados a la comunicación interna y a las redes sociales, en las que todavía, hoy en día, están presentes tímidamente.

### 6.2 BLOQUE 2. El perfil del director de comunicación y del relaciones públicas.

Uno de los temas que más nos han impactado y que obligatoriamente debemos de tratar, es la figura del Director de Comunicación. Ya no solo realizando una comparativa entre ambas empresas, sino una comparativa de la realidad observada y lo estudiado hasta entonces.

Costa (2003:243) establece que la figura del Director de Comunicación debe ser reconocida en su rango de directivo, como cualquier otro. Y a su vez, éste mantendrá una comunicación permanente no solo con la alta dirección sino con los departamentos de Recursos Humanos y Mercadotecnia, trabajando conjuntamente con ambos.

Pues bien, tras esta afirmación podemos observar que la figura del DIRCOM en ningún momento aparece en el departamento de comunicación de Canal Sur, siendo la Jefatura de Comunicación e Imagen quién actúa como responsable sin un trato de alto directivo. Así mismo, y como puede observarse en el apartado del DIRCOM<sup>6</sup>, la figura del Director de Comunicación diseña el plan estratégico de comunicación, algo que en Canal Sur viene dado por la Dirección Estratégica.

En ambas empresas creen que el perfil idóneo para un DIRCOM, es el de periodista. Incluso afirmando que ese papel marketiniano que tenían antes se está perdiendo. Todo esto nos lleva a preguntarnos cuál será entonces la gran diferencia entre el perfil de un DIRCOM y el de un Relaciones Públicas.

Pues bien tras el análisis de dichas entrevistas llegamos a la conclusión que el perfil de ambas figuras está cada vez más igualado. Publicidad y relaciones públicas y periodismo son las carreras más aptas para poder desempeñar ambos trabajos, actuando como portavoces de la empresa.

En el caso de Coca Cola Iberian Partners la portavocía recae en una u otra figura dependiendo del foro al que se dirijan y los temas que estén tratando; es decir, si son más importantes o menos. Y en el caso de Canal Sur, al no existir un Director de Comunicación el portavoz en temas importantes en cualquier caso es la Alta Dirección.

---

<sup>6</sup> Véase marco teórico, apartado 6. El DIRCOM

Por tanto la delimitación de estos perfiles cada vez es más difusa, llegando incluso a afirmar que en el caso de Canal Sur la portavocía corresponde a una persona, el plan estratégico de la comunicación a otra, y la coordinación de las actividades que en ese plan estratégico se estipulan a otra; algo propio de una misma figura que en este caso correspondería al DIRCOM.

### 6.3 BLOQUE 3. Comunicación interna y externa de las relaciones públicas.

En cuanto a la comunicación interna y externa podemos decir que existe una clara evolución e integración de ambas en los planes de comunicación que se establecen en las empresas.

Si hacemos referencia a la comunicación de Canal Sur, la comunicación externa ha disminuido frente a una comunicación interna mucho más completa e importante. Para ellos la base de una buena comunicación se establece desde dentro. Mientras que la externa ha sufrido la crisis de una manera más directa, recortando muchas de las acciones de comunicación que se realizaban en otros tiempos.

Sin embargo, Coca Cola Iberian Partners sigue creciendo en comunicación externa. Se encuentra presente en la mayoría de redes sociales existentes hasta el momento, mientras que Canal Sur está presente en 4 ó 5 redes sociales.

Los eventos también son un buen elemento comparativo, Coca Cola Iberian Partners realiza aproximadamente 17000 mientras que Canal Sur reduce de manera abismal todos sus eventos, así como su asistencia a ferias y salones.

Los desayunos, almuerzos y viajes son técnicas de comunicación empleadas en Coca Cola de una forma esporádica para la presentación de productos, de envases... mientras que en Canal Sur son inexistentes.

Y como último punto a analizar, las visitas a fábrica o empresa. En ambos casos se realizan muchas visitas como símbolo de transparencia y de familiaridad con su público. Pero al igual que todo lo anterior, los obsequios en Canal Sur ya no existen llegando incluso a la desaparición del área de trabajo de material de regalo y promoción.

La publicidad también es una diferencia notoria entre ambas empresas. Coca Cola Iberian Partners dedica muchos esfuerzos en publicidad mientras que en Canal Sur es prácticamente inexistente y la poca publicidad que se realiza, viene de la mano del mismo Departamento de Comunicación e Imagen.

### 6.4 BLOQUE 4. La crisis actual y su repercusión.

Y por último y para concluir este apartado comparativo, hacemos referencia al último bloque estudiado, que gira en torno a la crisis actual y a su repercusión.

Si bien es cierto, cuando una crisis ataca de la forma en la que ha sucedido estos últimos años, las empresas públicas se ven muy afectadas con recortes severos. Es el caso de Canal Sur, que se ha visto obligada a recortar directivos y acción de comunicación. Mientras que las empresas privadas se ven afectados de una manera diferente, dependiendo prácticamente de sus clientes más fieles y su público en general.

Para finalizar y como conclusión a los recortes recibidos por parte de la Junta de Andalucía a Canal Sur Radio y Televisión, hacemos referencia a una aportación de Ángel Fernández Millán que dice:

“Acabamos de hacer una fusión. Hasta ahora había tres empresas diferentes Canal Sur TV S.A., Canal Sur Radio S.A, y el ente público Agencia Empresarial de la Radio y la Televisión Andaluza; ahora mismo Canal Sur Radio y Canal Sur TV se han fusionado en una sola sociedad [...] Debido a la política de recortes hay que reducir el número de directivos. La fusión de esta sociedad es también un imperativo de la Junta de Andalucía para reducir el número de sociedades que había en el sector público”

## 7. CONCLUSIONES.

Una vez analizados y respondidos nuestros objetivos nos afrontamos a aceptar o rechazar nuestra hipótesis inicial basándonos en los datos arrojados por el análisis comparativo llevado a cabo.

La gestión de la comunicación en las empresas es muy dispar, cada una se adapta a su mercado, sus productos, clientes... Al comenzar con nuestra investigación nos planteábamos si estas diferencias vendrían dadas por la dependencia de las empresas y el Estado. Pues bien, nuestra hipótesis queda confirmada.

Las empresas públicas, completamente dependientes del Estado, se ven muy influenciadas por los cambios que puedan producirse en ellos. Al no tener una economía independiente tienen que gestionar la comunicación de una forma mucho más pobre.

Aceptamos la hipótesis por varias razones:

Los departamentos de comunicación son mucho más pequeños en las empresas públicas que en las privadas, ya que el dinero es mucho menor.

La comunicación de las empresas públicas están más orientadas a la imagen corporativa que a la venta de productos y servicios, como es el caso de las organizaciones privadas.

En las empresas públicas en muchas ocasiones se ven obligados a prescindir de la figura del Director de Comunicación como tal. Tienen otro tipo de perfiles en la empresa que se reparten las funciones propias de esta figura.

La gestión de la comunicación organizacional empleada es muy diferente. En el caso de las empresas privadas su objetivo final es vender, y como tal, dedican muchos esfuerzos a comunicación externa. Mientras que las empresas públicas dedican sus esfuerzos a la comunicación interna.

La publicidad es una de las características, junto al director de comunicación, más dispares entre las empresas privadas y públicas. Mientras las empresas privadas dedican enormes esfuerzos a este tipo de comunicación subcontratando a las agencias; las empresas públicas no dedican prácticamente ningún tipo de esfuerzo. Es más, la poca publicidad que realizan ya ni siquiera es contratada, se realiza desde el departamento de comunicación.

Estas características son las que más evidencian las diferencias entre ambas pero no son las únicas. Si comparamos estas dos empresas, en el momento actual en el que nos encontramos, podemos apreciar que la dependencia que tienen con el Estado les hace recortar en muchos aspectos que las privadas ni siquiera llegarían a plantearse.

Para las empresas públicas un recorte en la comunicación externa hace de la comunicación interna algo mucho más fuerte e importante. Mientras que en las privadas la comunicación externa es tan importante que sin ella no podrían llegar a sobrevivir. Por ello, le dan una gran importancia a la comunicación interna pero matizando que si se viesen en la obligación, podrían prescindir de ella.

También cabe destacar que la comunicación externa es mucho más cara, necesita mucho más presupuesto que la comunicación interna. Por ello las empresas públicas también se conciencian de la importancia de la interna; atreviéndome a afirmar incluso, que se ven en la obligación de apoyar esta comunicación aunque no lo piensen así.

Todas estas características que hemos comparado hasta ahora son las más señaladas y dispares, pero debemos hacer referencia que esta investigación se sitúa en un marco actual de crisis. Por tanto, las empresas públicas se ven mucho más afectadas.

Por último, y como opinión personal, creo que esta investigación puede ser un tema muy interesante para poder seguir trabajando en él, tanto en un panorama de crisis como en tiempos de bonanza.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### 8.1 Bibliografía:

ANDRADE, H (2003). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En Fernández Collado (coord.) *“La comunicación en las organizaciones”* (pp. 11-17). México: Trillas.

ANTONA, A. (1991). *“Las relaciones públicas. Técnicas de comunicación”*. Sevilla: Alfar.

BASSAT, L. (2010). *“El libro rojo de la publicidad”*. Barcelona: Debolsillo.

CORBETTA, P. (2010). *“Metodología y técnicas de Investigación social”*. Madrid : McGraw-Hill.

COSTA, J. (2003). *“Imagen corporativa siglo XXI. Buenos Aires”*. La Crujía.

GARRIDO, F.J. (2004). *“Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI”*. Barcelona: Gestión 2000.

GÓMEZ DE ENTERRÍA, E. (1993). “Las responsabilidades del Director de Comunicación”. En Benavides, J. *“Director de comunicación”* (pp. 41-45). Madrid: Edipo.

GONZÁLEZ RÍO, M.J. (1997). *“Metodología de la investigación social. Técnicas de recolección de datos”*. Alicante: Aguaclara.

LACASA, A.S. (2004). *“Gestión de la Comunicación Empresarial”*. Barcelona: Gestión 2000.

MARC, E. Y PICARD, D. (1992). *“La interacción social: cultura, instituciones y comunicación”*. Barcelona: Paidós.

MARTÍN, F. (1997). *“Comunicación en empresas e instituciones: De la consultora a la dirección de comunicación”*. Salamanca: Universidad Salamanca.

MARÍN, F. (2010). *“Comunicación Empresarial e Institucional”*. Madrid: Editorial Universitas, S.A.

ORTEGA, E. (1991). *“La dirección publicitaria”*. Madrid: ESIC.

OTERO, M.T. (2009). *Protocolo y organización de eventos*. Barcelona: UOC.

OTERO, M.T. (2011). *Protocolo y empresa: el ceremonial corporativo*. Barcelona: UOC.

REYES, M.I. y GIQUEL, O.(1993). Título del capítulo. En Benavides, J. “*Director de comunicación*” (pp. xx-xxx). Madrid : Edipo

SOLER, P. (1999). “*La investigación cualitativa en marketing y publicidad: El grupo de discusión y el análisis de datos*”. Barcelona: Paidós.

XIFRA, J. (2011). “*Manual de relaciones públicas e institucionales*”. Madrid: Tecnos

AA.VV. (2008). “*Guía de buenas prácticas de comunicación interna*”. Madrid: FEAPS(ed.) Recuperado en:

[http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion\\_interna.pdf](http://www.feaps.org/biblioteca/libros/documentos/comunicacion_interna.pdf)

ANDRADE, H. (2005). “*Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*”. A Coruña: Netbiblo. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicación+organizacional&ots=gmKttoZUM-&sig=ABXXnaOe954L7oJATop8zT6l6kM#v=onepage&q=comunicación%20organizacional&f=false>

AGUADERO, F. (2013). “*Relaciones Públicas y comunicación: un enfoque estratégico*”. México: LID Editorial Mexicana. Recuperado en:

[https://books.google.es/books?id=oKshAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=oKshAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998). “*La comunicación interna*”. Madrid: Díaz Santos. Recuperado en:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KilceG\\_59dMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=comunicacion+interna+de+coca+cola&ots=TsOgv82tR-&sig=wlq09SE4l-ChNMLTHqlaN58\\_FDI#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20de%20coca%20cola&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KilceG_59dMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=comunicacion+interna+de+coca+cola&ots=TsOgv82tR-&sig=wlq09SE4l-ChNMLTHqlaN58_FDI#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20de%20coca%20cola&f=false)

ROBBINS, S.P. (2004). “*Comportamiento organizacional*”. México: Pearson. Recuperado en:

[https://books.google.es/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=snippet&q=ascendente&f=false](https://books.google.es/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=snippet&q=ascendente&f=false)

Rincón, Y. (2014). *Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional*. Encuentros, 47-58, 1692-5858. Recuperado de:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-58582014000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-58582014000100004)

ESTUDIO COMUNICACIÓN Y CINCO DÍAS. (2014) “*La comunicación interna de las empresas en los procedimientos de despido colectivo y en las situaciones de crisis laboral*”. Recuperado de:

<http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2014/03/140325ISO-ESTUDIO-Comunicación-Interna-y-crisis-laboral.pdf>  
[http://cincodias.com/cincodias/2014/04/02/empresas/1396463650\\_798867.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/04/02/empresas/1396463650_798867.html)

XIFRA, J. (2011). “*Funciones de un boletín interno*” [Tabla I]. En “*Manual de relaciones públicas e institucionales*”.

XIFRA, J. (2011). “*Relación entre objetivos de comunicación interna y las herramientas de la web 2.0*” [Tabla II]. En “*Manual de relaciones públicas e institucionales*”.

JOAN COSTA (2003). *El director de comunicación* [Tabla III]. En “*Imagen Corporativa en el siglo XXI*”.

## 8.2 Webgrafía

Página web de Coca Cola Company.

⇒ <https://www.cocacola.es/home/>

Página web de Caca Cola Iberian Partners.

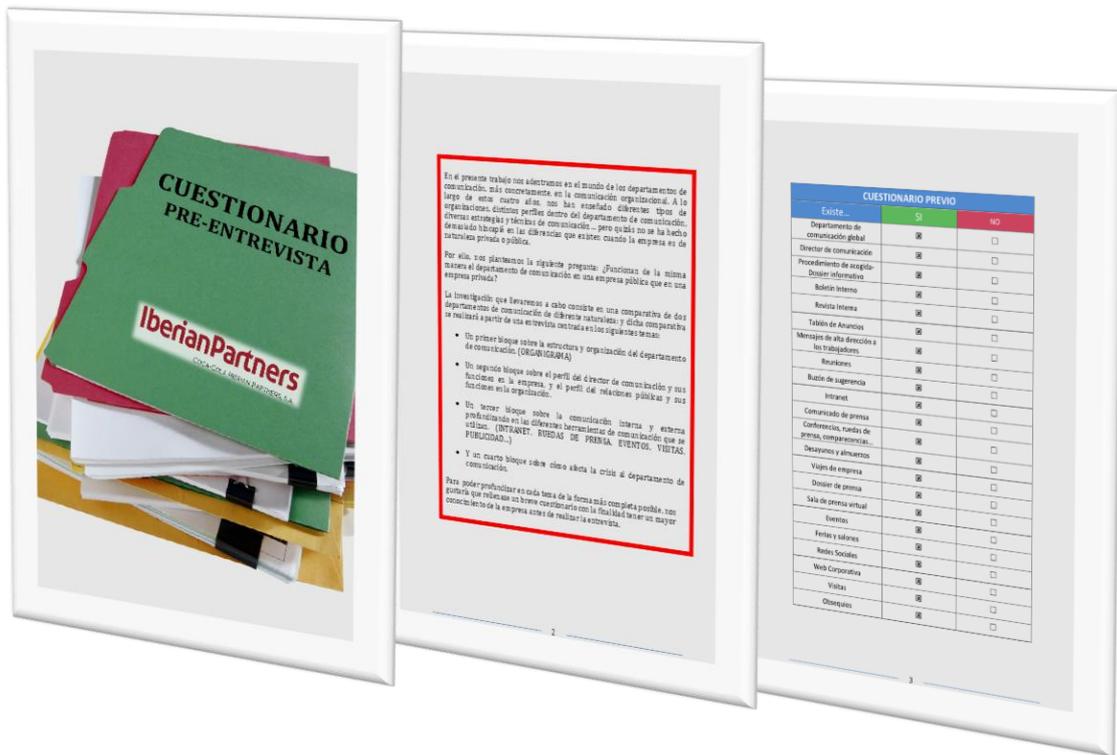
⇒ <http://www.cocacolaiberianpartners.com>

Página web de Canal Sur.

⇒ <http://www.canalsur.es/portada-2808.html>

## 9. ANEXO

### 9.1 Cuestionarios realizados a las dos empresas.



### 9.2 Entrevista Canal Sur.

**Hola, buenos días Ángel. Antes de comenzar con la entrevista me gustaría que me contases un poco en que consiste la empresa, el departamento en el que trabajas, tus compañeros... Y a ser posible, explicar brevemente el organigrama del Departamento de Comunicación.**

El Departamento de Comunicación e Imagen, que es como se llama en Canal Sur Radio y Televisión. El nuevo organigrama que tenemos desde el 1 de abril está formado por una Jefatura de Comunicación e Imagen de la que cuelga la Web Corporativa, el Gabinete de Prensa y el Departamento de Relaciones Públicas. La Jefa de Comunicación e Imagen, desde hace muy poco tiempo, es Susana Aguilar; antes era simplemente Jefa de Comunicación Interna.

El gabinete de prensa está compuesto, integrado, por una serie de redactores, un fotógrafo que está recién incorporado y una administrativa. El Departamento de Relaciones Públicas tiene un Jefe de Departamento, dos técnicas de relaciones públicas y la administrativa que da servicio tanto a la Web, como a Prensa, como Relaciones Públicas. Esa es la estructura. Y el Gabinete de Prensa no solamente es hacia fuera, también cuelgan información en la Intranet.

**Vale. ¿Cómo crees que ha ido evolucionando la comunicación en la empresa y, más concretamente, en el departamento de comunicación en la empresa?**

Canal Sur nació en el año 1989, hace 27 años. Al principio solamente había un Departamento de Prensa, un periodista con otro redactor. Y al poco tiempo se creó el Departamento de Relaciones Públicas y se nombra a un Director de Relaciones Públicas Exteriores. El recién creado Departamento de Relaciones Públicas, que se pone en marcha el 1 de marzo de 1990, y al que yo me incorporo tras una oposición interna para cubrir esa plaza. Con el tiempo pasa a llamarse Dirección de Comunicación, luego pasa a llamarse Dirección de Comunicación e Imagen, luego Estrategia y Comunicación y finalmente, queda en una Jefatura de Comunicación e Imagen; esa es la evolución un poco formal.

Hay que decir que cuando nació la empresa no se contemplaba una Dirección de Comunicación, se fue formando con el tiempo. Como era un medio de comunicación, se pensaba que ya tenía suficientes herramientas de comunicación como para potenciar un Departamento de Comunicación. Pero la evolución de la sociedad, sobre todo la irrupción de Internet, le hizo cambiar el chip.

Canal Sur fue una de las primeras televisiones en tener una página web corporativa, surge dentro del Departamento de Relaciones Públicas como una iniciativa propia y que con el tiempo, se ha asumido. Actualmente hay una web de informativos que depende de la Dirección de Informativos y una web corporativa que depende, como te he dicho, de la Jefatura de Comunicación e Imagen. Ahora mismo estamos haciendo mucho hincapié en las Redes Sociales. Y la web corporativa tiene también un coordinador de redes sociales. Ese es el franco donde se está haciendo especial hincapié.

**Vale pues entonces, me gustaría que me dijese en que redes sociales se hace hincapié y en cuales estáis presentes.**

Estamos presentes en Facebook, en Instagram, en Twitter... Por orden, primero fue Facebook, Twitter, luego Instagram. Estamos ahora mismo también empezando en Periscope metiendo vídeos en streaming. Y queremos abrir un perfil en Google Plus y en LinkedIn y... pues esas son las que tenemos ahí pendiente todavía.

**¿Cuál dirías que es el punto fuerte de la empresa?**

El punto fuerte yo creo que es su web corporativa, con la televisión a la carta y la radio a la carta. Y su presencia en Youtube es fundamental para una televisión. Esos son sus puntos fuertes, la web con la tv a la carta y la radio, Youtube con varios canales y luego Facebook y Twitter como una manera de estar en contacto. Y diría... que lo que es la comunicación externa de envió de notas de prensa a los medios de comunicación tiene su importancia, ya que tiene prensa en papel, la prensa digital... Pero al ser un medio de comunicación y ser competencia de los otros medios de comunicación, tenemos más difícil ocupar espacio en los medios.

**Ahora pasamos a un bloque que trata y gira en torno al perfil del Director de Comunicación y del Relaciones Públicas, es decir, sus actividades, funciones, cualidades... ya que en muchas ocasiones se confunden ambos perfiles. Separando y destacando que el Director de Comunicación suele tener una serie de tareas asignadas más planificadoras.**

**Me gustaría que definiese los dos perfiles y las tareas asignadas de cada uno.**

Yo creo que un Director de Comunicación tiene que ser un periodista con una formación lógicamente amplia. Que ahora si tuviera un doble grado de periodismo y comunicación audiovisual sería lo ideal, además de algún master en comunicación corporativa...

Las relaciones públicas normalmente están integradas en esa dirección de comunicación, también es verdad que el término de relaciones públicas se ha desvaluado con el tiempo y actualmente la denominación de relaciones públicas se ha ido diluyendo y se habla más de dirección de relaciones corporativas, relaciones institucionales, reputación corporativa etc. Porque mientras en EEUU y el mundo anglosajón "*public relations*" siguen con su vigencia, aquí ha decaído, en España. Como tú has dicho, efectivamente las relaciones públicas tienen un amplio ámbito que tiene que ver, muchas veces, con la responsabilidad social corporativa cuidando la relación con los públicos tanto internos como externos, con promoción de iniciativa, con terrenos muy diversos como la responsabilidad social medioambiental, cultural de la empresa, nuevas iniciativas para atraer nuevos públicos, entrar en sectores donde anteriormente no se había entrado de la mano de empresas... ese es un poco el ámbito que yo le veo a las relaciones públicas. Mientras que la comunicación es más distribuir los contenidos de la empresa a través de medios convencionales, medios de masa, redes sociales, plataformas digitales...

### **El director de comunicación ahora mismo... ¿quién es?**

No hay un Director de Comunicación. Estamos en una empresa pública con una reducción de directivos. Acabamos de hacer una fusión. Hasta ahora había tres empresas diferentes Canal Sur Tv S.A., Canal Sur Radio S.A, y el ente público Agencia Empresarial de la Radio y la Televisión Andaluza. Ahora mismo Canal Sur Radio y Canal Sur TV se han fusionado en una sola sociedad, Canal Sur Tv S.A ha absorbido a Canal Sur Radio S.A y ahora solamente hay Canal Sur Radio y Televisión S.A con un nuevo logo en verde que pone "Canal Sur Radio y Televisión" debajo. Eso quiere decir que debido a la política de recortes hay que reducir el número de directivos, la fusión de esta sociedad es también un imperativo de la Junta de Andalucía para reducir el número de sociedades que había en el sector público. Por lo tanto, no hay un Director o Directora de Comunicación, sino una Jefa de Comunicación que tiene el mismo nivel que yo. Aunque se le han sumado competencias como la web corporativa o las relaciones públicas, que aunque yo sigo conservando el rango, dependo formalmente de ella.

**Ósea... que Susana coordina lo que sería un poco la web corporativa, la prensa y las relaciones públicas para que el contenido y todo lo que se produzca vaya en consonancia ¿no?**

Sí, exacto.

**Cuando hablamos del portavoz de Canal Sur, a quién nos referimos. Por ejemplo, el año pasado tuvisteis un problema de emisión en el momento de las uvas en fin de año, ¿Quién es el que da la cara y es portavoz de dicho problema?**

Normalmente cuando existe un problema, el que da la cara es el Director de Estrategia. Luego a un nivel más cotidiano de llamada, de atender a los medios... la Jefa de Comunicación es la que hace de portavoz, pero lo que son apariciones públicas, da la cara el Director General. Que ahora está en funciones. El Director General en la Agencia Pública es Joaquín Durán que es el que efectivamente da la cara por la empresa, cuando hay intervenciones públicas, firmas... es él.

**El perfil del relaciones públicas, ¿crees que debe ser también un periodista?**

Yo cuando llegué a la jefatura del departamento. La especialidad de Publicidad y Relaciones Públicas no estaba como tal y por lo tanto lo normal era un periodista con una experiencia en Relaciones Públicas, que es lo que yo pude aportar y por eso me presente a la plaza de jefe de departamento.

Ahora mismo con una rama de Publicidad y Relaciones Públicas en las facultades de comunicación, yo creo que debería ser un Licenciado o Graduado en Publicidad y Relaciones Públicas el que estuviese al frente del Departamento de Relaciones Públicas. De todos modos, hay una cuestión que cada vez más se está produciendo, es que los profesionales de la comunicación en un sentido amplio tienen que ser hombres orquesta, muy versátiles. Porque la clasificación que existe de Periodismo, Comunicación Audiovisual y Relaciones Públicas muchas veces está saltando por los aires. Por razones de productividad o de economía no se pueden tener muchos

departamentos. También depende si la empresa es pequeña o grande, si es una gran empresa habrá muchos departamentos dentro del Departamento de Comunicación, pero en una empresa pequeña la persona responsable de la comunicación va a tener que llevarla al completo.

**Vale, Canal Sur está presente en toda Andalucía. En cada provincia hay una sede y en cada sede... ¿hay una persona encargada del departamento de comunicación de esa provincia?**

El Director Territorial es el que hace de portavoz, el que da la cara. Desde aquí nosotros coordinamos buena parte de todo el tema de exposiciones, fomentando más esa coordinación y cada vez se les está dando un protagonismo mayor en lo que son relaciones sociales y corporativas. Aquí depende el talante y la disposición de cada persona, la mayoría son periodista unos haciendo más énfasis en la proyección de la labor de Canal Sur en esa provincia, y otros que se quedan un poco más como gestores de esa provincia, con un personal que suelen ser menos proclives a “vender” la labor que hace Canal Sur en la provincia. Pasa lo mismo en todos los niveles, y de eso depende mucho también la comunicación interna. No solamente hay que hacer cosas sino también contarlas e igual que a nivel personal, la marca personal unas veces es muy potente y otras veces menos. La persona es más introvertida o menos introvertida, a nivel colectivo pasa lo mismo.

**Ahora vamos hablar un poquito de la comunicación interna y externa. Entonces... ¿crees que en Canal Sur se dedican los mismos esfuerzos a la comunicación externa que a la interna?**

Bueno yo creo que ahora mismo sí, desde hace años se dedican los mismos esfuerzos. Hay una Intranet, con una sección amplia de noticias, con un punto de encuentro, que yo creo que sí, la mayoría de noticias que se publican hacia fuera se publican también en la Intranet. Yo creo que debería de haber más comunicación interna en el plan estratégico. Una de las demandas que se recogieron de parte de todos los grupos de trabajo fue, como primer problema de la empresa, la falta de comunicación interna; pero a continuación, cuando yo coordiné el grupo de trabajo de comunicación interna la gente quería saber lo que hacen los compañeros pero no querían compartir lo que hacían. Todo el mundo quería saber lo que hacían los demás departamentos pero no querían compartir su trabajo. Y esa es una actitud que no solamente se encuentra en los directivos, en la cúpula directiva, sino que también los mandos intermedios y los trabajadores son muy celosos de comunicar lo que hacen, porque en la medida que comuniquen y sean transparentes tendrán que rendir cuentas, no solo a sus superiores sino al resto de la empresa. No quieren transparencia porque supone rendición de cuentas. Por lo que el personal dice: “No, yo le rindo cuenta a mi jefe porque no tengo más remedio”, pero si yo cuento mi trabajo y los criterios que rigen el funcionamiento de mi departamento, cualquiera puede decir “¡Oye! que tú estas incumpliendo esto!” Esto es un poco lo que ocurre no solamente en esta empresa sino yo creo que en muchas entidades públicas y privadas.

### **¿Cuál crees, bajo tu punto de vista, que es más importante de las dos?**

Yo creo que la comunicación interna es básica y yo la pondría por delante de la externa. Porque si los trabajadores y los públicos internos de la empresa no transmiten bien los contenidos, la información, el trabajo de la empresa, difícilmente vamos a transmitir bien cuando nos dirigimos a medios externos. Tenemos que contar con la complicidad de los trabajadores de la empresa, y eso es algo que no todos los directivos han entendido, de nuestra empresa y de otras muchas empresas. Y ahí hay un grave fallo que se traduce en falta de productividad, eficacia... los primeros portavoces y difusores tienen que ser los trabajadores de la empresa. Son los proveedores de esa empresa, los que en definitiva se relacionan cotidianamente con la empresa. Si un cliente, un proveedor de Canal Sur gana dinero con Canal Sur debería decir: "¡Oye! yo voy a difundir lo que hace mi cliente!" y ya no digamos... el trabajador directo. En este caso los trabajadores de las empresas subcontratadas que dependen de Canal Sur. Todos esos círculos habría que cuidarlos.

**Y en cuanto a comunicación y herramientas de comunicación interna. Del primero que vamos a hablar es del procedimiento de acogida que se le da al trabajador de la empresa. ¿Cómo se lleva a cabo?, ¿tenéis material complementario como un dossier donde se explique la labor de la empresa, el departamento donde se va a trabajar...?**

Sí, hay un protocolo establecido para... Es verdad que entran poco trabajadores en la empresa desde hace años sobre todo por causa de la crisis, pero se procura que con los trabajadores en prácticas, con los becarios, se haga. Se puso en marcha hace tres o cuatro años pero no se ha actualizado mucho, y se debería también de potenciar.

### **¿El boletín interno o revista interna, existe?**

Se llama "¿Qué hay?" Y es una revista digital que no está en soporte papel.

### **Y ¿cómo se distribuye esta revista interna?**

La gente tiene que entrar por la Intranet. De hecho cuando un trabajador enciende su ordenador automáticamente le aparece la Intranet.

### **El tablón de anuncios en muchos casos existe físicamente y en otros a través de la intranet. En este caso ¿cómo es?**

El tablón de anuncio lo encuentras en la Intranet. Tenemos también tabloneros de anuncios en todas las delegaciones y en todos los centros de trabajo, pero estos tabloneros mayormente son utilizados por las secciones sindicales presentes en la empresa. En los tabloneros de anuncios de vez en cuando la empresa cuelga algunas cosas, pero ya se utiliza o bien la Intranet o bien el correo electrónico a todos los trabajadores.

**Por lo que, en los tabloneros físicos solamente cuelgan información los sindicatos ¿no?**

Si, ellos cuelgan su información, y la empresa utiliza la Intranet para colgar la suya propia.

**Los mensajes de la alta dirección ¿cómo llegan a los trabajadores?**

A través de la intranet y el correo electrónico.

**Por lo que... ¿la intranet podríamos decir que es la herramienta interna más importante de la empresa?**

Exactamente, sí.

**¿Se establecen reuniones frecuentes en el departamento de comunicación?**

Hay una reunión diaria de coordinación entre todos sus miembros y ahí se decide un poco los temas que se van a tratar, que se va a promocionar...

**Vale. Y si por cualquier motivo, alguna de las demás provincias tiene que hacer alguna actividad de comunicación. ¿Quién lleva a cabo esa tarea?**

La comunica Sevilla y se distribuye en la Intranet.

**Si hablamos del buzón de sugerencias...**

Existe, y se encuentra en la Intranet pero está poco activo. Yo creo que es una cuestión de falta de un diseño atractivo.

**¿La intranet recoge algo más que recuerdes que yo no haya nombrado?**

Recoge un foro que se llama "punto de encuentro" que es libre donde todos los trabajadores pueden colgar sus anuncios, sus protestas, sus comentarios, sus opiniones...

**Ósea que podríamos decir que el "punto de encuentro" actúa como buzón de sugerencias ¿no?**

Sí, porque ahí entra de todo.

**Vale, ¿crees que es importante que todos los trabajadores tengan acceso o tengan la costumbre de entrar en la web corporativa y en las redes sociales?**

Sí, yo creo que en teoría es una obligación cotidiana y diaria que unos hacen y otros no.

**Y luego... ¿se realizan comidas de empresa para empleados u otro tipo de actividades para los trabajadores?**

No, eso desapareció hace tiempo. La copa de navidad desapareció y desde entonces lo que hay son comidas propias de cada departamento, despedida de trabajadores que se jubilan... pero no hay una... también la empresa celebraba varias convenciones internas a lo largo del año. La última iniciativa colectiva ha sido la realización del plan estratégico con grupos de trabajo, pero se han ido diluyendo.

### **¿Todo esto surge a consecuencia de la crisis o de otros factores?**

Las reuniones y las convenciones sí, porque eso tiene un gasto extra que por lo tanto hay que reducir.

**Eso todo en cuanto a comunicación interna. En cuanto a la externa, la dividimos en dos; una referente a la prensa y otra en cuanto a la comunidad, a la sociedad. En relación con la prensa, supongo que el que se hace cargo es el departamento...**

De prensa que envía la programación de nuestra cadena a todos los medios. Las notas de prensa, unas cuatro o cinco diarias sobre nuestras actividades... y luego realiza un blog que se llama "sala de prensa" donde se cuelgan las noticias diarias que se manda en una *newsletter* que es una especie de boletín. En Relaciones Públicas, nuestras actividades las colgamos en una serie de plataformas y revistas digitales y redes sociales, creamos eventos...

**Y si existiese algún tipo de noticia que implique al Departamento de Relaciones Públicas... ¿Es este departamento el que envía la información a los medios?, o ¿pasa por las manos del Gabinete de Prensa?**

Pasa por el Gabinete de Prensa que es el que elabora la nota de prensa y la envía. Y una vez que se envía esa nota de prensa ya redactada, nosotros la enviamos a nuestros sitios específicos a donde no llega prensa.

**Entre todas las herramientas de comunicación externa. ¿Con cuánta frecuencia se realizan los comunicados de prensa?**

4 o 5 noticias.

**Y las conferencias, ruedas de prensa...**

Esas se realizan con una media de una o dos al mes.

**Ahí... ¿quién sería el portavoz?**

Pues el Director General o bien, el responsable del programa que en ese momento esté implicado. Depende de quién este involucrado.

**En muchas ocasiones y en otras empresas, se realizan otro tipo de acciones más peculiares como son los desayunos, almuerzos, viajes... ¿Se realizan en Canal Sur?**

Se han realizado pocos, pero alguno que otro. Viajes se organizaron en su día, pero ya no. Pero también es verdad que ahora mismo con la digitalización que hay, uno puede enseñar con video conferencias y un montón de herramientas más.

### **¿Se hacen muchas videoconferencias?**

Cara hacia fuera no, la videoconferencia se utiliza como una herramienta de comunicación interna. Por ejemplo, para coordinarse con las otras televisiones. Y se están dando en streaming algunas de las ruedas de prensa, es decir, a través de Periscope y nuevas Redes Sociales.

### **En cuanto a la comunidad, en el tema eventos. ¿Se han reducido mucho con la crisis o se sigue manteniendo el número de eventos?**

Se redujeron, se están recuperando un poco. También con la crisis la gente acude a menos a ferias y eventos, por lo tanto nosotros seguimos organizando, participando en ferias... menos que antes... pero seguimos.

### **Y ¿cómo está presente Canal Sur en estos eventos?**

Cuando decidimos participar como patrocinador intentamos tener una notoriedad, intentamos ir más allá de que nuestro logo aparezca. También hemos trabajado mucho en abrir las puertas de nuestro centro al público con un programa de visitas, estamos en la Red de Turismo Industrial de la provincia de Sevilla, estamos intentando estar en las iniciativas de turismo industrial de otras provincias de Andalucía, hemos convertido nuestra sede en espacios abiertos a la comunidad donde se celebran todos los meses exposiciones de arte, fotografía... En ese terreno recibimos un volumen de visitas importantes al año, no solamente en la sede de Sevilla sino en el resto de provincias. Y con las exposiciones también tenemos una actividad muy interesante y que se hace desde hace poco.

### **Exposiciones quizás, con una acción de Responsabilidad Social Corporativa, ¿no?**

Sí y de responsabilidad cultural, ya que con la crisis cada vez hay menos sitios donde exponer y cada vez hay más gente que crea, que pinta y que quiere dar a conocer su arte.

### **En cuanto a las ferias y salones. ¿Crees que Canal Sur también ha reducido?**

Ahí se ha reducido mucho, porque antes la gente iba a las ferias a encontrarse con la empresa. Y ahora mismo las empresas están en la red, hay una relación muy estrecha y muy cómoda con todo el mundo. Se puede enseñar la empresa a través de vídeos, fotografías... El ir a un sitio a mostrar tiene poco sentido, el papel también está en franco retroceso. Llegas y pones una pantalla con un vídeo pero... ¿quién se lleva un folleto a casa o cosas en papel?, igual que las tarjetas de visita; yo soy partidario de las tarjetas de visitas pero ya todo el mundo se intercambia su tarjeta virtual de teléfono a teléfono. Es una realidad que está ahí.

Hay muchas otras ferias que si son necesarias, las de alimentación por ejemplo, o la de coches porque tienes que probarlos. Pero quizás otros productos no lo necesiten tanto, yo creo que hay otras muchas ferias como las de turismo que si son importantes, como FITUR... o alguna así más importante.

**En el tema de visitas, ¿se regala algún tipo de obsequio?**

No, se da un obsequio simbólico como un marca páginas de libro.

**¿Y antiguamente se daban otro tipo de obsequios?**

Sí, se obsequiaba con algo. Incluso había un área de trabajo que era el material de regalo y promoción, que ya eso ha desaparecido totalmente.

**En cuanto a las Redes Sociales, ¿quiénes se encargan de compartir el material?**

La web corporativa que distribuye el material que produce prensa, y el material que ellos producen para mostrar en red.

**Entonces ¿todas las redes sociales se manejan desde web corporativa?**

Sí.

**Y en cuanto a la publicidad, al ser una organización de naturaleza pública... ¿Está subcontratada, o sale desde la misma empresa?**

No, nosotros hemos dejado de hacer publicidad convencional. Mantenemos algo pero una cosa residual de intercambio; aunque prácticamente hasta los intercambios han desaparecido. Y lo que es la publicidad que nos llega, como soporte publicitario, es la dirección comercial la que se encarga de ello; que es la publicidad que nosotros emitimos, tanto en radio como en televisión.

**Y esa publicidad, la mínima que se haga...**

Está gestionada por dos empresas. Para la televisión la lleva FORTA y para radio GUADALMEDIA. Y cada dos años se sacan a concurso la gestión de la publicidad que nosotros captamos. Nosotros no hacemos publicidad y cuando hacemos publicidad en una revista o festival de cine y tal... pues lo diseñamos nosotros en nuestro departamento de diseño y enviamos el arte final, pero en ocasiones especiales.

**Con el tema de la crisis, tanto empresas privadas como públicas se ven afectadas en mayor o menor medida. ¿Cómo se ha visto afectada en la empresa?**

Sobre todo en volumen económico empezaron por este departamento, sobre todo por el área de relaciones públicas. Dejamos de organizar eventos, que antes hacíamos, y cambiamos la filosofía del evento. Antes el evento iba con coctel que han desaparecido, ahora solo contenido en sí. El material de regalo se suprimió y así todos los viajes, presencias fuera de Andalucía... Ya solo vamos a lo estrictamente imprescindible.

**¿Y en qué comunicación se ha visto más afectada? ¿En la comunicación externa o interna?**

Bueno se han aumentado esfuerzos en lo que son las relaciones públicas. Como no hacemos publicidad, hay que hacer relaciones con la comunidad. Ahí también, cuando los programas de radio y televisión salen a la calle estamos divulgando y promocionando la empresa. Cosas que antes no se hacían y que ahora se hacen, programas con públicos, se sale a la calle a pulsar la opinión... todo eso es expandir la marca.

**La publicidad antiguamente, ¿era mayor?**

Antes había publicidad por intercambio prácticamente con todos los medios de comunicación escritos de Andalucía. Pero eso ya desapareció.

**Bueno pues esto es todo. Muchas gracias Ángel.**

Si necesitas cualquier cosa más puedes llamarme o escribirme ¿vale?

**Vale, pues muchísimas gracias por dedicarme este ratito.**

**Gracias.**

### 9.3 Entrevista Coca Cola Iberian Partners.

**Buenas tardes Alejandro.**

Hola, buenas tardes.

**Comenzaremos recordando un poco lo que le expliqué en el cuestionario. El estudio que estamos realizando se basa en una comparativa de los departamentos de comunicación de las empresas privadas y públicas para poder descubrir las diferencias que existen entre los dos y las limitaciones que tienen cada uno; por ello, partiremos de una breve descripción de la organización en el mercado, detallaremos la comunicación que realiza la empresa y que herramientas y técnicas utilizan para poder llevar a cabo dicha comunicación.**

Vale.

**En primer lugar, me gustaría que explicases con unas breves palabras que es Coca Cola Iberian Partners.**

Hay que entender que Coca Cola es compleja desde el punto de vista que tenemos, por un lado lo que es la compañía Coca Cola, separado del embotellador. Que en el caso de España, es un embotellador privado, con capital privado, de iniciativa privada, siendo como una especie de franquiciado de la compañía. Ésta a su vez, le da servicio al embotellador que vende, fábrica y distribuye el producto. Así la compañía me da servicio y me facilita todo tipo de comunicación permitiendo que yo comunique. La compañía impone una serie de directrices y luego nosotros ejecutamos.

**Lo que a mí me interesa sabiendo la cantidad de comunicación que realiza Coca Cola, es cómo se organiza este tipo de comunicación, cómo son los departamentos, qué tipo de herramientas y técnicas se utilizan... Sabiendo que Coca Cola Iberian Partners se divide geográficamente por zonas, nos referiremos en todo momento a la comunicación que se establece en el área-sur. Por lo que comenzaremos hablando de cómo se organiza el departamento de comunicación en el área-sur, que es la zona que te corresponde.**

Hay un Gerente de Comunicación que es la cabecera de comunicación de dicha área que estaría en Sevilla, porque la central del área sur está situada en Sevilla. Y luego en ese área hay tres regiones, región suroeste con sede en Sevilla, región sureste con sede en Málaga y región Canarias con sede en Tenerife, esas son las tres regiones. Y además, en esas tres regiones, bajo el Gerente de Comunicación hay un Jefe de Comunicación en cada región; en mi caso Jefe de Comunicación de sureste, en el suroeste mi compañera Beatriz Codes y en Canarias Rolando Soler. Y bajo éstos, se encuentran los Gestores de Comunicación que, por provincia, actuarían como siguiente enlace para llevar toda la comunicación, bien interna o bien externa a cada área geográfica.

Realmente todos los Jefes de Comunicación tenemos las mismas competencias, pero sí que es cierto, que a nivel interno y para una mayor organización, cada uno coordina tareas diferentes. Pero ¡todos! tenemos las mismas funciones.

**Vale, por lo que tenemos tres escalones. ¿Habría algún escalón más?**

Podríamos decir que existe un cuarto nivel que serían las personas que hacen visitas a fábrica, pero como concepto podríamos englobarlo en el tercero o como un cuarto nivel ya que tenemos un concepto propio que es enseñar nuestra fábrica.

**¿Cómo crees que ha ido evolucionando la comunicación, y en qué aspectos notas tú que ha cambiado más?**

Bueno pues ha evolucionado muchísimo. Te lo voy a decir de una forma muy simple y muy llana, hemos pasado de ser “los chicos de los eventos” (entre comillas), es decir, dedicados únicamente a desarrollarlos, a comunicar la imagen de la empresa, a difundir estos eventos culturales, deportivos, sociales... que es a lo que nos dedicamos ahora; a ¡COMUNICAR!. Desde hace un par de años que se creó Coca Cola Iberian Partners, lo que se pretende es que comuniquemos, que vayamos a más, que comuniquemos el antes, el durante y el después.

**Vale, por lo que antes únicamente os dedicabais a realizar el evento y ahora no solo lo realizáis sino que lo comunicáis.**

Lo que queremos transmitir es “¡Oye, qué hacemos muchos eventos!”. Ahora mismo lo que nos interesa es realizar muchos eventos y llegar a muchos sitios; de hecho hacemos unos 17000 eventos en toda España en cualquier ámbito social, cultural, deportivo...

**Realmente podríamos decir que una de las herramientas más importantes de comunicación que hay o que tenéis, son los eventos; incluso antes que cualquier otra cosa ¿no?**

El evento lo que hace es crear una imagen. De tal manera, que notoriamente en ese evento estás desarrollando una imagen de marca, tu visibilidad (con tus materiales de visibilidad) y dando a conocer tus productos (dando una degustación de ellos).

Pero lo que nos habíamos olvidado entonces era de comunicar el evento con un tiempo suficiente para que la gente sepa que se va a producir un evento de Coca Cola, el día tal, a la hora tal, en tal sitio; y que además ese evento es o bien de deportes, o bien de cultura, o bien de carácter social... Por lo que nos interesa que primero nos dé tiempo a comunicarlo en redes sociales, en la prensa, en la radio... sobre todo ahora utilizando mucho las redes sociales, y una vez que ya he comunicado el “pre-evento”, comenzamos con la realización del evento en sí, que es lo que hacíamos antes, y lo que hemos hecho siempre, y para finalizar, el post, la noticia que genera ese evento: “tantas mil personas, con tantas mil degustaciones, el 60% mujeres y el 40% de hombres, el porqué de cada porcentaje...” (intentamos diversificar para conseguir una igualdad en el público). Y todo eso es a donde nos dirigimos ahora; tienes que desarrollar una estructura de planificación con una

estrategia donde dices “¡Oye! tengo que hacer un evento, ¿cuál es el enfoque que tengo que darle?” Por ejemplo, el enfoque de tal evento será la mujer.

**Perfecto, pues ahora vamos hablar un poco de lo que yo le denomino Director de Comunicación que en ningún momento ha sido nombrado. Supongo que la figura como tal sí que existe pero quizás con otra nomenclatura, o en un nivel superior a las zonas de organización como área-sur, por ejemplo.**

Exacto, no estaría en nuestro área porque está por encima.

**Por lo que el perfil del director de comunicación actúa de una forma mayor ¿no?.**

Si

**Y a partir de ahí... ¿él dicta una serie de normas o una serie de actividades que llegan al Gerente de Comunicación, que en este caso el que se encuentra en Sevilla?**

A ver el Director de Comunicación de la compañía Coca Cola y el Director de Comunicación de Coca Cola Iberian Partners es otro, son diferentes, en este caso ambas directoras y periodistas.

No tiene porque, puede ser una persona de marketing, puede ser una persona de publicidad... pero en este caso son periodistas porque a dónde nos dirigimos nosotros es a comunicar y quién mejor que una profesional de la comunicación dirija a dónde quiere ir la empresa y a dónde quiere ir la marca. Normalmente estas personas tenían un perfil anterior de marketing que eran los que marcaban la pauta, pero desde esos tiempos hasta nuestros días, aproximadamente unos 3 años o un poquito más, los Directores de Comunicación suelen ser periodistas.

**Eso era una de las cosas que quería que comentásemos. Habiendo leído y estudiado todo lo que estudiado, me he dado cuenta que el perfil del Director de Comunicación quizás a cambiando, y antiguamente una de sus tareas principales era planificar por encima de cualquier otra cosa, con mucha base de marketing, y ahora quizás se acercan más a la comunicación en general no solo a la planificación; que es lo que veo que pasa en la empresa ¿no?. Esto me lleva a preguntarme qué diferencias claras ves tú entre ese Director de Comunicación y un Gestor de Comunicación o un Jefe de Comunicación, obviando el rango jerárquico que existe en la empresa.**

Lo primero que hay que decir es que ha habido una evolución y hemos pasado de ese perfil marketiniano de una persona dedicada más al mundo del marketing, a lo que nos hemos dirigido en los últimos años; una persona comunicadora que lo que trata es de comunicar las acciones que hace la compañía Coca Cola o la empresa. Nosotros lo que estamos haciendo es cambiar el chip ,es decir, esta persona ha sido una persona experta que ha manejado perfectamente toda la parte de relaciones externas, (que era lo que ahora es el Departamento de Comunicación) y digamos que estamos en un sistema un poquito más global. No me dedico solo a hacer eventos sino que además me dedico a comunicar aparte de hacer esos eventos. ¿Qué perfil tiene esa persona ahora mismo? un carácter marcado de comunicador, perfil periodista analizando qué

estrategia quiere seguir la empresa y comunicar esa estrategia, es decir, quiero que la gente sepa que Coca Cola es una marca con responsabilidad social corporativa que atiende cualquier acción social, que desarrolla sus eventos pero que en ese desarrollo de eventos se quiere contar algo, por ejemplo: que es una empresa diversificadora, que incluye a las mujeres en el mercado laboral, ¿vale?. Lo primero que encontramos nosotros es comunicación tanto de la empresa Iberian Partners como de la compañía. Lo primero es comunicar, nosotros no nos dedicamos a hacer eventos, nosotros nos dedicamos a comunicar, evidentemente el pasaporte para poder comunicar lo tenemos en nuestros diecisiete mil y pico de eventos, pero yo comunico primero y luego desarrollo un evento en función de la estrategia de comunicación que yo quiero contar.

Te voy a poner un ejemplo: imagina que yo quiero comunicar en fútbol y ¿a quién me quiero dirigir? a los jóvenes, vale; ¿y cómo lo quiero mostrar? con la Copa Coca-Cola. Entonces monto y preparó un plan de comunicación en función de Fútbol, (como pata estratégica de Coca Cola), jóvenes (a donde yo me quiero dirigir, 14-16 años) y en base a una acción social (damos un perfil de vida activa, sana y saludable) y además los incluimos dentro del mundo del deporte, de la vida sana, de la vida activa, es decir, más responsabilidad social corporativa, reputación corporativa y demás.

**¿Crees que ese perfil de comunicador lo tienen que tener por obligación todas las personas del Departamento de Comunicación?**

Sí, indudablemente sí.

**Vale, por lo que al final estamos igualando o asemejando el perfil del Director de Comunicación con el de todos los comunicadores, pero con algunas tareas diferentes asignadas.**

**¿Tú crees que ahora mismo es necesario una serie de estudios o carrera para poder trabajar en un departamento de comunicación propio de Coca Cola?.**

En todos los trabajos hay un porcentaje alto donde lo que se requiere es lo que se requiere. Si tú vas a montar o estás dentro de un departamento de comunicación, lo normal es que encuentres o busques comunicadores y eso te lo da una facultad, o una escuela, o un negociado de comunicación... Evidentemente en un 90% la persona tiene que ser un comunicador con unas nociones y unos conocimientos básicos que te los dan en una facultad de comunicación.

Coca Cola es muy amplia y muy diversa, igual que otras empresas, y puede ser otra persona que no tenga nada que ver con una facultad de comunicación, pero siempre será mucho más fácil que el comunicador que va a entrar en el Departamento de Comunicación venga de ahí, de ese perfil que es lo que se persigue ahora. ¿Qué es lo que se persigue ahora? Pues lo que se persigue ahora con esta estructura nueva y con esa estrategia de Coca Cola de comunicar es que vengan de ahí. ¡Oye! y ¿cómo lo planteáis actualmente? Pues hay personas con mucha trayectoria profesional y con muchos años de experiencia que han empezado en marketing, que han empezado en la rama comercial y que llevan un bagaje de años tan importante de experiencia, que ahora mismo... ¡vamos que das el perfil perfectamente! como en mi caso. Pero

evidentemente el futuro es que las personas que entren en este área vengan del mundo de la comunicación.

**Vale ahora vamos a hablar de lo que es la comunicación interna y externa, es decir, la comunicación que se da a todos los trabajadores de la empresa y la comunicación que se da hacia fuera. Entonces ¿crees que Coca Cola dedica los mismos esfuerzos a la comunicación externa que a la comunicación interna?**

No, anteriormente. Sí, actualmente. Hemos vivido unos tiempos en los que se trataba de comunicar externamente y la verdad que de dónde venimos nosotros, sobre todo de Rendelsur (la otra embotelladora) había un déficit importante en comunicación interna. Desde que nosotros hemos afrontado el reto de ser un solo embotellador cómo es Coca Cola Iberian Partners ya sí se le da. No te voy a decir que se le da la misma importancia, pero se le da muchísima más importancia a la comunicación interna de la que se daba antes, ¿por qué?, porque primero tienes que sentar las bases dentro de ti y porque segundo, lo importante de la comunicación es que tus empleados sepan cuál es el nivel de información que ellos requieren dentro de la empresa.

¿Qué tiene Coca Cola de extraordinario? que tiene una comunicación externa bestial, brutal, ¿para qué? para desarrollar la marca. La gente dice: “no, si a Coca Cola no le hace falta” pero realmente si le hace falta. Desde sus comienzos el desarrollo de la comunicación externa ha sido bestial, lo sigue siendo ahora pero dándole mucha importancia a la comunicación interna. Entonces la pregunta sería ¿se le da la misma importancia a la comunicación interna o externa? No en el volumen de porcentaje pero sí es importante porque se pretende que la gente de la casa, los empleados, lo primero que conozcan es qué se va a desarrollar.

**Bajo tu punto de vista... ¿cuál sería la más importante de las dos?. Realmente no se pueden comparar porque cada una hace su función pero para ti, ¿cuál crees que sería la más importante? o ¿de cuál crees que Coca-Cola podría llegar a prescindir?**

Como todo en la vida, en una marca como Coca Cola, lo que tiene que existir es el equilibrio, y el equilibrio te lo da que tengas comunicación externa para desarrollarte en tu ámbito, y la comunicación interna para sentar las bases entre los empleados. Evidentemente en una marca como Coca Cola lo que prepondera de alguna manera es la comunicación externa, una imagen de marca que transmite al exterior. Si esa es la pregunta, básicamente lo que estamos contestando es que le doy más importancia a la comunicación externa. Lo que pasa que actualmente se está transformando la empresa para que haya una mayor comunicación interna y que los empleados conozcan cuáles son las bases de una nueva empresa cómo es Coca Cola Iberian Partners y dentro de un tiempo Coca-Cola European Partners, que es donde pasamos.

¡Hombre! si hay que contestar... prescindiremos de la interna.

**Vale sabiendo que Coca Cola ha seguido adelante con una comunicación interna muy pobre... ¿Crees que podría continuar con una comunicación interna nula o prácticamente nula?**

Es una pregunta quizás un poco drástica porque lo que hay que buscar es el equilibrio y de hecho lo que nosotros estamos buscando es ese equilibrio.

**Vale, estupendo. Ahora vamos hablar un poco de las herramientas. Entonces yo, según lo que has contestado en el cuestionario, te iré preguntando para que me cuentes las características que tiene, quién las utiliza, cómo se utilizan...**

**Primero vamos a hablar de las herramientas internas y luego vamos a hablar un poco de las externas. Comenzamos con el período de acogida de un nuevo trabajador, un nuevo empleado. ¿Cómo se afronta en Coca-Cola?**

Lo primero que hay es un Departamento de Recursos Humanos, que es una de las patas fundamentales de la comunicación interna; para que a través de un currículum, de entrevistas personales, etc., podamos saber cuál es el perfil del trabajador o de ese puesto de trabajo del que se requiere. Bajo mi punto de vista es fundamental que exista este departamento para diseccionar la persona y el perfil de la persona adecuado a ese puesto de trabajo.

**Y una vez ese trabajador ha sido contratado, ¿existe algún tipo de dossier o de material que se le proporcione al trabajador para que se sienta un poco partícipe de la empresa?**

Hay un plan de formación, hay una revista interna dentro de la empresa que comunica y explica el tipo de empresa, a qué se dedica la empresa, el número de trabajadores, los diferentes departamentos, tipos de productos, envases, sabores... Y cada trabajador tiene acceso a la página web de la empresa que también especifica todo esto. A cada nuevo trabajador se le proporciona todo tipo de información que debe saber a cerca de su empresa, complementado lógicamente con un plan de formación continuo y que va en función también del tipo de trabajo que desempeña y del segmento al que pertenezca.

**Vale, hablando ya de las herramientas, hemos dicho que Coca-Cola tiene una revista interna pero nos interesaría saber cómo se distribuye ¿de una forma virtual o física?**

En una empresa de casi 5000 trabajadores evidentemente no todos los trabajadores tienen un correo electrónico personal y demás, para que se pueda recibir esa revista virtual. Por lo que tenemos las dos versiones, la revista física en todas las delegaciones y la revista virtual online que te llega a través de un correo electrónico o ya, a través de una cuenta en la que tú te metes con perfil de trabajador.

**¿Una intranet?**

Nosotros tenemos una intranet en la que el trabajador entra a través de su código y pincha en lo que él quiera, en unas entradas si quiere ir a un evento... o por ejemplo, la revista interna...

**Vale, por lo que la intranet es una de las herramientas de comunicación interna más importantes de la empresa ya que recoge la revista interna y... supongo, que recogerá también una especie de tablón de anuncios.**

Todo. Todo. La revista interna es donde puedes encontrar los eventos que hace Coca Cola, si además esos eventos tienen una serie de beneficios para los empleados como sorteo de entradas, otro tipo de sorteos, regalos, etc.

**Y a parte de estos tabloneros de anuncios en la intranet, ¿también existen tabloneros de anuncios de forma física en las fábricas, pasillos, etc.?**

En todas las delegaciones y cada una de las provincias donde Coca Cola está presente.

**Y esos tabloneros de anuncios, que supongo que serán de fácil acceso, ¿son visibles y todo el mundo puede colgar información?, o ¿solamente personas encargadas de este trabajo?**

Solamente las personas encargadas de este trabajo, que en este caso serían o bien las personas de Recursos Humanos o bien las personas del Departamento de Comunicación. Nosotros dentro de comunicación llevamos, comunicación interna y comunicación externa, y asociados a los de Recursos Humanos que nos transmiten la información.

**Vale y en el caso de que algún empleado pueda comunicar que ha visto un curso de gran interés, o que necesita ayuda para algo que le ocurra... ¿Hay algún apartado en la intranet donde se intercambian mensajes de los trabajadores?, o ¿existe algo físico donde se pueda desarrollar este tipo de comunicación?**

Pues ahora mismo no te podría contestar porque yo nunca he visto que en la intranet exista ese tipo de comunicación, pero lo normal es que exista algo de eso, como un tipo tablón de anuncios.

**Pero a veces, en otras empresas, sí que en la intranet los empleados intercambian anuncios personales.**

Hasta ese nivel...no conozco si existe o no.

**Los mensajes de la alta dirección se transmiten a los empleados ¿de qué manera?**

A través de comunicados externos vía correo electrónico y vía intranet.

**¿Existe algún departamento de comunicación interna específicamente?**

Sí, dentro del Departamento de Comunicación hay un apartado o un sub-departamento que es el Departamento de Comunicación Interna que se encarga de revista, intranet, redes sociales, notas de prensa, comunicación interna, es decir, todas esas cuestiones.

### **En cuanto a las reuniones, ¿las reuniones son frecuentes o son esporádicas?**

Nosotros en el área de comunicación tenemos reuniones a nivel de gerente, que son reuniones que se realizan en Madrid, hay reuniones a nivel de jefe de comunicación... digamos que la escala va de arriba hacia abajo. Y las reuniones existentes serían: primero estaría reunión de gerentes de comunicación; la siguiente reunión que se llama reunión de *PAC extendida* (*public affairs communication*) que irían los gerentes más los jefes de comunicación; y luego ya por áreas, estaría la reunión de departamento a las que va el gerente de comunicación, los jefe de comunicación y los gestores y que se harían aproximadamente mensualmente; con la intención de... un poco de control y para saber el tipo de estrategia que se está siguiendo en cada momento.

**Si por ejemplo, algún trabajador le ocurre algún tipo de problema o quiere preguntar alguna cuestión, ¿cómo o de qué manera puede comunicarse? Como por ejemplo los buzones de sugerencias.**

Coca Cola dispone de esos buzones que están disponibles en la intranet.

**Vale, ahora vamos hablar un poquito sobre la comunicación en las redes sociales y la página web pero como una herramienta de comunicación interna. Te explico: todas estas herramientas son consideradas herramientas de comunicación externa, pero también hay que tener en cuenta que es una fuerte herramienta de comunicación interna porque sirve como fuente de información no solo a todos los clientes y consumidores de la marca, sino también a los trabajadores. Por lo que, me gustaría saber si se gestiona todo esto de alguna forma enfocado a la comunicación interna.**

Pues ahora mismo Coca Cola Iberian Partners ya sea por un motivo u otro, todos todos todos, pueden ver y entrar la intranet; la Internet recoge la página web corporativa, de hecho recoge la página web de Coca Cola Iberian Partners y la página web de la compañía Coca Cola. Recoge también información orientada directamente a los trabajadores, enlaces a las redes sociales... Se les proporciona toda la información que tienen los consumidores a su alcance pero a través de una única plataforma, en este caso nuestra intranet.

**¿Se te ocurre algún otro tipo de herramienta de comunicación interna que se utilice y que no hayamos nombrado?**

En el momento en el que tú has diseñado una buena intranet, ya lo tienes todo. Tienes la revista, cualquier tipo de comunicación, el buzono que tú quieras hacer o la cuestión que sea como un déficit de papeleras...

**Vale. Ahora vamos hablar de las herramientas utilizadas en el ámbito de la comunicación externa, relacionadas con las relaciones públicas. Y más tarde hablaremos de la publicidad.**

**Por lo que he podido comprobar en la conversación, el perfil del relaciones públicas sí está presente, pero la nomenclatura no es la misma. Por tanto ¿cómo definirías el perfil del relaciones públicas y qué actividades desempeña?**

Bueno dentro de ese concepto de relaciones públicas estamos nosotros, nosotros no solo somos comunicadores, nosotros somos agentes, personas capacitadores de las relaciones públicas. Una de las labores y de las materias que nosotros desarrollamos dentro de nuestro Departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales son las relaciones públicas. ¡Somos relaciones públicas! la nomenclatura es diferente, pero hacemos acciones de relaciones públicas y está muy marcado en el desarrollo de nuestra actividad.

Para que te hagas una idea, nosotros tenemos a lo que se le llama *stakeholders* y que son aquellas personas relevantes que nosotros tenemos en nuestro trabajo, por ejemplo, un rector, un alcalde, un presidente de una comunidad autónoma, un concejal, un vicerrector, un medio de comunicación, un director de medios... y todos estos realmente son relaciones públicas, todos *stakeholders*. Ellos son nuestros primeros valedores para hacer llevar cualquier acción de relaciones públicas de comunicación.

**Vamos a separar comunicación externa en dos, las primeras herramientas son las que se utilizan de cara a la comunidad de la sociedad, y las segundas en relación a la prensa, a los líderes de opinión (que en este caso estaríamos hablando de los *stakeholders*).**

**En relación con la prensa has comentado anteriormente que existe un departamento de comunicación interna que tiene bastante trato con la prensa. La pregunta es: ¿Tienen algún tipo de trato directo con la prensa?**

Ellos no tienen ningún tipo de trato con la prensa. Ellos emiten la nota de prensa hacia el departamento de comunicación, en este caso nosotros. Y nosotros remitimos estos comunicados a todos los periódicos. Nosotros somos los que enviamos las nota de prensa.

Las notas de prensa y comunicados se mandan a partir de nuestro departamento, o una agencia de comunicación externa contratada que emite las notas de prensa con la estrategia que tú le marcas y con los contenidos que tú le marcas. Por ejemplo, “¡Oye! hazme una nota de prensa con estos contenidos: Concurso de Jóvenes Talentos, niños de entre 13 y 14 años, o prueba literaria, 56 años de historia...” Es decir, yo le doy el contenido y ellos desarrollan la nota de prensa que luego me remite; y nosotros ya la enviamos a los medios de comunicación o que ellos envían a los medios como una agencia contratada por Coca Cola y que yo a su vez refuerzo con personas relevantes como son los *stakeholders* o con líderes de opinión.

**Aparte de todos los comunicados de prensa que se hacen, también se harán ruedas de prensa, conferencias... Vale, entonces vamos a empezar por la primera, la conferencia de prensa. ¿Son habituales este tipo de encuentros con la prensa?**

Se hacen muchísimas. Tenemos que comunicar y la forma de comunicar es desarrollando ruedas de prensa ya sea de un proyecto, un programa, evento o acción que se quiera comunicar. Estas ruedas de prensa se hacen o bien a través de la agencia de comunicación de la que hemos hablado antes, o bien a partir de nuestra

propia empresa; convocamos a los medios de comunicación con las personas que quieren ir de otro tipo de instituciones u otro organismo que esté asociado a nosotros o involucrado en el tema. Por ejemplo un evento en el que está involucrado un ayuntamiento, pues estará el concejal correspondiente y Coca Cola en este caso. Y en esa rueda de prensa explicas la acción que vas a desarrollar. Por ejemplo ahora se va a desarrollar la “Exposición de Arte Contemporáneo de Coca Cola”, y se hace una rueda de prensa informando de dicha exposición, en qué consiste, cómo ha sido creada...

**Y en este caso el portavoz de las conferencias de prensa, de las ruedas de prensa ¿quién suele ser?**

En este caso un jefe de comunicación que suele emitir como portavoz de Coca Cola para hacer partícipe a la prensa y a los medios de comunicación de toda la información. Es decir, qué es lo que voy a contar, cómo lo voy a contar y qué estrategia estoy siguiendo.

**Y si hablamos del Director de Comunicación, también suponemos que da una serie de conferencias o ruedas de prensa ¿no?**

Exacto

**Por lo que... ¿Cuál es la diferencia para que el portavoz sea el Director de Comunicación o el Gerente de Comunicación o el Jefe de Comunicación?**

Ambos dan conferencias o ruedas de prensa. El nivel de conferenciantes va en proporción al nivel de foro al que tú te dirijas, si es una cuestión muy muy profesional en este caso lo haría la Directora de Comunicación; el siguiente nivel sería el Gerente de Comunicación; y el último nivel seríamos nosotros como Jefes de Comunicación. Por ejemplo, yo voy a dar una charla en la Universidad de Almería sobre Foro de Empleo. Perfectamente yo puedo comunicar lo que quiero contar.

**En muchas ocasiones es común utilizar los desayunos, almuerzos de empresa... Es decir, se cita a periodistas concretos en relación con los temas que vamos a tratar, se les invita a un desayuno y se habla sobre el tema. ¿Eso se hace en Coca Cola?**

Se hace a nivel sobre todo de Madrid con los gerentes de comunicación que serían los que se encargarían de pegar ese salto hacia los medios de comunicación.

**¿Coca Cola en materia de comunicación interna organiza comidas de empresa para los empleados?**

Sí puntualmente, pero acciones muy puntuales como la comida de Navidad. Nosotros por ejemplo tenemos una jornada de periodistas que organiza la Asociación de Periodistas Europeos que está patrocinada por Coca Cola y que se invita a los medios de comunicación de cada región.

**Y en cuanto a viajes... ¿Se realizan viajes para la presentación de eventos, productos o algo similar?**

Si, en alguna ocasión utilizamos los viajes, básicamente, para presentar por ejemplo la botella nueva retornable de 8 onzas, la de los bares o una campaña de comunicación muy potente como fue el cambio de color de las latas, "todas rojas"; es a la que hemos llamado "Masterbrand".

**Estupendo. Ahora vamos a hablar de la gran herramienta de comunicación en la actualidad que serían los eventos; me gustaría saber un poco más acerca de los eventos creados y originados en Coca-Cola y los eventos a los que Coca-Cola asiste como patrocinador.**

Podríamos decir que tenemos ambos. Por ejemplo, la Copa Coca Cola, el Concurso de Jóvenes Talentos... pero la mayoría vienen dados por los organizadores que suelen ser ayuntamientos, diputaciones, organizadores privados... Por tanto podemos decir que Coca Cola se dedica más al patrocinio de eventos que a crear sus propios eventos en sí. Que no quiere decir que no los cree, como ya hemos dicho antes.

**Vale. La participación en ferias y salones también es una herramienta de comunicación externa. ¿Coca-Cola participa en ferias y salones?**

Sí sí, pero son muy puntuales. Coca-Cola selecciona los que más le interesan por cuestiones bien de la imagen o por mostrar algún tipo de producto. Pero sí. No se decirte en cuantas ferias estamos... pero un 10% o 20% de todas las ferias que se realizan; de hecho podríamos clasificarlo como vago.

**Y ya por último como última herramienta de comunicación, las redes sociales. A ver decimos que las redes sociales han ido creciendo poco a poco y han ido cobrando cada vez más importancia. Si realmente, a lo que se dedica ahora Coca-Cola no es sólo a la creación del evento o patrocinio del evento sino también a la comunicación que rodea todo es evento, ¿necesitaréis las redes sociales?**

Fundamentalmente ahora mismo el órgano y el camino de comunicación que utilizamos son las redes sociales. Que son unas redes sociales muy potentes y que de alguna manera nos sirven además para alimentar nuestra propia intranet, nuestra propia página web. Y además hacen posible un desarrollo correcto de esta actividad o de esa acción como son los eventos, y que a través de las redes sociales de Coca Cola genera mucha más información.

**¿Quién se encarga de esas redes sociales?**

En comunicación interna hay un departamento que está basado en las redes sociales y que alimenta a esas redes sociales de toda la información que le vamos dando. Ellos son los que transmiten.

**¿Qué redes sociales están activas para la marca?**

Nosotros estamos ahora mismo prácticamente en todas las redes sociales existentes.

### **Y al tener esta separación entre Coca Cola y la embotelladora... ¿cómo funciona todo el mecanismo de redes sociales?**

En este caso amplificas mucho más. Tú llegas a un acuerdo con el organizador para que utilice tu marca para su evento con su nombre. Vale. Entonces él quiere comunicarlo a través de las redes sociales y tenemos organizado un mecanismo con una documentación para que autoricen a Coca Cola a difundir su evento por las redes sociales tanto de Coca Cola como de Coca Cola Iberian Partners. ¡Claro! a ellos es lo que les interesa porque es un canal de comunicación brutal para ellos y evidentemente a ellos les viene de maravilla.

### **¿Cuáles considerarías las más importantes?**

Facebook, Twitter, plataformas propias como World Red, Spotify... hay un abanico de posibilidades de difundir en redes sociales tan grandes... Evidentemente las más conocidas Facebook y Twitter que son las más notorias y con más capacidad de absorción por parte del consumidor. Coca Cola tiene su propio Facebook, su propio Twitter, su propia página web, la página web de Coca Cola Iberian Partners, la zona Coca Cola... Hay que tener en cuenta que hay dos patas, una es Coca Cola y otra Coca Cola Iberian Partners, y van unidas de la mano, la estrategia es única.

### **¿Y la figura del Community Manager existe?**

Incluso dentro del departamento tenemos una persona que coordina eso. Hay una persona dentro de nuestro departamento que coordina con todos nosotros toda su información y este a su vez la eleva a Coca Cola Iberian Partners y a la compañía.

### **Y por último las visitas que son importantísimas en Coca Cola, por lo que hemos entendido. En cuanto los obsequios que se suelen dar en las visitas...¿se siguen dando?**

Tenemos un programa de visitas a fábrica. Antes eran visitas a fábrica y ahora es una "Experiencia Coca Cola" que consiste en: te voy a enseñar mi casa y te voy a enseñar mi casa por dentro porque, primero no tengo nada que esconder y segundo porque te lo quiero mostrar.

Y hay dos tipos de visitas a fábrica, la normal y habitual de gente joven, chicos y chicas, etc. Y una visita mucho más especializada, más profesional para universitarios, profesionales, medios de comunicación, grupos sociales... y donde el contenido es otro, más allá de lo que es la fábrica; porque Coca Cola tiene una reputación corporativa, una responsabilidad social corporativa, también se muestra qué es lo que se hace, cuáles son nuestras actividades para la sociedad, para los jóvenes...

### **Vale y hablando de la publicidad. ¿La publicidad se subcontrata o se crea dentro de la propia empresa?**

Normalmente es una publicidad subcontratada ya que utiliza a las agencias de comunicación. Por ejemplo un anuncio que está basado tales parámetros.

### **¿Hay agencias que ya están hermanadas con Coca Cola o salen a concurso?**

Hay agencias que ya están contratadas por Coca Cola porque han pasado su perfil y habrán pasado su criterio de selección, y están hechas a Coca Cola. También habrá algunas que se saquen a concurso, pero realmente no solo se trabaja con dos agencias, se trabaja con muchísimas y cada una dedicándose a su contenido, acorde a su perfil y su zona...

### **Y ya por último hablando de la crisis que estamos viviendo en estos últimos años se ha visto afectado en términos de comunicación el departamento.**

No, no se ha recortado pero sí se ha acondicionado en función de las necesidades que Coca-Cola tiene en cada momento. Cuando llega una crisis debes hacer cambios en la comunicación tanto interna como externa.

**Vale Alejandro, pues esto es todo, muchas gracias. No creo que necesite más información, si por cualquier motivo necesitase algún dato relevante te enviaré algún correo.**

Por su puesto, gracias a ti. Si necesitas cualquier cosa escíbeme.