

**La Comunicación Interna en los  
colegios profesionales.**

**El caso de la farmacia andaluza**

# **La Comunicación Interna en los colegios profesionales. El caso de la farmacia andaluza**

Vº Bº

El Director de la Tesis Doctoral

Prof. Dr. José Álvarez Marcos

**DEPARTAMENTO DE PERIODISMO II**

**UNIVERSIDAD DE SEVILLA**

**La Comunicación Interna en los colegios  
profesionales.**

**El caso de la farmacia andaluza**

(Tesis Doctoral)

Presentado por el

Licenciado MIGUEL ÁNGEL ROBLES GÓMEZ

Dirigido por el

Prof. Dr. JOSÉ ÁLVAREZ-MARCOS

Sevilla, febrero de 2014

*A mi padre, por su ejemplo.*

**0. ÍNDICE**

<b>1. Introducción.....</b>	<b>14</b>
1.1. Aproximación al concepto de estudio: la Comunicación Interna.....	15
1.2. Delimitación del ámbito de análisis: la Comunicación Interna en los colegios profesionales.....	20
1.3. Los colegios de farmacéuticos andaluces: el interés de estudiar la comunicación colegial en nuestro entorno más cercano y en un sector profesional en proceso de cambio.....	28
<b>2. Hipótesis y objetivos de la investigación.....</b>	<b>37</b>
<b>3. Metodología y proceso de investigación.....</b>	<b>40</b>
3.1. La metodología empleada: el estudio de casos múltiples	42
3.2. El proceso de investigación.....	49
3.2.1. Preparación del trabajo de campo.....	50
3.2.1.1. Etapa reflexiva.....	50
3.2.1.2. Etapa de diseño.....	54
3.2.2. El trabajo de campo.....	70
3.2.3. Análisis de los datos, establecimiento de conclusiones y redacción del proyecto.....	74
<b>4. La Comunicación Interna más allá del <i>Corporate</i>.....</b>	<b>80</b>
4.1. Comunicación Organizacional, Institucional y/o Corporativa: mucho más que un mero debate semántico.....	81
4.2. Definición de Comunicación Interna.....	92
4.3. Sentido y objetivos de la Comunicación Interna.....	104

4.4. Principios de Comunicación Interna.....	121
4.5. Contenidos de la Comunicación Interna.....	128
4.6. Públicos de la Comunicación Interna.....	135
4.7. Tipología de la Comunicación Interna.....	143
4.8. Herramientas de la Comunicación Interna.....	151
4.8.1. Herramientas tradicionales.....	156
4.8.1.1. Manual de Acogida.....	158
4.8.1.2. Tablón Informativo.....	160
4.8.1.3. Portal Interno de Información y Servicios...	162
4.8.1.4. Newsletter / boletín interno digital .....	166
4.8.1.5. Reuniones.....	169
4.8.1.6. Programa de Sugerencias.....	174
4.8.1.7. Publicaciones Internas Impresas.....	176
4.8.1.8. Convenciones.....	179
4.8.1.9. Campañas de marketing interno.....	182
4.8.1.10. Jornadas de Puertas Abiertas.....	184
4.8.1.11. Estudios de Clima, Satisfacción e Identidad.....	185
4.8.1.12. Cartas/Circulares.....	187
4.8.1.13. Televisión Interna / Videos .....	187
4.8.1.14. Otras.....	188
4.8.2. Herramientas 2.0.....	191
4.8.2.1. Portal web (zona privada – intranet).....	197
4.8.2.2. Boletines digitales.....	199
4.8.2.3. Blogs.....	200
4.8.2.4. <i>Microsites</i> para campañas.....	203
4.8.2.5. Redes sociales.....	204

4.8.3. Algunas consideraciones finales sobre el uso de las herramientas de Comunicación Interna.....	209
4.9. La Planificación, Auditoría y Monitorización de la Comunicación Interna.....	211
4.10. La situación de la Comunicación Interna en España.....	220
4.10.1. Evolución de la Comunicación Interna y de los recursos dedicados a ella en el ámbito empresarial e institucional.....	220
4.10.2. Rango y dependencia dentro del organigrama.....	225
4.10.3. Formación y capacidades y perfil del Comunicador Interno .....	229
4.10.4. La situación de la Comunicación Interna fuera del ámbito empresarial y de las administraciones públicas....	234
4.10.5. De la Comunicación a la Gestión de Intangibles. Ante un posible cambio de paradigma.....	237
<b>5. La Comunicación Interna en los Colegios Profesionales.</b>	<b>240</b>
5.1. El concepto de Comunicación Interna, trasladado a un colegio profesional.....	241
5.2. Sentido y objetivos de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales.....	248
5.3. Los principios de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales.....	256
5.4. Los contenidos de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales.....	262
5.5. Los públicos de la Comunicación Interna en los colegios profesionales.....	268



5.6. La Comunicación 2.0 en los colegios profesionales.....	276
5.7. Las herramientas de Comunicación Interna en un Colegio profesional.....	279
5.7.1. Herramientas tradicionales.....	281
5.7.1.1. Página web.....	281
5.7.1.2. Cartas/circulares.....	283
5.7.1.3. Publicaciones impresas.....	285
5.7.1.4. Boletines digitales.....	287
5.7.1.5. Servicio de Atención telefónica.....	287
5.7.1.6. Encuentros.....	289
5.7.1.7. Comunicaciones vía SMS.....	293
5.7.1.8. Acciones de marketing digital.....	294
5.7.1.9. Otros.....	295
5.7.2. Herramientas 2.0.....	300
5.7.2.1. Páginas web .....	302
5.7.2.2. Boletines digitales.....	309
5.7.2.3. Blogs.....	310
5.7.2.4. <i>Microsites</i> para campañas.....	312
5.7.2.5. Redes sociales.....	312
5.7.3. Algunas consideraciones sobre el uso de las herramientas de Comunicación Interna en los colegios profesionales.....	319
5.8. Planificación y Auditoría de la Comunicación Interna en un Colegio Profesional.....	322
5.9. La situación de la Comunicación Interna en los colegios profesionales.....	328

<b>6. Los colegios de farmacéuticos andaluces.....</b>	<b>334</b>
6.1. Una aproximación a los orígenes y funciones de las corporaciones farmacéuticas andaluzas.....	336
6.1.1. Así nacieron los colegios andaluces.....	336
6.1.2. Las funciones de los Colegios de Farmacéuticos andaluces .....	342
6.2. Una fotografía actual de los colegios de farmacéuticos y de la farmacia andaluza.....	345
6.3. Los grandes <i>frentes</i> abiertos de los colegios y la farmacia andaluzas.....	354
6.3.1. Las medidas estatales de control del gasto farmacéutico: El Decreto 16/2012, sobre copago.....	354
6.3.2. Las medidas autonómicas de control del gasto farmacéutico: la subasta de medicamentos.....	357
6.3.3 La reorientación económica y profesional de la farmacia: el concepto de cartera de servicios .....	359
6.3.4. La Ley de Colegios y Servicios Profesionales: el cerco a la obligatoriedad de la colegiación y la amenaza al binomio titularidad-propiedad de la Farmacia.....	364
<b>7. La Comunicación en los colegios de farmacéuticos andaluces.....</b>	<b>372</b>
7.1. La concepción de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces.....	373
7.2. Objetivos de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces.....	388

7.3. Principios de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces.....	400
7.4. Los contenidos de la Comunicación Interna en los Colegios de Farmacéuticos andaluces.....	417
7.5. Los públicos de la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces.....	428
7.6. La Comunicación 2.0 en los colegios de farmacéuticos andaluces.....	434
7.7. Herramientas de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces.....	446
7.8. Planificación y Auditoría de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces.....	462
7.9. Situación y Recursos de la Comunicación Interna en los Colegios de Farmacéuticos andaluces.....	469
<b>8. La Comunicación y el cambio en los colegios de farmacéuticos andaluces .....</b>	<b>480</b>
8.1. La subasta de medicamentos en la comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces.....	486
8.1.1. La subasta, en la web y boletín digital del Consejo Andaluz.....	488
8.1.2. La subasta, en las redes sociales del Colegio de Farmacéuticos de Córdoba.....	501
8.1.3. La subasta, en las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla.....	505
8.1.4. La subasta, en las circulares del Colegio de Huelva	517

8.2. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en la comunicación de los colegios andaluces.....	523
8.2.1. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en la web y boletín digital del Consejo Andaluz.....	525
8.2.2. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en las redes sociales del Colegio de Córdoba.....	532
8.2.3. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla.....	534
8.2.4. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en las circulares del Colegio de Huelva.....	538
8.3. El SPD y la cartera de servicios, en la comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces.....	541
8.3.1. El SPD y la cartera de servicios, en la web y boletín digital del Consejo Andaluz.....	543
8.3.2. El SPD y la cartera de servicios, en las redes sociales del Colegio de Córdoba.....	548
8.3.3. El SPD y la cartera de servicios, en las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla.....	549
8.3.4. El SPD y la cartera de servicios, en las circulares del Colegio de Huelva.....	553
8.4. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en la comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces.....	558
8.4.1. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en la web y boletín digital del Consejo Andaluz.....	561

8.4.2. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en las redes sociales el Colegio de Córdoba.....	564
8.4.3. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla.....	564
8.4.4. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en las circulares del Colegio de Huelva.....	571
8.5. Algunas consideraciones finales.....	574
<b>9. Conclusiones.....</b>	<b>576</b>
<b>10. Bibliografía.....</b>	<b>598</b>
10.1. Libros.....	599
10.2. Publicaciones periódicas.....	617
10.3. Medios digitales.....	620
10.4. Otros documentos.....	626
<b>11. Anexos.....</b>	<b>631</b>
11.1. Anexo 1.- Contenidos de encuesta para colegiados alojada en la web del Consejo Andaluz.....	632
11.2. Anexo 2.- Contenidos de encuesta dirigida a los presidentes de los colegios de farmacéuticos andaluces.....	633
11.3. Anexo 3.- Guía de entrevista personal con los presidentes de los colegios de farmacéuticos andaluces.....	637
11.4. Anexo 4.- Guía de entrevista con expertos.....	638
11.5. Anexo 5.- Guía para <i>focus group</i> con colegiados	639

## **1. INTRODUCCIÓN**

## 1.1. Aproximación al concepto de estudio: la Comunicación Interna

El interés del estudio de la Comunicación Interna viene dado por la importancia que desde hace años han cobrado en todas las organizaciones, y particularmente en las empresas, las técnicas y recursos estratégicos para la motivación e implicación de sus miembros. Sin cohesión interna, sin participación, sin compromiso, sin convicción en torno a unos valores comunes, las dificultades se multiplican para poder llegar al éxito. De ahí la relevancia progresiva que ha adquirido la Comunicación Interna como recurso de valor estratégico orientado a los resultados.+

En la actual Economía del Conocimiento, el llamado factor humano es considerado clave en las empresas, y los expertos en *Management*<sup>1</sup> han señalado que la integración y motivación del denominado *trabajador del conocimiento*<sup>2</sup> se ha convertido en una verdadera prioridad para los directivos, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia en la nueva sociedad postcapitalista, postindustrial y tecnológica.

Pues bien, en un sistema en el que el conocimiento se considera el activo más valioso y en el que la integración y

---

<sup>1</sup> El concepto de “management” ha sido definido, entre otras maneras, como “*la función de una empresa que se ocupa de la dirección y control de las diferentes actividades para lograr los objetivos del negocio*” y como “*la disciplina que abarca todas las obligaciones y funciones que atañen a la iniciación de una empresa, su financiamiento, el establecimiento de todas las principales políticas, la provisión de todo el equipamiento necesario, el diseño de la forma general de organización bajo la cual se va a operar y la selección de sus empleados principales*”. La primera definición la encontramos en SPRIEGEL, W.: *Organización de Empresas industriales*. CECSA. España 2000. La segunda en KIMBALL, B. *The essence of Marketing*, Jain Publishing Company, 2006. Citadas ambas en [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar)

<sup>2</sup> FACES GARCÍA, F.: “La Era del Conocimiento o de la Liberación de la Inteligencia”, en *Postgrado*, nº 1, Instituto de Estudios El Monte. Sevilla, marzo 2000, p 2.

participación de los profesionales juegan un papel central, la comunicación se convierte en medio necesario y valioso para favorecer esta integración e impulsar de ese modo el conocimiento y la innovación en el seno de las organizaciones<sup>3</sup>.

El trabajador se ha convertido pues en el principal factor de producción, desplazando a la materia prima y al capital, y este hecho ha cambiado la concepción de la empresa de un modelo basado en el mando y la jerarquía a otro basado en la participación, la creatividad y la competencia por el conocimiento y las habilidades<sup>4</sup>. Los modelos tradicionales (tayloriano, burocrático, etc.) han quedado superados y se consolidan en el repertorio léxico de los grandes autores del *management* conceptos tales como *calidad total*, *intangible* o *empresa excelente*.

La coincidencia es prácticamente absoluta entre los diferentes autores a la hora de valorar la importancia de la Comunicación Interna en el actual entorno empresarial. Koontz y Wehrich afirmaban ya en 1991: “*No resulta exagerado decir que la función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada*”. Y agregaban: “*La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa, porque integra las funciones gerenciales*”<sup>5</sup>.

Una visión complementaria la aportaban Tolela Myers y Mayers, que veían la comunicación como “*la fuerza central de enlace, que permite la coordinación entre las personas y, por tanto, el comportamiento organizado, que es el fundamento necesario para*

---

<sup>3</sup> BROWN, J. e ISAAC, D.: “Word Café”, CECSA, Méjico, 2006.

<sup>4</sup> *Ibidem*

<sup>5</sup> KOONTZ, H. Y WEHRICH, H.: *Elementos de Administración*. MacGraw-Hill. Madrid, 1991, pp. 10 - 33



*organizar las actividades, la argamasa que da cohesión al edificio organizacional*<sup>6</sup>. También podemos referirnos a A.L. Smith, quien calificaba la comunicación como un activo capital para lograr la comprensión, el consenso y el compromiso interno en la consecución de los objetivos de la organización. “*Una comunicación efectiva entre la Dirección y los empleados es un factor crítico de éxito en el mundo competitivo actual*”<sup>7</sup>, subrayaba este autor.

En la misma línea, la consultora y experta Nuria Vilanova, fundadora de la agencia Inforpress, ha destacado, más recientemente, que el éxito de las organizaciones depende cada vez más del compromiso de todo el equipo, y de que todos los colaboradores sean corresponsables para enfrentar la globalización y adaptarse al cambio, y ha apuntado que para llegar a ese compromiso compartido hace falta acertar en el diseño de los sistemas de Comunicación Interna<sup>8</sup>.

Sin embargo, y a pesar de que la coincidencia es prácticamente unánime a la hora de valorar la importancia de la Comunicación Interna, y a pesar también de la coincidencia generalizada en que la Comunicación Interna es una competencia que debe ser desarrollada por profesionales expertos en materia de comunicación e información, la Comunicación Interna ha sido tradicionalmente la rama más deficitaria científicamente de la Comunicación Institucional<sup>9</sup>, y esa falta de respaldo teórico ha tenido también su reflejo en un desarrollo profesional inferior al de la

---

<sup>6</sup> TOLELA MYERS, M. Y MAYERS, G.E.: *Administración mediante la comunicación*. McGraw-Hill. Méjico, 1983. pp. 12 – 28.

<sup>7</sup> SMITH, A.L.: *Innovative Employee Communications*. Prentice Hall, 1991. pp.21 - 46

<sup>8</sup> VILANOVA, N: *Micropoderes, cómo crear héroes, empleados que viven con pasión la marca*, Plataforma Empresa, Madrid, 2013. pp. 15-48.

<sup>9</sup> AA.VV.: *El estado de la Comunicación en España*. Dircom. Madrid. 2010. p.11.

Comunicación Externa. Aún hoy, cuando se habla de Comunicación en muchas empresas, la única Comunicación que se contempla es la Comunicación Externa y a ella es a la que se dedican recursos y equipos profesionales.

En el ámbito teórico-científico, es cierto que las referencias bibliográficas sobre Comunicación Interna son hoy ya bastante numerosas, debido a la gran cantidad de autores que han abordado el tema en libros y artículos de revistas y portales especializados, tanto desde el ámbito de la gestión de los Recursos Humanos como desde el más específico de la Comunicación Corporativa/Empresarial. Sin embargo, aún a día de hoy, la balanza de literatura científica sobre Comunicación Interna sigue inclinándose claramente hacia las parcelas relacionadas con la dirección y gestión de recursos humanos, y en todo el amplio material bibliográfico y documental se echa en falta un análisis riguroso y científico de la Comunicación Interna desde la perspectiva de las Ciencias de la Comunicación, sobre todo en determinadas parcelas concretas.

Si el estudio teórico de la Comunicación Interna ha sido el menos desarrollado de todas las ramas del *Corporate*<sup>10</sup>, este déficit de investigación sobre la gestión estratégica de la Comunicación Interna se hace mayor en una comunidad como la andaluza, con un tejido empresarial más débil y de menor tamaño, una sociedad civil menos robusta y más dependiente de las administraciones públicas, y por tanto con una implantación real de políticas profesionales de Comunicación que dista mucho de las recomendaciones y

---

<sup>10</sup> El consultor y catedrático Justo Villafañe define “Corporate” como la gestión de todos los activos de comunicación e imagen de la empresa, y viene señalando desde hace años que la Comunicación Interna es “el aspecto más deficitario del *Corporate*”, a pesar de que es el de “mayor desarrollo futuro”. Así lo decía, por ejemplo, en *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide, Madrid, 1999, p. 301.

observaciones formuladas por los grandes pensadores del *Management*.

Literatura científica abundante, pero muy dispersa y de procedencia más relacionada con las disciplinas afines a los RR.HH., y un evidente retraso en la implantación de políticas planificadas de Comunicación Interna con respecto a la Comunicación Externa son motivos más que sobrados para iniciar, desde el ámbito de las Ciencias de la Información, un acercamiento específico tanto al concepto de la Comunicación Interna como a la práctica de su implantación real en nuestro entorno profesional más inmediato.

## 1.2. Delimitación del ámbito de análisis: la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales

Si la Comunicación Interna es, en general, la faceta menos estudiada de la Comunicación, esa carencia se multiplica fuera del ámbito de la empresa. Así, mientras que la literatura científica sobre Comunicación Interna empresarial (y aún sobre Comunicación Interna en las administraciones públicas) se ha ido incrementando muy poco a poco pero de forma continuada en los últimos años, la vinculada al conocido como Tercer Sector<sup>11</sup> y, por tanto, a organizaciones como asociaciones, colegios profesionales, fundaciones, sindicatos, patronales, sociedades científicas, ONGs, etc., sigue en un estado sólo incipiente.

En general, la Comunicación es una disciplina que, en el Tercer Sector, ha tenido en nuestro país un avance (no sólo científico sino también profesional) mucho más lento que el que ha tenido en la empresa. Hay diferentes razones para ello pero quizá la más decisiva es que el propio Tercer Sector no se configura como tal hasta la consolidación de la democracia y no es sino hasta los años 90 cuando empieza a desarrollar sus estrategias de comunicación<sup>12</sup>. Estrategias, además, que de forma mimética a lo que había ocurrido en el mundo de la empresa, empiezan a desarrollarse *hacia fuera*, es decir, para lograr un mayor reconocimiento social, y no *hacia dentro*,

---

<sup>11</sup> Miguel Ángel Cabra y Rafael de Lorenzo sugieren que la forma más sencilla de definir el Tercer Sector es por exclusión. A él pertenecerían las organizaciones que no pertenecen al sector privado ni al público, situándose en un espacio intermedio entre el mercado y la administración. En CABRA DE LUNA, M.A. y LORENZO GARCÍA, R.: “El Tercer Sector en España. Ámbitos, tamaños y perspectivas”, en *Revista Española del Tercer Sector*”, 2005.

<sup>12</sup> ARANGUREN, L.A.: *Voluntariado y Compromiso Social*. III Foro de Trabajo Social, del 5 al 7 de abril de 2000, Escuela Universitaria de Trabajo Social, 2001, pp. 13-32

para fortalecer los vínculos con sus miembros, dejando postergada la Comunicación Interna a un segundo plano, sin dedicación de recursos profesionales y sin una actividad planificada más allá de la intuición y el mero voluntarismo.

Y sin embargo, por la propia naturaleza de estas organizaciones, que basan toda su fuerza y su propia razón de ser en la unión de intereses de los miembros que las componen, el desarrollo de una actividad de Comunicación Interna planificada y con sentido estratégico hubiera tenido acaso mayor prioridad y urgencia que el inicio de una actividad de comunicación externa. No fue así, y lo primero que hicieron las fundaciones, asociaciones y organizaciones de voluntariado que empezaron a dedicar recursos y esfuerzos a la Comunicación fue concentrar todos estos en la Comunicación Externa, y particularmente en las relaciones con los medios. De modo que si en la década de los 90 las empresas ya habían comprendido que el *Corporate* era algo más que informar bien a los medios, las organizaciones del Tercer Sector andaban por entonces aún en la constitución de sus propios Gabinetes de Prensa.

Desde entonces, se ha avanzado bastante lógicamente, pero si el retraso de la Comunicación Interna con respecto a la Comunicación Externa persiste en el mundo empresarial, esa distancia es mucho mayor en las organizaciones del Tercer Sector. Además, las actividades y herramientas que han empezado a aplicarse han sido adoptadas directamente desde el *Corporate*<sup>13</sup>, sin una reflexión previa sobre si los modelos que sirven para la empresa, son válidos también en esos organismos intermedios que vertebran

---

<sup>13</sup> GARCÍA OROSA, B. “Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional”. en revista *Telos*, octubre-diciembre 2006 nº 69

la sociedad civil, donde sin duda el sentido de pertenencia (la percepción subjetiva) y la propia pertenencia en sí (el hecho objetivo) de sus integrantes están marcados por reglas, relaciones, condiciones y factores completamente diferentes a los que rigen entre una empresa y sus empleados.

Por todo ello, el estudio de la Comunicación Interna presenta un interés especial en estas organizaciones, cuya naturaleza heterogénea invita sin embargo a enfocar un objeto más preciso y en consecuencia a delimitar de manera más concreta el ámbito del estudio. Si resulta forzado extrapolar las reglas de la Comunicación Interna desde la empresa a una ONG, también puede resultar demasiado aventurado fijar un modelo que sirva a la vez para las cooperativas, las fundaciones, las organizaciones benéficas y las asociaciones empresariales. De ahí que en esta investigación hayamos decidido concentrar nuestra atención en los colegios profesionales, que constituyen una de las organizaciones de la sociedad civil con mayor peso y protagonismo político, social y económico en nuestro entorno.

El origen de esta institución se remonta a la Edad Media y en España los colegios comenzaron a impulsarse desde los claustros de las universidades como órganos de agrupación de profesionales en defensa de sus derechos. Los primeros en nacer fueron los colegios sanitarios y de actividades jurídicas. Pero la relevancia de los colegios profesionales en nuestro país no es histórica, sino actual. En España se estima que hay alrededor de un millón de profesionales

colegiados y que más de 400.000 personas tienen empleos asalariados vinculados a alguna profesión colegiada<sup>14</sup>.

Al mismo tiempo, los colegios son hoy una de las instituciones de la sociedad civil que concitan mayor debate público, pues, no en vano, son actualmente el objetivo de una profunda reforma puesta en marcha desde los poderes públicos, la cual actualizará y modificará la legislación vigente de los colegios profesionales, que data de 1974 (Ley 2/1974 de los Colegios Profesionales). Esta ley había sufrido hasta el momento distintas modificaciones, pero de poco calado, las cuales no han alterado la configuración sustancial de los colegios como corporaciones de derecho público, amparadas por la Ley y reconocidas por el Estado, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para representar y defender a sus respectivas profesiones, y actuar como intermediarios y representantes de sus colegiados ante la administración pública.

Esta preservación de su naturaleza y funciones no ha significado que la figura de los colegios profesionales haya estado exenta de controversia y discusión, sobre todo en relación con la obligatoriedad de la colegiación, que ha sido una de sus mayores singularidades como asociación. Sin embargo, el debate sobre esta obligatoriedad de colegiación y en general sobre la necesidad o conveniencia de reformar estas corporaciones no se ha abierto de manera intensa hasta fechas muy recientes. Concretamente, fueron la Directiva de Servicios de la UE y la posterior Ley Omnibus

---

<sup>14</sup> CUADRADO ROURA, J.: “Ley Omnibus, un giro histórico, ¿o no?”, en el diario *Expansión*, de 14 de junio de 2009.

aprobada por el Parlamento español en 2009 los hitos legislativos que abrieron el melón de la reforma de los colegios profesionales<sup>15</sup>.

Se inicia con estas normas una senda liberalizadora que se perfila ya con gran claridad en el anteproyecto de Ley de Servicios Profesionales, aprobado en agosto de 2013, y el cual contempla la limitación de la colegiación obligatoria a algunas profesiones técnicas y a las profesiones sanitarias y jurídicas (que son justamente aquellas que motivaron el nacimiento de los colegios), haciéndola voluntaria en el resto de casos. De esta nueva ley el Gobierno ha dicho oficialmente que eliminará obstáculos al acceso y ejercicio de la actividad en un número elevado de actividades profesionales, modificará la normativa sobre colegios profesionales para reforzar el modelo de coexistencia de colegios de pertenencia obligatoria y voluntaria, y cambiará las actuales reservas de actividad<sup>16</sup>.

Con independencia de las reformas que puedan introducirse en su tramitación legislativa, parece claro que la nueva Ley pondrá a los colegios profesionales ante un nuevo escenario, en el que la colegiación dejará de ser obligatoria en muchos ámbitos, y en el que las fuentes de ingresos que hasta ahora han nutrido a muchas corporaciones van a quedar seriamente mermadas, si no lo han quedado ya tras la Ley Ómnibus y tras el cambio de regulación de los visados profesionales que ésta ha supuesto.

---

<sup>15</sup> Directiva de Servicios (Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior) del año 2006 y su transposición al ordenamiento jurídico español mediante las leyes Paraguas (Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio) y Ómnibus (Ley 25/2009, de 22 de diciembre, de modificación de diversas Leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio).

<sup>16</sup> Nota de prensa del Consejo de Ministros del 2 de agosto de 2013. En <http://www.lamoncloa.gob.es/ConsejodeMinistros/Enlaces/020813colegiosyserviciosprofesionales.htm>. Última consulta el 12/02/14.



Por tanto, a numerosos colegios profesionales se les planteará ahora el triple reto de: a) no perder a sus actuales colegiados; b) intentar que los futuros profesionales se sigan colegiando; y c) prestar nuevos servicios a sus colegiados con los que compensar la pérdida de ingresos. Por consiguiente, si hubo un tiempo en el que los colegios no necesitaron “conquistar” y seducir a sus colegiados, este tiempo desde luego es historia. Ahora, su principal desafío será indudablemente “ganarse” a sus colegiados<sup>17</sup>. Y en ese reto se deberán emplear con intensidad incluso las corporaciones en las que la colegiación sea obligatoria. El profesional que no necesite colegiarse tendrá que ser convencido con poderosas razones para que lo haga voluntariamente. Pero el que necesite colegiarse va a ser tremendamente exigente con su corporación, y va a pedir cuentas de cada euro que le cuesta su cuota de colegiación.

En este escenario la Comunicación Interna va a adquirir una importancia excepcional como herramienta de los colegios para estrechar sus relaciones con los colegiados. De hecho, lo está adquiriendo ya, incluso por imperativo legal, pues la Ley Ómnibus también obligó a los colegios a poner en marcha una ‘ventanilla única’ en Internet, a través de la cual, *“convocar a los colegiados a las Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias y poner en su*

---

<sup>17</sup> “Una revolución en los colegios profesionales”. Así titula el 27 de agosto el diario económico *Cinco Días* un reportaje sobre el nuevo horizonte que se abre a los colegios profesionales. En él señala: “*Suprimir la colegiación obligatoria supeditará la supervivencia de los colegios a la prestación de unos servicios lo suficientemente útiles y eficaces como para justificar el pago de una cuota de abono por los profesionales. Por primera vez, estos organismos tendrán que salir a buscar a sus colegiados a la calle y hacerlo con una cartera de prestaciones bajo el brazo que resulte ágil, flexible y atractiva. Ello los obligará a bajar a la arena del mercado y a competir por ofrecer un valor añadido que justifique su supervivencia*”. En [http://cincodias.com/cincodias/2012/08/27/economia/1346180145\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/08/27/economia/1346180145_850215.html). Última consulta el 12/02/14.

*conocimiento la actividad pública y privada del Colegio Profesional*<sup>18</sup>, entre otras funciones.

Pero más allá de un imperativo legal, y si se nos permite la expresión, la Comunicación Interna va a ser para los colegios profesionales un 'imperativo existencial'. Sin una Comunicación Interna eficaz, parece poco probable que los colegios puedan 'ganarse a sus colegiados', los que lo son ahora y los que podrían serlo en el futuro, y menos probable aún que puedan obtener nuevas fuentes de ingresos a través de la contratación de diferentes servicios por parte de éstos.

En estas circunstancias, el estudio de la Comunicación Interna en las corporaciones profesionales presenta un interés excepcional, derivado de estos cambios en los colegios, más estructurales que coyunturales, los cuales van a consolidar un nuevo tipo de relaciones con sus colegiados, muy diferentes de las relaciones entre una empresa y sus empleados, que son las que se han contemplado habitualmente en el abordaje científico y profesional de la Comunicación Interna.

En esta investigación trataremos de establecer hasta qué punto los modelos procedentes del *Corporate* o Comunicación Empresarial son válidos para los colegios profesionales, y cómo encajan particularmente en el territorio de la Comunicación Interna. Estudiaremos las características diferenciadoras de las funciones, contenidos, principios, públicos y herramientas de la Comunicación Interna en los colegios profesionales y veremos en qué medida el contexto de cambio que viven estas corporaciones en nuestro

---

<sup>18</sup> Puede consultarse en el BOE de 23 de diciembre de 2009, nº 308. En <http://www.boe.es/boe/dias/2009/12/23/pdfs/BOE-A-2009-20725.pdf>

entorno va a influir en el modo de relacionarse con sus colegiados y por tanto en sus estrategias comunicacionales.

### **1.3. Los colegios de farmacéuticos andaluces: el interés de estudiar la comunicación colegial en nuestro entorno más cercano y en un sector profesional en proceso de cambio**

La oficina de farmacia es, con mucha diferencia, la salida profesional más habitual del farmacéutico (hasta el 85% del empleo de los colegiados en activo ésta ligado a ella)<sup>19</sup>. Y la actividad de la oficina de farmacia ha sido en los últimos trece años objeto de numerosas políticas de ajustes públicos. Así, desde el año 2000, fecha de aprobación del Decreto 5/2000, el control del llamado gasto farmacéutico o gasto en medicamentos ha sido el objetivo de más de quince medidas estatales que, a juicio del sector, han ido mermando la rentabilidad de la oficina de farmacia año tras año.

Según datos del Consejo General de Colegios de Farmacéuticos, en el año 2000, la industria representaba el 66% en el PVP del medicamento, la distribución el 5,5% y la farmacia el 27,9%. En el año 2010, la parte de la farmacia equivalía al 22,2%, lo que quiere decir que el margen profesional se ha rebajado en 5,7 puntos en una década. Y todo ello, sin que en todo este tiempo hayan disminuido los requerimientos del servicio que deben prestar los farmacéuticos, antes bien éstos se han hecho más complejos por la implementación de nuevas soluciones tecnológicas y el desarrollo de nuevas políticas de calidad y ahorro<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> AAVV: *Estadísticas de Colegiados y Oficinas de Farmacia*. Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España. Madrid. 2012.

<sup>20</sup> AAVV: *La realidad económica de la Farmacia en España: Estudio del impacto económico en las oficinas de farmacia de las medidas de contención del gasto en medicamentos en los últimos diez años*. Informe de Grupo Mensor para el Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España, 2010.

Tras la crisis económica iniciada en 2008, esta caída del margen y la rentabilidad de la farmacia se ha visto agravada por nuevos ajustes promovidos por el Gobierno central, ajustes materializados, entre otras medidas, en los decretos de los decretos-leyes 4/2010, de racionalización del gasto farmacéutico; 8/2010, que estableció una deducción adicional sobre los medicamentos dispensados por las OF al Sistema Nacional de Salud; 9/2011, de medidas para la mejora de la calidad y cohesión del Sistema Nacional de salud, y que significó a nivel estatal la generalización de la prescripción por principio activo; 16/2012, de Medidas Urgentes para Garantizar la Sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud, que fue el famoso decreto del “copago”; y 20/2012, de Medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y fomento de la competitividad, el cual contemplaba la subida del IVA de los productos sanitarios.

A estos recortes estatales se han sumado, en algunos casos, las propias medidas de ahorro puestas en marcha por las administraciones autonómicas. En el caso andaluz, los ajustes han llegado de la mano de una polémica subasta de medicamentos, que ha significado la licitación pública, en una primera convocatoria, de los tres grupos más consumidos de fármacos (protectores gástricos, estatinas e inhibidores de la agregación plaquetaria); en una segunda convocatoria, de 330 principios activos diferentes; y en una tercera convocatoria, de 288 principios activos más. Asimismo, el Gobierno andaluz dejó de financiar también desde septiembre de 2012 los fármacos que financiaba desde 1998 con fondos propios de la comunidad, sumándose de esa manera a la ola de desfinanciación procedente de la administración central.

Junto a los recortes, la farmacia también ha sufrido problemas de pago en determinadas comunidades, especialmente en el año 2011, como consecuencia de la falta de liquidez de las administraciones autonómicas para hacer frente a la facturación pública de la farmacia. En Andalucía también hubo problemas de tesorería, pero fueron salvados con un crédito solicitado por los colegios cuyos intereses fueron asumidos por la propia administración.

Amén de denunciar el daño económico provocado por estas medidas, la farmacia, a través de sus colegios profesionales y asociaciones empresariales, ha sido muy crítica con el modo en que se han diseñado y ejecutado estos cambios, sin diálogo ni planificación, y obligando a los farmacéuticos a procesos de adaptación muy precipitados. Así por ejemplo, la aplicación del copago supuso en Andalucía durante varios días un verdadero colapso de los sistemas informáticos<sup>21</sup>, que significó la formación de colas importantes ante las oficinas de farmacia, con el consiguiente deterioro de imagen y lucro cesante para éstas.

En suma, han sido una serie de medidas que han ido apretando cada vez más el cinturón a la farmacia y creando el consiguiente malestar entre los farmacéuticos colegiados, que miran a sus corporaciones en busca de soluciones y de una defensa eficaz de la profesión ante las administraciones públicas.

Esta situación pone evidentemente a los colegios andaluces de farmacia, y al órgano que los agrupa a nivel autonómico (el Consejo Andaluz de Colegios), en el punto de mira de los más de 3.500

---

<sup>21</sup> “La aplicación del copago colapsa el sistema y obliga a las boticas a trabajar a mano”, titularon los periódicos del Grupo Joly, con varias cabeceras en Andalucía, el 3 de julio de 2012

colegiados farmacéuticos que existen en Andalucía. Como es lógico, los asuntos colegiales se viven en este escenario con especial interés y participación por parte de los farmacéuticos, conscientes del papel crucial de la actuación de sus colegios en representación de la profesión y de sus planteamientos e intereses, también los económicos.

El frente económico no es, en todo caso, el único abierto por los colegios de farmacia en el momento actual. Durante varios meses se rumoreó que el anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, del que ya hemos hablado en el epígrafe anterior, recogería la supresión del binomio titularidad-propiedad farmacéutica, es decir, la eliminación de la actual reserva de actividad que sólo permite a los farmacéuticos ser propietarios de una oficina de farmacia. Un borrador filtrado a los medios de comunicación a finales de 2012 contemplaba de hecho la liquidación de esta limitación, siempre que el propietario no farmacéutico contratara a un farmacéutico para gestionar la oficina de farmacia<sup>22</sup>.

Los colegios farmacéuticos españoles reaccionaron de manera airada contra esta iniciativa<sup>23</sup>, señalando que ésta significaría, a la postre, la desnaturalización de la función sanitaria de estos establecimientos y la quiebra del modelo asistencial de farmacia. Fuera por esta presión o por el posicionamiento contrario del

---

<sup>22</sup> Entre los muchos medios especializados que se hicieron eco de esta información, *El Global* publicó el 2 de enero de 2013 una noticia titulada “Economía plantea quitar la exclusividad de la propiedad y titularidad al farmacéutico”, en la que detallaba los contenidos de ese borrador de anteproyecto de ley. En <http://www.elglobal.net/noticias-medicamento/articulo.aspx?IDART=707609&TIPO=2>. Última consulta el 12/04/14.

<sup>23</sup> El Consejo General de Colegios de Farmacéuticos, después de reunir en Asamblea a todos sus Colegios, hizo público un Manifiesto en el que defendía el sistema español de farmacia, basado en la propiedad-titularidad del farmacéutico, como “el modelo que garantiza una atención de calidad al paciente, por encima de otros intereses” y en el que negaba que un cambio de este modelo fuese a producir un ahorro en el gasto público en medicamentos

Ministerio de Sanidad<sup>24</sup>, lo cierto es que el anteproyecto finalmente aprobado por el Gobierno no ha recogido esta reforma, aunque aún es pronto para saber si ésta ha sido desechada definitivamente o simplemente aplazada hasta abordar una reforma general sobre las reservas de actividad<sup>25</sup>.

La “buena noticia” de esta norma para los colegios de farmacéuticos fue, en todo caso, que confirmó la colegiación obligatoria de los colegiados sanitarios. Desde los colegios se entiende, en cualquier caso, que la apertura de la propiedad significaría, como ya se ha apuntado, la integración vertical de numerosas oficinas de farmacia, la pérdida o el abandono del ejercicio profesional por parte de numerosos propietarios de oficinas de farmacia e indirectamente también la pérdida de muchos empleos cualificados entre farmacéuticos hoy contratados cuyos puestos de trabajo serían eliminados para maximizar los beneficios o sustituidos por mano de obra barata.

Otras iniciativas autonómicas han venido a sumarse a este clima de preocupación que reina en la profesión y en sus colegios profesionales. Así, por ejemplo, en Valencia, la administración autonómica lanzó un Decreto (el 2/2013) que contemplaba la concertación directa con las farmacias, prescindiendo de la intermediación de los colegios, con el objetivo de poder negociar mejores condiciones económicas, algo que los colegios rechazaron por inconstitucional y por representar un ataque frontal a la esencia

---

<sup>24</sup> “Mato dio su apoyo al modelo de farmacia en el Congreso”, tituló *El Global* una noticia del 1 de marzo de 2013. En <http://www.elglobal.net/noticias-medicamento/articulo.aspx?idart=733532&idcat=775&tipo=2>. Última consulta el 12/02/14.

<sup>25</sup> “Los farmacéuticos ganan la batalla y Economía no les liberaliza”, tituló el 2 de agosto en [www.eldiario.es](http://www.eldiario.es), el citado portal digital. En [http://www.eldiario.es/economia/colegios-abogados-conservan-colegiacion-obligatoria\\_0\\_160284445.html](http://www.eldiario.es/economia/colegios-abogados-conservan-colegiacion-obligatoria_0_160284445.html). Última consulta el 12/02/14.



misma del modelo de prestación farmacéutica, pues afectaría a la garantía de abastecimiento en condiciones de igualdad y solidaridad que constituye una de sus bases fundamentales<sup>26</sup>.

Sin llegar a una situación de confrontación con los colegios parecida, en Andalucía sin embargo la administración autonómica también ha tenido en alguna iniciativa legislativa claramente lesiva para los intereses de estas corporaciones. Una de ellas fue la cláusula de la Ley 10/2003, de 6 de noviembre, reguladora de los Colegios Profesionales de Andalucía, que establecía la libre colegiación de los profesionales que trabajaban para la administración pública, al considerar el legislador autonómico que el control de estos profesionales ya estaba garantizado por la propia administración. Recientemente, el Tribunal Constitucional ha declarado inconstitucional esta colegiación voluntaria de los farmacéuticos que trabajan en la función pública, determinando por un lado que es el legislador estatal, y no el autonómico, el que tiene que determinar tanto los supuestos de colegiación obligatoria como sus exenciones; y por otro, que son los colegios profesionales y sus componentes, los que "tienen la exclusividad de ordenación de la respectiva profesión, no correspondiendo en ningún caso a las comunidades, el control deontológico y ético".

Nos encontramos, por tanto y en suma, con que el escenario que rodea a la farmacia andaluza y a sus colegios profesionales es un escenario complejo, convulso, polémico, y de máxima actualidad informativa, un escenario donde las novedades se suceden a un

---

<sup>26</sup> Haciéndose eco de la opinión del sector, la agencia Europa Press publicó una noticia titulada "Farmacéuticos consideran inconstitucional el decreto para el ahorro en fármacos por vulnerar leyes superiores". En <http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-farmaceuticos-consideran-inconstitucional-decreto-ahorro-farmacos-vulnerar-leyes-superiores-20130314142629.html>. Última consulta el 12/02/2014

ritmo trepidante, con cambios que afectan a la propia regulación y marco jurídico de la farmacia, al estatus económico de los colegiados y al papel de los colegios en la representación de estos. Un escenario, en suma, de cambio.

Por consiguiente, si el estudio de la Comunicación Interna en cualquier colegio profesional de cualquier ámbito presenta un interés intrínseco que no necesita de más argumentos que los expresados en el capítulo anterior, ese mismo estudio, desarrollado en el ámbito colegial farmacéutico andaluz, pensamos que reúne alicientes añadidos, que pueden determinar que la investigación sea más rica y repleta de matices.

Si los vientos liberalizadores procedentes de Europa ponen a todos los colegios profesionales en la tesitura de reforzar la Comunicación Interna con sus colegiados, parece lógico pensar que esas necesidades son aún particularmente acuciantes en un sector, el farmacéutico, donde la obligatoriedad de la colegiación no está en tela de juicio, pero donde los colegios y sus colegiados tienen importantes frentes abiertos.

Entre otros, el de la necesidad de garantizar la sostenibilidad del sistema sanitario y adaptarse a un nuevo escenario marcado por el control del gasto y las duras políticas de ajuste. Políticas que, en el caso de la farmacia andaluza, han provocado quizás un sentimiento de decepción especial entre los farmacéuticos de a pie, debido a los esfuerzos que éstos venían haciendo para desarrollar políticas de ahorro innovadoras como el fomento de la dispensación por principio

activo, y para asumir sin ninguna ayuda pública nuevos retos tecnológicos, como la receta electrónica<sup>27</sup>.

En el marco de ese debate, dentro de la propia farmacia se ha abierto una poderosa discusión sobre si el concepto de oficina de farmacia que hoy existe, vinculado principalmente a la dispensación de medicamentos, no debe evolucionar hacia un concepto más amplio de servicios para la salud, contenedor de nuevas prestaciones que, además de reforzar el rol profesional del farmacéutico, permitan aumentar la rentabilidad comercial de su establecimiento, compensando así la progresiva caída de márgenes de los últimos años.

Un nuevo concepto empieza a emerger en la oficina de farmacia en esta dirección: el de la “cartera de servicios”. Con el objetivo de ampliar el negocio de la farmacia, por un lado, y por otro, de hacer esta ampliación de manera ordenada, sin desnaturalizar el modelo y sin dar pie al *todo vale*, los colegios de farmacéuticos, algunos de manera más activa que otros, están empezando a diseñar, desarrollar y autorregular cuáles van a ser esos nuevos servicios, complementarios y de remuneración independiente a la dispensación, que van a empezar a ofrecerse en la oficina de farmacia de los próximos años. Una oficina de farmacia, que, todo hace indicar, dejará de estar exclusivamente centrada en el medicamento para albergar nuevos servicios y prestaciones vinculadas a la salud y coherentes con la formación profesional del farmacéutico.

---

<sup>27</sup> Este sentimiento de decepción se recoge muy bien en el editorial publicado el 18 de enero de 2012 en el boletín digital del CACOF, suscrito por el entonces presidente del Consejo Andaluz, Manuel Arenas, y titulado “La austeridad mal entendida”. En [http://www.cacof.es/La-austeridad-mal-entendida\\_a100.html](http://www.cacof.es/La-austeridad-mal-entendida_a100.html). Última consulta 12/02/2014.

En esta investigación analizaremos cómo afrontan en la actualidad los colegios profesionales andaluces toda esta situación desde el punto de vista de la Comunicación Interna con sus colegiados: qué importancia estratégica le conceden, qué recursos humanos y tecnológicos dedican a ella, con qué instrumentos y herramientas las desarrollan, y en qué tipos contenidos y mensajes se centran. Analizaremos igualmente cómo ha influido, influye e influirá en este planteamiento de la Comunicación Interna el futuro previsible de los colegios profesionales y los cambios que ha supuesto la Ley Ómnibus y los que están por venir con la nueva ley de servicios profesionales. Y analizaremos finalmente las vinculaciones entre la Comunicación Interna de los colegios de farmacia y el debate general sobre la sostenibilidad del sistema público sanitario y en particular sobre el futuro y la necesidad de cambios en la profesión.

## **2. HIPÓTESIS Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

La hipótesis central de partida para la presente investigación es que la Comunicación Interna no es sólo un servicio más, y de máxima importancia, que los Colegios deben ofrecer a sus colegiados, como elemento intrínseco a su colegiación, y consustancial incluso a los requerimientos legales. Es, asimismo, o puede serlo, una herramienta estratégica para el propio cumplimiento de sus fines fundacionales, y en particular para la representación de las profesiones y la defensa de sus intereses. Un valor estratégico que se aprecia especialmente en contextos de crisis, donde la comunicación actúa como el verdadero motor de la gestión de cambio, convirtiéndose en el vértice de la estrategia colegial.

A partir de la confirmación de esta hipótesis, trataremos de extraer otras conclusiones acerca del propio concepto de Comunicación Interna y sus aplicaciones en los colegios profesionales. En concreto, la investigación se orienta hacia los siguientes objetivos y resultados:

1.- Validación de los conceptos y principios sobre Comunicación Interna procedentes del *Corporate* en su aplicación al denominado Tercer Sector, y particularmente a los Colegios Profesionales, como instituciones históricas y de gran relevancia dentro de la sociedad española. Definición, en su caso, de las características diferenciales de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales.

2.- Estudio de la situación de la Comunicación Interna en los colegios profesionales, de forma comparada con la Comunicación Interna Corporativa: rango y recursos dedicados, posicionamiento dentro del organigrama, funciones y responsabilidades atribuidas a

los profesionales que se dedican a estas funciones, y otros aspectos cruciales para conocer la situación y el avance profesional de esta disciplina en los últimos años. Análisis concreto del caso de los colegios de farmacéuticos andaluces y estudio de la influencia que la supresión de la obligatoriedad de colegiación en la mayoría de las profesiones podría tener en la Comunicación Interna de los colegios.

3. Investigación de la influencia de las herramientas 2.0. y medios sociales sobre la orientación de la Comunicación Interna en los colegios profesionales. Determinación del grado de adaptación de la Comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces a la cultura 2.0.

4.- Análisis de la influencia del contexto de cambio profesional en la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces. Y análisis inverso de la utilización estratégica de la Comunicación Interna como instrumento para influir en ese proceso de cambio y de forma más concreta en el proceso de debate sobre el futuro profesional de la farmacia y la evolución necesaria para adaptarse a un entorno diferente.

### **3. METODOLOGÍA Y PROCESO DE INVESTIGACIÓN**



En este capítulo describimos la metodología científica aplicada así como las distintas fases del proceso de investigación que nos ha llevado al establecimiento de las conclusiones finales presentadas en el capítulo 9 de este trabajo.

La explicación del proceso de investigación incluye el detalle de todas sus fases, desde la etapa preparatoria de acceso al trabajo de campo hasta la etapa final de análisis de datos y definición de conclusiones.

La explicación de la metodología, por la que comenzamos, contiene las razones para la selección del método del “estudio de casos” en esta investigación. Motivos a los que añadimos nuestras reflexiones sobre su aplicación en este trabajo.

### 3.1. La metodología empleada: el estudio de casos múltiples.

Desde que Le Play publicara su investigación *Les Ouvriers Europeens* en 1885<sup>28</sup>, han sido numerosos los autores que han utilizado la metodología del estudio de casos en las Ciencias Sociales. Sin embargo, no ha sido sino hasta fechas más recientes, cuando se ha sistematizado y validado su uso como metodología científica, obteniendo un reconocimiento bastante generalizado que, no obstante, aún hoy sigue causando cierta controversia.

Uno de los autores que más ha contribuido al reconocimiento científico de este método es sin duda Robert K. Yin, que lo ha definido como *“una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”*<sup>29</sup>.

En la misma línea, Denny<sup>30</sup> ha señalado que el estudio de casos es *“un examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo el tiempo”*. Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez<sup>31</sup> han apuntado que implica un proceso de indagación que se caracteriza por *“el examen detallado, sistemático y en profundidad del caso objetivo de interés”*. Y según Eisenhardt<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Se considera el primer trabajo sociológico genuinamente científico

<sup>29</sup> YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE, London. 1994

<sup>30</sup> DENNY T.: *Story-telling and educational understanding*. Paper presented at the National Meeting of the International Reading Association. Houston. 1978

<sup>31</sup> RODRIGUEZ, G. GIL, J. y GARCÍA, E: *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Algibe. 1996, 67

<sup>32</sup> EISENHARDT, KM.: *Building theories from case study research*. En *Academy Management Review*, Vol.14, nº4. 1989 P. 532-550

este método puede ser empleado para alcanzar diversos objetivos: *“describir un fenómeno, probar una teoría o generarla”*.

Entre las ventajas y valores que aporta este método se han señalado las siguientes<sup>33</sup>: a) permite al investigador mostrar la complejidad de la vida social; b) puede ofrecer fuentes de datos de los que se pueden hacer análisis posteriores; c) como los resultados se generan a partir de experiencias y prácticas reales, pueden vincularse con la acción y contribuir a cambiar la práctica; d) al estar basados en las prácticas y experiencias de las personas, se consideran fuertemente vinculados con la realidad.

El estudio de casos es una metodología de investigación principalmente inductiva, basada en la inferencia de leyes generales considerando un número suficiente de casos individuales. Parte de enunciados cercanos a la experiencia para obtener enunciados abstractos y generales, con un movimiento de la razón ascendente. Bartolomé<sup>34</sup> señala en este sentido que *“el estudio de casos se plantea con la finalidad de llegar a generar hipótesis, a partir del establecimiento sólido de relaciones descubiertas, aventurándose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales que aparecen en un contexto naturalístico concreto y dentro de un proceso dado”*.

Asimismo es también, y fundamentalmente, una investigación de carácter cualitativo, lo que no quiere decir que sea una investigación que prescindiera de cualquier dato numérico, pues, de hecho, en ella suelen entremezclarse los datos de naturaleza

---

<sup>33</sup> MARTÍNEZ CARAZO, P.D: “El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica”. En *Pensamiento y Gestión*, N° 20. 2006.

<sup>34</sup> BARTOLOMÉ, M.: “Investigación cualitativa en educación. ¿Comprender o transformar? En *Revista Investigación Educativa*. N°1. 1992, p. 20-34

numérica con los datos de carácter simbólico, relacionados con el lenguaje, si bien predominando los segundos sobre los primeros. “*En el método del estudio de casos, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros, de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos*”<sup>35</sup>, afirma Chetty.

Más allá del tipo de datos que utiliza, lo que define una investigación cualitativa es que se trata de un tipo de indagación holística, contextual, dialéctica y plural. Un método científico que responde a las siguientes características, señaladas por Ruiz<sup>36</sup> y Janesick<sup>37</sup>: a) su objetivo es la reconstrucción del significado de las cosas, más que la mera descripción de los hechos sociales; b) emplea un lenguaje fundamentalmente conceptual y metafórico; c) su modo principal de captar información es flexible y desestructurado; d) se centra en las relaciones dentro de un sistema o cultura; e) su procedimiento es más inductivo que deductivo. A todas estas características, Olson<sup>38</sup> añade el estudio del contexto, es decir del “*medio en el que el objeto de estudio se integra y relaciona*”, un aspecto que se considera especialmente importante y definitorio de la metodología del estudio de casos.

Frente a los partidarios de la investigación cuantitativa, que suelen afirmar que el análisis cualitativo carece de mecanismos

---

<sup>35</sup>CHETTY, S.: “The case study method for research in small- and medium- sized firms”. *International Small Business Journal*, Vol. 15, 1996. p.73-85

<sup>36</sup> RUIZ, J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao 1996

<sup>37</sup> JANESICK, V.J.: *Stretching exercises for qualitative researchers*. Thousand Oaks: SAGE. 1998

<sup>38</sup> OLSON, D.: *The world in paper*. Cambridge: Cambridge University Press. 1995 (Trad. cast.: *El mundo en papel*. Barcelona: Gedisa, 1997)

internos que garanticen un nivel mínimo de seguridad y eficacia, los partidarios de los estudios cualitativos arremeten contra la supuesta superioridad de los datos estadísticos y señalan el escaso valor explicativo de estos. Detrás de esa confrontación, está la controversia clásica que enfrenta las aproximaciones positivistas con las interpretativas, la objetividad frente a la subjetividad<sup>39</sup>. En realidad, ambas metodologías tienen sus ventajas e inconvenientes, y autores como Harrison abogan de hecho por usar ambas de forma complementaria, “*pues las fortalezas de una suelen ser las debilidades de la otra*”<sup>40</sup>, empleando la metodología cuantitativa para el recuento de las frecuencias y medición del alcance del comportamiento estudiado, y la investigación cualitativa para un análisis más de conjunto de los sistemas sociales y de las relaciones entre sus actores.

Aunque ambas técnicas de investigación siguen manteniendo sus partidarios y enemigos acérrimos, hoy la mayoría de estudiosos se inclinan a resolver el dilema entre investigación cuantitativa y cualitativa con un *depende*. Como señala Caro González<sup>41</sup>, lo importante es elegir el método adecuado según el objeto de la investigación. De modo que no hay métodos ni mejores ni peores, sino métodos adecuados o inadecuados según la naturaleza y objeto de estudio.

Y según autores como el ya citado Yin, la metodología más indicada para analizar “*un fenómeno contemporáneo en el contexto*

---

<sup>39</sup> MORGAN, G. y SMIRCICH, L.: “The case for Qualitative Research”, en *Academy of Management Review*, Vol. 5, nº 4. 1980. p. 491-500

<sup>40</sup> HARRISON, W.: “The inevitability of integrated methods”, en SHERMAN, E. y REID, W.: *Qualitative Research in Social Work*, Nueva York, Columbia University Press. 1994

<sup>41</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J.: *Efectos de la Innovación y el Cambio en la Gestión y Organización de la Empresa Informativa*, Tesis doctoral, 2001.

*de la vida real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claros*<sup>42</sup>, es la metodología cualitativa, y, dentro de ésta, el llamado estudio de casos. Yin apunta asimismo que el estudio de casos es el apropiado cuando el investigador desea definir tópicos ampliamente y no desde un punto de vista estrecho, y cuando necesita emplear diferentes fuentes de evidencia empírica.

Otros autores como Nord y Tucker<sup>43</sup> han subrayado asimismo de manera expresa la indicación de esta metodología para analizar fenómenos relacionados con el cambio o la innovación. Además de los ya citados, otros prestigiosos investigadores como Fox-Wolfgramm, Boal y Hunt<sup>44</sup>; entre otros, han fundamentado sus trabajos empíricos sobre el cambio organizativo en estudios de naturaleza cualitativa.

Según todos estos criterios, el objeto de nuestra investigación –la Comunicación Interna de los colegios profesionales– se ajusta como un guante a la metodología del estudio de casos. Máxime cuando uno de los objetivos principales de nuestra aproximación es analizar el papel de la comunicación en la gestión del cambio de estas organizaciones. Frente a una aproximación de tipo cuantitativo, la aplicación de esta técnica a nuestro objeto de estudio nos permitirá establecer unas conclusiones mucho más complejas y profundas, fuertemente vinculadas a la realidad y a la práctica profesional, capaces de contemplar las circunstancias cambiantes del entorno, y generadas a partir de experiencias y percepciones personales que se

---

<sup>42</sup> YIN, R. K. *Case Study...* Op.cit.

<sup>43</sup> NORD, W. y TUCKER, S. *Implementing routine and radical innovations*. Lexington Books, 1987.

<sup>44</sup> FOX-WOLFGGRAMM, S. J. BOAL, K.B. y HUNT, J. G. *Organizational adaptation to institutional change: a comparative study of first-order change in prospector and defender Banks*. *Administrative Science Quarterly*, 43,1998, p. 87 - 126.

suman y matizan al análisis de contenidos y datos de carácter objetivo.

Dentro de la metodología del estudio de casos, y frente a la técnica del caso único, es el estudio de casos múltiples la opción que se considera más idónea tanto para lograr una mejor explicación del objeto de estudio en un contexto concreto como para realizar el movimiento inductivo ascendente que nos lleva de los datos concretos a las teorías generales. Yin señala que las evidencias presentadas a través de un diseño de casos múltiples son más convincentes, y que el estudio realizado desde esta perspectiva es más robusto y presenta mayores garantías, al basarse en la *replicación lógica*. En este sentido, cada caso funciona en esta metodología como una especie de experimento que nos sirve para confirmar o negar las inferencias aportadas por los demás o las perspectivas conceptuales emergentes. Dicho de otra forma, para ver si las premisas y leyes inferidas de un caso en concreto son validadas en el resto y pueden llegar a conformar una teoría general.

Sobre el número de casos que deben estudiarse, Lincoln y Guba<sup>45</sup> recomiendan la selección de la muestra hasta “*el punto de la redundancia*”. En la misma dirección, Patton<sup>46</sup> afirma que “*no hay reglas generales*” para el tamaño de la muestra en una investigación cualitativa, mientras que Glaser & Strauss<sup>47</sup> sugieren dejar de sumar casos cuando se llegue al punto de la saturación y ya no se encuentren datos adicionales significativos. Sin embargo, algunos autores, teniendo en cuenta que es necesario suministrar una guía a

---

<sup>45</sup> LINCOLN, Y. S. y GUBA, E.: *Naturalistic Inquiry*. California, Sage Publications, 1985. P. 204

<sup>46</sup>PATTON, M.: *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage. 1990. P. 169-186.

<sup>47</sup> GLASER, B. y STRAUSS, A.: *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. 1967

los investigadores interesados en este tipo de metodología, recomiendan un rango dentro del cual el número de casos de cualquier investigación podría caer. Ese es el caso, por ejemplo, de Eisenhardt<sup>48</sup>, que sugiere entre cuatro y diez casos, al considerar que con menos de cuatro casos, es difícil generar teoría con mucha complejidad y con más de diez se excede la función de réplica que sustenta el método, proporcionando información redundante a la investigación. Más allá del número concreto de casos, Caro González subraya la conveniencia de que los casos seleccionados sean afines y operen en sectores y situaciones contextuales comparables, pues así *“resulta más fácil encontrar relaciones causales generalizables”*<sup>49</sup>.

Nuestra investigación, en la que se estudian los casos de los ocho colegios de farmacéuticos andaluces (y del Consejo Andaluz que agrupa a todos ellos), cumple también con ambas premisas o requisitos ideales, tanto por lo que se refiere al número de casos (superior a cuatro e inferior a diez), como por lo que se refiere a la selección de un ámbito sectorial y un contexto común. Además de representar a una misma profesión, los colegios seleccionados se enfrentan a una situación política y económica común, con rasgos diferenciados de los que viven el resto de colegios de farmacéuticos españoles, pues no en vano cuenta con un marco de regulación diferente (la ley andaluza de colegios profesionales) y dependen de las políticas propias de la administración andaluza, que tiene delegadas la mayoría de competencias sanitarias.

---

<sup>48</sup> EISENHARDT, KM.: *Building... Op.cit.* P. 545

<sup>49</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J.: *Efectos... Op. cit.*

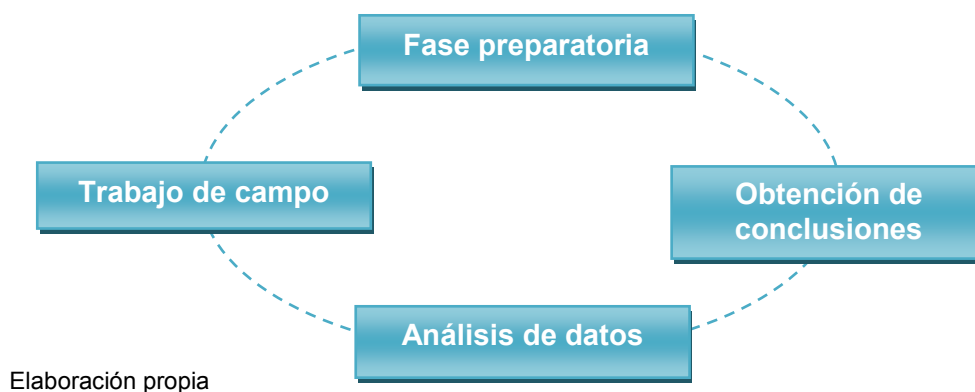


### 3.2. El proceso de investigación

Rodríguez, Gil y García<sup>50</sup> han apuntado cuatro fases fundamentales en cualquier investigación de carácter cualitativo: la fase preparatoria, de análisis bibliográfico y delimitación del objeto de estudio; el trabajo de campo y de investigación empírica; el análisis de los datos y la obtención de conclusiones; y la elaboración final del informe y su posterior defensa y/o publicación.

Así presentadas, estas cuatro fases parecen configurar un proceso lineal, en el que de un estadio se salta a otro hasta llegar al último. Sin embargo, en la realidad, estas cuatro fases se solapan y se relacionan, avanzando y retrocediendo el investigador por ellas de manera continua, de modo que la estrategia de investigación sufre variaciones continuas conforme se avanza en el proyecto y van apareciendo relaciones inesperadas o ángulos de estudio que inicialmente no se habrían previsto. Por eso, en el gráfico 1, presentamos este proceso en forma circular.

**Gráfico 1.- Proceso de investigación seguido en esta tesis doctoral**



<sup>50</sup> RODRIGUEZ, G. GIL, J. y GARCÍA, E: *Metodología... Op.cit.*

En los siguientes apartados describiremos cómo se ha desarrollado nuestra investigación en cada una de estas cuatro grandes fases y de las diferentes etapas que la componen.

### 3.2.1. Preparación del trabajo de campo

Esta fase se divide a su vez en dos etapas fundamentales: una primera de reflexión y otra de diseño de la investigación.

#### 3.2.1.1. Etapa reflexiva

En esta etapa se ubica todo el trabajo relacionado con la identificación del objeto de estudio de la tesis, incluyendo toda la revisión bibliográfica, conversaciones y contactos personales y profesionales para delimitar una parcela de estudio de interés para la comunidad científica y para el investigador. Todo ello, de acuerdo con el esquema que se presenta en el gráfico 2.

**Gráfico 2.- Esquema de etapa reflexiva**



Elaboración propia

Tras la aproximación a la Comunicación Interna Corporativa realizada en el proyecto de investigación<sup>51</sup> presentado por este doctorando en el año 2001, y basada en el estudio de dos entidades financieras andaluzas sometidas a fuertes tensiones de cambio, la primera decisión fue la de resolver la disyuntiva de si continuar y ampliar este estudio de campo o trasladar la investigación a otro territorio.

Finalmente el investigador optó por la segunda opción, empujado por dos factores fundamentales. En primer lugar, la propia desconfiguración o disolución del sistema financiero andaluz, prácticamente desposeído de entidades financieras con su centro de decisión en Andalucía (salvo Unicaja y las cajas rurales). En el caso concreto de las dos entidades financieras estudiadas en el proyecto de investigación, CajaSur acabó siendo absorbida por BBK, en tanto que El Monte (después Cajasol) se integró primero en Banca Cívica para luego ser adquirida por la Caixa. En segundo lugar, y de forma aún más relevante, la propia evolución de la literatura científica sobre Comunicación Interna, cada vez más densa y profusa en el campo del *Corporate*, pero no así fuera de la gran empresa. Una situación que invitaba a adentrarse por otros territorios más inexplorados, y de mayor atractivo para la comunidad científica, como el Tercer Sector.

Junto al interés científico, otra premisa clave para la delimitación del objeto de estudio fue el interés de la investigación para la práctica profesional. Aspirábamos a desarrollar un estudio de valor también para los profesionales de la Comunicación. Un estudio que, en la medida de sus posibilidades, sirviese para ampliar los

---

<sup>51</sup> ROBLES, M.A.: *La Comunicación Interna en las Entidades Financieras Andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur*. Proyecto de Investigación. 2001.

horizontes de crecimiento de la Comunicación y de sus profesionales en un escenario alejado de los avances de la gran empresa. Y finalmente, y en tanto que estudio desarrollado desde el ámbito de las Ciencias de la Comunicación, pretendíamos que fuera una investigación de palpitante actualidad, desarrollada en un sector y un contexto de eminente interés periodístico.

Todo ello fue lo que nos llevó a la definición final de nuestro objeto de estudio: la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales. Decididos a trasladar el objeto de estudio fuera del *Corporate*, pensábamos que el territorio donde la investigación presentaba un mayor interés científico y profesional era el del Tercer Sector. Y una vez localizados en él, y dentro de la enorme heterogeneidad de organizaciones que integra, no dudamos en escoger para nuestro estudio a los colegios profesionales, unas organizaciones de gran relevancia histórica dentro de la sociedad civil española, que viven en la actualidad un proceso de cambio que hace especialmente apetecible el estudio de sus estrategias y actividades de Comunicación.

La revisión bibliográfica iniciada una vez delimitado el objeto de estudio nos fue empujando cada vez con más fuerza hacia él. Conforme avanzábamos en esta revisión, recuperando las lecturas de nuestro proyecto de investigación e iniciando otras nuevas, más argumentos encontrábamos para profundizar por este camino, ante la certeza de que las construcciones teóricas que se han formulado hasta ahora sobre la Comunicación Interna se han basado fundamentalmente en experiencias y casos del *Corporate*, viviendo (científica y profesionalmente) en general el Tercer Sector y en particular los colegios profesionales de criterios y postulados

heredados del mundo de la gran empresa, y adoptados sin ninguna clase de filtro o reflexión previa.

Las conversaciones con profesionales de la comunicación (dircoms y consultores), con periodistas (responsables de secciones de local o sociedad en contacto con los colegios profesionales) y con académicos (investigadores del ámbito de las Ciencias de la Comunicación, como de las Ciencias Políticas y Empresariales como de la propia Farmacia) supusieron un estímulo en esta dirección, y encontraron el refrendo definitivo en el entusiasmo y apoyo del director de la tesis.

Todas estas reflexiones compartidas en conversaciones, así como todas las lecturas que las fueron acompañando, nos ayudaron a la definición del marco conceptual de la investigación, entendiendo por tal la herramienta gráfica o narrativa que explica las principales cuestiones (factores, constructos o variables) que se van a estudiar y las posibles relaciones entre ellas<sup>52</sup>. Este marco conceptual ha orientado la obtención de información y análisis de datos<sup>53</sup>, definiendo los límites del territorio para la obtención de conclusiones, así como las cuestiones principales de investigación. En nuestro caso, los objetivos, públicos, principios, contenidos, herramientas, situación, rango y recursos dedicados a la Comunicación Interna en los colegios profesionales, y su vinculación con los procesos de cambio, estableciendo las diferencias y espacios comunes con el *Corporate*.

---

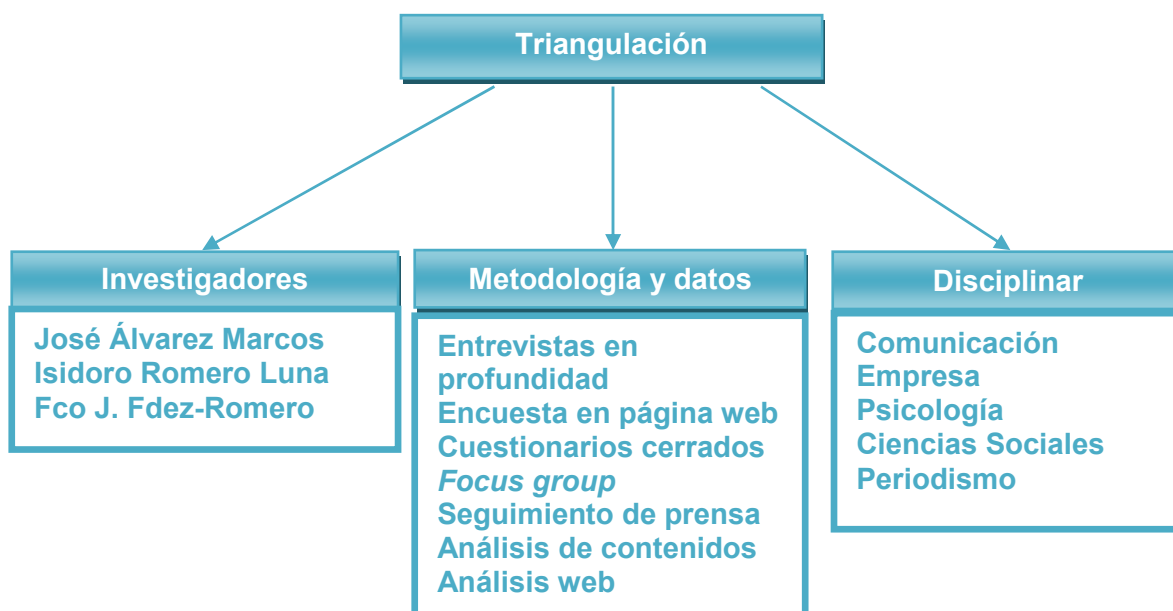
<sup>52</sup> MILES, M. y HUBERMAN, M.: *Innovation Up Close: How School Improvement Works*. 1984. P. 18

<sup>53</sup> RODRIGUEZ, G. GIL, J. y GARCÍA, E: *Metodología...* Op.cit. P. 66.

### 3.2.1.2. Etapa de diseño

Determinado el marco teórico y las materias de investigación, definimos el método de investigación y las técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos.

Gráfico 3.- Estudio de casos múltiples. Formas de triangulación



Elaboración propia

Como ya hemos señalado, el método escogido para la investigación fue el estudio de casos múltiples. Ya hemos enumerado anteriormente las razones que nos llevaron a considerarlo el más idóneo para nuestra investigación. Baste insistir aquí que este método nos ha permitido introducir datos cuantitativos en un estudio de naturaleza principalmente cualitativa. Esta triangulación de datos no es, en todo caso, el único tipo de triangulación que hemos tratado

de tener en cuenta, sino que, como se aprecia en el gráfico 3, se han contemplado estas otras modalidades de triangulación señaladas por Denzin<sup>54</sup> y Janesick<sup>55</sup>: a) la triangulación del investigador, a través de la consulta a diferentes investigadores o evaluadores; b) la triangulación teórica, utilizando diferentes perspectivas para interpretar un simple conjunto de datos; c) la triangulación metodológica, utilizando diversos métodos para estudiar un problema simple; y d) la triangulación disciplinar, utilizando distintas disciplinas para informar la investigación.

Así, con respecto a la triangulación metodológica y de datos, el trabajo se sostiene sobre diversas fuentes de evidencia: entrevistas en profundidad, cuestionarios cerrados dirigidos a máximos responsables, encuesta a colegiados a través de cuestionario autoadministrado, *focus group* y entrevistas con expertos, seguimiento de la prensa especializada, observación participante en eventos y reuniones con colegiados, análisis de contenidos de publicaciones y documentos colegiales, análisis de las páginas webs de los colegios, conversaciones formales e informales con colegiados... Como ha señalado Eisenhardt<sup>56</sup>, esta variedad de herramientas proporciona fuertes sinergias en la investigación y permite la obtención de conclusiones más robustas.

En relación con la triangulación de investigadores, hemos contado con la imprescindible colaboración del director de la tesis, José Álvarez Marcos, que, colocándose en la posición dialéctica contraria a la del autor de este trabajo, ha aumentado la confianza y

---

<sup>54</sup> DENZIN, N.: *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, Editorial McGraw Hill, New York. 1978.

<sup>55</sup> JANESICK, V.J.: *Stretching...* Op.cit.

<sup>56</sup> EISENHARDT, KM.: *Building...* Op.cit. P. 545

seguridad de las conclusiones aquí expuestas, permitiendo al doctorando descubrir algunas lagunas o afirmaciones no del todo bien fundamentadas<sup>57</sup>. En la recolección de datos cuantitativos y validación de las encuestas hemos contado asimismo con la colaboración de un investigador-doctor del área de Estructura Económica, Isidoro Romero Luna. Para el análisis documental y de contenidos hemos contado con la colaboración de un investigador-doctor, Francisco Javier Fernández-Romero, en el área del Derecho Civil, especializado asimismo en este tipo de investigación cualitativa.

Por último, la triangulación teórica y disciplinar está muy presente en este estudio, que se ha aproximado a la Comunicación Interna utilizando trabajos previos que estudian esta materia desde muy diferentes disciplinas: Empresa, Psicología, Sociología, Periodismo, Comunicación... Un breve repaso de la bibliografía sirve para confirmar este aspecto.

La elección del estudio de casos múltiples como método de investigación implica, como resulta evidente, una elección trascendente: la de la selección de los casos<sup>58</sup>. Ya hemos señalado los motivos que nos llevaron a delimitar el ámbito de estudio en los colegios profesionales. Ahora vamos a exponer las razones que nos llevaron a seleccionar los casos de los colegios profesionales de farmacéuticos andaluces.

A diferencia de lo que ocurre en la metodología cuantitativa, y como señala Eisenhardt<sup>59</sup>, la selección de los casos no puede ser aleatoria y neutral, sino que debe realizarse de forma razonada y

---

<sup>57</sup> SUTTON, R.I. & CALLAHAN, A.L.: "The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its Management". En *Academy of Management Journal*, 30. 1987. P. 405-436.

<sup>58</sup> EISENHARDT, K.M.: *Building... Op.cit.* P.537

<sup>59</sup> *Ibidem.* P.545



desde el conocimiento del marco teórico, que aporta una guía esencial. Yin<sup>60</sup> señala además que es preciso tener presente los siguientes criterios: a) los críticos que resultan para la aprobación de la teoría; b) su relevancia como tópico; y c) su viabilidad y accesibilidad.

Precisamente la posibilidad de acceder a las fuentes más relevantes y adecuadas y en general la accesibilidad de las organizaciones para la realización del trabajo de campo, fue lo que determinó el primer criterio de selección de los casos: el criterio geográfico. El estudio de los colegios profesionales andaluces nos iba a permitir un acercamiento más factible a las organizaciones y sus líderes, reduciendo además el coste de la investigación. Además, la realización de un estudio territorial nos debía permitir definir un entorno homogéneo, fundamental en una investigación de casos, en la que, como hemos visto, es difícil deslindar el fenómeno del contexto. Dentro de ese entorno, hay que considerar una administración competente común y una legislación común. Finalmente, la selección del marco territorial andaluz nos proporcionaba un número de casos ideal, entre los cuatro y diez recomendados por Eisenhardt<sup>61</sup>: en la mayoría de profesiones, ocho colegios si teníamos en cuenta sólo a las corporaciones provinciales, y nueve sumando el órgano de representación autonómica.

Definido el marco territorial, nos quedaba por seleccionar el ámbito profesional, decisión que no debíamos tomar de manera desligada de la primera. De modo que no debíamos elegir solo un ámbito profesional idóneo para nuestro estudio, sino un ámbito

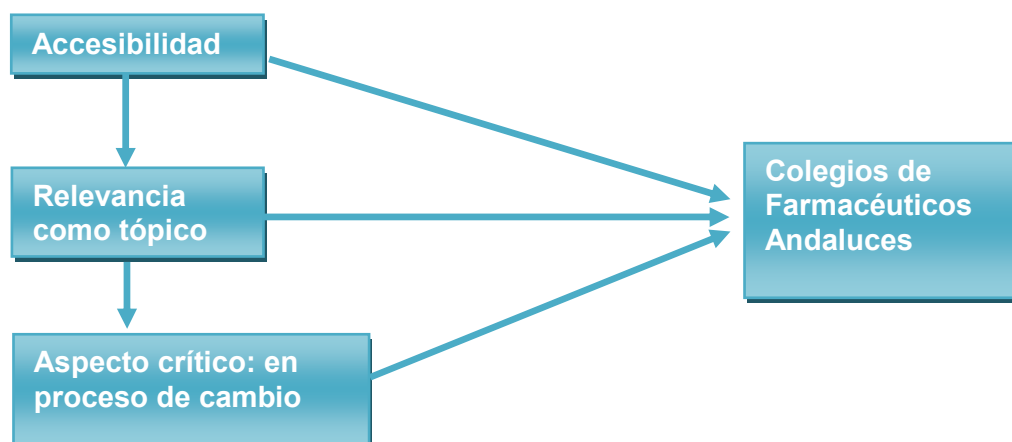
---

<sup>60</sup> YIN, R. K. *Case Study...* Op.cit.

<sup>61</sup> EISENHARDT, KM.: *Building...* Op.cit. P. 545

profesional idóneo para nuestro estudio en el marco territorial de Andalucía. La consideración de ambas variables fue la que nos llevó a elegir los casos de los colegios de farmacéuticos andaluces. Ya hemos comentado en los apartados anteriores las especiales circunstancias de actualidad que ponen a los colegios de farmacéuticos andaluces en el foco de atención de sus colegiados. Circunstancias derivadas de iniciativas políticas y legislativas que han ajustado los márgenes de la oficina de farmacia en Andalucía, poniendo a prueba la capacidad de representación y defensa de los colegios de los intereses de sus profesionales.

**Gráfico 4.- Proceso para la selección del caso**



Elaboración propia

Teniendo en cuenta todo ello, y de acuerdo con el proceso que se explica en el gráfico 4, hemos considerado que los ocho colegios de farmacéuticos andaluces representaban un magnífico campo de investigación para nuestro estudio. Conocer el uso de la Comunicación Interna realizada por estos colegios en un contexto

crítico nos ha proporcionado el mejor escenario posible para aplicar las construcciones teóricas y probar nuestras hipótesis. A la investigación de los ocho colegios hemos sumado la del Consejo Andaluz, como órgano representativo de todos ellos y encargado de la interlocución con la administración autonómica, responsable de algunos de los procesos de cambio que afectan a la farmacia andaluza.

En el estudio de casos, no sólo la elección de las organizaciones debe ser razonada, también la elección de los informantes debe ser deliberada y obedecer a un propósito. En nuestro caso, así lo ha sido, teniendo en cuenta, como señala Yin<sup>62</sup>, que el análisis detallado y la recogida extensiva de datos para cada organización implica no sólo que la selección de fuentes sea pertinente, sino que esta sea también restringida. De acuerdo con esas premisas, hemos dirigido la investigación hacia los primeros responsables de esas instituciones, dejando sobre ellos la decisión de si completar la información con los responsables directos encargados de la gestión de la Comunicación.

Sobre otras investigaciones de campo desarrolladas en el ámbito de la Comunicación, pensamos que este enfoque tiene la ventaja de trasladarnos una visión más real, y menos interesada y corporativa, que si el estudio se hubiese basado principalmente en la visión de los profesionales de la Comunicación.

La opinión de los líderes de las organizaciones las hemos contrastado con las de los colegiados de base, utilizando para ello técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, así como con las de expertos y actores que son testigos de la Comunicación de los

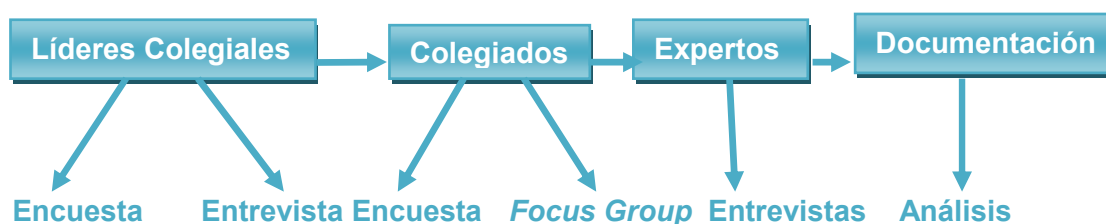
---

<sup>62</sup> YIN, R. K. *Case Study...* Op.cit.

colegios (periodistas de medios especializados y de información general, *dircoms* del sector farmacéutico y profesores universitarios, fundamentalmente).

Todas estas percepciones han sido sometidas posteriormente a un fuerte contraste documental, a través del cual se han analizado las principales herramientas de comunicación de los ocho colegios de farmacéuticos andaluces y del Consejo Andaluz. En cuatro herramientas distintas de diferentes colegios se ha realizado además un seguimiento intensivo durante año y medio (desde enero de 2012 a junio de 2013) de los temas que se han considerados más críticos para la farmacia andaluza. La selección de las herramientas y de los colegios en los que se ha realizado este análisis de contenido tampoco ha sido casual ni azarosa, sino que ha obedecido a razones justificadas relacionadas con el tamaño de las organizaciones y la intensidad de uso de estas herramientas, razones que se describen con más detalle en el capítulo 8 de este trabajo.

**Gráfico 5.- Selección de fuentes**



Elaboración propia

Seleccionadas las fuentes para nuestra investigación, conforme al proceso que se muestra en el gráfico 5, el siguiente paso fue el diseño de las herramientas necesarias para la recolección de

datos. Previamente a someterlas a la supervisión y aprobación del director de la tesis, las discutimos con los investigadores especialistas antes citados. Asimismo, y siguiendo la recomendación de Yin<sup>63</sup>, pusimos a prueba estas herramientas gracias a la relación próxima mantenida con miembros de las juntas de gobierno de algunos colegios andaluces, y particularmente del Colegio de Sevilla.

Las herramientas que diseñamos fueron concretamente las siguientes: a) Protocolo de contacto con los presidentes de los Colegios; b) Guía de entrevista con los presidentes de los Colegios; c) Cuestionario cerrado para los presidentes de los Colegios; d) Protocolo de contacto con expertos (*dircoms* y directivos de otros agentes del sector farmacéutico: industria, distribución, otros colegios) y periodistas (de medios de información general y especializados); e) Guión de entrevista con grupo de expertos y periodistas; f) Cuestionario autoadministrado para colegiados alojado en la web del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos; g) esquema para análisis de contenidos en publicaciones colegiales; y h) guión para la realización de *focus group* con colegiados.

Las tres primeras herramientas fueron diseñadas con especial cuidado, pues la información que de ellas obtuviésemos iba a resultar clave para nuestra investigación. El protocolo de contacto con los colegios se diseñó con el objetivo de lograr la respuesta directa de los presidentes de los colegios, si bien dejando la puerta abierta a que estos decidieran que determinados contenidos y datos que interesaban a la investigación fueran aportados por los responsables directos de gestionar la Comunicación en sus corporaciones. El resultado fue que todos ellos se prestaron a colaborar directamente

---

<sup>63</sup> Ibidem

la investigación, delegando tres de ellos la información sobre determinados aspectos en sus responsables de comunicación.

Las entrevistas a los presidentes se plantearon con formato semiestructurado, alternándose preguntas estructuradas con preguntas espontáneas a fin de poder obtener una información mucho más rica en matices. Según Caro González<sup>64</sup>, este tipo de entrevistas sirven para extraer del discurso el componente racional (lo que el entrevistado piensa que debe hacerse); el componente real (lo que piensa que realmente se hace); el componente emotivo (lo que siente); y el social (el relacionado con su grupo de referencia). Asimismo, sirven para poner de relieve dudas o ideas incongruentes del entrevistado, obligando a éste a enfrentarse a sus propias contradicciones y por tanto a construir un discurso más complejo y redondo.

En todos los casos, la guía de entrevista se anticipó por correo electrónico, lo que permitió que los presidentes hicieran una reflexión previa a la realización de la entrevista y en algunos casos hasta trajeran unas respuestas escritas. En esos casos, la entrevista presencial se hizo más abierta y espontánea, convirtiéndose en una especie de debate que sirvió para que los presidentes matizaran en algún caso algunas de las respuestas que traían escritas y/o pensadas después de enfrentarse a las dudas o inconvenientes manifestados por el entrevistador.

En general, la estructura de la entrevista fue concebida en forma de embudo, comenzando por las preguntas más generales hasta llegar a las preguntas más estrechamente vinculadas con el objetivo e hipótesis de la investigación. Así, las primeras preguntas

---

<sup>64</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J.: *Efectos...* Op. cit.

fueron encaminadas a conocer el grado de sensibilidad e interés de los Colegios por la gestión de la Comunicación Interna. Quisimos conocer hasta qué punto la consideraban relevante y qué funciones le atribuían. Después descendíamos hacia una valoración más concreta de la gestión de la comunicación en su Corporación, las herramientas utilizadas y contenidos abordados, y la influencia del universo 2.0. en esa actividad. Las preguntas finales se adentraban en el contexto de cambio que viven los colegios y la farmacia andaluza, interesándose por las interrelaciones de ese proceso de cambio con la Comunicación Interna desarrollada en el seno de los colegios.

Todas las preguntas contempladas en esta guía eran preguntas abiertas, que son, según Livio Grasso<sup>65</sup>, las más valiosas para extraer la siguiente información: a) detectar el marco de referencia desde el que el encuestado aborda una cuestión debatible; b) encontrar el sentido que se da a expresiones verbales complejas; c) definir las posiciones existentes sobre una cuestión determinada; d) comprender el significado que el entrevistado atribuye a acciones propias y ajenas. El citado autor señala que son especialmente útiles para estudios exploratorios y piloto (como este).

Las entrevistas fueron diseñadas para una duración media de unos 40 minutos, por encima de la duración máxima de 20 minutos recomendada por Gaitán y Piñuel<sup>66</sup>, que aconsejan no someter al entrevistado a un excesivo desgaste psíquico. La amplitud del objeto de estudio, la dificultad de establecer límites entre el contexto y el

---

<sup>65</sup> GRASSO, L.: *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas. 2006. P.35

<sup>66</sup> GAITÁN, J.A. y PIÑUEL, J.L.: *Técnicas de investigación en Comunicación Social*. Madrid. Editorial Síntesis. 1998

fenómeno investigado, nos hacía necesario mantener entrevistas más largas, sin que en ningún caso advirtiéramos síntomas de cansancio o impaciencia por parte del entrevistado. De hecho el diálogo fue finalizado, en todos los casos, por el entrevistador, y en el momento en que este apreció los primeros síntomas de reiteración de la información.

Junto a la guía de entrevista también se les envió por correo electrónico un cuestionario de preguntas cerradas, que en algunos casos los presidentes cumplimentaron directamente y en otros casos derivaron a sus responsables de comunicación. El objetivo de este cuestionario fue doble: en primer lugar, obtener información concreta y específica que ocupa tiempo y no aporta valor añadido en una entrevista (y sobre las que probablemente el presidente del Colegio no sabría pronunciarse en algún caso sin una investigación y documentación previa): información sobre recursos, rango, dependencia, presupuesto, frecuencia de actualización de contenidos, y disponibilidad de herramientas, entre otras cuestiones; en segundo lugar, disponer de un sistema de medición cuantitativo que nos proporcionara datos confrontables a los de estudios similares más amplios (y menos temáticos) desarrollados en el ámbito de los propios colegios profesionales y sobre todo en el ámbito del *Corporate*.

Concretamente, a través del cuestionario, obtuvimos información concreta sobre cinco capítulos: a) recursos y rango dedicados en general a la comunicación por parte de los colegios profesionales; b) planificación y desarrollo de la actividad de Comunicación Interna a colegiados; c) herramientas de Comunicación Interna utilizadas por el Colegio; d) contenidos



abordados por la actividad de Comunicación Interna; y e) funciones atribuidas a la Comunicación Interna. Todas las preguntas eran cerradas y la mayoría se contestaban marcando una sola opción, a veces incluso “sí” o “no”, al ser cuestiones de carácter bastante objetivo (¿utiliza redes sociales en su Comunicación Interna?, ¿dispone de herramientas de monitorización de los resultados de su Comunicación Interna?, ¿tiene un Plan de Comunicación Interna?, ¿hay un equipo profesional encargado de la Comunicación Interna?, etc.). Para las preguntas de carácter más subjetivo o interpretativo se ofreció una escala de puntuación del 1 a 5, utilizando el 1 para la mínima puntuación y el 5 para la máxima. Este tipo de preguntas fueron utilizadas sobre todo para los mencionados capítulos d) y e), en relación con la importancia atribuida a los contenidos tratados y las funciones e influencia asignada a la Comunicación Interna.

En la redacción de este cuestionario seguimos la recomendación de localizar el mayor número posible de antecedentes, pero sin caer en la imitación<sup>67</sup>. En nuestro caso, así lo hicimos, teniendo muy en cuenta otras encuestas ya lanzadas en el campo de la Comunicación en general y Comunicación Interna en particular, pero adaptándolas, en su estilo y contenidos, a nuestras necesidades, de forma que nuestro cuestionario fue completamente singular y diferente. Tratamos eso sí de que hubiera aspectos y contenidos comunes con las encuestas previas realizadas para poder establecer elementos de comparación.

Igualmente, seguimos la recomendación de excluir cualquier pregunta que no supiéramos previamente con qué fin concreto

---

<sup>67</sup> GRASSO, L.: *Encuestas. Elementos... Op.cit.*. p.29.

íbamos a utilizarla en nuestro análisis<sup>68</sup>. Antes bien, todas las cuestiones obedecían a un objetivo concreto y a una reflexión previa sobre la aportación de conocimiento que queríamos realizar con este trabajo.

El enunciado de las preguntas ha sido breve y concreto, y se ha evitado el uso de términos técnicos. Como hemos señalado, todas las preguntas eran cerradas y en la redacción de las alternativas de respuesta se han respetado todas las condiciones siguientes<sup>69</sup>: presentar todas las alternativas necesarias para que cada encuestado encuentre cómo expresar su posición; reproducir en las alternativas las distintas posiciones posibles, tal como las personas que integran la población objetiva se las plantean a sí mismas y las comunican entre ellas; presentar alternativas mutuamente excluyentes; recordar a quien contestar que debe elegir una y solo una alternativa; expresar las alternativas con frases breves; proveer explícitamente un procedimiento para señalar la alternativa seleccionada: marcarla, subrayarla, etc. Por su parte, en las preguntas con ítems de evaluación en una escala, seguimos la recomendación de no incluir más de 7 posiciones<sup>70</sup>, y en todas ellas hemos tenido especial cuidado de formular preguntas que en su propia formulación tienen la respuesta sugerida<sup>71</sup>.

Para recabar la opinión de los expertos también se estableció un protocolo de contacto, encaminado a lograr la máxima participación posible de entre los expertos seleccionados. La primera tarea fue la identificación y selección de los expertos, para lo cual se

---

<sup>68</sup> Ibidem, p.29.

<sup>69</sup> Ib. p. 36

<sup>70</sup> Ib., p.42

<sup>71</sup> Ib., p.53

solicitó la opinión de algunos profesionales de la Comunicación que trabajan para los colegios andaluces. Elaboramos dos listas: una de expertos del sector y profesores de Universidad con fuertes vínculos con los colegios de farmacéuticos; y otra de periodistas, tanto de medios especializados como de medios de información general, que hayan tenido o tengan contacto habitual con los colegios profesionales, y particularmente con los colegios de farmacéuticos. En la confección de la lista tuvimos en cuenta dos criterios: en primer lugar, lógicamente, la pertinencia y cualificación para opinar sobre estas cuestiones; en segundo lugar, la accesibilidad y disponibilidad para colaborar. De todos ellos se obtuvo su correo electrónico, y por esta vía se les envió una entrevista de preguntas abiertas que se les invitó a contestar bien por escrito bien en una entrevista presencial. La mayoría de opiniones se recabaron por escrito. La lista definitiva de expertos que colaboraron en la investigación es la siguiente:

**Profesionales del sector farmacéutico y profesores universitarios de Farmacia**

Manuel Arenas, ex Presidente del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos

Antonio María Rabasco Álvarez, catedrático de Farmacia y Tecnología Farmacéutica de la Universidad de Sevilla y vocal de la Junta de Gobierno del Colegio de Farmacéuticos de Sevilla

Francisco González Lara, profesor de Farmacia y Tecnología Farmacéutica de la Universidad de Sevilla y vocal de la Junta de Gobierno del Colegio de Farmacéuticos de Sevilla

Antonio Ramos Carrillo, profesor titular de Farmacia y Tecnología Farmacéutica de la Universidad de Sevilla

Carlos Fages, Government Affairs Manager de Novartis

Susana Guitart, Regional External Affairs Manager de MSD España

Juan José Jiménez Hidalgo, director de Marketing de Normon  
Manuela Hernández, Socia-Directora de Euromedia Comunicación,  
responsable de grandes cuentas del sector salud

#### **Periodistas de Medios de Comunicación**

Juan Nieto, subdirector de El Global  
Rosario García del Río, redactora jefe de Correo Farmacéutico  
Carmen Cáceres, corresponsal en Andalucía de Correo Farmacéutico y  
Diario Médico  
Fernando Montero, editor de Top Comunicación  
Manuel Contreras, redactor jefe de Andalucía y Economía de ABC  
Juan José Borrero, redactor jefe de Local de ABC  
Tomás Monago, redactor de Grupo Joly

La entrevista que se envió a los expertos repartía sus contenidos en tres bloques fundamentales. Un primer bloque de valoración general de la comunicación de los colegios profesionales y, en su caso, de los colegios de farmacéuticos. Un segundo bloque centrado en la relación entre los colegios y sus colegiados. Y un tercer bloque final sobre el entorno de los colegios y de la farmacia y la influencia recíproca de entre este entorno y la comunicación colegial. Aquí sí que nos ceñimos a la recomendación de realización de un guión de entrevista que, cumplimentada por escrito o a través de conversación, no exigiera más de 20-30 minutos del tiempo del entrevistado.

Otra herramienta de investigación utilizada fue, como ya se ha dicho, un *focus group* de colegiados, para el cual se preparó una guía de los tópicos a cubrir durante la sesión, así como un cuestionario de posibles preguntas a los participantes teniendo en

cuenta los objetivos previamente definidos. Para favorecer la libertad de expresión y la credibilidad de las opiniones, se pactó con los colegiados la preservación del anonimato de su participación.

Asimismo, se diseñó un esquema o guía de trabajo para el análisis de contenidos de los documentos y publicaciones colegiales sobre el que iba a realizarse el seguimiento de temas vinculados al cambio en estas organizaciones. Este esquema, del que se dan más detalles en el capítulo 8 de este trabajo, contemplaba aspectos tales como la importancia cuantitativa de estos temas dentro del flujo de comunicación colegial, la extracción de los comentarios editoriales sobre estos asuntos, la implicación de los presidentes de los colegios en estos contenidos, así como otros aspectos de interés para conocer la relación recíproca entre la Comunicación y el cambio.

Finalmente, el trabajo de diseño de las herramientas de investigación concluyó con la elaboración de un cuestionario para colegiados farmacéuticos. Con este cuestionario queríamos conocer el otro punto de vista dentro de la institución colegial, el de los destinatarios de la información emitida habitualmente por los órganos de gobierno, para de esa forma validar, refutar o matizar la información procedente de los líderes colegiales. Por extraño que parezca, es la primera vez que un estudio sobre la Comunicación de los colegios profesionales pregunta la opinión de los colegiados.

El cuestionario fue diseñado para no exigir más de diez minutos de dedicación y lo validamos previamente en el *focus group* celebrado con colegiados. Esa validación nos permitió reformular algunas preguntas para facilitar una mejor comprensión por parte de los encuestados y consiguientemente una mayor fiabilidad de las respuestas. En la formulación de todas las preguntas se siguieron

todas las recomendaciones antes señaladas. Para no establecer distinciones entre colegios, la encuesta se decidió alojar en la web del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos, órgano que representa a todos los colegios andaluces.

### **3.2.2. El trabajo de campo**

El campo es el contexto físico y social en el que tienen lugar los fenómenos objeto de la investigación y, como señalan Rodríguez, Gil y García<sup>72</sup>, suele desbordar los límites de lo previsto por el investigador. El campo es el territorio selvático inexplorado por la ciencia y lo que en él encontramos a veces se parece y a veces no se parece a lo que el investigador prevé en su despacho.

Acceder al campo suele ser una de las tareas más arduas para el investigador. Conseguir que quienes desarrollan su actividad en ese campo abran las puertas a un investigador externo, no siempre es fácil. En primer lugar, porque ese investigador les exige tiempo y dedicación de forma desinteresada. En segundo lugar, porque va a actuar con independencia y objetividad, sin someter las conclusiones a la conveniencia o intereses de nadie.

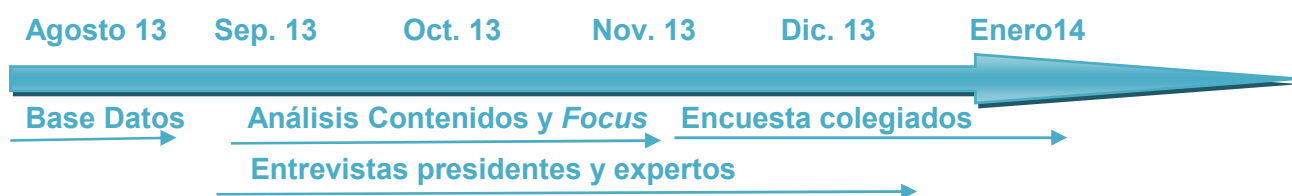
En nuestro caso, no podemos decir, sin embargo, que esa tarea fuera especialmente ardua, ni que nuestros informantes se *hicieran de rogar* para colaborar en la investigación. Antes bien, debemos subrayar que la predisposición fue enormemente positiva en todos ellos, y la respuesta también bastante rápida en la mayoría de los casos. Eso sí, el inicio del trabajo de campo nos exigió una adecuada organización.

---

<sup>72</sup> RODRIGUEZ, G. GIL, J. y GARCÍA, E: *Metodología...* *Op.cit.* P. 103

Tal y como se muestre en el gráfico 6, esta fase de la investigación comenzó con la elaboración de la base de datos de personas o fuentes claves para nuestra investigación y sus datos de contacto. En esa base de datos figuraban los presidentes de los colegios y sus responsables de comunicación y los expertos a los que íbamos a solicitar opinión. Siguiendo el protocolo de actuación establecido, a principios de septiembre de 2013 se inició el contacto con todos ellos, contando para ello en algunos casos con la intermediación de personas conocidas que sirvieron de puente, facilitando la colaboración. En octubre contábamos ya con la información y respuestas de la mitad de los presidentes y una tercera parte de los expertos y periodistas, y en diciembre de 2013 cerramos con éxito toda la recogida de datos.

**Gráfico 6.- Trabajo de campo. Línea de tiempo**



Elaboración propia

La mayoría de las entrevistas con los presidentes fueron presenciales, bien desplazándose el investigador hasta la sede colegial, bien aprovechando las visitas a Sevilla realizadas por estos en el ejercicio de sus responsabilidades como miembros del Comité Ejecutivo del Consejo Andaluz de Colegios. En estos casos, las entrevistas se celebraron en la propia sede del Colegio andaluz. En muchas de ellas, los propios presidentes nos trajeron los

cuestionarios cerrados cumplimentados. En otros casos, nos los remitieron por correo electrónico directamente o con la intermediación de sus profesionales de comunicación. Todo ello fue entre septiembre y diciembre de 2013.

La mayoría de las entrevistas con expertos se realizaron en cambio de forma digital, a través de la contestación de cuestionario y la posterior respuesta o aclaración a algunas cuestiones específicas que el investigador planteó de forma *on line* tras conocer estas respuestas. No obstante, algunas entrevistas, sobre todo las de periodistas de medios locales y algunos profesionales del sector residentes en Sevilla, sí fueron realizadas de manera presencial. Estas entrevistas se realizaron en el mismo periodo de tiempo comentado, entre septiembre y diciembre de 2013.

Todas las entrevistas fueron registradas (las presenciales, previa transcripción y depuración) y almacenada en soporte informático. En total, nueve entrevistas de presidentes de corporaciones andaluzas, nueve de profesionales del sector y siete de periodistas de medios, un total de 25 documentos de investigación. En el caso de las entrevistas presenciales, la transcripción se acompañó de notas de campo<sup>73</sup>: impresiones tenidas durante la conversación y conclusiones sobre lo que nos había aportado el entrevistador (sobre todo de forma diferencial con el resto). En la redacción de estas notas, seguimos la llamada regla de las 24 horas<sup>74</sup>, que recomienda realizar estos apuntes en ese plazo máximo de tiempo.

---

<sup>73</sup> EISENHARDT, KM.: *Building...* *Op.cit.* p. 539

<sup>74</sup> EISENHARDT, KM.: *Building...* *Op.cit.* p. 547



Entre septiembre y octubre de 2013 se desarrolló igualmente todo el trabajo de análisis de contenidos relacionados con el cambio en las publicaciones colegiales. A mediados de octubre de 2013, se celebró el *focus group* con colegiados, que estuvo compuesto por cinco colegiados farmacéuticos sevillanos. A todos ellos se les garantizó el anonimato, a fin de que pudieran expresarse con completa libertad. El encuentro se celebró en el despacho profesional donde trabaja el investigador.

Finalmente, la encuesta para colegiados fue alojada en el portal web del Consejo Andaluz a finales del mes de octubre, dejándose un período de dos meses y medio para la recogida de respuestas. En total, se recibieron 90 cuestionarios cumplimentados.

Toda esta investigación de campo nos ha llevado a tener un volumen de datos que consideramos suficiente y adecuado para la investigación. La suficiencia se refiere a la cantidad de datos recogidos antes que al número de sujetos. En nuestro caso viene avalada por haber rebasado el llamado umbral de saturación, es decir el nivel a partir del cual la nueva información no aportada nada nuevo<sup>75</sup>. La adecuación se refiere a la selección de la información de acuerdo con las necesidades teóricas del estudio. Baste volver a subrayar las distintas fuentes de evidencias utilizadas y la recogida de información tanto subjetiva como objetiva.

---

<sup>75</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J.: *Efectos...* Op. cit. p.47

### **3.2.3. Análisis de los datos, establecimiento de conclusiones y redacción del proyecto**

Rodríguez, Gil y García<sup>76</sup> han definido el análisis de datos como el conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones que se realizan sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación con un problema de investigación.

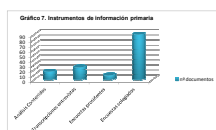
En nuestra investigación hemos recogido datos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, tanto secundarios como primarios. Los datos secundarios se recogieron de forma previa a la investigación de campo, tras una intensa revisión bibliográfica que se llevó a cabo durante todo el curso 2012-2013. Fruto de esa revisión, pudimos conocer los principales estudios cuantitativos disponibles sobre Comunicación, la mayoría de ellos, como veremos en este trabajo, centrados en el *Corporate*, aunque también encontramos algunos específicos centrados en el campo de los colegios profesionales. La investigación en fuentes secundarias nos proporcionó en todo caso un mayor número de datos cualitativos y nos permitió comprobar que estos también son de mayor aplicación en el mundo empresarial que en el Tercer Sector.

Como puede verse en el gráfico 7, la investigación primaria nos dejó, como ya se ha comentado, 25 transcripciones de entrevistas, con sus correspondientes notas, 16 documentos de análisis de contenidos sobre el cambio en cuatro herramientas de comunicación de los colegios y un informe de conclusiones del *focus group*. En total, por tanto, 41 documentos de información primaria con datos

---

<sup>76</sup> RODRIGUEZ, G. GIL, J. y GARCÍA, E: *Metodología... Op.cit.*

cualitativos que suman centenares de folios. A ello hay que sumar 99 documentos con datos cuantitativos: una encuesta cerrada respondida por los nueve presidentes de corporaciones andaluzas y una encuesta cumplimentada por 90 colegiados que la contestaron desde la página web del Consejo Andaluz.



Con los datos cuantitativos (encuestas a presidentes) y cualitativos (entrevistas a presidentes y expertos) de la investigación primaria hemos establecido conclusiones para cada caso individual. Estas conclusiones han sido matizadas y enriquecidas por el análisis de contenido realizado en cuatro herramientas de cuatro colegios, y fueron cruzadas, siguiendo el método establecido por Miles y Huberman<sup>77</sup> y Eisenhardt<sup>78</sup>, para el establecimiento de las conclusiones generales. Una vez elaboradas esas conclusiones, se sometieron a contraste con los datos arrojados por la encuesta entre

<sup>77</sup> MILES, M. y HUBERMAN, M.: *Innovation Up Close...* Op.cit. 1984.

<sup>78</sup> EISENHARDT, KM.: *Building...* Op.cit.

colegiados y *focus group*, que nos proporcionaron otra perspectiva diferente para seguir matizando y enriqueciendo los resultados. Finalmente, estos resultados los comparamos con las conclusiones extraídas de la revisión teórica, integrándola en el estado de la situación y determinando cómo contribuyen al cuerpo de conocimientos sobre el tema: la Comunicación Interna en los colegios profesionales.

Para verificar las conclusiones se han utilizando herramientas ya mencionadas como el intercambio de opiniones con otros investigadores, las triangulaciones o la comprobación de la coherencia estructural<sup>79</sup>.

La última fase del trabajo fue lógicamente la de su redacción en forma definitiva. Como puede apreciarse en el índice, se ha escogido una estructura de presentación de contenidos en forma de pirámide invertida, de forma que establecemos en primer lugar el marco teórico y *estado del arte* sobre la cuestión abordada para ir descendiendo progresivamente hacia nuestro objeto concreto de estudio y el establecimiento de conclusiones que amplían y enriquecen ese estado del arte.

Así, tras los capítulos introductorios y de metodología, el trabajo se adentra en el repaso de los conocimientos asentados sobre Comunicación Interna, cuestionándose si esos conocimientos, fundamentalmente extraídos del ámbito del *Corporate*, son extrapolables hacia otros ámbitos y particularmente hacia ese ámbito conocido por algunos como *Tercer Sector*, y por otros como *Sociedad Civil*, y en el que se enmarcarían los colegios profesionales.

---

<sup>79</sup> RODRIGUEZ, G. GIL, J. y GARCÍA, E: *Metodología...* *Op.cit.*p. 216

En un capítulo posterior, y después de realizar una revisión general los postulados sobre Comunicación Interna, reformulándolos para su aplicación a todo tipo de organizaciones, hemos concretado cómo se ajustan estos al caso concreto de los colegios profesionales, estableciendo las diferencias, coincidencias y similitudes con la Comunicación en el mundo de las empresas y las grandes marcas. Ese análisis se ha realizado sobre todos los aspectos relevantes de la Comunicación Interna, desde sus contenidos y herramientas hasta sus funciones y principios, incluyendo una aproximación específica al impacto de la llamada Comunicación 2.0 en la propia concepción y práctica de la Comunicación Interna.

En ambos capítulos, además de establecer las categorías y conceptos teóricos, hemos repasado los estudios estadísticos (actuales e históricos) sobre la práctica comunicativa en empresas y organizaciones profesionales, a fin de poder establecer las comparaciones oportunas con los resultados cuantitativos extraídos de nuestro trabajo de campo.

La presentación del trabajo de campo sobre la Comunicación de los colegios farmacéuticos andaluces se ha iniciado con una aproximación histórica y actual a los propios colegios y a sus circunstancias. En esta investigación, como ya hemos señalado, hemos tenido muy en cuenta el contexto del fenómeno estudiado, y por ello, antes de empezar a estudiar la Comunicación de los colegios, nos hemos dedicado a investigar y tratar de comprender el carácter y naturaleza de estas instituciones, y sobre todo la actualidad que las rodea. Investigación que nos ha exigido un gran trabajo de documentación y análisis, y que no ha sido el menor de los trabajos de esta tesis doctoral. El haberlo realizado, sin embargo, nos

ha parecido absolutamente decisivo para el objetivo final de nuestra investigación, y sus resultados han conducido de hecho todo el proceso de investigación.

La investigación realizada sobre los colegios nos ha permitido aislar cuatro grandes temas<sup>80</sup> que hoy marcan el debate corporativo y profesional de la farmacia andaluza. En la descripción de esos temas nos hemos detenido con un cierto detalle, y aún hoy, después de varias relecturas de este trabajo, seguimos instalados en la convicción de que sin ella este trabajo se hubiera quedado *cojo* no sólo en sus conclusiones finales, sino en su propia formulación por escrito. Por ello la hemos mantenido, sabedores también de que facilita la comprensión del análisis posterior y el definitivo establecimiento de las conclusiones.

Tomando como marco esa instantánea general de la realidad actual de los colegios profesionales de farmacéuticos andaluces, hemos concentrado toda nuestra atención en un aspecto concreto de esa fotografía, el de su Comunicación Interna, tratando de describir lo que de ella se ve... y también lo que no se ve, porque al fin y al cabo nuestro objeto de estudio es una especie de flujo sanguíneo que da vida a las organizaciones, pero que está detrás de su piel, por lo que no siempre se observa a simple vista. Ese capítulo representa, junto al posterior, el nudo gordiano de nuestra investigación. En él se concreta nuestra modesta aportación al campo de estudio que hemos elegido. Pero la construcción teórica de ese capítulo adquiere todo su sentido desde los anteriores y su estructura no podría sostenerse sin los cimientos previamente levantados.

---

<sup>80</sup> Ver capítulo 8, dedicado a la comunicación y el cambio en los colegios de farmacéuticos andaluces

La exposición del trabajo de campo termina alejándonos otra vez de nuestro objeto de estudio, pero no para perderlo de vista, sino para contemplarlo integrado en su contexto, tratando de descubrir las conexiones entre el objeto y el contexto y la influencia de la Comunicación en esas conexiones. Si se nos permite la expresión, ese último movimiento de cámara ha sido crucial para poder establecer una conclusión plenamente fundamentada en torno a los objetivos planteados en la investigación, y, de forma específica, en torno a la hipótesis central de nuestra investigación, relacionada con la influencia de la Comunicación Interna de los colegios en la gestión del cambio.

La tesis doctoral concluye, como no podía ser de otra forma, con la exposición de las conclusiones, que se presentan ligadas a los objetivos establecidos inicialmente, de modo que cada cuestión que nos planteábamos al inicio del trabajo encuentra su respuesta correspondiente al final de éste.

**4. LA COMUNICACIÓN INTERNA MÁS  
ALLÁ DEL *CORPORATE***



#### **4.1. Comunicación Organizacional, Institucional y/o Corporativa: mucho más que un mero debate semántico.**

Antes de adentrarnos en la noción de Comunicación Interna, objeto fundamental de nuestro análisis, debemos realizar una primera aproximación al propio concepto de Comunicación Corporativa/ Institucional/Organizacional, pues existe un gran debate sobre este concepto, del que depende la Comunicación Interna.

Decimos Comunicación Institucional y/o Corporativa y/u Organizacional, porque esa precisamente es uno de las grandes discusiones que aún se mantienen vivas: si esos tres son conceptos asimilables o no lo son, lo cual no resulta un mero debate semántico y carente de consecuencias sobre la Comunicación Interna, porque, como se verá, ésta ha sido mucho más estudiada por quienes se han centrado en el mundo de la empresa, que por quienes han pensado en otro tipo de organizaciones en su exposición teórica sobre la Comunicación profesional.

En realidad, hay mucha confusión en torno a los apellidos que se le colocan al concepto de Comunicación, con tanta variedad de definiciones casi como de autores que lo abordan. En la distinción entre Comunicación Institucional y Corporativa, hay quien prefiere reservar el primer término para la Comunicación en la esfera pública y el segundo término para la Comunicación en el ámbito empresarial, y aun solo para la comunicación de las grandes empresas (utilizando el de Comunicación Empresarial para las pymes).

Esta distinción sucede porque el vocablo *Corporate*, utilizado en el mundo angloparlante, resultaba más adecuado para las grandes empresas, y porque lo institucional en Iberoamérica y en

algunos países europeos, en unos más que en otros, se asocia con lo público. Así, por ejemplo, Berta García Orosa<sup>81</sup>, siguiendo a Capriotti<sup>82</sup> y Losada<sup>83</sup>, define la Comunicación Institucional como la realizada por las administraciones públicas, caracterizada por la obligación legal de informar y ser transparente al ciudadano. Mientras que la Comunicación Corporativa o Empresarial es, para estos tres autores, la que desarrollan las empresas, movida por los fines propios de la entidad empresarial: la productividad y la rentabilidad.

Hay, sin embargo, quien asimila estos conceptos, utilizándolos de forma indistinta, y, en línea con la definición aportada por Westphalen y Piñuel en 1993, estiman que uno y otro abarcan en general el “conjunto de operaciones de comunicación llevadas a cabo por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas y partidos políticos) con el propósito de hacerse conocer o de mejorar su imagen”<sup>84</sup>. Así lo hace por ejemplo José María La Porte, que define la Comunicación Institucional como el tipo de comunicación realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad<sup>85</sup>, incluyendo dentro del concepto de institución también a las empresas. O también Carlos Sotelo, para el que Comunicación Institucional es “la comunicación desarrollada en una organización, interna y externamente, con el fin de descubrir,

---

<sup>81</sup> GARCÍA OROSA, B. en artículo citado en revista *Telos*, octubre-diciembre 2006 nº 69.

<sup>82</sup> CAPRIOTTI, P. *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Ariel. Barcelona, 1999

<sup>83</sup> LOSADA, J.C (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Ariel. 2004

<sup>84</sup> WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado, Madrid, 1993.

<sup>85</sup> LA PORTE, J.M. “Introducción a la comunicación institucional”, en el portal [www.perspectivesoncommunication.com](http://www.perspectivesoncommunication.com), 2005.

configurar y difundir los principios de su identidad en el mercado de la información”

Pero la confusión va más allá y hay quien recurre a estos apellidos como “institucional”, “organizativo” o “corporativo” para definir distintas subcategorías de Comunicación, equivalentes a otras como “Comunicación Comercial”, “Comunicación con los Medios” o la propia “Comunicación Interna” que abordamos en este estudio. Así, por ejemplo, para Norberto Chaves<sup>86</sup>, la Comunicación Corporativa es únicamente la comunicación que se refiere a la identidad de una organización, la que consciente o inconscientemente refleja sus valores y cultura corporativa. Por su parte, Francisca Morales y Ana M<sup>a</sup> Enrique<sup>87</sup>, en la definición de las funciones de un *dircom*, dentro de un modelo de comunicación integral, establecen tres áreas de acción: la Comunicación Organizacional, que asimilan a la Comunicación Interna; la Comunicación Comercial o Marketing, dirigida a la promoción de productos ante los consumidores; y la Comunicación Corporativa o Institucional, centrada en la planificación estratégica, la gestión de la cultura, la identidad, imagen y reputación corporativas, las relaciones con los accionistas, con los medios, instituciones, administraciones públicas y la gestión de la comunicación en situaciones de crisis.

Desde nuestro punto de vista esta discrepancia obedece a las legítimas diferencias de criterio entre los diferentes autores, pero sobre todo obedece a las diferencias en la aproximación al concepto, que se ha hecho sobre todo desde el campo de la empresa, en

---

<sup>86</sup> CHAVES, N. *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Colección GG Diseño. 2012. 3<sup>a</sup> Ed.

<sup>87</sup> MORALES, F. y ENRIQUE, A.M, *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universitat Autònoma de Barcelona. Anàlisi 35, 2007, pp.83-93

menor medida desde el ámbito de las instituciones públicas, y aún en menor medida, desde el ámbito de otras organizaciones o colectivos que ni son públicas ni tienen ánimo de lucro. De ahí, que el *Corporate* sea, de todos, el concepto más extendido, y también con el que más se relaciona la Comunicación Interna, y de ahí también que un concepto como el de Comunicación Organizacional, que perfectamente podría haber asumido el rol de concepto global, válido para definir la Comunicación que desarrolla cualquier organización frente a sus públicos, haya sido frecuentemente asimilado a un categoría inferior de la Comunicación Corporativa, a veces equivalente a la propia Comunicación Interna, y a veces también a un tipo de Comunicación Interna, la Comunicación Interna más operativa y ligada al funcionamiento de la organización.

Sin ningún ánimo de terciar en esta discrepancia, ajena al objeto de este estudio, y simplemente con el objetivo de desarrollar una tipificación y un desarrollo terminológico coherente a lo largo de estas páginas, nosotros vamos a alinearnos del lado de los autores que consideran conveniente diferenciar la Comunicación Empresarial de la Comunicación Institucional. Nos basamos para ello en la propia definición del concepto “institución” que realiza la RAE como “organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente”<sup>88</sup>, definición dentro de la cual nos resulta difícil encajar la noción de empresa.

Basándonos en esta definición, podríamos entender que la Comunicación de las organizaciones del Tercer Sector en general y de los colegios profesionales en particular encajaría más dentro de lo

---

<sup>88</sup> Tercera acepción de “institución”, en el Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. [www.rae.es](http://www.rae.es)

institucional que de lo corporativo, por la finalidad pública de estas organizaciones. Sin embargo, las dos acepciones diferentes que la RAE contempla del concepto de “Corporación” nos pone más difíciles las cosas, porque si la segunda se refiere a una “Empresa, normalmente de grandes dimensiones”, la primera es precisamente la de “Organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan”, definición que encaja como un guante en los colegios profesionales y en la mayoría de organizaciones del Tercer Sector.

De modo que nos encontramos con una enorme paradoja: por un lado, siguiendo a la RAE, el concepto de Comunicación Corporativa sería el más idóneo semánticamente para definir la Comunicación de unas organizaciones como los colegios profesionales; por otro lado, por su asociación con la Comunicación de las grandes empresas, resulta sin embargo el menos aconsejable para ello.

Como, a estas alturas, nos parece poco probable, por no decir imposible, romper la asociación entre Corporación y Empresa y por tanto entre Comunicación Corporativa o *Corporate* y Comunicación Empresarial, creemos que lo más idóneo sería utilizar un concepto marco más amplio, como el de Comunicación en las Organizaciones<sup>89</sup>, para integrar la comunicación de las empresas privadas y la de las administraciones públicas, así como la de otras organizaciones que se mueven en el territorio intermedio de lo institucional (o público) y lo corporativo (o privado), como precisamente los colegios profesionales que centran nuestro análisis.

---

<sup>89</sup> Una “organización” es, según la RAE, una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. En [www.rae.es](http://www.rae.es)

Este concepto de Comunicación en las Organizaciones suele ser el preferido por autores latinoamericanos como Carlos Fernández Collado<sup>90</sup>, aunque más frecuentemente lo encontramos en la forma de *Comunicación Organizacional*, que es un término no reconocido por la Academia.

Así, y de acuerdo con la definición aportada por Andrade, la ‘Comunicación en las Organizaciones’ abarcaría el conjunto de mensajes que emite cualquier tipo de organización humana, “*de una manera programada y sistemática, tanto interna como externamente, con la finalidad de lograr la integración con sus públicos*”<sup>91</sup>.

Estudiaremos, por tanto, la Comunicación Interna, como una rama o materia específica de esta Comunicación en las Organizaciones que tiene características propias y diferenciales según se desarrolle en el territorio de lo público (institucional), de lo privado (corporativo) y de lo público-privado (Tercer Sector). Y lo haremos así, como ya hemos dicho, no por una cuestión de corrección semántica, sino porque entendemos que de esa distinción se derivan consecuencias prácticas relevantes. Consecuencias relacionadas con el hecho de que las principales aproximaciones científicas sobre Comunicación Interna han sido realizadas por autores que han estudiado el *Corporate*, es decir, la comunicación desde el ámbito de la empresa privada, lo cual les ha llevado a proponer funciones, objetivos, principios, herramientas y sistemas de medición que están mucho más ajustados a las grandes marcas y compañías privadas. Una dificultad que es también nuestro aliciente, pues proporciona mayor valor a esta investigación...

---

<sup>90</sup> FERNANDEZ COLLADO, C. *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, 1997.

<sup>91</sup> ANDRADE, H: “Hacia una definición de la Comunicación Organizacional”, en *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 1991, pp. 32 y 33.

Pero si el debate sobre el concepto del que depende el concepto de Comunicación Interna está todavía vivo, la discusión sobre la situación y el rango que le corresponde a la Comunicación Interna dentro del concepto genérico de Comunicación en las Organizaciones tampoco está resuelto ni exento de controversia. Y no lo está siquiera desde el estricto ámbito del *Corporate*, es decir, desde los autores que se han acercado a la Comunicación profesional con la vista puesta de manera exclusiva o principal en el mundo de la empresa.

Así, mientras algunos estudiosos han contemplado la Comunicación Interna como uno de los pilares principales de la Comunicación Corporativa, otros no la han concebido siquiera como una de sus manifestaciones fundamentales.

Entre los últimos nos quedemos con Van Riel<sup>92</sup>, que distingue tres formas principales del *Corporate* entre las que no señala a la Comunicación Interna, porque, para él, las modalidades o formas principales de la Comunicación Corporativa son la Comunicación de Dirección, la Comunicación de Marketing y la Comunicación Organizativa. La primera, centrada en la formulación de la estrategia y cultura corporativa; la segunda, en las “*formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o servicios*”<sup>93</sup>, es decir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio y las ventas personales. Y sería la tercera, la Comunicación Organizativa, la que integraría a la Comunicación Interna, pero junto a otros capítulos como las Relaciones Públicas, la Comunicación Ambiental,

---

<sup>92</sup> RIEL, C.B.M. Van: *Op.cit.*, pp. 8 - 15

<sup>93</sup> RIEL, C.B.M. Van: *Op.cit.*, p.11.

las Relaciones con el Inversor o la Comunicación con el Mercado Laboral.

Más cercanos nos sentimos a la tipología de Comunicación Corporativa ofrecida en su momento por el profesor Justo Villafañe, que, como se muestra en el gráfico 8, sí ha venido otorgando desde hace años a la Comunicación Interna el rango de modalidad básica del *Corporate*. Ya en 1999, hablaba de cuatro tipos fundamentales de Comunicación<sup>94</sup>: la Comunicación Corporativa propiamente dicha (donde encajaba las política de identidad y marca), las Relaciones con los Medios Informativos (el tradicional Gabinete de prensa, con una lectura más moderna), la Comunicación de Producto (Marketing) y la Comunicación Interna, modalidad que, apuntaba expresamente, consideraba infravalorada y a la que le auguraba un gran desarrollo en el futuro. Una verdadera visión, en su momento, pues estudios bastante recientes han venido a confirmar que la Comunicación Interna es la disciplina de la comunicación profesional que más ha evolucionado en los últimos años, si bien dista mucho de ser la función principal del Departamento de Comunicación, que sigue siendo las relaciones con los medios<sup>95</sup>.

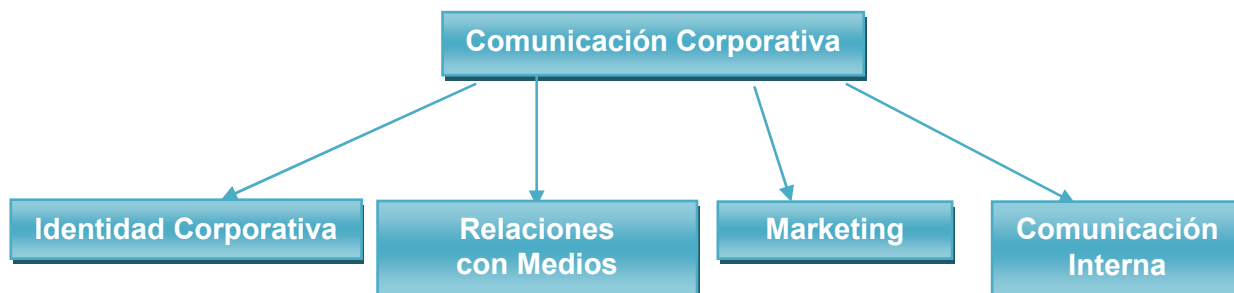
---

<sup>94</sup> VILLAFANE, J: *La gestión profesional. Op.cit.*, p. 11

<sup>95</sup> AAVV: *El estado de la Comunicación en España 2010*. DIRCOM. Madrid. 2010.



**Gráfico 8. Modalidades básicas del Corporate**



Elaboración propia

Esta tipología o clasificación ofrecida por Villafañe necesita a nuestro juicio una actualización, relacionada con la importancia que han cobrado los medios sociales y en general la llamada Comunicación 2.0, que ciertamente *“ha ensanchado en los últimos años de forma sorprendente el ámbito de la Comunicación Corporativa<sup>96</sup>”*, agregándole, entre otras, la función de conversar con los diferentes públicos de la compañía a través de esos medios sociales. Para muchos autores y profesionales, no se trata en todo caso de una función más, sino de una función que *“cambia las reglas del juego de la Comunicación Corporativa e Institucional, pues sitúa a las empresas y organizaciones en un plano de igualdad con sus audiencias clave<sup>97</sup>”*.

Al margen de esta actualización, estimamos que la clasificación aportada por Villafañe podría trasladarse desde el ámbito del *Corporate* en el que está formulada hacia los ámbitos Institucional y

<sup>96</sup> LEIVA, P. “Vuelta al Origen”, en *Perspectivas Wellcomm 2013*, Madrid, 2013.

<sup>97</sup> LÓPEZ QUESADA, M. “En el principio fue el cliente”, en *Perspectivas Wellcomm 2013*, Madrid, 2013.

del Tercer Sector, sirviendo por tanto con algún matiz para nuestro concepto global de 'Comunicación en las Organizaciones'.

Ese matiz pasa por la sustitución del concepto de "Comunicación de Producto" por el "Comunicación de Servicios", en el entendido de que tanto las administraciones públicas como cualquier otro tipo de organización público o privada siempre tienen entre sus fines el desarrollo o la prestación de una serie de servicios. En el caso concreto de los colegios profesionales, donde esta investigación aterrizará, el concepto de Comunicación de Servicios resultaría perfectamente válido, y además tendría una interrelación muy directa con el propio concepto de Comunicación Interna.

En lo que sí existe consenso casi absoluto por parte de los autores que han estudiado la Comunicación Corporativa es en valorar su relevancia como "instrumento de gestión" y en subrayar su valor en la relación de las empresas con sus públicos. Estos dos planteamientos están prácticamente siempre presentes en ese amplio y casi inabarcable universo de definiciones ofrecidas por los teóricos del *Corporate*. Y ambos nos sirven igualmente para ponderar la importancia que la Comunicación tiene no sólo en el ámbito empresarial, sino también en el sector público ("obligado" a comunicar por otras razones que tienen que ver con la propia naturaleza de la democracia), y por supuesto en la esfera del Tercer Sector.

De hecho, como demostraremos de forma específica en esta investigación, la Comunicación Interna es un área o disciplina de máxima importancia estratégica para las organizaciones que desarrollan una actividad sin ánimo de lucro y de forma específica para las organizaciones, como los colegios profesionales, que

defienden los intereses comunes de sus componentes. Exactamente del mismo modo que en la empresa privada, o quizá de manera aún más trascendente, la gestión de la Comunicación en estas organizaciones es una materia sensible que incide sobre el funcionamiento de éstas y sobre el cumplimiento de sus objetivos y fines fundacionales. En el caso de los colegios profesionales, tal reconocimiento procede no sólo de los autores que han abordado este asunto de manera específica<sup>98</sup>, sino de los propios colegios profesionales, que en los últimos años han ido asumiendo la importancia estratégica de la Comunicación Institucional<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Destacamos la interesante aportación de JODAR MUÑOZ, C, en el manual *Comunicación: Colegios Profesionales y Colegiados*, Cuadernos de Comunicación. Unión Profesional, 2009.

<sup>99</sup> En nuestro país, este reconocimiento ha sido explícitamente asumido por la propia Unión Profesional, asociación que representa a las profesiones liberales españolas y que está integrada por 36 consejos generales y superiores de colegios profesionales que, juntos, aglutinan a más de 1.000 colegios profesionales y cerca de millón y medio de profesionales liberales en todo el territorio estatal. Desde 2004, la Unión Profesional viene haciendo especial hincapié en la importancia de la Comunicación, desarrollando Seminarios y editando Cuadernos de Comunicación.

## 4.2. Definición de Comunicación Interna

Como en el caso del concepto global de Comunicación, la aproximación al concepto de Comunicación Interna se ha realizado fundamentalmente desde el *Corporate*, es decir, desde el estudio de la Comunicación en la Empresa, lo cual hace que muchas de las definiciones aportadas por la literatura científica resulten insuficientes o necesiten un ajuste para poder ser adaptadas a nuestro ámbito de estudio, el de los colegios profesionales.

Así ocurre por ejemplo con la definición propuesta por Andrade, para quien la Comunicación Interna es el “*conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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*”<sup>100</sup>.

Aunque esta definición evita el concepto de empresa privada, desliza en las dos últimas líneas unas nociones que impiden la adopción de esta definición para un caso como el que nos ocupa, el de las entidades representativas y más concretamente el de los colegios profesionales, donde resulta evidente que la Comunicación Interna no abarca únicamente (ni siquiera principalmente) la comunicación con los empleados o trabajadores, tampoco la comunicación con proveedores, colaboradores que a veces también se incluye desde el *Corporate* en el capítulo de Comunicación Interna, sino que se refiere de forma primordial a la comunicación con los propios representados, la comunicación con los colegiados, de

---

<sup>100</sup> ANDRADE, H: *Op.cit.*, pp.33.

los que no es posible decir, en puridad, que *“aporten trabajo para el logro de los objetivos fundacionales”*, no al menos en el sentido que tiene esta afirmación en la definición de Andrade.

Se trata, no obstante, de una definición muy interesante porque encontramos en ella una serie de claves sobre las que van a coincidir prácticamente todos los autores que se han aproximado científicamente a la Comunicación Interna (aunque la mayoría, insistimos, desde el *Corporate*). La primera clave es la importancia de la Comunicación Interna para favorecer las relaciones entre los miembros de una organización y crear en ellos una predisposición favorable para contribuir colectivamente al logro de unos objetivos comunes. Arrieta<sup>101</sup> llega a afirmar, en este sentido, que la Comunicación Interna es el *“sistema nervioso”* de las empresas y explica que su fin último es crear una *“actitud positiva”* mediante actividades que fomenten *“la vitalidad y eficiencia de los flujos internos”*. Más operativo y menos filosófico es el objetivo último que le atribuyen Frank y Brownell: *“Diseñar y reestructurar organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades diarias”*<sup>102</sup>. Y una definición menos finalista y más descriptiva la encontramos en Caro González y Casanueva Rocha, quienes, después de estudiar más de un centenar de enunciaciones concretas sobre el concepto Comunicación Interna, llegan a la siguiente definición: *“Es la circulación de información ascendente, descendente y/o lateral, a*

---

<sup>101</sup> ARRIETA, L: “La dimensión del propósito en la Comunicación Organizacional”, en *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 1991, p.130.

<sup>102</sup> FRANK, A. y BROWNELL, J: *Organizational Communication and Behavior: Communig to performance*. Holt, Rinehart& Winston, New York, 1989, p.38.

*través de distintos soportes, dirigida a los componentes de una organización*”<sup>103</sup>.

Sin embargo, esta definición, a nuestro juicio, no recoge toda la dimensión del concepto, pues la despoja de la consideración del fin al que se dirige, y nosotros nos alineamos con los autores para quienes resulta necesario abordar una definición de la Comunicación Interna desde una perspectiva finalista, pues, de lo contrario, corremos el riesgo de despojar al concepto de su mayor valor y, quizás, de su principal seña de identidad, que no es otra que su función estratégica, pues, como bien expone Villafañe, *“la Comunicación Interna es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de comunicación*”<sup>104</sup>.

Esta función estratégica es también subrayada por Jesús García Jiménez, que se refiere a la Comunicación Interna como una *“competencia esencial”* dentro de la empresa, entendiendo por tal aquella que va más allá de un producto específico e incluso de una unidad de la empresa. *“Hoy se imponen organizaciones no jerárquicas, horizontales y orientadas hacia la satisfacción del cliente. La Comunicación Interna se ha convertido en una competencia esencial”*<sup>105</sup>.

Aunque quizás la cita más célebre sobre el valor de la Comunicación Interna no procede del ámbito científico, sino que se atribuye a un directivo de una conocida empresa del sector

---

<sup>103</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J. y CASANUEVA ROCHA, C.: “Situación de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas”, ponencia presentada al III Congreso Hispano-Francés AEDEM, abril de 1993.

<sup>104</sup> VILLAFANE, J.: *Imagen Positiva*. Pirámide, Madrid, 1998, p.238.

<sup>105</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J.: *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos, Madrid, 1998, p.6.

tecnológico: *“Solamente con que Hewlett-Packard conociera lo que sabe Hewlett-Packard seríamos tres veces más productivos”*<sup>106</sup>.

El valor estratégico de la Comunicación Interna es expuesto muy nítidamente por Galambaud, que apunta que ésta es una herramienta de gestión, no un signo exterior de modernidad, y *“busca la eficacia, no la estética”*<sup>107</sup>.

Todas estas citas están concebidas desde el *Corporate*, pensando en la aplicación de la Comunicación en la empresa, pero nos sirven y son de aplicación para cualquier tipo de organización: en la administración pública, en una fundación o en un colegio profesional, la Comunicación Interna tiene un sentido estratégico, una orientación a objetivos que resulta relevante para el cumplimiento de los fines últimos de cada institución (estén estos fines presididos, o no, por el ánimo de lucro).

Un valor estratégico que entronca precisamente con la hipótesis de partida que hemos adoptado en este trabajo: la aportación de la Comunicación Interna para el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización y de manera específica su función como motor del cambio.

Al papel de la Comunicación Interna en la reestructuración y avance de las organizaciones se han referido algunos autores, de los que nos vamos a quedar con Ignacio Campillo, que, desde el ámbito del *Corporate*, se refiere a la Comunicación Interna como un *“rol vital”* en los procesos de reestructuración de las empresas. *“Si consideramos que todo cambio genera por sí sólo algún grado de incertidumbre e incluso de resistencia por parte de quienes están*

---

<sup>106</sup> AA.VV: *The Age of Knowledge: Frontier or Fad, A special supplement to Communication World*, San Francisco, IABC Research Foundation, 2000, p.2.

<sup>107</sup> GALAMBAUD, B.: *Information: outil de Management*. Personnel, núm. 292, 1988, p.17.

*inmersos en el proceso, podremos imaginar con cristalina claridad lo que podrá suceder en una reestructuración en la que no se proporciona información*”, explica este autor, que agrega: *“La gente puede asociar el cambio con un sentido negativo e incluso de pérdida; por ello, resulta crucial el que las organizaciones conduzcan sus reestructuras comunicando con toda precisión sus objetivos al personal, haciendo sentir a sus empleados que son parte importante del cambio”*<sup>108</sup>. Los riesgos de no hacer esto, o sea, de no comunicar el cambio, son, a su juicio, determinantes: a) ansiedad e incertidumbre, ante rumores, lo que enrarece el clima organizacional; b) más angustia que esperanza ante la falta de claridad en el rumbo; c) descenso en el nivel de compromiso y, por tanto, en la productividad; d) desintegración de la plantilla, en detrimento de la moral organizacional, y e) erosión de la credibilidad de la alta dirección y probablemente de los demás niveles de supervisión.

Precisamente esta noción de la Comunicación Interna asociada al cambio empresarial es la que está detrás del concepto de ‘Intracomunicación’, que Elías y Mascaray<sup>109</sup> proponen para superar las limitaciones de la Comunicación Interna tradicionalmente entendida. En su opinión, la Comunicación Interna, o, mejor dicho, la ‘Intracomunicación’, es el auténtico agente de cambio para facilitar la adaptación de la empresa a un entorno inestable y para la creación de valor en la cultura organizativa. Estos autores subrayan que, para sobrevivir en el nuevo entorno, las empresas deben adoptar una organización en red, una estructura no jerárquica basada en

---

<sup>108</sup> CAMPILLO, I: “Comunicación: un rol vital en los procesos de reestructuración”, en *Noticias ADECÍN*. Año XIV, Núm. 193, Noviembre de 1999, pp. 1-2.

<sup>109</sup> ELÍAS, J. y MASCARAY, J: *Más allá de la Comunicación Interna*. Gestión 2000, Barcelona, 1998, pp. 51-66.



relaciones interpersonales entre empleados que no son ni directivos ni trabajadores sino empresarios, *“en la que el peso de la responsabilidad y de la autonomía va a pasar de la dirección al personal de primera línea, al personal de contacto, que se enfrenta al problema y lo resuelve”*<sup>110</sup>. Pues bien, en esta organización, concebida como una auténtica red de contactos e intercambio entre empleados/empresarios, la función de la Intracomunicación no es convencer a nadie de nada, sino lograr que afloren todos los puntos de vista y facilitar la síntesis de estas ideas en una visión y en una gestión compartida. La Intracomunicación es, a juicio de estos estudiosos: a) un elemento más de los que integran el *sistema empresa* y en permanente interacción con los demás elementos; b) un elemento que facilita la integración personal en el proyecto de empresa y la participación en la concepción, diseño y desarrollo de la Visión compartida; c) un agente de cambio que posibilita la adaptación a un entorno exigente y cambiante tecnológica y socialmente, y d) un elemento de cohesión que permite a la organización dirigir todas sus acciones al objetivo general. Tan relevante es la función de la Intracomunicación, según estos dos teóricos, que sin ella *“las empresas no pueden subsistir, se desintegran”*<sup>111</sup>.

Este concepto de Comunicación y de la organización tipo red no es en todo caso excepcional, sino que es manejado por otros autores, entre ellos Vasques Bronfman, para quien *“las empresas deben romper las estructuras jerárquicas tradicionales por funciones, consiguiendo una organización tipo red, que consiste en una*

---

<sup>110</sup> ELÍAS, J. *Organización Atenta*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1994, p. 37.

<sup>111</sup> ELÍAS, J. y MASCARAY, J. *Op.cit.*, p.65

*conexión punto a punto, que sustituye a la jerarquía para identificar y compartir los conocimientos entre todos los integrantes de la empresa*<sup>112</sup>. Curiosamente, todas estas reflexiones son previas a la emergencia de los medios sociales, que materializan hasta puntos insospechados las posibilidades de conexión *on line* y en tiempo real entre todos los miembros de una organización.

Nos hemos detenido en todos estos conceptos de Comunicación Interna, claramente referidos a un ámbito de aplicación empresarial, porque, si bien no pueden ser trasladados directamente a nuestro campo de estudio, sí aportan elementos muy interesantes que deben estar en una definición de la Comunicación Interna válida para todo tipo de organizaciones. Nos interesan concretamente, y como ya hemos apuntado, el carácter funcional de la Comunicación Interna, su sentido estratégico, su condición esencial y su rol vital en los procesos de cambio, aspectos que consideramos necesario incorporar a cualquier definición sobre Comunicación Interna, so riesgo de dejarla descafeinada. Elementos que, aunque los autores citados los refieren a la Comunicación Interna Corporativa, son igualmente determinantes –o deberían serlo– en la Comunicación Interna de otro tipo de organizaciones.

Otro elemento determinante para la acotación del concepto en el que coinciden los teóricos del *Corporate* es la bidireccionalidad (o más bien habría que decir multidireccionalidad, en línea con lo que hemos expuesto sobre las organizaciones concebidas como una red). También este elemento nos sirve para la Comunicación Interna desarrollada fuera del ámbito empresarial y queremos destacarlo por

---

<sup>112</sup> VASQUES BRONFMAN, S.: “La comunicación potencia un nuevo diseño organizativo”, en *Alta Dirección*, nº 158. Madrid, 1991, p.34.

su importancia en un contexto en el que los llamados medios sociales han cambiado, como ya hemos comentado, las reglas del juego de la Comunicación Corporativa e Institucional, orientándolas hacia la conversación y por tanto *“hacia la comunicación en su sentido más amplio, democratizada hasta el extremo”*<sup>113</sup>, orientación de la que no escapa, desde luego, la Comunicación Interna.

En realidad, los teóricos han puesto de manifiesto desde siempre que, en sentido estricto, para hablar de Comunicación Interna, tiene que haber información en doble sentido, intercambio de mensajes (y por tanto de roles) entre el emisor y el receptor. Y este concepto de bidireccionalidad llevaba a diferentes autores a proponer una distinción importante: la de Información y Comunicación. *“Informar es poner en relación las personas con los acontecimientos. Comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participan”*<sup>114</sup>.

Este carácter bidireccional había sido además directamente asociado al carácter estratégico de la Comunicación Interna, pues los expertos coincidían en subrayar que la eficacia es una característica de las políticas de Comunicación, más que de las políticas de Información. *“Las políticas informativas acaban cayendo en el espacio de la indiferencia y neutralización informal con que los receptores van, tarde o temprano, a someterlas”*, decía Justo Villafañe, que agregaba: *“la Información es necesaria, pero debe diferenciarse claramente de la Comunicación, que persigue el cambio de actitudes humanas dentro de la organización”*<sup>115</sup>.

---

<sup>113</sup> LÓPEZ QUESADA, M. *Op.cit.*p.31.

<sup>114</sup> GAN F., et al.: *Desarrollo de Recursos Humanos*, Apóstrofe, Madrid, 1996, p. 58.

<sup>115</sup> VILLAFANE, J.: *La gestión profesional... Op. Cit.*, p.302-303

Y más drástico y rotundo era aún Jesús García Jiménez, que opinaba que la interactividad distinguía dos universos: el de la Información (circulación *one way* de datos accesibles) y el de la Comunicación *two ways*, instauradora de un verdadero diálogo. “*El nuevo estado de la Comunicación conduce al ciudadano a una rebelión social contra las informaciones unilaterales dogmáticas y demagógicas*”<sup>116</sup>.

Así, ya antes de que el concepto de ‘conversación’ se convirtiera, por influencia de las redes sociales, en el ‘concepto fetiche’ de la Comunicación Corporativa, antes de que a los *dircom* se les empezara a atribuir la función específica de animar el diálogo de las organizaciones con sus públicos (internos y externos), algunos autores, como José Álvarez Marcos<sup>117</sup>, ya advertían que ‘informar’ no es lo mismo que ‘comunicar’ y que, de hecho, puede ocurrir que una organización tenga magníficos canales de información interna y una nefasta Comunicación Interna. O en palabras de Elías y Mascaray: “*Una adecuada información es una condición necesaria pero no suficiente para que se produzca una buena comunicación*”<sup>118</sup>.

Hoy, lógicamente, todas esas voces adquieren una nueva luz y una nueva perspectiva, desde la irrupción de los medios sociales y la llamada Comunicación 2.0, que hacen que esas reflexiones ya no parezcan a (casi) nadie meras reflexiones bienintencionadas, o puras disquisiciones teóricas carentes de virtualidad práctica y de difícil aplicación. No, hoy la bidireccionalidad (emisor-receptor) o multidireccionalidad (si pensamos en todas las vías de diálogo que

---

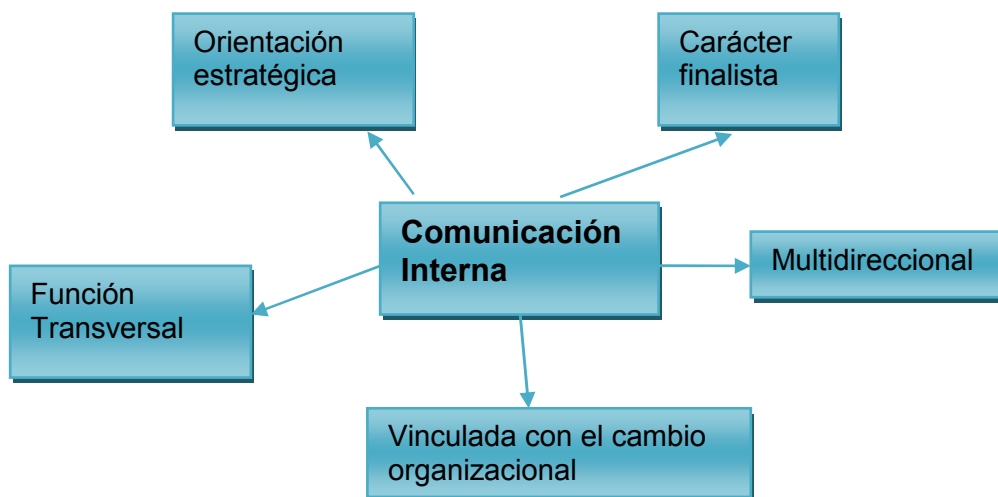
<sup>116</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J.: *Op. cit.* p.2

<sup>117</sup> ALVAREZ MARCOS, J.: “La Comunicación Interna en la empresa española”, en Curso de Doctorado “Periodismo y Cambios Sociales”, Universidad de Sevilla, 1999.

<sup>118</sup> ELÍAS, J. y MASCARAY, J.: *Op.cit.*, p.58.

pueden abrirse en una organización) son requisitos –no sólo teóricos– de la Comunicación Interna, que no se agota, no puede agotarse, si quiere ser verdadera Comunicación Interna, en la mera transmisión de información. Ni siquiera con la certeza de que dicha información ha llegado a su destinatario y éste ha respondido. La verdadera Comunicación Interna va mucho más allá y entronca con las palabras de Senge en 1994. *“Cada cual tiene una perspectiva, un modo de mirar la realidad. El punto de vista de cada persona constituye una perspectiva única de una realidad más amplia. Si yo puedo mirar a través de tu perspectiva y tú de la mía, veremos algo que no habríamos visto a solas”*<sup>119</sup>.

**Gráfico 9. Elementos claves para un concepto de Comunicación Interna**



Elaboración propia

Tratando de reunir todos estos elementos fundamentales (ver gráfico 9) que hemos venido comentando en una definición de

<sup>119</sup> SENGE, P: *La quinta disciplina*. Granica, Barcelona, 1994, p.23.

Comunicación Interna que sea válida fuera del ámbito empresarial, y por tanto asimilable para los colegios profesionales, nos atrevemos a proponer esta: Por Comunicación Interna puede entenderse el flujo de información bidireccional o diálogo que se desarrolla entre una organización y sus públicos internos, el cual, debidamente planificado y gestionado, resulta fundamental para la integración de los miembros de la organización y resulta el motor necesario para que esta pueda cambiar y reorientarse constantemente a la búsqueda de los objetivos comunes de sus integrantes.

La definición más cercana a esta que hemos encontrado en la literatura científica es la que propone Fernando Martín: *“Comunicación Interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier 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*<sup>120</sup>. Se trata de una definición que tiene encaje en cualquier tipo de institución y que pensamos, por tanto, resulta también válida fuera del ámbito del *Corporate*, si bien nos deja la duda de responder a una visión de la Comunicación demasiado vertical, ajena a esa expansión democratizadora del diálogo que están favoreciendo los medios sociales.

Permítasenos subrayar que en nuestra definición ese proceso de diálogo se señala de manera expresa y que Comunicación Interna ya no se equipara a Comunicación con el Trabajador, pues en el caso concreto de las entidades representativas en general, y de los

---

<sup>120</sup> MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Editorial Fragua. Madrid. 2004.

colegios profesionales en particular, la Comunicación con el Empleado no es siquiera la forma más importante de Comunicación Interna que existe (normalmente son estructuras pequeñas), siendo más relevante la Comunicación con el socio representado, en el caso de una asociación, o con el colegiado, en el caso de un colegio profesional.

En el capítulo correspondiente trataremos en todo caso de ajustar más esta definición general de Comunicación Interna al campo específico de los colegios profesionales. Sirva esta aproximación inicial para asentar un campo conceptual común al que puedan acogerse la Comunicación Interna en empresas, colegios profesionales y todo tipo de organizaciones, en superación de las definiciones habitualmente propuestas, concebidas sobre todo para las empresas.

### 4.3. Sentido y Objetivos de la Comunicación Interna

Si la definición de la Comunicación Interna se ha referido habitualmente al ámbito empresarial, el estudio de su sentido y objetivos ha estado tradicionalmente aún más centrado en el *Corporate*, proponiéndose de forma genérica como objetivos de la Comunicación Interna lo que, de forma estricta, sólo pueden ser descritos como objetivos de la Comunicación Interna en una organización enfocada al logro de resultados económicos.

No obstante, y como en el apartado anterior, vamos a recoger lo que la literatura científica ha venido aportando en el campo del *Corporate*, con el fin de asimilarlo o adaptarlo con los matices que corresponda a nuestro campo de estudio, proponiendo de igual modo una serie de nociones generales que puedan servir en lo sucesivo como una formulación de objetivos para la Comunicación Interna que sea válida para todo tipo de organizaciones.

Y en este propósito, comenzamos con dos citas de Villafañe y Nguyen-Thanh, que nos sirven para abrir boca sobre el sentido y los objetivos de la Comunicación Interna:

*“La Comunicación Interna no es una moda, sino una respuesta, en términos de Management, a la creciente complejidad de la propia empresa y de su entorno”*<sup>121</sup>

*“La Comunicación de la empresa no ha nacido de la noche a la mañana, ha sido elaborada lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas. Esta lenta elaboración que comienza con el*

---

<sup>121</sup> VILLAFañE, J.: *Imagen... Op.cit.*, p.237



*pensamiento taylorista encuentra su máximo significado en las teorías del management participativo*<sup>122</sup>

Ambas citas ponen de manifiesto que el concepto y, más que el concepto, la práctica profesional de la Comunicación Interna en el ámbito de la empresa se vincula a un nuevo modelo de gestión que concede gran importancia a los Recursos Humanos<sup>123</sup>. Esto es así hasta tal punto que los autores interpretan que el aumento de las comunicaciones internas es un indicio del abandono progresivo de los estilos de dirección autocráticos y paternalistas a favor de los estilos consultivos y participativos, “*el final de los mandos y el comienzo de los animadores*”<sup>124</sup>.

Este nuevo concepto de *management* participativo no es, en todo caso, gratuito ni azaroso, sino que responde también a un nuevo contexto económico-financiero, más global y competitivo, en el que las empresas buscan ávidamente diferenciarse de sus competidores, conservar la fidelidad de sus clientes y atraer la confianza de otros nuevos. Y para ello precisan de un nuevo tipo de trabajador, el trabajador del conocimiento, que Isabel López aborda desde la siguiente óptica: “*La intensa sociedad del conocimiento y de la información que nos ha tocado en suerte vivir alumbró organizaciones con una dependencia progresiva y paradójica de las personas... La razón parece evidente: las personas encarnan por su misma naturaleza el dinamismo propio del conocimiento*”<sup>125</sup>.

---

<sup>122</sup> NGUYEN-THANH, F.: “La communication:une strategie au service de l’entreprise”, *Economica*, 1991, p.13

<sup>123</sup> La trascendencia de la Comunicación Interna crece proporcionalmente a la importancia que las empresas conceden a sus RR.HH., expone VILLAFANE en *Imagen ... Op.cit*, p.237-261.

<sup>124</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J.: *Op.cit*, p.47.

<sup>125</sup> LÓPEZ TRIANA, I.: *Observatorio Profesional de la Comunicación*. Villafañe&Asociados Consultores, 11 de enero de 2001.

La participación de las personas se antoja, pues, esencial en empresas obligadas a un esfuerzo constante de innovación y diversificación para destacar en el nuevo mercado. Y, como subraya la literatura científica, la principal herramienta estratégica posible para favorecer esa participación e implicación es la Comunicación Interna, máxime cuando la unidad de trabajo ha dejado de ser el individuo para empezar a ser el equipo<sup>126</sup> y cuando la globalización ha llevado a un tipo de organizaciones cada vez más descentralizadas, en las que las personas trabajan a veces a miles de kilómetros de distancia pero donde las redes de comunicaciones ofrecen posibilidades de interconexión casi ilimitadas y baratas, permitiendo *“un funcionamiento diferente en las organizaciones y favoreciendo la aparición de un perfil de un trabajador distinto más informado, más libre y más participativo”*<sup>127</sup>.

Este planteamiento ha llevado incluso a una nueva percepción del trabajador desde la perspectiva de la Comunicación Interna. Se trata de la visión del empleado como Cliente y Proveedor Interno, concepto generalizado hoy en la moderna concepción del *Management*. Explica Elorriaga Achútegui: *“Las empresas que intentan ser líderes en su sector están comenzando a poner tanto énfasis en el cliente interno como en el cliente externo, entendiendo como cliente interno el compañero o departamento que solicita un trabajo. Es necesario que atendamos a nuestro cliente interno con el mismo rigor que al cliente externo, es decir: con la mejor calidad; al*

---

<sup>126</sup> GOLEMAN, D: *Inteligencia Emocional*. Kairós, Barcelona, 1996, p.33.

<sup>127</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J.: *Op.cit.* p.29.

*menor coste; dándole la respuesta más rápida; y con la máxima flexibilidad*<sup>128</sup>.

El avance del *management* participativo y, consecuentemente, de la Comunicación Interna en la Empresa hay que ponerlo también en relación con una nueva cultura y una nueva civilización, distinta a la industrial, en la que, junto a la demanda de eficacia económica, también hay una exigencia de eficacia social, cultural, medioambiental, simbólica, ética y estética, fuera y dentro de la empresa.

Todo ello nos pone en el camino de una clasificación de los porqués y los para qué, el sentido y los objetivos de la Comunicación Interna sobre los que reflexionamos en este capítulo. Y en este campo tenemos necesariamente que referirnos a los tres conocidos imperativos de la autora francesa Thevenet<sup>129</sup>: el imperativo burocrático, el imperativo relacional y el imperativo simbólico.

Comunicar para realizar eficazmente la tarea, es el enunciado del primero de los imperativos, que pone el énfasis en la necesidad de aportar información para ejecutar con eficacia el trabajo operativo en la organización. Comunicar para la convivencia, es el enunciado del segundo, el imperativo relacional, que hace hincapié en el valor de la Comunicación para crear un buen clima social y resolver conflictos. Comunicar para crear cultura, es el enunciado del último de los imperativos, el simbólico, que presenta la Comunicación al servicio de la cultura, la identidad y la imagen de empresa.

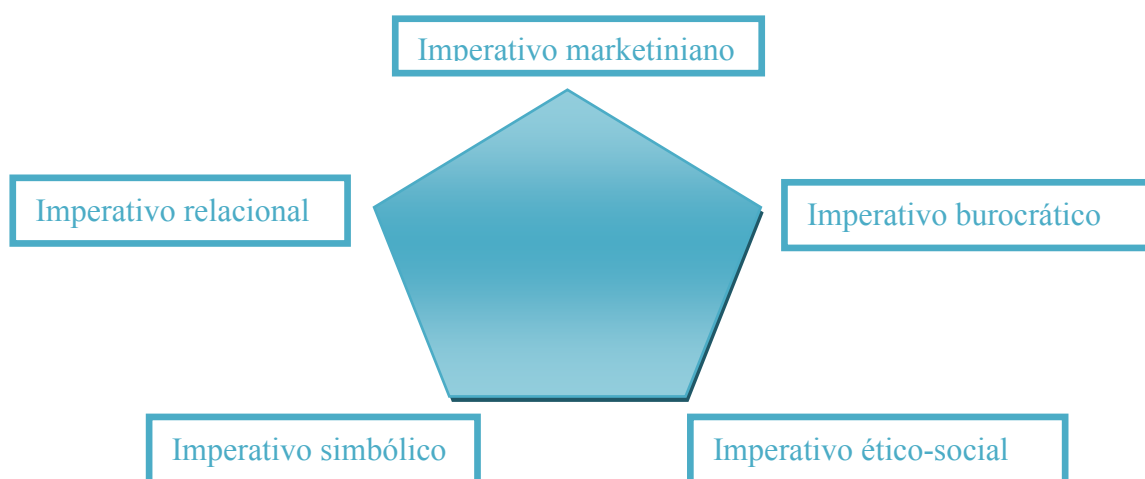
---

<sup>128</sup> ELORRIAGA ACHÚTEGUI, A.: “La Comunicación Interna colateral”, en circular 7/98 de ADECÍN, julio 1998.

<sup>129</sup> THEVENET, M: “La communication interne: au-delà de la falasie ou la recherche d’une problematique”, en *Revue Francaise de Marketing*, nº120, 1988, p. 24

Dos nuevos imperativos habría que agregar: el imperativo marketiniano y el imperativo ético-social. El primero lo debemos principalmente a Galanbaud<sup>130</sup>, quien ha teorizado sobre la utilización de la Comunicación Interna con la lógica del marketing, es decir como un instrumento de venta a ese cliente interno que es el empleado (el empleado en la empresa y el asociado/colegiado en una entidad representativa, debemos nosotros agregar). El segundo lo adeudamos a multitud de autores que han reflexionado sobre la dimensión ética de la empresa, y podríamos enunciarlo del siguiente modo: comunicar por razones de índole moral y social, desde la contemplación de la empresa como un ente democrático en el que los componentes tienen derecho a estar informados para poder opinar y actuar (derecho que es si cabe más esencial en la relación de una entidad representativa con sus miembros).

**Gráfico 10.- Los cinco imperativos de la Comunicación Interna**



Elaboración propia

<sup>130</sup> GALANBAUD, B.: “La’information et la communication au service de l’Entreprise”, *Entreprise et Personnel*, 1984, p.16.

Estas cinco razones filosóficas para la Comunicación Interna (que hemos resumido en el gráfico 10) son válidas, por tanto, para la empresa pero también para cualquier otra organización. Comunicar para mejorar la eficacia de los procesos y el funcionamiento interno. Comunicar para crear un buen ambiente y clima en el seno de las organizaciones. Comunicar para reforzar los valores y cultura comunes. Comunicar para potenciar la democracia interna. Y comunicar para promover el compromiso y la implicación de los integrantes de la organización. Del mismo modo que son aplicables para una gran corporación, también lo son para una pyme, para una administración pública, para una ONG y para cualquier otra entidad representativa, entre ellas por supuesto los colegios profesionales. Y algunas de estas razones, como ya hemos señalado, parecen incluso cobrar mayor peso y relevancia en las entidades representativas, donde además existan razones específicas propias, como la razón electoral (los representados son los electores de sus propios dirigentes o equipos de gobierno).

El proyecto de investigación del que parte esta tesis doctoral<sup>131</sup> profundizó en los objetivos de la Comunicación Interna, descendiendo desde el campo de las premisas o razones teóricas al territorio de las aplicaciones prácticas y recurriendo para ello al Plan de Comunicación real de una empresa real, concretamente de una entidad financiera, la entonces caja de ahorros de El Monte<sup>132</sup>, donde se centraba la investigación y donde encontramos una enumeración de razones de gran interés para comprender el sentido estratégico de la Comunicación Interna en la Empresa y los objetivos a los que se

---

<sup>131</sup> ROBLES, MA.: *La Comunicación Interna en las Entidades Financieras Andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur*. 2001. p.50.

<sup>132</sup> AA.VV: *Memorándum Interno*. El Monte, Sevilla, Octubre de 1999.

orienta, que este documento resumía en seis puntos fundamentales: a) cohesión de una plantilla amplia; b) consolidar una cultura corporativa común entre empleados que pueden haber conocido culturas corporativas diferentes; c) implicar en los mismos objetivos a los empleados de la red comercial y los departamentos centrales, d) crear espíritu de equipo y conciencia de grupo entre centros de trabajos distanciados geográficamente; f) promover el mismo estilo y cultura de empresa entre empleados implicados en líneas de negocio muy diferentes; e) promover la integración de la plantilla y su identificación con la Entidad, como garantía de fortaleza en la negociación de cualquier posible reestructuración o concentración; y g) favorecer la asunción del cambio y la constante adaptación de la entidad al entorno.

Todos estos objetivos nos condujeron entonces a la conclusión de que la principal función de la Comunicación Interna, contemplada como herramienta de gestión desde la óptica del *Corporate*, es “*apoyar estructuralmente el proyecto empresarial, sea cual sea la orientación estratégica de la empresa en términos de management*”<sup>133</sup>. En este sentido, concluíamos, con Nguyen-Thanh, que el objetivo prioritario de la Comunicación Interna es “*crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa*”<sup>134</sup>. Y desde este punto de vista, subrayábamos que la Comunicación Interna es una estrategia transversal al servicio de las otras, un medio para la consecución de otros fines, nunca un fin en sí mismo.

---

<sup>133</sup> VILLAFANE, J.: *Imagen...Op.cit.*, p.238

<sup>134</sup> NGUYEN-THANH, F.: *Op.cit.*, p.13.

De esta función general de apoyar la política estratégica de la empresa, el consultor y teórico Justo Villafaña<sup>135</sup> ha desgranado cuatro objetivos fundamentales concretos: implicación de la plantilla, armonía de las acciones de la empresa, cambio de actitudes y mejora de la productividad. García Jiménez<sup>136</sup> es más prolijo en la descripción de objetivos y enumera, entre otros, los siguientes tipos:

a) De Identidad Corporativa: Creación de una Visión, una Cultura y una Identidad para la empresa;

b) Organizacionales: La Comunicación Interna, al servicio de la creación de estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidas y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de respuestas rápidas y creativas a las necesidades

c) Funcionales: Repartir el saber, el hacer y el poder para facilitar el buen funcionamiento de la organización.

d) Estratégicos: Garantizar el conocimiento de la misión y objetivos estratégicos. La Comunicación Interna, al servicio de la productividad y la cuenta de resultados.

e) De comportamiento: Motivar, satisfacer e implicar a las personas que trabajan en una organización. El gran objetivo es aquí optimizar el activo humano.

Las variopintas clasificaciones de objetivos ofrecidas por los distintos estudiosos nos llevó, en el citado proyecto de investigación<sup>137</sup>, a proponer una tipología sencilla que, entendíamos, comprendía las múltiples finalidades y funciones de la Comunicación Interna en el ámbito de la empresa. La clasificación de esos objetivos era la siguiente:

---

<sup>135</sup> VILLAFANA, J: *La gestión profesional...* Op.cit. pp.303-304

<sup>136</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J: *Op.cit.* pp. 54 - 57.

<sup>137</sup> ROBLES, MA. Op. cit. pp.52-53

a) Operativos: La Comunicación Interna, como herramienta para el intercambio de información y la optimización de la organización del trabajo en el interior de la organización.

b) Estratégicos: La Comunicación Interna, como herramienta para la motivación y la implicación de los integrantes de una organización en la obtención de los objetivos estratégicos.

c) Éticos y Estéticos: La Comunicación y la Información, como necesidades de un orden democrático en el interior de unas organizaciones en las que sus miembros se sienten con derecho a estar informados para poder expresarse libremente y opinar.

d) Culturales: La Comunicación Interna, como herramienta para la conformación de una Cultura, unos Valores y un Estilo homogéneo dentro de una entidad.

Años después, pensamos que esta clasificación de objetivos sigue siendo una aproximación teórica válida a los objetivos de la Comunicación Interna, aproximación que además resulta aplicable no solo desde la perspectiva específica de la Comunicación Corporativa (o en la empresa), sino que también es válida para un concepto más amplio de Comunicación en todo tipo de Organizaciones, y por tanto aplicable a la Comunicación Interna de las entidades representativas y, de forma más específica, a la de los colegios profesionales.

No obstante, en la actualidad disponemos de algunos datos más concretos sobre las funciones y objetivos específicos que se atribuye a la Comunicación Interna en su aplicación profesional. Así, hoy sabemos por un estudio del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa<sup>138</sup> que las principales capacidades

---

<sup>138</sup> Este Observatorio es una iniciativa de la consultora Inforpress, la revista Capital Humano y el IE Business School para investigar sobre la Comunicación Interna



atribuidas a la Comunicación Interna por los empresarios, directivos y profesionales de la Comunicación son, por orden decreciente de influencia, las siguientes<sup>139</sup>:

1. Promover el conocimiento de los servicios y logros de la organización (4,3 sobre 5).
2. Estimular el trabajo en equipo (4 sobre 5)
3. Mejorar la imagen pública de la organización (3,9 sobre 5)
4. Favorecer la gestión de la organización. (3,9 sobre 5)
5. Mejorar la gestión del conocimiento (3,9 sobre 5)
6. Fomentar la retención del talento (3,7 sobre 5)
7. Agilizar la toma de decisiones (3,4 sobre 5)
8. Ahorrar presupuesto o gestionar mejor los recursos (3,3 sobre 5)
9. Facilitar los procesos de innovación (3,3 sobre 5)
10. Ayudar en la conciliación de la vida personal y laboral (3,1 sobre 5).

De estos datos parece deducirse, por tanto, que los objetivos ‘estratégicos’ (trabajo en equipo, imagen pública, gestión del conocimiento, retención del talento...) y ‘operativos’ (agilizar la toma de decisiones, favorecer la gestión de la organización, promover el conocimiento de los servicios de la organización...) se están

---

<sup>139</sup> Datos extraídos de AA.VV: *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las administraciones públicas españolas*, Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. 2010. El citado estudio se basaba en un muestreo cuantitativo entre 166 directivos y profesionales de comunicación de empresas y administraciones españolas, y 32 entrevistas en profundidad a presidentes, consejeros delegados, directores generales de Comunicación y RRHH y directores generales de empresas españolas, así como focus group con Administraciones Públicas. Otros aspectos subrayados por los encuestados fueron “la creación de cultura de empresa”, “el fomento del orgullo de pertenencia” y “la implicación en los objetivos de la empresa”.

‘imponiéndose’ a los éticos y culturales en la práctica profesional en nuestro país.

Sin embargo, este mismo estudio aborda de forma diferenciada la influencia de la Comunicación Interna sobre la gestión del cambio (un aspecto íntimamente relacionado con la cultura), llegando a la conclusión de que esta resulta enormemente relevante en los principales procesos de adaptación que viven las organizaciones para adaptarse a un entorno cambiante. Así, el 88,5% de los encuestados manifestaba haber desarrollado acciones de Comunicación Interna para la gestión del cambio y un 66,4% acciones de Comunicación Interna específicamente relacionadas con el cambio cultural<sup>140</sup>.

La influencia de la Comunicación Interna sobre la Cultura de las Organizaciones y sobre la posibilidad de realizar cambios en esta ha interesado especialmente a los estudiosos del *Corporate* y también interesa especialmente al propósito de nuestro estudio, centrado en los colegios profesionales, y con una investigación de campo en el ámbito de la farmacia, un sector con una importante conciencia común como colectivo, pero sometido a fuertes tensiones que pueden suponer una amenaza para su unidad interna y que en todo caso parecen conducir a una reorientación o redefinición de su propio rol profesional. En suma, a un proceso de cambio cultural.

Todos los autores que hemos analizado coinciden en que la Comunicación Interna es esencial para la configuración, preservación

---

<sup>140</sup> Concretamente, según la encuesta recogida en el Estudio del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, el 77% de las acciones de Comunicación Interna para la gestión del Cambio están relacionadas con Estrategias y Proyectos; el 67,2% con la Estructura de la Organización; el 66,4% con la Cultura Corporativa; el 54,2% con la Imagen Corporativa; y el 52,7 con la integración de la Responsabilidad Social. En menor medida (por debajo del 50%) con la implantación de nuevas herramientas de comunicación, tecnologías y procedimientos, fusiones y adquisiciones, traslados de instalaciones, marca interna y regulación de empleo. *Ibidem*, p.32.

o redefinición de la cultura de las organizaciones, entendiendo por tal la “ *fuerza invisible* ” o “ *reglas del juego no necesariamente escritas* ”<sup>141</sup> que influyen sobre el comportamiento de estas y de sus miembros. “ *La cultura, una vez cristalizada, determina las características y actuaciones de una empresa, de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta de un individuo* ”<sup>142</sup>, dice Rogovsky, que compara la cultura empresarial con la personalidad humana. Villafañe<sup>143</sup> precisa más y distingue tres factores de la cultura: la identidad corporativa (el somos); el sistema de valores corporativos (el pensamos), y la unidad estratégica (el hacemos).

Lo que somos, lo que pensamos y lo que hacemos: eso es nuestra cultura. ¿Pero cómo se conforma esa cultura? ¿Hasta qué punto es posible controlar el proceso de conformación de la identidad? ¿Quiénes son los autores de esa identidad o cultura en una organización: quienes las dirigen o lideran o todos los que la ejecutan y/o participan de ella? Los autores no coinciden plenamente en la determinación de las respuestas a estas preguntas, si bien suelen apuntar que la conformación de la cultura es el resultado de la adaptación de una organización a su entorno. “ *La cultura empresarial se forma a partir de la experiencia común en resolver los problemas de supervivencia que plantea el medio externo a la organización* ”<sup>144</sup>, dice Rogovsky, y Schein se manifiesta de un modo similar, aunque se refiere también a los problemas de adaptación interna: “ *La cultura es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con*

---

<sup>141</sup> ELÍAS, J. y MASCARAY, J.:  *Op.cit.*  p.74

<sup>142</sup> ROGOVSKY, I.:  *Diagnóstico de la cultura de empresa* , ponencia presentada en la XXIII Jornada de Estudio de Aedipe, Madrid, Noviembre de 1998.

<sup>143</sup> VILLAFañE, J:  *La gestión profesional... Op.cit.* , pp.127-129

<sup>144</sup> ROGOVSKY, I.:  *Op.cit.* , p. 33.

*sus problemas de adaptación externa e integración interna*<sup>145</sup>. Quizá la visión de Garmendia<sup>146</sup> sea la más completa al presentar la cultura como el resultado de tres factores: a) la cultura como cristalización del entorno; b) la cultura como diseño estratégico interno, y c) la cultura como autoimagen de la organización.

¿Y cómo se manifiesta esa cultura?, sería la pregunta que habría que formular a continuación. Aunque los autores insisten en que se trata de algo intangible, una fuerza invisible, como decíamos antes, sí podemos enumerar, con Villafañe<sup>147</sup>, una serie de elementos que son representativos de esa cultura. Son los indicadores culturales, y entre ellos hay que citar necesariamente la historia, la estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, la imagen externa y proyección social, y el estado de la Comunicación Interna. Una relación similar la ofrecen Charles Handy<sup>148</sup> y Roger Harrison<sup>149</sup>, para quienes la cultura es una suerte de 'ideología corporativa' que se expresa a partir del modo en que cada organización gestiona un conjunto amplio de factores que pueden ser agrupados en cuatro variables generales: a) sus formas de pensamiento y aprendizaje; b) las relaciones de poder dentro de la organización, c) las formas de influencia y cambio, y d) los instrumentos de motivación. También Mayo<sup>150</sup> realiza una formulación parecida sobre los componentes o indicadores de la

---

<sup>145</sup> SCHEIN, E.H.: *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janés, 1998, p. 23

<sup>146</sup> GARMENDIA, J.A.: *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. ESIC, 1990, p. 50 y ss.

<sup>147</sup> VILLAFañE, *La gestión profesional... Op.cit.*, pp. 151 - 212.

<sup>148</sup> HANDY, CH.: *Understanding Organizations*. Penguin Books, 1993, págs. 181 y ss.

<sup>149</sup> HARRISON, R.: «How to Describe Your Organization», en *Harvard Business Review*, sep.-oct., 1972, p.18.

<sup>150</sup> MAYO, A.: *Managing Careers. Strategies for Organizations*. Institute of Personnel Management, 1991, p.34.

cultura y también entre ellos incluye las redes internas de comunicación.

Así pues, desde esta perspectiva, la Comunicación Interna es un indicador de la cultura corporativa, pero, además –y ésta es su singularidad, en la que están de acuerdo casi todos los autores, y también los estudios de campo que se han desarrollado, como el ya mencionado-, la Comunicación Interna es uno de los instrumentos más valiosos para actuar sobre esa cultura.

Ahora bien. Los expertos consideran probado que la cultura no puede modificarse sin hacer uso de la Comunicación Interna, pero no todos tienen tan claro que la cultura pueda cambiarse a través de estrategias de Comunicación Interna (o cualquier otro tipo de estrategias) diseñadas por los líderes de una organización. Hay incluso quien entiende que la cultura no se puede modificar a través de políticas planificadas y hay quien, sin negar la utilidad de la Comunicación Interna en este ámbito, entiende que hay instalarse en una posición de humildad. *“Está comprobado que el mayor efecto obtenido por la Comunicación se centra en el refuerzo de las convicciones y valores consolidados en las personas”*, escribe Haseloff<sup>151</sup>. La Comunicación tiene, pues, a su juicio, más poder para reafirmar las ideas propias que para cambiarlas por otras.

El problema, en consecuencia, se da cuando se hace necesario cambiar una cultura para favorecer el desarrollo o simplemente hacer posible la supervivencia de una organización cuyos valores y estilo han quedado obsoletos o contienen elementos que impiden el avance. *“Lo habitual es encontrarse empresas que presentan ciertas disfunciones culturales originadas por múltiples*

---

<sup>151</sup> HASELOFF, O.X.: *La Comunicación*. El Tiempo Nuevo, S.A. Caracas, 1970, p.39.

*causas y en las que resulta suficiente una intervención de su cultura para que ésta contribuya al desarrollo de la organización y al logro de sus metas corporativas*”, explica Villafañe<sup>152</sup>, que expone cuatro tipos de factores excepcionales para el cambio de cultura corporativa en una empresa: a) cambio de misión de la empresa (cambio de actividad productiva); b) obsolescencia cultural; c) cambios estructurales profundos (privatizaciones, fusiones...), y d) resultados negativos reiterados.

La asimilación de estos cuatro factores a cualquier tipo de organización, empresa o no, podría ser la siguiente: a) cambio o reorientación de la actividad desarrollada por la organización; b) cultura obsoleta y desajustada al entorno; c) cambios estructurales profundos para poder seguir cumpliendo los objetivos fundacionales; d) problemas de viabilidad económica de la organización y/o de sus profesionales.

En estos casos, la cuestión de si puede propiciar la Comunicación Interna un cambio de cultura sigue siendo peliaguda, hasta el punto de que hay autores que exponen que la función de la Comunicación no es propiciar la adaptación de los individuos a una cultura “prefabricada” por quienes dirigen una organización, sino lograr que ésta resulte una prolongación de lo que quieren los componentes de ésta. Escribe Senge<sup>153</sup>: *“Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del grupo, sino que la visión compartida debe transformarse en una prolongación de sus visiones personales”*.

---

<sup>152</sup> VILLAFANE, J: *La gestión profesional... Op.cit.*, pp.151-220

<sup>153</sup> SENGE, P.: *Op.cit.*, p.46.

Ésta es la clave también para Elías y Macaray. “*No situemos la comunicación en medio de una contienda entre el cambio y la resistencia al cambio*”, proponen estos autores<sup>154</sup>, que entienden que la resistencia al cambio no es mala en sí misma, sino que resulta el síntoma de que algo no funciona correctamente, y es, por tanto, una forma más de cooperar (enfoque tomado de la teoría binocular del cambio, expuesta, entre otros autores, por Shazer y Bateson<sup>155</sup>).

Desde esta perspectiva, que nos parece la más acertada, la Comunicación Interna sí tiene un gran valor para conformar la Cultura y Valores de una Organización, pero no como un instrumento de imposición, sino como un instrumento de participación y creación. “*Si creemos que con la Comunicación Interna podemos cambiar a nuestro antojo la cultura de una organización, partimos de un presupuesto equivocado, si pensamos que la Comunicación Interna puede ayudarnos en el esfuerzo de conformar una nueva cultura de la que participen todos los que intervienen en un proyecto común, estamos en el camino correcto*”<sup>156</sup>, ha señalado José Álvarez Marcos.

Y en este posicionamiento, la función de la Comunicación Interna no es ya convencer, sino propiciar el debate y convertir a todos los miembros de una organización en comunicadores y creadores de esa cultura. Hacerlo así es la forma más eficaz, la única forma, de que la organización adopte la cultura exigida por los tiempos y asimile y asume los cambios necesarios. “*Decir significa*

---

<sup>154</sup> ELÍAS, J. y MASCARAY, J.: *Op.cit.* pp. 54-58.

<sup>155</sup> SHAZER, S.: *Pautas de terapia familiar breve*. Paidós, Barcelona, 1989, pp 13-43; BATESON, G: *Mind and nature*. Dutton, New York, 1979, pp. 17-42.

<sup>156</sup> ALVAREZ MARCOS, J.: “Fusión/Confusión”, ponencia preparada para *Experiencias Compartidas*, foro de Novartis sobre procesos de integración en el sector sanitario, programada para octubre de 2013 y aplazada en el momento de finalización de esta tesis.

*creer*<sup>157</sup>, sentencia Miller, que resume algo que los teóricos de la comunicación conocen bien: cuando defendemos una idea, con quien más éxito tenemos es con nosotros mismos<sup>158</sup>.

Por tanto, la convicción más frecuente entre los estudiosos es que la Comunicación Interna fracasa en el cambio de cultura cuando se utiliza como herramienta de imposición y persuasión. Resulta, sin embargo, muy eficaz cuando es utilizada para favorecer la participación. Haseloff<sup>159</sup> lo ha explicado con gran clarividencia: Cuando se pretende persuadir a alguien por medio de la comunicación o la instrucción, el sujeto tiene la vivencia de ser atacado, y su reacción automática es la de ponerse a la defensiva. Por el contrario, cuando una situación que puede desembocar en un cambio de opinión y actitud se plantea en grupo y todos los miembros tienen la posibilidad de exponer sus puntos de vista, sus dudas y ansiedades, el sujeto se identifica con la información allí elaborada e interioriza el mensaje: los hechos son ahora sus hechos y la solución es compartida.

Unas reflexiones que merecen ser tenidas en cuenta, sobre todo ahora, que las nuevas tecnologías y medios sociales han venido a instaurar un nuevo orden en la Comunicación Institucional y Corporativa (la llamada Comunicación 2.0) en el que el diálogo y la conversación no son entelequias, sino rutinas y prácticas reales que se producen en el seno de las organizaciones con o sin la participación de quienes tienen la responsabilidad de liderarlas.

---

<sup>157</sup> MILLER, G.A.: *Introducción a la Psicología*, Alianza Editorial, Madrid, 1970, p.41.

<sup>158</sup> ELÍAS, J y MASCARAY, J.: *Op.cit.*, p.87

<sup>159</sup> HASELOFF, O.X.: *Op.cit.*, p.24.



#### 4.4. Principios de la Comunicación Interna

Definido el concepto y descritos sus objetivos, a continuación nos centramos en los principios o premisas teóricas que rigen (o deberían regir) la aplicación de la Comunicación Interna de una manera profesional. Nuevamente en este capítulo, las referencias bibliográficas son muy numerosas, si bien también lo son las coincidencias entre los autores, y nuevamente la aproximación a esta cuestión se ha realizado principalmente desde el ámbito empresarial, por lo que iremos desgranando las aportaciones más significativas de los diferentes teóricos que han abordado el tema y su posible asimilación para un concepto de Comunicación más global, que abarque también la Comunicación Interna fuera del mundo de la empresa.

Vamos a tomar como primera referencia teórica la exposición del profesor y consultor García Jiménez<sup>160</sup>, que es el que ha afrontado de manera más sistemática este tema. Destacamos los principios, a nuestro juicio, más relevantes propuestos por él, y que encajan perfectamente tanto para el mundo de la empresa como para cualquier otra organización pública/privada:

- Ineludibilidad: La Comunicación Interna siempre existe en cualquier organización, aunque no se pretenda, por el mero hecho de que toda persona, en presencia de otras, siempre comunica.

- Mediación: La Comunicación Interna es un medio, no un fin en sí misma.

- Adaptación: La Comunicación debe adaptarse no al emisor sino al receptor. (Villafañe habla de “*ajuste entre la oferta y la*

---

<sup>160</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J.: *Op.cit.*, pp. 57-60.

*demanda informativa*” y señala que una organización debe ser concebida como un mercado, cuyo funcionamiento óptimo se produce cuando existe un equilibrio entre la oferta y la demanda informativa, *“para lo cual será necesario estimular la demanda a través de dos caminos: haciendo atractivo el producto informativo tanto en su contenido como en su forma y facilitando el acceso a la información a través de canales internos muy simplificados”*<sup>161</sup>.

- Responsabilidad y Efectividad: El responsable del resultado es el emisor, pero es en el destinatario donde ha de medirse la efectividad de la Comunicación.

- Bilateralidad: No hay comunicación sin *feedback*. Sin respuesta, sólo existe Información. La verdadera comunicación es diálogo. O conversación, como lo denomina Alberto Gómez Aparicio, para quien *“la conversación está en la esencia de la actividad empresarial”*, sin la cual no puede entenderse no sólo la Comunicación Interna, sino *“la identificación de las oportunidades de negocio, el conocimiento de la reacción del cliente potencial hacia la propuesta de bienes o servicios, la adaptación de la propuesta de valor a los cambios de gustos e intereses o de situaciones sociales o económicos o las expectativas del mercado o los inversores”*<sup>162</sup>

- Globalidad: La Comunicación Interna debe formar parte de un Plan de Comunicación Integral donde no hay fronteras entre Comunicación Interna y Externa. (La dificultad de establecer los límites entre la Comunicación Interna y la Externa se demuestra en que los empleados son, en el caso de una empresa, sus mejores ‘embajadores’. Y en una ONG lo son sus voluntarios. De modo que

---

<sup>161</sup> VILLAFANE, J.: *La gestión profesional... Op.cit.*, pp. 305-306

<sup>162</sup> GÓMEZ APARICIO, A.: “Conversación: Acción y efecto de hablar familiarmente una o varias personas con otra u otras”, en *Perspectivas Wellcomm*, 2013. p.44.

todos los mensajes dirigidos hacia ellos (hacia los públicos internos) son en el fondo mensajes dirigidos hacia fuera (hacia los públicos externos). Igualmente, los mensajes que se lanzan al exterior de una organización también son captados y analizados dentro. Por ello, según Martín Martín<sup>163</sup>, la Comunicación Interna es el soporte previo y básico de la Comunicación Externa, en tanto que la Comunicación Externa es una extensión de la Comunicación Interna.

Este último principio enlaza con uno de los ‘mandamientos’ de la Comunicación Interna en los que incide especialmente Villafaña<sup>164</sup>: la coherencia entre la Comunicación Interna y la Externa, necesaria para evitar dos efectos perniciosos que minan la credibilidad y eficacia comunicativa: primero, que existan dos versiones sobre la realidad corporativa/institucional, una hacia el exterior, más optimista, y otra más pragmática, destinada a consumo interno; segundo, que la organización reciba información de segunda mano, procedente de los medios de comunicación o a través de otro canal exterior. En este sentido, algunos autores<sup>165</sup> subrayan especialmente la necesidad de que la Comunicación Interna vaya siempre por delante de la Comunicación Externa. Escribe con razón Domínguez Mendoza: “*No hay situación más molesta y violenta para un trabajador de una empresa que conocer lo que pasa dentro de ella a través de un vecino o familiar que no trabaja en ella o a través de los medios de comunicación*”.<sup>166</sup> Y fuera del ámbito empresarial ocurre exactamente lo mismo: qué decir de los trabajadores públicos que

---

<sup>163</sup> MARTÍN, MARTÍN, F.: *Comunicación Empresarial e Institucional*. Universitas, Madrid, 1998, p. 29

<sup>164</sup> VILLAFANE, J.: *La gestión profesional... Op.cit.* p.303.

<sup>165</sup> Entre ellos, WESTPHALEN, M.H.: *Le communicator. Guide operationnel pour la communication d'entreprise*. Dunod, 1989, p. 49.

<sup>166</sup> DOMÍNGUEZ MENDOZA, A.: “La Comunicación Interna, una necesidad empresarial en la Comunicación Interna en España”, *Guía oficial ADECÍN*, Madrid, 1999, p. 27.

sistemáticamente se enteran de los planes de su departamento por los titulares de los periódicos o de los colegiados que se enteran de los temas que verdaderamente les interesan fuera de los canales de comunicación de su Colegio.

Existen otros principios o mandamientos básicos de la Comunicación Interna que necesitan ser respetados para que sea verdaderamente eficaz. Smith<sup>167</sup> nos da la clave de uno de ellos cuando destaca que la Comunicación Interna debe ser un proceso planificado, que responda a una estrategia. Dicho de otra forma: la Comunicación y la Imagen Interna precisan de planificación, porque, sin planificación, la Comunicación Interna no sirve a los objetivos de una empresa (ni de cualquier otra organización).

No por obvio, debemos dejar de citar un segundo principio que nos apunta este mismo autor: la Comunicación Interna precisa de contenido. Sin contenido, la Comunicación Interna se convierte en un fuego de artificio. Y, además, la Comunicación necesita de contenido regularmente, es decir, precisa de constancia, porque, sin periodicidad, la Comunicación Interna puede resultar más desconcertante que positiva<sup>168</sup>.

Nos queda un último principio en el que ahondaremos más adelante cuando abordemos el asunto de la dependencia de la Comunicación Interna. La responsabilidad de la Comunicación Interna puede –incluso debe– corresponder a un departamento, pero es función de todos los departamentos desarrollarla y alimentarla. En Comunicación Interna, al contrario de lo que ocurre en la Externa, no existen portavoces oficiales. Todos son protagonistas de la

---

<sup>167</sup> SMITH A.L. *Innovative Employee Communications*. Prentice Hall, 1991, p.19.

<sup>168</sup> AA.VV: *Memorándum Interno*. El Monte, Sevilla, octubre de 1999.

Comunicación Interna. De hecho, para cualquier empleado el mejor comunicador nunca es el director de comunicación, sino su jefe inmediato. Si éste no le habla, no hay comunicación que valga dentro de la empresa<sup>169</sup>. Una afirmación que también podría ser trasladada a la esfera de lo público y con más matices a la del Tercer Sector, pues, si pensamos en los miembros de una asociación, no existe una organización jerárquica extendida dentro de ésta, sino unos órganos de gobierno que establecen con los asociados un tipo de relación muy diferente. En los colegios profesionales no hay ‘jefes inmediatos’, pero sí es cierto que la comunicación de proximidad que se difunde entre los propios asociados tiene tanto o más valor que la que emana de los propios órganos de gobierno.

Esta visión extendida de la Comunicación Interna, en la que todos los miembros de una organización participan y tienen competencia para desarrollarla, vuelve a ponernos en contacto con el concepto de ‘conversación’ anteriormente citado y con el rol de ‘embajadores’ de la marca que tienen los miembros de una organización, incluso desde el punto de vista de la Comunicación Externa. Parece interesante así anotar que uno de los principales proyectos de comunicación para el año 2013 de Telefónica se denominó “Embajadores 2.0”, *“una iniciativa con la que queremos involucrar a nuestros profesionales para que pongan su talento al servicio de la conversación que mantiene nuestra compañía con todos sus actores, porque estamos convencidos de que no hay mejores embajadores de nuestras marcas que nuestros empleados y ahora tenemos una oportunidad sin precedentes para que todos*

---

<sup>169</sup> Conclusiones de una encuesta de clima interno, elaborada para la Corporación Jiménez Maña por el grupo Euromedia Comunicación y publicada en los órganos de comunicación interna de esta organización, marzo, 2010.

*trabajemos en la misma dirección*”, explicaba su director de Comunicación, José María Palomares<sup>170</sup>. En esta misma dirección, Nagore de los Ríos, prestigioso profesional al frente del *Open Government* del Gobierno Vasco, opina que la verdadera función de los responsables de la Comunicación (interna y externa) en el futuro no será hacer de ‘intermediarios’ ni comunicar ‘en nombre de’, sino ayudar, acompañar, asistir y formar para que todos los miembros de una organización comuniquen entre sí y con su entorno<sup>171</sup>. Y Miguel López Quesada apunta en este sentido que “*el futuro pasa por crear culturas de comunicación, más allá de funciones de comunicación*”<sup>172</sup>

Una consideración final nos puede servir de cierre a este apartado sobre los principios de la Comunicación Interna. Tradicionalmente, a la Comunicación Interna se le ha atribuido un enemigo principal, y ese enemigo es el rumor. Autores como García Jiménez han reflexionado largamente sobre el peligro de los rumores y las medidas para combatirlo. Así, y entre otras, este autor recomendaba desarrollar en la empresa actuaciones como las siguientes:<sup>173</sup> a) localizar los líderes de opinión dentro de la organización y pedirles sugerencias; b) establecer juntas de empleados con representación de los distintos departamentos para aclarar los rumores; c) crear buzones para preguntas y sugerencias en lugares estratégicos, y d) reservar sección en la revista para responder a los rumores.

Hoy, indudablemente, esta cuestión de los rumores adquieren una dimensión mucho mayor y sobre todo muy diferente al hilo de

---

<sup>170</sup> PALOMARES, J.M: “2013, el año de los Embajadores 2.0”, en *Wellcomm Perspectivas* 2013.p.24.

<sup>171</sup> DE LOS RÍOS, N.: “Open Government”, en *Wellcomm Perspectivas* 2013. p.32.

<sup>172</sup> LOPEZ QUESADA, M.: *Op.cit.* p.31.

<sup>173</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J.: *Op.cit.*, p.48

todo lo que hemos comentado sobre la Comunicación 2.0 y la extensión de los medios sociales, que multiplican las posibilidades de conversación y diálogo que mantienen todos los actores (internos y externos) de cualquier organización. Cada vez es más raro y difícil que los rumores se queden exclusivamente en el territorio únicamente de “lo hablado”, sin ningún refrendo por escrito, aunque sea anónimo. Lo cual significa que identificar los rumores es cada vez más sencillo o al menos posible, tanto desde el punto de vista externo como interno, para lo cual adquiere una enorme importancia una adecuada monitorización de los medios sociales, que nos permita identificar que es lo que están diciendo nuestros públicos sobre nuestra organización (y en el caso de la Comunicación Interna, nuestros públicos internos). Una función que abordaremos de forma específica en capítulo posterior, y sobre la cual nos limitaremos a apuntar en este momento que no puede ni debe realizarse con espíritu censor o disuasorio, sino con el de identificar problemas de imagen para darles solución o en todo caso respuesta. Y en esta función, los públicos internos de una organización pueden ser el foco de la crítica, pero también el mejor foco de respuesta, sobre todo si se logra convertirlos en los embajadores de nuestra organización para proyectar la imagen unificada que deseamos<sup>174</sup>.

---

<sup>174</sup>AA.VV.: *Cinco pasos para elaborar un plan de monitorización de medios y redes sociales eficaz e implementarlo*. Augure. 2012. En blog [www.augure.com](http://www.augure.com)

#### 4.5. Contenidos de la Comunicación Interna

No resulta fácil establecer a priori una clasificación de los contenidos de la Comunicación Interna, pues la temática de la conversación que se establece entre los actores internos de una organización, y de la información que se traslada verticalmente de arriba abajo, varía enormemente según el tipo de organización. Posiblemente por ello no existen demasiadas referencias teóricas sobre los contenidos de la Comunicación Interna. Y las que existen lógicamente se refieren principalmente al mundo empresarial. Caro y Villanueva<sup>175</sup> han realizado, en este campo, un interesante estudio de campo sobre los contenidos de la Comunicación Corporativa en nuestro país y han llegado a la conclusión de que la información proporcionada a los trabajadores en las grandes empresas españolas puede clasificarse básicamente en los siguientes ámbitos temáticos:

- a) Aquellos contenidos que afectan a la cultura: historia, valores, personajes...
- b) Aquellos que afectan al negocio: problemas estratégicos del entorno, nuevos contratos, productos, compra de tecnología
- c) Implantación de determinadas políticas: gestión de calidad, dirección participativa...
- d) Acontecimientos sociales en el interior de la empresa
- e) Información laboral: salarios, promociones, planes de formación...
- f) Otros temas.

---

<sup>175</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J. y CASANUEVA ROCHA, C.: *Ponencia citada.*



Partiendo de esta clasificación y de otras similares, así como de un estudio de campo entre algunas empresas andaluzas, en el proyecto de investigación del que surge esta tesis doctoral<sup>176</sup>, propuse una sistematización propia de los contenidos más habituales de la Comunicación Interna Corporativa. Era ésta:

a) Cultura Corporativa: Los principios y valores de la Cultura Corporativa conforman un corpus teórico no escrito que todos los empleados de una empresa deben conocer y aplicar en su trabajo y en sus relaciones con los compañeros y clientes. Es función de la Comunicación Interna traspasar, en la medida de lo posible, al lenguaje escrito ese conjunto de normas, creencias y hábitos a veces inconscientes que conforman la Cultura Corporativa. El conocimiento de esta cultura contribuye a la vertebración colectiva y a la formación de un alto sentido de empresa.

b) Historia: El conocimiento de la evolución y trayectoria histórica de la organización ayuda a crear sentido de pertenencia y orgullo entre los empleados.

c) Gestión y resultados económicos: El conocimiento de los objetivos, las grandes políticas estratégicas y los resultados de la gestión permite involucrar a los empleados en la marcha de la empresa, fomentando su iniciativa y participación.

d) El mercado y la competencia: En un entorno competitivo, la información sobre el mercado y la competencia resulta de gran interés para los empleados, pues los capacita y motiva para responder a las exigencias cada vez mayores de los clientes.

e) Productos y servicios: El conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa es un objetivo inevitable de

---

<sup>176</sup> ROBLES GÓMEZ, MA.: Op cit, pp.66-68

Formación y Comunicación Interna. La información previa a los empleados de las campañas comerciales que se ponen en marcha para el gran público no sólo es un principio de Comunicación Interna, sino un principio de política comercial, que ayuda a mejorar las ventas. Al empleado le interesa, sobre todo, la información sobre las características de estos productos y servicios, y sobre los objetivos que debe cumplir, pero también la información sobre el esfuerzo comercial y publicitario que la Entidad ha realizado. Esta información compromete a los empleados en el cumplimiento de objetivos.

f) Organización interna y cuestiones laborales: Es, por su esencia, la información que más interesa al empleado, pero no por ello la única que debe proporcionársele. El objetivo de la Comunicación Interna es ambicioso y no se dirige únicamente a informar al empleado de lo que le afecta directa y egoístamente, sino de la globalidad de la empresa, de su cultura y su historia, de su situación en el mercado. Esta área de información comprende las noticias relacionadas con recursos humanos, formación, administración, sistemas de información y organización, calidad, comunicación, etc.

g) Obra Social: La Obra Social constituye otro ámbito de información que debe trasladarse al empleado, que debe conocer la aportación social que realiza la entidad en la que trabaja.

En el mencionado trabajo, insistí en que esta clasificación no pretendía ni podía agotar el abanico casi inabarcable de posibles contenidos de la Comunicación Interna, ni por tanto es excluyente de otras áreas o parcelas de información. Además obviamente esa clasificación estaba referida al mundo del *Corporate*, por lo que requiere una adaptación más amplia para servir de forma genérica a

un concepto de Comunicación más global, que sirva tanto al mundo de la empresa como al de la administración pública y el Tercer Sector. Esta es nuestra propuesta:

a) Misión, Visión, Valores: Los miembros de cualquier organización deben conocer (el objetivo es que lo conozcan y lo compartan) el para qué de la institución a la que pertenecen (su Misión) y la proyección de futuro (la Visión) que se realiza de ella, lo que queremos que la organización sea y cómo queremos que sea percibida al cabo de los años. Asimismo, la Comunicación Interna trabaja con los valores, las pautas de conducta compartidas por todos los miembros de la organización para desarrollar la Misión en busca de la Visión.

b) Historia. Exactamente como ocurre en la empresa, la historia forma parte del “alma” de cualquier organización, tenga más o menos pasado, sea centenaria o joven. Abordada de forma específica o implícita, la Comunicación Interna no puede planificarse y desarrollarse de espaldas a ella.

c) Actividad y Servicios: Si los anteriores epígrafes representan el para qué y el porqué, y también el desde cuándo y el cómo lo hacemos, aquí nos referimos al qué. A qué nos dedicamos y qué aportamos a los usuarios de nuestros servicios y a la comunidad en general.

d) Usuarios: Abarca la conversación sobre nuestro principal público externo. A quiénes nos dirigimos. Quiénes son los usuarios directos de nuestros servicios o a quiénes se orienta la acción de nuestra organización. La transposición del concepto de cliente externo a cualquier organización, con o sin ánimo de lucro.

e) Entorno: En ese entorno entran las organizaciones que hacen cosas parecidas o similares a nosotros, las que hacen cosas muy distintas pero muy cerca de nosotros, las que hacen cosas que influyen sobre lo que hacemos, y también a las que influimos indirectamente aunque no sean usuarias directas de nuestros servicios.

f) Responsabilidad social: Con independencia del perfil más o menos social de la institución, hoy no es posible concebir la actividad de ninguna organización sin una lectura que contemple la Responsabilidad Social (RS): cómo devuelve la organización a la sociedad los recursos que de ella recibe.

g) Organización interna: Interesa igual en una empresa que en una consejería que en un colegio profesional, y una parte importante de los problemas de Comunicación Interna derivan precisamente de una deficiente información sobre las estructuras y los procedimientos internos, territorio donde la opacidad y la transparencia siguen librando una dura batalla.

h) Formación: En la actual Sociedad del Conocimiento, expuesta al cambio continuo y a la obsolescencia casi frenética de la información y las tecnologías, la Formación ha adquirido tal relevancia que debe pasar a ser contemplada como una materia específica de la Comunicación Interna.

i) Gestión: La gestión económica importa en la empresa y también en una ONG (donde desde el punto de vista de la comunicación importa si cabe más). Pero además en este capítulo hay que incluir otras vertientes de la gestión que son hoy capitales en cualquier organización: la gestión ambiental y de calidad.

j) Branding Interno y RR.PP: Son los contenidos específicamente relacionados con la potenciación de la marca entre los miembros de la organización, así como con acciones como las felicitaciones por efemérides, eventos sociales, etc.

**Gráfico 11.- Contenidos de la Comunicación Interna**



Elaboración propia

Sobre el peso real que estos distintos tipos de contenidos (resumidos en el gráfico 11) tienen en la Comunicación Interna que desarrollan las empresas y administraciones españolas, el estudio del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa al que ya nos hemos referido anteriormente, aporta conclusiones interesantes<sup>177</sup>. El citado informe clasifica los contenidos de la Comunicación Interna en cuatro grupos: a) Los emocionales, en los

<sup>177</sup> AA.VV.: *V Estudio sobre la Comunicación Interna...* Op cit. p.30.

que incluye los reconocimientos a trabajadores, eventos sociales...; b) Los operativos, en los que incluye la formación, promoción interna, gestión del cambio, manuales de actuación...; c) Los financieros, en los que incluye los resultados económicos, balance...; y d) Los estratégicos, en los que incluye los objetivos de la organización, discursos y/o mensaje de la Dirección, noticias en prensa... Y valora en una escala de 1 a 4 la frecuencia de difusión de estos grupos a partir de las opiniones manifestadas por los directivos encuestados, resultando que los contenidos más frecuentemente compartidos son los estratégicos (3,7 sobre 4), seguidos de los operativos (3,5 sobre 4), los emocionales (3,2 sobre 4) y, por último, los financieros (3 sobre 4).

Resultados que son difícilmente extrapolables fuera del mundo de la empresa y particularmente en las entidades del Tercer Sector, donde la mirada está más centrada en el entorno en el que se desenvuelve la organización que en la propia organización en sí.

#### 4.6. Públicos de la Comunicación Interna

Cuando se habla de Comunicación Interna Corporativa, la cuestión de los públicos casi se da por supuesta o por zanjada antes siquiera de abordarse, pues el principal público interno de una empresa (subrayo lo de principal, porque a veces directamente se ignora que puedan existir otros públicos internos) está constituido por sus empleados y todo el debate parece centrarse en si hay que segmentar ese público o hay que darle un tratamiento uniforme, cuestión sobre la que, como luego veremos, no hay un acuerdo generalizado entre teóricos, profesionales y consultores.

Sin embargo, cuando sacamos la Comunicación Interna fuera del ámbito estrictamente empresarial, la cuestión de los públicos se vuelve mucho más compleja... Y más compleja aún cuando pensamos en el llamado Tercer Sector, que abarca un perfil muy heterogéneo de organizaciones: asociaciones empresariales, colegios profesionales, fundaciones, ONG's, etc.

¿Cuáles son en estos casos los públicos de la Comunicación Interna? ¿Podemos mantener por ejemplo que la Comunicación Interna de un Partido Político es la que se desarrolla entre el partido y sus profesionales a sueldo, siendo la comunicación con los afiliados Comunicación Externa? ¿Es posible sostener que la Comunicación Interna de una asociación empresarial es la comunicación de la Asociación con su gerente y la mínima estructura profesional que de él dependa? ¿Es razonable pretender que la Comunicación Interna de un Colegio profesional no es, principalmente, la comunicación del Colegio con sus Colegiados,

aunque los empleados de ese Colegio también constituyan otro importante público interno?

Parece bastante obvio que la asimilación de público interno con empleado no es posible en estas organizaciones, que a veces cuentan con una estructura profesional mínima o casi inexistente y basan su actividad en la aportación desinteresada de sus voluntarios y/o socios.

Por ello, y aunque no es el propósito de este trabajo, resulta inevitable subrayar en primer lugar que la equiparación de la Comunicación Interna con la comunicación que se desarrolla con los empleados no es posible, y debe entenderse a la luz de que la aproximación científica a la Comunicación Interna se ha realizado principalmente hasta ahora, y como ya se ha comentado, desde el ámbito del *Corporate* o de la Comunicación Empresarial.

En este campo, qué duda cabe, los empleados sí constituyen el principal público de Comunicación Interna, aunque hay otros públicos como los miembros del Consejo de Administración que indudablemente deben quedar abarcados por la Comunicación Interna, y otros como los pequeños accionistas, los proveedores y colaboradores directos, y los empleados jubilados que, a nuestro juicio, merecerían al menos la reflexión específica de si representan un público específico de la Comunicación Interna, o su espacio es el de la Comunicación Externa.

Ninguno de estos últimos públicos lo encontramos en el mapa de públicos internos que aporta Justo Villafañe<sup>178</sup>, y que distingue entre los siguientes colectivos: a) miembros del Consejo de Administración; b) directores de área (primera línea orgánica); c)

---

<sup>178</sup> VILLAFañE, J.: Op.cit. p.318.



resto de personal directivo; d) potenciales elevados de la organización; e) mandos intermedios; f) personal de contacto; g) personal comercial; h) resto de personal.

La cuestión principal que ha concitado el interés y el debate de los teóricos hasta ahora es si esta segmentación que aporta Villafañe, o cualquiera de las que han aportado otros teóricos, habitualmente utilizando niveles jerárquicos, pero también otros criterios como la edad, la formación o el potencial de crecimiento y/o liderazgo dentro de la empresa, debe influir sobre la práctica de la Comunicación Interna, de modo que los contenidos y herramientas sean adaptados a los distintos grupos de empleados. Y así los distintos puntos de vista pueden resumirse en tres posiciones fundamentales:

a) La de quienes sostienen que hay que modificar el contenido y la forma de la Comunicación según cada público, porque no tiene ningún sentido que un directivo tenga el mismo nivel de información que un empleado de base.

b) La de los que opinan justamente en sentido contrario, que hay que ofrecer el mismo contenido, con la misma forma, a todos los públicos, de modo que la información que reciba el jefe del departamento y el mozo de almacén sea esencialmente la misma.

c) Y la de quienes piensan que hay que informar de los mismos contenidos, pero adaptar la forma y el soporte a cada público, de modo que el modo de almacén pueda comprender, por ejemplo, la marcha de la empresa con una información sintética, en lenguaje asequible y a través de un soporte al que tenga fácil acceso.

Quienes defienden la primera opción –todo distinto, contenido y forma, según el público- se basan en argumentos tales como la

complejidad y variabilidad de los asuntos a comunicar<sup>179</sup> y las necesidades estratégicas<sup>180</sup>. Normalmente, estos autores definen los distintos colectivos en función del nivel de responsabilidad, siendo el criterio más habitual de segmentación de públicos<sup>181</sup>, el de operarios, mandos medios y directivos. Un ejemplo lo hemos visto en el comentado mapa de públicos de Villafañe.

Los que se oponen a la segmentación de públicos y la adaptación de los contenidos y formas de la Comunicación Interna a cada uno de estos colectivos, suelen basar su argumentación en la necesidad de democratizar las organizaciones y fomentar la participación y consideran tan nociva como peligrosa las distinciones de públicos. Es la posición, entre otros, de quienes auguran –y desean– el advenimiento de las organizaciones tipo red, basadas en relaciones interpersonales no jerárquicas en las que la función de la Comunicación es fomentar la participación de todos<sup>182</sup>.

La tercera posición, más ponderada, asume parte de los argumentos de las dos primeras, y entiende que la necesidad de democratizar la información obliga a ofrecer los mismos contenidos a todos, pero entiende también que la eficacia estratégica y los diferentes niveles de formación y responsabilidad de las distintas jerarquías de la organización aconsejan una presentación diversa de

---

<sup>179</sup> “La complejidad y variabilidad de los asuntos a comunicar obliga a tener que desarrollar distintos medios de comunicación en función de su contenido y, en especial, a los diferentes colectivos con los que comunicar en las empresas”, escribe DOMÍNGUEZ MENDOZA, A. en “La Comunicación Interna en las empresas”, artículo publicado en la circular 6/98 de ADECIN.

<sup>180</sup> “Dado que los clientes internos de la empresa están constituidos por grupos específicos, una estrategia correcta ha de segmentar los públicos hasta constituirlos en targets, es decir, en aquellos grupos objetivo de la operación estratégica”, dice GARCÍA JIMÉNEZ, J. en *Op.cit.*, p.129

<sup>181</sup> Este criterio es también el que suele usarse en la práctica profesional, según el estudio citado de CARO y VILLANUEVA.

<sup>182</sup> Esa es la función que Elías J. y Mascaray J. le asignan a la “intracomunicación”, un concepto al que nos hemos referido y que es desarrollado en el libro *Más allá de la Comunicación Interna*, pp 51 – 66.

la información, que la haga comprensible, accesible y atractiva a los distintos públicos.

Entre estas tres posiciones, no nos resulta complicado decantarnos por la tercera intermedia, si bien tampoco nos pesa admitir que nos encontramos –al menos teóricamente- más cerca de la segunda que de la primera, pues entendemos que cualquier política informativa discriminatoria, amén de suscitar rencillas y celos en la organización, resulta empobrecedora, en la medida que limita enormemente los flujos de información ascendente que puede recibir la dirección desde las bases, flujos que representan no sólo un valiosísimo canal de participación, implicación y motivación, sino que frecuentemente constituyen auténticos foros de innovación y calidad que permiten mejorar la organización y servicios prestados por la empresa.

La cruda realidad empresarial nos muestra, sin embargo, cada día un paisaje completamente diferente, pues existen contenidos informativos que la Dirección no puede –o no desea, es difícil precisar hasta qué punto ocurre una cosa u otra- compartir con el resto de la organización. Y, en todo caso, las preferencias de los directivos y profesionales de la comunicación, quizás conocedores de la dificultad real de la aplicación práctica de una política de transparencia absoluta, parecen inclinarse por la segmentación de públicos. De hecho, el 73,3% de los profesionales se muestran partidarios de esta segmentación y muchos de ellos, lejos de considerar esta segmentación como un recurso inevitable, lo consideran un aspecto clave para el éxito de la Comunicación<sup>183</sup>.

---

<sup>183</sup> Dato aportado por el estudio ya citado del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, que recoge distintas opiniones favorables a la segmentación de públicos. Entre otras,

Nuestra experiencia<sup>184</sup> nos dice que la comunicación operativa no puede ser igual para todos, y resulta un desiderátum tan infructuoso como contraproducente. Mientras que la comunicación de motivación, implicación y difusión de la visión y estrategia debe ser general y compartida por toda la organización. Y que, en general, ante la duda es preferible integrar, antes que excluir, cuidando mucho de que cualquier diferenciación pueda ser interpretada como un intento de segregación o discriminación.

Principio que lógicamente, y aún con mayor motivo, pensamos que habría que trasladar de la Comunicación Interna empresarial a la Comunicación Interna en una entidad representativa, más comprometida y obligada por principios de comportamiento democrático, como el derecho a la información, la libertad de expresión, el fomento de la participación, la igualdad real entre socios, etc.

Ahora bien, hay un tipo de segmentación de públicos que es completamente compatible con esta cultura democrática y participativa, y que es la que se produce por la decisión voluntaria de los usuarios, y no como consecuencia de una imposición vertical por parte de la organización. Nos referimos por ejemplo al tipo de segmentación de la comunicación que, aprovechando los intereses e inquietudes comunes de algunos miembros de su organización, crea canales o vehículos específicos que sirven para animar el diálogo de esas personas en torno a esos temas de interés para ellos y para la

---

las de José Ignacio Garat, presidente de TNT, que manifiesta que para que los mensajes lleguen de manera consistente a toda la plantilla es clave “segmentar tus audiencias y tus distintos colectivos, así como los medios que utilizas para cada uno de ellos”. En AA.VV: *V Estudio sobre la Comunicación Interna...* Op.cit. p.42.

<sup>184</sup> Dieciocho años de ejercicio profesional en Euromedia Comunicación, primera consultora de Comunicación de Andalucía, asesorando a más de medio millar de empresas e instituciones.

organización. Es decisión voluntaria de los miembros de la organización decidir a qué grupos se suman, de modo que la participación no queda cercenada a nadie, y la estrategia de segmentación, lejos de ser limitadora se convierte en un instrumento de expansión de la conversación.

En este campo, las herramientas de Comunicación 2.0 y las redes sociales abren otra vez un campo de exploración con infinitas posibilidades. Partiendo de una concepción democrática e igualitaria de la información, las organizaciones tienen sin embargo la posibilidad de segmentar sus mensajes y espacios de conversación utilizando para ello el criterio y los deseos de participación de sus propios miembros, que son los que, por así decirlo, eligen *a la carta* en qué contenidos y herramientas quieren tener un protagonismo más activo. Desde ese punto de vista, la controversia sobre la segmentación de la que antes nos hemos hecho eco, queda completamente superada, porque la diferenciación de públicos no se plantea en un sentido restrictivo y negativo, sino constructivo y positivo.

Bajo ese nuevo enfoque, la disquisición sobre la segmentación no sería pues ya en el entorno de la empresa si damos acceso a todos los contenidos del portal interno a todos los empleados, sino qué grupos de debate o redes internas de conversación vamos a construir sobre qué temas para que los trabajadores decidan a cuáles quieren unirse. Y en el entorno de un Colegio profesional, esa diferenciación de públicos podría servir, entre otros posibles usos, para crear grupos de mejora y discusión sobre diferentes salidas o ejercicios profesionales o sobre determinados temas de actualidad profesional.

Debemos insistir, no obstante, en que fuera del ámbito empresarial, el debate sobre los públicos de la Comunicación Interna está, a nuestro juicio, en una fase previa, que debe abordarse necesariamente antes de empezar a discutir sobre *segmentación sí, segmentación no* y antes de empezar a explorar esas nuevas formas de segmentación que no son limitadoras sino expansivas de la conversación. Ese debate afecta a la propia delimitación del concepto de Comunicación Interna, y a la delimitación de sus límites con la Comunicación Externa. Un asunto que abordaremos de forma específica, en capítulo posterior, para el caso concreto de los colegios profesionales, proponiendo una definición de sus públicos internos, a partir de la revisión de la escasa bibliografía al respecto.

Baste comentar por el momento que el principal público interno no ya en un colegio profesional sino en cualquier organización representativa lo constituyen, por pura lógica, los propios miembros representados, y es con estos con los que debe establecerse prioritariamente la Comunicación Interna. Así, pues, la Comunicación Interna en un Colegio Profesional es, principalmente y aunque no de forma exclusiva, la Comunicación entre el Colegio y sus Colegiados. Criterio que habría que extender a la comunicación entre una ONG y sus socios; entre una asociación y sus asociados; y entre un partido político y sus afiliados, no siendo por tanto posible asimilar el criterio habitual utilizado por el *Corporate* en la definición de los públicos internos.

#### 4.7. Tipología de la Comunicación Interna

En este apartado nos referiremos brevemente a las tipologías de Comunicación Interna establecidas por los distintos teóricos y expertos en Comunicación, tipologías que nuevamente se han establecido mayoritariamente desde el ámbito de la Comunicación Corporativa o Empresarial, o incluso desde fuera de la disciplina de la Comunicación, desde otras ramas del *management*. Como en anteriores capítulos, trataremos de adaptar estas clasificaciones a un abordaje más global que no sólo abarque el mundo empresarial, sino otras instituciones y organizaciones públicas y privadas.

La clasificación más habitual que se ha aportado para la comunicación que se desarrolla en el mundo de la empresa es la que distingue entre Comunicación Vertical, Horizontal y Transversal, según la dirección del flujo informativo. La primera, la Comunicación Vertical, se ha clasificado a su vez en Comunicación Ascendente o Descendente, según se dirija de arriba a abajo de la organización o viceversa. Por tanto, la Comunicación Descendente designaría la información que proviene de los directivos y mandos de la empresa en forma de comunicados, avisos, órdenes o consignas, dirigidos a sus subordinados. Sin embargo, apunta García Jiménez<sup>185</sup>, la Comunicación Descendente no es tal si, al mismo tiempo, no se da Comunicación Ascendente en forma de réplica. En realidad, y por ser aún más precisos, la Comunicación no es Comunicación, dice este autor, si no es ascendente y descendente al mismo tiempo, de modo que se podría decir que la información que llega desde el empleado hasta el director tampoco es Comunicación si no se produce una

---

<sup>185</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J.: *Op.cit.*, p. 71.

respuesta del director. Sea como fuere, los autores coinciden en otorgar mayor valor a esa Comunicación –o más propiamente, Información– Ascendente, en tanto representa el resultado de *“una auténtica política de relaciones internas, que aporta seguridad a las personas y las estimula a participar”*<sup>186</sup>. Por su parte, el segundo tipo de Comunicación según esta clasificación, la Comunicación Horizontal, denomina la información que fluye entre áreas, pero dentro de un mismo nivel. Explica García Jiménez: *“Si la Comunicación Vertical es un recurso que hace referencia a la organización de la empresa en cuanto sistema unitario y jerarquizado, la horizontal hace referencia a la organización en cuanto complejidad, variedad, diversidad de funciones y especialización de tareas”*.<sup>187</sup> Por último, la Transversal o Diagonal designa a la que fluye entre distintas áreas y niveles, y, según los expertos, es síntoma de salud organizacional y cultural.

Esta primera clasificación es una clasificación perfectamente extrapolable al ámbito no empresarial y más concretamente al ámbito representativo que nos ocupa, incluso desde la consideración ya advertida de que el principal público de la Comunicación Interna en una entidad representativa no son sus empleados, sino sus representados. Así, en una organización de este tipo, con el Concepto de Comunicación Vertical designaríamos la Comunicación que se establece entre los órganos de gobierno o dirección y los asociados/colegiados que los eligieron. Comunicación que adquiere dirección ascendente cuando procede del asociado de base y que toma dirección descendente (más habitual) cuando la información se

---

<sup>186</sup> Ibidem, p. 71.

<sup>187</sup> Ib., p.72



traslada desde los órganos de gobierno. Lo mismo que se ha comentado para la empresa cabe aquí apuntar para una organización no empresarial, y si cabe con más intensidad: para que haya verdadera Comunicación debe haber participación y, en puridad, por tanto, procesos simultáneos de información ascendente y descendente.

La segunda clasificación más usual es la que distingue entre Comunicación Formal e Informal, según sea fruto de una actividad planificada (formal) o fruto de una manifestación espontánea (informal). En sentido puro, cuando hablamos de la Comunicación como recurso estratégico hablamos siempre de Comunicación Formal, en la medida en que siempre está planificada. Eso no quiere decir que haya que despreciar los cauces de Comunicación Informal, que con frecuencia son más efectivos que los primeros. Como han subrayado numerosos autores, una conversación durante el café o un partido de fútbol con compañeros son en ocasiones canales de información y comunicación más eficaces que cualquier otro. El problema es que no son controlables, en la medida en que no pueden ser objeto de planificación (podrían serlo, pero entonces ya no serían propiamente informales).

La existencia de esas comunicaciones internas de carácter informal no debe ser vista, en cualquier caso, como una patología organizacional, fruto de una escasa comunicación formal (aunque en ocasiones sí lo sean realmente), sino como un hecho ineludible, que a veces tiene consecuencias positivas y otras negativas para la organización. Lo importante es saber que estos canales informales

existen y tener en cuenta las siguientes consideraciones<sup>188</sup>: a) que los mensajes circulan por ellos; b) que no tienen sanción oficial; c) que no se proyectan tan minuciosamente; d) que se interpretan de las formas más variadas; e) que a menudo contienen inexactitudes; f) y que no tienen origen cierto ni cauces fijos. La comunicación formal e informal existe en la empresa, como en cualquier otra organización, por lo que esta tipología puede ser trasladada sin matices a cualquier tipo de comunicación institucional, también por supuesto la Comunicación Interna de los colegios profesionales y en general de las entidades representativas.

Una tercera clasificación bastante extendida diferencia entre Comunicación Normativa y Comunicación no Normativa. La primera es la referente a órdenes, normas y avisos, y ha existido tradicionalmente incluso en las empresas que no han contemplado la Comunicación Interna como un recurso estratégico. La segunda abarca el ámbito de la Comunicación Estratégica, y es la que aporta verdadero valor añadido como instrumento al servicio de los objetivos corporativos. Esta tercera clasificación es particularmente interesante y pertinente para el mundo de las entidades representativas, donde obviamente Comunicación Interna siempre ha existido, desde el mismo momento en que se redactaban los Estatutos de una Asociación y se levantaban actas de sus reuniones. Sin embargo, a la Comunicación Estratégica, las entidades representativas y en general el grupo de organizaciones que forman parte del Tercer Sector se han incorporando más tarde<sup>189</sup>, y cuando lo han hecho han asimilado las prácticas y parámetros de la Comunicación Empresarial

---

<sup>188</sup> Ib., p.47

<sup>189</sup> BENET, V.J. y NOS ALDAS, E (eds): *La publicidad en el Tercer Sector. Tendencias y Perspectivas de la Comunicación Solidaria*. Barcelona, Icaria. 2003. pp. 83-128.

sin desarrollar un modelo propio<sup>190</sup>. Y quizás una de las muestras más elocuentes es precisamente la escasa literatura científica sobre comunicación más allá del *Corporate*.

Existen otras clasificaciones de Comunicación Interna, según su grado de apertura y bidireccionalidad. Una de ellas<sup>191</sup>, aplicable dentro y fuera del mundo empresarial, es la que distingue entre Comunicación Tutorial (cuando el emisor controla el flujo y el contenido de la Comunicación: no hay *feedback*), Comunicación de Entrevista (el emisor controla el flujo, pero comparte el contenido: existe *feedback*, pero hay disimetría entre emisor y receptor) y Comunicación de Intercambio (el emisor comparte el contenido y el flujo, y hay simetría entre receptor y emisor, por lo que se produce una comunicación plena, característica de los estilos de dirección democráticos).

El nuevo concepto de Comunicación 2.0<sup>192</sup> parece haber desbordado o superado este tipo de clasificaciones basada en la 'apertura' o *feedback* de la información, y su importancia es tal que justifica a nuestro juicio un nuevo tipo de clasificación para la Comunicación dentro y fuera del *Corporate*. La Comunicación 2.0 supone una nueva forma de relación entre las organizaciones y sus públicos, en la que estos son los verdaderos protagonistas, no de forma teórica, sino práctica, como autores e intercambiadores de la información y constructores de las marcas.

La idea de la Comunicación 2.0 no es en realidad nueva y desde hace años y hasta décadas los expertos en Marketing y

---

<sup>190</sup> REVILLA BLANCO, M: *Las ONGs y la política*. Madrid. Istmo. 2000.

<sup>191</sup> *Ib.*, p.70

<sup>192</sup> Se trata de un concepto que se atribuye a Tim O'Reilly, con origen en el año 2004, como veremos luego con mayor detalle.

Comunicación vienen teorizando sobre la necesidad de conceder un papel cada vez más importante al consumidor de la información, haciendo que adopte una parte activa en la elaboración de esta información y por tanto en la conformación de la identidad de una organización. Y así surgieron ideas y conceptos como el de “diálogo entre iguales”, “escuchar al consumidor”, “convertir a los clientes en *fans*” que apuntaban en la dirección de hacer de los tradicionales receptores de la comunicación los protagonistas reales de esta.

Todo ello pasó a ser algo más que un desiderátum cuando emergió la web 2.0 y sus aplicaciones, que proporcionaron de una manera concreta, efectiva y barata los medios, el espacio y las herramientas para convertir estas ideas en una realidad, convirtiendo a los usuarios y antes receptores de información en constructores reales de las marcas. Hoy, se considera que la Comunicación 2.0 supone una verdadera revolución en las relaciones que las organizaciones mantienen con sus públicos, un nuevo entorno donde el protagonista es el usuario, que ha dejado de ser un receptor pasivo de información para erigirse en un productor de contenidos propios. Y esta revolución supone un reto para todas las organizaciones, que deben abrir nuevos canales para interactuar con sus actores principales de tú a tú.

Aunque el concepto de Comunicación 2.0 ha llegado a la Comunicación Interna más tarde que a otras disciplinas de la Comunicación Corporativa (las grandes marcas han empezado, por lo general, antes la conversación con sus clientes y con el entorno que con sus propios empleados), nadie duda de la incidencia que esta nueva cultura 2.0., y las herramientas que la hacen posible, acabarán teniendo en la gestión de la Comunicación Interna.

Así, otro estudio realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, esta vez en colaboración con Dircom<sup>193</sup>, ha puesto recientemente de manifiesto que aunque sólo el 56% de las grandes empresas considera su Comunicación Interna adaptada a la filosofía 2.0., prácticamente nueve de cada diez reconoce sus ventajas, y el 88% considera que la cultura 2.0 en Comunicación Interna puede favorecer la gestión del conocimiento, la generación de ideas y la solución innovadora de problemas, mientras que el 81% estima que también debe contribuir a reforzar la marca como empleador, al reclutamiento y a la retención del talento<sup>194</sup>. Son datos procedentes principalmente mundo del *Corporate*, pero qué duda cabe que la incidencia de la cultura 2.0. sobre la comunicación de entidades públicas e instituciones representativas, más obligadas al diálogo por razones de sentido democrático, debe acabar siendo tan profunda e intensa, si no más, que el impacto en el mundo empresarial.

La delimitación de los márgenes del concepto de Comunicación 2.0, y del tipo de comunicación que sí entraría o no entraría dentro de este concepto, resulta en todo caso compleja, sobre todo si no hacemos una asimilación exacta entre la web 2.0. y sus aplicaciones informáticas, por un lado, y la Comunicación 2.0, por otro. Queremos decir con ello que el uso de herramientas 2.0. no garantiza realmente que la comunicación que se produzca en ellas esté basada en la conversación y el diálogo entre iguales, y en la consideración del usuario como protagonista principal en la

---

<sup>193</sup> AA.VV: *Redes Sociales. Social Media. Entorno Digital. En Comunicación Interna*, Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, Dircom y Revista de Comunicación. 2012.

<sup>194</sup> Las conclusiones del estudio se basan en una investigación mixta, cualitativa y cuantitativa, basada en *focus group*, estudios de caso y encuestas a 156 empresas.

construcción de las marcas, lo cual representa quizás la verdadera esencia del concepto de Comunicación 2.0 Y así como hay páginas web y blogs que, bajo una apariencia de apertura, en realidad esconden una comunicación vertical descendente de lo más tradicional, también vemos que algunas empresas y organizaciones están gestionando sus redes sociales de una forma muy poco coherente con el verdadero espíritu o esencia de esos medios.

Sea como fuere, y teniendo cuidado de no confundir auténtica Comunicación 2.0 con el empleo de herramientas 2.0., creemos posible y justificada una tipología de Comunicación Interna que diferencie entre la tradicional Comunicación Interna basada en el protagonismo de la organización como emisor de mensajes y la nueva Comunicación Interna 2.0. basada en la conversación entre iguales y por tanto en el intercambio de roles entre los receptores y emisores de la información. De ese modo, la nueva Comunicación Interna 2.0. no sería sólo la que utiliza unas aplicaciones y tecnologías determinadas: es un concepto que va más allá y que *“se relaciona con un nuevo tipo de mensajes y de difusión más creativos, que son capaces de hacerse notar sin necesidad de ser repetidos machaconamente, que hacen más partícipes a los receptores, y que tratan de llegar a las personas convirtiéndolas en protagonistas de experiencias y valores comunes”*<sup>195</sup>.

---

<sup>195</sup> Proyecto de Euromedia Comunicación para Helvetia Previsión, para la definición de su Estrategia de Comunicación 2.0

#### 4.8. Herramientas de la Comunicación Interna

Por herramientas de la Comunicación Interna vamos a entender aquellos vehículos, instrumentos y/o soportes que, utilizados de forma planificada, permiten el desarrollo de la estrategia de Comunicación Interna en una organización, sirviendo de esa manera a sus objetivos establecidos.

Pero antes de adentrarnos en la descripción de las principales herramientas de la Comunicación Interna, vamos a referirnos a una precisión conceptual que Villafañe<sup>196</sup> realiza sobre la genérica noción de herramienta de la Comunicación, precisión que le lleva a distinguir, en puridad, entre ‘Programas de Información’, ‘Canales de Información’ y ‘Espacios de Comunicación’, todo ello más ajustado al *Corporate* que a un concepto amplio de Comunicación en cualquier tipo de organización.

Con la noción ‘Programa’, Villafañe se refiere a contenidos informativos, que, para este autor, suelen ser básicamente de siete tipos: 1) el Manual de Acogida; 2) las Cartas del Presidente; 3) los Módulos de Formación; 4) el Manual de Procedimientos, 5) los medios digitales o cibernéticos, 6) y la Videorrevista de Empresa. Estos programas llegan al público interno a través de diversos ‘Canales Informativos’, o sea, a través de diferentes vehículos, que fundamentalmente son los siguientes: 1) las Publicaciones Internas; 2) la Intranet; 3) la Web y redes sociales Corporativas, y 4) los Audiovisuales. Por su parte, con el concepto ‘Espacio de Comunicación’, el prestigioso teórico y consultor se refiere fundamentalmente a dos tipos de herramientas: a) las reuniones, y b)

---

<sup>196</sup> VILLAFañE, J.: *Op.cit.*, pp.305-306.

los puntos de encuentro, una nueva noción que define como “*una propuesta de creación de nuevos espacios de comunicación en el seno de la compañía cuyo objetivo es la comunicación directa entre empleados, sin descartar a las familias y otros públicos de influencia*”<sup>197</sup>.

Más usual y extendida es la clasificación de las herramientas que suele realizarse en función de la tipología de Comunicación Interna a la que nos hemos referido en el anterior apartado (Ascendente, Descendente, Horizontal y Transversal). Así, dentro de la Comunicación Descendente Corporativa, encajarían herramientas como las Publicaciones Periódicas, impresas o digitales, los Tablones de Anuncios, las Noticias o Breves a través de soportes de pared o medios de información, las Hojas Informativas para mandos, los Folletos y Carteles, los Objetos Promocionales, la Megafonía, y el Vídeo. Según Villafañe<sup>198</sup>, los objetivos que se persiguen con estas herramientas son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor para: a) asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, b) lograr credibilidad y confianza, c) extender la idea de participación, d) agilizar los canales de transmisión de la información, e) fortalecer los roles jerárquicos, y g) favorecer y hacer operativa la comunicación.

En la Comunicación Ascendente, el citado autor<sup>199</sup> incluye: a) los Sistemas de Sugerencias; b) las Jornadas de Despachos Abiertos; c) las Notas de Obligada Respuesta, y d) los Teléfonos de Servicio. Sus objetivos son los siguientes: a) que todos se sientan protagonistas de la actividad y objetivos corporativos; b) que afloren

---

<sup>197</sup> VILLAFANE, J.: *La gestión profesional... Op.cit.*, p. 307.

<sup>198</sup> VILLAFANE, J.: *Imagen... Op.cit.*, p. 255

<sup>199</sup> *Ib.*, pp.256-257.



energías y potencialidades ocultas; c) lograr el máximo aprovechamiento de las ideas; d) favorecer el autoanálisis y la reflexión, y e) estimular el consenso.

Dentro del vector horizontal, las reuniones, encuentros y eventos aparecen como los soportes más adecuados para favorecer la Comunicación. Sus objetivos, nuevamente según Villafañe<sup>200</sup>, son los siguientes: a) favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos; b) facilitar los intercambios interdepartamentales; c) hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación; d) mejorar el desarrollo organizativo; e) incrementar la cohesión interna, y f) agilizar los procesos de gestión.

Por último, dentro del vector transversal, el citado autor<sup>201</sup> se refiere a los grupos de gestión, el diálogo superior-colaborador, etc., herramientas a las que asigna, entre otros, los siguientes objetivos: a) promover nuevas mentalidades; b) elevar el espíritu de trabajo en equipo; c) incrementar la competitividad, y d) dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Existen otras clasificaciones, como la distinción que García Jiménez propone entre herramientas de información y participación<sup>202</sup>, pero en general todas son aproximaciones muy centradas en el *Corporate* y, en consecuencia, vamos a sacrificar un mayor detalle en la exposición sobre diferentes tipologías de herramientas aportadas por la literatura científica para adentrarnos en la descripción de estas herramientas, acometiendo el esfuerzo que ya hemos realizado en capítulos anteriores de plantear una relación y descripción de herramientas que sirvan a un concepto

---

<sup>200</sup> Ib., pp.257-259

<sup>201</sup> Ib., p.259-261.

<sup>202</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J. : *Op.cit.*, pp. 84-86.

amplio de Comunicación en cualquier tipo de organizaciones, y no sean por tanto de aplicación exclusiva al mundo empresarial.

Antes de ello conviene no obstante realizar dos observaciones o apuntes importantes. La primera observación es el carácter “compartido” de Comunicación Interna y Externa, que fuera del mundo del *Corporate*, tienen algunas herramientas de Comunicación. Mientras que en el ámbito empresarial la delimitación es normalmente muy nítida, de modo que las herramientas de Comunicación Interna están muy diferenciadas y son de uso y aplicación exclusiva entre públicos internos, en otros ámbitos, como el de las corporaciones profesionales que vamos a abordar en esta investigación, los límites están mucho más difusos y hay herramientas que sirven al tiempo a los objetivos de Comunicación Interna y Externa, a veces de manera casi indiferenciada y a veces con algunas limitaciones de contenido específicas para Comunicación Interna.

Un ejemplo muy claro lo tenemos por ejemplo en las herramientas digitales. Mientras que en las empresas y sobre todo en las grandes corporaciones la diferenciación entre el público interno y externo es radical, en otras organizaciones como los colegios profesionales, asociaciones empresariales o asociaciones de voluntariado, es mucho más tenue. Y así ocurre que mientras en las grandes corporaciones empresariales, los públicos internos cuentan habitualmente con un Portal del Empleado o unas redes sociales internas muy diferenciadas de la página web y de las redes sociales externas, y que son exclusivas para uso interno y a veces invisibles exteriormente, en muchas organizaciones del Tercer Sector, y particularmente en los colegios profesionales, la mayoría de las

veces estos medios y redes son compartidos (de aplicación interna y externa) y sólo algunas secciones o contenidos están reservados para 'consumo' interno. Y sin embargo, estas herramientas, con sus contenidos abiertos, son y deben considerarse esencialmente herramientas de Comunicación Interna pues están claramente orientadas al colegiado de manera principal, como posteriormente veremos con mayor detalle.

El ejemplo de la página web y las redes sociales como herramientas a la vez de Comunicación Interna y Externa en muchas organizaciones del Tercer Sector, nos conecta con el segundo apunte que queríamos hacer y que no es otro que la profunda revolución que las páginas web 2.0, y particularmente las redes sociales y los medios informativos digitales abiertos a la participación, han supuesto primeramente en la Comunicación Externa Institucional y Corporativa pero también de manera creciente y progresiva en la Comunicación Interna, como ya hemos apuntado en el apartado anterior.

Tal es la importancia que han cobrado estas herramientas y que van a seguir cobrando en el futuro, que a nuestro juicio, la principal tipología o clasificación que a nuestro juicio cabe realizar hoy de las herramientas de Comunicación Interna, es la que diferencia entre las herramientas de comunicación 2.0 que han irrumpido con fuerza en los últimos años y las herramientas de comunicación tradicionales, que hasta hace poco centraban toda la actividad de Comunicación Interna, teniendo eso sí muy presente, como decíamos antes, que no hay que confundir entre herramientas 2.0 y comunicación 2.0, y que el uso de las primeras no presupone a nuestro juicio la implantación de una verdadera cultura 2.0.

A continuación vamos a adentrarnos en la descripción de estas herramientas de acuerdo con la tipología que establecemos en la tabla nº 1.

**Tabla nº 1.- Clasificación de las principales herramientas de Comunicación Interna**

Herramientas tradicionales	Herramientas 2.0
Manual de Acogida	Portal web (zona privada – intranet)
Tablón Informativo	Boletines digitales
Portal Interno	Blogs
Newsletter Interno	Microsites para campañas
Reuniones	Redes sociales
Programa Sugerencias	
Publicaciones Internas Impresas	
Convenciones	
Campañas de marketing interno	
Jornadas de Puertas Abiertas	
Estudios de Clima, Satisfacción e Identidad	
Cartas / Circulares	
Televisión Interna / Videos	

Elaboración propia

#### 4.8.1. Herramientas tradicionales

En este capítulo recogeremos las herramientas que han venido utilizando hasta ahora las instituciones en su Comunicación Interna, antes de la emergencia de la web y aplicaciones 2.0., un concepto que data del año 2004 y se atribuye a Tim O’Reilly<sup>203</sup>. Dentro de este capítulo incluiremos, por tanto, y aunque pueda en una primera impresión resultar *chocante*, herramientas digitales como los portales internos o periódicos digitales, que ya usaban las organizaciones

<sup>203</sup> O’REILLY, T.: *Web 2.0*. O’Reilly Media Inc. TTI/Vanguard. 2005

para su Comunicación Interna antes de la extensión de las herramientas web 2.0. y que están basadas en plataformas que ahora se conocen como 1.0. E incluiremos, por supuesto, otras herramientas no digitales, cuyo uso se remonta mucho más allá de la era digital.

Para la enumeración y descripción de las diferentes “herramientas tradicionales” nos hemos basado tanto en la revisión de la bibliografía previa a 2004 como en los estudios anteriores y posteriores a esa fecha que se han realizado en nuestro país sobre la situación de la Comunicación Interna en las organizaciones y empresas españolas. Con ello, hemos pretendido acotar un territorio prácticamente sin límite, tratando de recoger las herramientas con mayor implantación real en el mundo profesional y sobre las que existe una mayor revisión bibliográfica. Algo no del todo sencillo, pues no siempre la terminología es homogénea y a veces se usan conceptos diferentes para designar a las mismas realidades (o viceversa), e igualmente hay herramientas que están documentadas por los teóricos y que no se testan en las encuestas, y herramientas que se testan en unas y no se testan en otras.

El orden de las herramientas expuestas en este capítulo y en el posterior se basa en el nivel de implantación que tienen estas en la realidad empresarial e institucional española, según los estudios más recientes disponibles, el realizado en 2010 sobre Comunicación Interna y Gestión del Cambio por el Observatorio de Comunicación Interna<sup>204</sup> e Identidad Corporativa y el más específico realizado en

---

<sup>204</sup> AA.VV: *V Estudio sobre ... Op cit.* p.28.

2012 por esta misma institución sobre los *social media* en la Comunicación Interna<sup>205</sup>.

#### **4.8.1.1. Manual de Acogida**

También conocido como Manual de Bienvenida, se trata de la herramienta de Comunicación Interna de mayor implantación, pues el 86% de las organizaciones disponen de él, según el estudio de 2010 del Observatorio de Comunicación Interna. Se trata, en todo caso, de un dato que, a nuestro juicio, puede ser significativo para el *Corporate*, sobre todo si equiparamos la comunicación corporativa a la comunicación de las grandes empresas (excluyendo las pymes), pero que resulta de difícil aplicación y sustento muy endeble en el tejido empresarial en general, y desde luego en el ámbito de instituciones públicas y organizaciones del Tercer Sector.

En el mundo del *Corporate*, este Manual ‘funciona’ como el principal instrumento de Información Interna para los recién llegados. Suele ser remitido a cada nuevo empleado, acompañado de una carta del presidente de la compañía dándole la bienvenida a la organización. El Manual de Acogida suele contener la siguiente información: a) historia de la organización; b) visión estratégica y definición del proyecto empresarial; c) diseño funcional y orgánico de la compañía, y d) descripción sucinta de la cultura corporativa.

El Manual de Acogida es, a veces, (aunque, a nuestro juicio, debería serlo siempre) la materialización física de un Programa de Acogida o Programa Vestibular que no se agota en el texto impreso y que incluye un acompañamiento al recién llegado basado en

---

<sup>205</sup> AA.VV: *Redes Sociales... Op. cit.*.p.10

diferentes entrevistas. Sus objetivos son: a) proporcionar al nuevo trabajador que llega de fuera una visión global de la empresa en la que va a trabajar; b) comunicarle y hacerle percibir cuáles son los objetivos, el estilo y la misión de la empresa; c) favorecer el establecimiento rápido de relaciones con los otros miembros del equipo de trabajo y con los operarios y mandos del entorno inmediato, y d) hacerle participar pronto en la marcha de la empresa.

Los teóricos coinciden en la importancia de los Programas de Acogida, y Carrascosa los define como el “*pórtico de la comunicación*”<sup>206</sup>, fundamentales para que los nuevos trabajadores no tengan que ir conociendo las organizaciones en las que trabajan por medio de la experiencia diaria y, en muchas ocasiones, a través de la información distorsionada de jefes y compañeros<sup>207</sup>.

La importancia que los teóricos atribuyen a esta herramienta encuentra su refrendo en el mencionado estudio del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, el cual muestra que no sólo es una herramienta de gran implantación, sino también muy valorada por los profesionales, que puntúan su utilidad con un 3,1 sobre 4, sólo superada por las reuniones aleatorias con la Dirección, la revista interna de empresa, y las convenciones de directivos, mandos y/o empleados<sup>208</sup>.

En nuestra revisión bibliográfica y trabajo de campo hemos encontrado algunos ejemplos de uso de esta herramienta (o de herramientas asimilables) en el ámbito institucional y del Tercer Sector, y particularmente en el que más nos interesa, el de las

---

<sup>206</sup> CARRASCOSA, J.L.: *Una Comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Ciencias de la Dirección. Madrid. 1992, p. 45.

<sup>207</sup> BARRANCO, F.J.: “Comunicación Interna en la empresa: un plan de actuación”, *Capital Humano*, junio, 1990, p. 28.

<sup>208</sup> AA.VV.: *V Estudio... Op cit.* p.28

corporaciones profesionales, en su relación con los colegiados. Así el trabajo de campo nos ha mostrado que algunos colegios celebran encuentros con sus nuevos colegiados. Y también hemos visto algunas publicaciones con contenidos concebidos para presentar los servicios colegiales a los nuevos colegiados. Pero nos parece muy dudoso que esta herramienta tenga una implantación tan extendida en el Tercer Sector como la que tiene en el mundo del *Corporate*. Tanto es así que en los estudios sobre Comunicación Interna en colegios profesionales ni siquiera se contempla.

Y sin embargo, a nuestro juicio, se trata de una herramienta, tanto en su concepción de Manual como en la concepción más ambiciosa de Programa, de óptimo y necesario encaje en el ámbito de las instituciones representativas y particularmente en el de los colegios profesionales, que encontrarían en ella un valioso instrumento de fidelización para el nuevo colegiado, especialmente útil en la nueva coyuntura y escenario en el que se desenvuelven estas corporaciones, marcado por la voluntariedad de la colegiación (en la mayoría de profesiones) y por la necesidad de acreditar y mostrar los servicios colegiales.

#### **4.8.1.2. Tablón Informativo**

Herramienta tradicional que durante mucho tiempo ha sido el principal y a veces el único soporte de Comunicación Interna (más conocida como Tablón de Anuncios, aunque esa denominación nos parece más inexacta), se sitúa aún en el segundo puesto del ranking de herramientas con mayor implantación en las empresas españolas con un Plan Estratégico de Comunicación Interna, quizás porque su



uso es obligatorio por ley<sup>209</sup>. El 82% de las 166 organizaciones encuestadas por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en 2010 disponían de esta herramienta<sup>210</sup>, cuya importancia y prevalencia cabe suponer sería aún mayor en un estudio centrado en las pymes.

Es de esperar que la extensión de los medios digitales, y la relevancia progresiva de los medios sociales, haga que esta herramienta vaya perdiendo importancia, sobre todo en las grandes organizaciones en las que los empleados trabajan delante de un ordenador. Una tendencia que, en nuestra opinión, viene augurada por la propia puntuación de utilidad que los profesionales confieren a esta herramienta (solo 2,6 sobre 4)<sup>211</sup>, un dato detrás del que quizás se esconda la relegación del Tablón de Anuncios a un segundo plano, como soporte que alberga bien información meramente operativa o de organización, bien información muy concreta sobre cursos, jornadas, etc.

En suma, el Tablón de Anuncios, cuantitativamente, sigue siendo una herramienta importante de Comunicación Interna. La pregunta es si lo es ya también cualitativamente, y si esa pérdida de importancia cualitativa no acabará pasándole factura también en su uso como herramienta de menor relevancia estratégica, sobre todo en organizaciones descentralizadas y dispersas geográficamente, donde resulta más difícil realizar la coordinación y vigilancia

---

<sup>209</sup> El artículo 8.2.a. de la Ley Orgánica 11/1985, de 2 de agosto, de Libertad Sindical, establece que “con la finalidad de facilitar la difusión de aquellos avisos que puedan interesar a los afiliados al sindicato y a los trabajadores en general, la empresa pondrá a su disposición un tablón de anuncios que deberá situarse en el centro de trabajo y en lugar donde se garantice un adecuado acceso al mismo de los trabajadores”.

<sup>210</sup> *Ibidem*, p.28

<sup>211</sup> *Ib.*, p.28

corporativa que exige una actualización profesional de esta herramienta.

Aunque no disponemos de datos generales sobre el uso de esta herramienta fuera del mundo empresarial, el Tablón de Anuncios es una herramienta perfectamente trasladable desde el *Corporate* a cualquier organización del sector, y de hecho el estudio de campo realizado en los colegios andaluces nos permite suponer que se trata de una herramienta bastante extendida en las corporaciones, aunque con un uso de poca relevancia estratégica y que frecuentemente escapa del control de los responsables de Comunicación. El único estudio de campo sobre la Comunicación en los colegios profesionales españoles, realizado por la Unión Profesional, ni siquiera contempla esta herramienta entre las testadas<sup>212</sup>.

#### **4.8.1.3. Portal Interno de Información y Servicios**

Habitualmente conocida como “Portal del Empleado”, hemos preferido cambiar la denominación de esta herramienta, a fin de establecer un concepto común que sirva tanto para la Comunicación Interna Corporativa que tiene como protagonista principal al empleado, como a la Comunicación Interna de entidades representativas que tiene como público principal a sus representados (y en el caso de los colegios profesionales a sus colegidos).

El apellido de “Información y Servicios” que le hemos agregado al concepto genérico de “Portal Interno”, alude precisamente a los dos grandes tipos de contenidos que suele incluir esta herramienta,

---

<sup>212</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación Colegios Profesionales... Op.cit.*

de la que disponen más del 80% de empresas españolas<sup>213</sup> y que se considera una de las cinco herramientas de mayor relevancia estratégica para la Comunicación Interna, al mismo nivel que el Manual de Bienvenida.

En sus contenidos de servicios, y en el mundo de la empresa, estos Portales suelen incluir aplicaciones de variopinto interés para los miembros de una organización: desde la petición de las fechas vacaciones, hasta la descarga de las nóminas, pasando por el acceso a una determinada documentación interna o la reserva de salas para reuniones.

En sus contenidos informativos, estos Portales funcionan como verdaderos periódicos digitales, a veces de actualización diaria, a veces incluso con varias actualizaciones diarias. Esa posibilidad de acortar la frecuencia de actualización, sin incurrir en costes de producción y distribución, y en consecuencia de acortar la distancia entre la generación de la difusión y su difusión, fue precisamente lo que en los últimos años de la década de los 90 y los primeros años de este siglo XXI provocó un verdadero entusiasmo por esta herramienta, de la que, se dijo, acabaría sustituyendo a las revistas internas impresas.

Fue un entusiasmo en gran parte justificado por la comentada posibilidad de inmediatez, que hacía por fin posible uno de los mandamientos tradicionalmente atribuidos a la Comunicación Interna, aquel que dice que los empleados tienen que enterarse de las noticias que les afectan por la propia organización y no por medios de comunicación u otros canales externos.

---

<sup>213</sup> El estudio del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de 2010 recogía una tasa de implantación del Portal del Empleado del 80%. El estudio de 2012, específico de medios digitales y sociales, apuntaba una tasa de implantación del 89,7%.

Y así fue como muchas intranets corporativas, surgidas inicialmente en algunos casos al margen de los Departamentos de Comunicación, empezaron a acoger portales informativos que se actualizaban diariamente y que, en no pocos casos, representaban la propia puerta de acceso a la intranet.

Sin embargo, es cierto que ese entusiasmo inicial por el Portal del Empleado se ha ido mitigando, en gran parte, por el uso que se ha hecho de él, más centrado en los intereses de la Dirección que en los de los empleados, y a veces convertido directamente en un instrumento de propaganda de la Presidencia y de la alta Dirección contra el que han reaccionado todos los que precisamente ven ahora en las nuevas herramientas de Comunicación 2.0 y medios sociales una posibilidad de “redención” para esta herramienta.

Estudiosos y profesionales coinciden que el Portal Interno es una herramienta de Comunicación de futuro, pero siempre que se reoriente a la nueva cultura 2.0. (no sólo desde el punto de vista tecnológico, sino desde una transformación profunda de sus contenidos y de las posibilidades reales de diálogo y conversación entre los usuarios). El problema es que, con demasiada frecuencia, los portales internos se han gestionado a espaldas de sus usuarios, sin ninguna participación de estos, con contenidos pobres, muchas veces procedentes de los comunicados de prensa que paralelamente se lanzaban a medios, y convirtiéndose en una herramienta devaluada y desprestigiada.

A pesar de ello, y a pesar del enfriamiento del entusiasmo inicial, el Portal del Empleado es hoy ya la tercera herramienta de Comunicación Interna con mayor implantación en el tejido corporativo, superando en todo caso ya a las revistas internas

impresas (que en el informe de 2010 del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, ocupan el sexto lugar, con el 67%)<sup>214</sup> y muy por encima de la implantación de herramientas específicamente 2.0. como redes sociales, wikis internas, blogs internos, etc., con una penetración, como veremos en apartado posterior, del entorno entre el 10 y el 30% según las distintas aplicaciones<sup>215</sup>.

Fuera del mundo empresarial, y particularmente en el ámbito de las instituciones representativas y de los colegios profesionales, lo esperable es que esta herramienta vaya adquiriendo una importancia creciente, que ya está siendo fomentada incluso por la legislación, que obliga a los colegios profesionales a incorporar determinadas funciones en sus páginas webs, que permitan a los colegiados realizar determinadas gestiones de manera *on line*. Desde el punto de vista teórico, esta herramienta reúne desde luego todas las condiciones para erigirse en el soporte de Comunicación Interna principal en las relaciones entre colegios y colegiados, y de hecho el único estudio que se ha realizado en nuestro país sobre la comunicación de colegios ya corrobora que se trata del instrumento de Comunicación Interna más utilizado y uno a los que los colegios confieren mayor importancia<sup>216</sup>.

Eso sí, a diferencia de en el caso de la comunicación empresarial, donde la diferenciación entre las plataformas webs internas y externas es muy nítida, y en la mayoría de las ocasiones están completamente separadas, en la Comunicación Interna de las corporaciones profesionales no es habitualmente así. Lo habitual, de

---

<sup>214</sup> AA.VV.: *V Estudio... Op cit.* p.28

<sup>215</sup> AA.VV.: *Redes Sociales... Op. cit.*.p.10

<sup>216</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación Colegios Profesionales... Op.cit.* p.64.

hecho, es que la zona privada o de acceso reservado para colegiados esté dentro de la página web pública y que, como ya hemos apuntado anteriormente y como veremos luego con más detenimiento, las fronteras entre lo que se Comunicación Interna y externamente estén mucho más difusas.

#### **4.8.1.4. Newsletter / boletín interno digital**

El 76% de las empresas cuenta con esta herramienta<sup>217</sup>, que frecuentemente está muy vinculada al Portal Interno, funcionando en muchas ocasiones como un aviso de sus actualizaciones, un e-mail con forma de boletín o *newsletter* donde se resumen los contenidos más recientes o más interesantes introducidos en el Portal.

La finalidad última de estos boletines es acercar la intranet o portal corporativo a los públicos internos, haciendo que el portal vaya a ellos, si ellos no van al portal, y funcionando en ese sentido como una especie de servicio de suscripción que evita a los usuarios tener que *ir al quiosco* a por la información.

Algo que si se ha revelado ya importante en el mundo empresarial, aún lo debe ser más en instituciones representativas como asociaciones sectores, ONG's, colegios, donde la relación entre organizaciones y asociados está sujeta a vínculos menos exigentes y fuertes.

Así, en numerosas asociaciones empresariales, corporaciones profesionales, etc., estos boletines acaban siendo en la práctica una de las principales puertas de entrada a las plataforma web, y la muestra de ello es que las estadísticas de visitas experimentan

---

<sup>217</sup> AA.VV: *Redes Sociales... Op. cit.*.p.10

notables crecimientos en los días de lanzamiento de estos boletines<sup>218</sup>.

No obstante, según el único estudio disponible sobre la Comunicación Interna de colegios profesionales, indica que la implantación de esta herramienta está muy por debajo de la web, en un porcentaje del alrededor del 53%<sup>219</sup>.

La tendencia, en todo caso, es que estos boletines estén programados en los mismos lenguajes y códigos usados en los portales web y que lleguen a los usuarios en forma de titulares y entradillas, que dan acceso a las noticias alojadas en el propio Portal (lo más habitual) o en una sección específica de este denominada “Boletín”.

Este tipo de boletines es, sin duda, el más extendido en la Comunicación Externa e Interna, superando al tradicional boletín en formato *pdf*, que fue la primera adaptación digital a los tradicionales boletines o *newsletters* impresos, cuyos costes de producción y distribución hicieron que numerosas organizaciones los fueran abandonando.

Frente a este tipo de boletines *en pdf*, la nueva generación de boletines digitales ha supuesto ventajas relacionadas con la complementariedad con los portales internos/externos, con el tipo de navegación y lectura, mucho más interactiva y también más cómoda, y con el propio atractivo de su diseño y formato, que favorece dos niveles de lectura, uno más rápido para quienes sólo quieren ojear el correo electrónico y otro más lento para quienes, pinchando los

---

<sup>218</sup> Podemos aportar, entre otras, la experiencia de asociaciones como Feragua cuya comunicación con los regantes asociados se articula principalmente a través de su blog corporativo “La voz del Regadío”, el cual ve aumentada notablemente sus visitas coincidiendo con el envío de los boletines de aviso. Euromedia Comunicación gestiona para Feragua esta herramienta.

<sup>219</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación Colegios Profesionales... Op.cit.* p.64.

titulares y/o entradillas que aparecen en el correo, acceden a los contenidos más amplio alojados en el portal. Este tipo de boletines han permitido asimismo mejorar la gestión de los envíos así como proporcionar información estadística de valor sobre los contenidos de mayor interés para los usuarios.

Como en el caso de los portales web, en el uso de esta herramienta por parte de las entidades representativas, los límites entre Comunicación Interna y Externa suelen ser difusos, y así lo habitual resulta que estos boletines vayan dirigidos a bases de datos mixtas donde el grupo más importante son los asociados, pero donde también se incluyen contactos de instituciones y otras entidades que forman parte del público externo de la entidad. En muchos casos, incluso, resulta frecuente que estos boletines den la opción final de suscripción a todas las personas interesadas, de modo que la base de datos final de envíos de estos *e-newsletters* acaba siendo la suma de la base de datos inicial de asociados, más la base de datos institucional de entidades, administraciones, medios y líderes de opinión de interés para la organización, más la base de datos de suscriptores que libremente piden recibir el boletín.

En cuanto a la periodicidad de esta herramienta, varía enormemente según el tipo de organización. En empresas con portales internos de actualización diaria, suele ser frecuente una periodicidad semanal e incluso más corta, combinándose los boletines de varios titulares con los boletines de un único titular que hacen hincapié de manera exclusiva en alguna información del Portal que interesa destacar especialmente. En organizaciones representativas, en cambio, no es frecuente encontrarse con una periodicidad inferior a la semanal, y lo más habitual son



periodicidades quincenales, mensuales o incluso más amplias (aunque hay organizaciones como por la APC, Asociación para el Progreso de la Comunicación, que los difunden diariamente). En este sentido, hay que tener en cuenta que los boletines van a los usuarios, y no al revés, y son por tanto un mecanismo de comunicación más intrusivo, por lo que, aunque cuenten con la autorización pertinente de los receptores, de acuerdo con lo que marca la Ley de Protección de Datos, las organizaciones suelen ser prudentes en la periodicidad de los envíos, y tratan de evitar producir en sus usuarios el efecto contraproducente de saturación.

Hay que apuntar en este sentido que la propagación de este tipo de herramienta hace hoy que cualquier usuario medianamente conectado e introducido en el mundo digital pueda recibir semanalmente varios boletines digitales. Ese es precisamente el gran riesgo que tiene esta herramienta, que puede *morir de éxito*, sobre todo cuando cada vez está más confundido el uso de esta herramienta con planteamientos informativos y publicitarios.

#### **4.8.1.5. Reuniones**

Por su propia naturaleza, las reuniones son en esencia un acto de comunicación, en cuanto que, como expone García Jiménez, *“cada reunión es multílogo y, por consiguiente, el exponente más técnico y complejo de las comunicaciones internas”*<sup>220</sup>. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, solo deben ser consideradas como herramienta de Comunicación Interna aquellas que, estando planificadas y coordinadas por la Dirección Comunicación, tienen un

---

<sup>220</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J. : *Op.cit.*, p. 191.

sentido estratégico relacionado con la cultura corporativa, la identidad de marca, la motivación de los empleados, la implicación en los objetivos, o algunas de las otras funciones atribuidas a la Comunicación Interna que hemos repasado en el capítulo correspondiente.

Cada día se producen en el entorno de una gran empresa cientos de reuniones de trabajo que solo de manera muy forzada podríamos considerar bajo la perspectiva de la Comunicación Interna. Según un estudio de la *American Management Association* (1982)<sup>221</sup>, un ejecutivo medio norteamericano dedica a reuniones el 53% de su tiempo, y obviamente el contenido y la función de estas reuniones, en un porcentaje altísimo de los casos no tienen absolutamente nada que ver con lo que consideramos la materia y el alcance de la Comunicación Interna.

Es difícil en todo caso delimitar el territorio de las reuniones como herramienta de Comunicación Interna, y así nos hemos encontrado distintas tipologías de esta herramienta según los autores que la han abordado. Así, García Jiménez<sup>222</sup>, por ejemplo, distingue entre las reuniones: a) informativas, ascendentes y descendentes; b) formativas; c) para generar ideas (*brainstorming*); d) para analizar situaciones; e) para resolver conflictos; f) para tomar decisiones, y g) de concertación y negociación. Y Villafañe<sup>223</sup> diferencia tres grandes tipos de reuniones: a) las de integración, dirigidas a ahondar en el sentido de pertenencia a la corporación, y en las que se transmiten mensajes básicos y se analizan datos relevantes, como objetivos, resultados económicos, evolución del negocio, entorno, mercado,

---

<sup>221</sup> Citada por GARCÍA JIMÉNEZ, J. *Op.cit.*, p 192.

<sup>222</sup> *Ibidem*, pp. 214 – 221.

<sup>223</sup> VILLAFAÑE, J.: *La gestión profesional... Op.cit.*, p.314-315

actuaciones a corto y medio plazo, etc.; b) las de trabajo, que son las reuniones periódicas, dirigidas por los directivos de primer nivel sobre temas propios de sus áreas, tales como objetivos, oportunidades, realizaciones, problemas, etc., y cuyo objetivo es crear transparencia y fomentar la Comunicación Ascendente y Descendente; c) y por último, las de equipo, que son reuniones en relación con temas propios de grupos de mejora, grupos interáreas, etc., y cuyos objetivos principales son mejorar la comunicación y el intercambio de conocimientos entre las diferentes áreas de la organización, fomentar las relaciones personales, y compartir experiencias y objetivos.

Este último tipo de reuniones están cobrando importancia como herramienta de integración horizontal y transversal, así como de innovación y gestión del cambio, y suelen estar asociadas, como hemos apuntado, al funcionamiento de los llamados “grupos de mejora”, grupos reducidos de personas (entre cinco y diez) que se reúnen voluntariamente y con periodicidad (una hora, en tres o cuatro ocasiones por mes) de acuerdo a un sistema previamente acordado con la empresa (fuera/dentro del horario laboral, incentivos económicos o de otro tipo, entrenamiento previo...) y coordinados por un líder elegido previamente, para analizar situaciones y problemas concretos encontrados en el trabajo cotidiano y proponer soluciones igualmente concretas. Aunque el sentido y actividad de estos grupos desborda habitualmente los objetivos de la Comunicación Interna, y frecuentemente son coordinados o promovidos desde fuera del Departamento de Comunicación Interna, los expertos subrayan que no deberían ser desarrollados sin su conocimiento, supervisión y aplicación a los objetivos corporativos, considerándolos muy eficaces

*“sobre todo para evaluar la demanda informativa y la propia eficacia de la Comunicación Interna”* <sup>224</sup>.

Pero quizás el tipo de reuniones que se ha extendido en la práctica profesional de la Comunicación de manera más general y desde luego sobre la que existe una mayor tutela por parte de los Departamentos profesionales de Comunicación son los encuentros aleatorios de la Dirección / Presidencia con diferentes grupos de empleados, encuentros dirigidos específicamente a las funciones vinculadas a la Comunicación Interna: mejora del ambiente laboral, potenciación de valores comunes, compromiso de todos, innovación y gestión del cambio...

Precisamente este tipo de reuniones es la que se testa como herramienta de Comunicación Interna en el citado estudio de 2010 realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, que arroja unos resultados muy positivos tanto sobre el uso como sobre la valoración de esta herramienta<sup>225</sup>. Así, según el citado estudio, se trata de la cuarta con mayor implantación en las corporaciones, solo superada por el Manual de Acogida, los Tablones de Anuncio y el Portal del Empleado. Y es asimismo, junto con la revista interna de empresas y las convenciones, la que mayor puntuación recibe sobre su utilidad (3.2 de 4).

Para este tipo de reuniones, no hay un formato ni diseño único. A veces tienen la forma de desayunos o de almuerzos, y a veces son puras reuniones de trabajo. En ocasiones, quienes asisten a ellas pertenecen a distintos niveles jerárquicos y equipos de trabajo, fórmula que favorece la transversalidad pero perjudica la fluidez del

---

<sup>224</sup> Ibidem, p.315.

<sup>225</sup> AA.VV.: *V Estudio... Op cit.* p.28

diálogo. Otras veces, las reuniones se producen con un equipo de trabajo concreto, fórmula menos transversal pero que favorece la participación. Cada organización aplica su propia receta, también según los objetivos prioritarios que persigue, aunque lo habitual es que haya un tiempo inicial para la presentación inicial del Presidente/Director, con un tiempo posterior, más amplio, para el debate y la puesta en común. De hecho, de lo que se trata no es sólo, ni siquiera fundamentalmente, que las bases escuchen lo que tiene que decir la Dirección, sino que la Dirección escuche lo que tienen que decir las bases.

Aunque el estudio y aplicación de esta herramienta se ha centrado hasta ahora fundamentalmente en el *Corporate*, nada impide su extrapolación a las instituciones públicas y al territorio del Tercer Sector que más nos interesa, el de las corporaciones profesionales, donde la eficacia de esta herramienta como instrumento de 'escucha' y de 'palpación' del sentir de las bases podría ser seguramente mayor, pues siempre se sentirá más libre de expresar su opinión el colegiado ante el Presidente de su Colegio (sometido en las urnas a la voluntad de todos los colegiados) que un empleado ante el Presidente y/o Director de su empresa.

En un ámbito o en otro, lo verdaderamente relevante para la eficacia de esta herramienta es que efectivamente sea concebida con un planteamiento no propagandístico y de comunicación unidireccional, sino de verdadera apertura y conversación (y en el caso de las organizaciones del Tercer Sector y concretamente de los colegios profesionales, nos atreveríamos a decir que de verdadera conversación entre iguales). Es asimismo necesario que la información y conclusiones recogidas en estas reuniones no caigan

en 'saco roto' sino que sean incorporados a la estrategia de Comunicación de la organización, dándoles el cauce y la respuesta que corresponda.

#### **4.8.1.6. Programa de Sugerencias**

El Programa de Sugerencias es un instrumento para favorecer la participación de los empleados en la marcha de la entidad, más allá de sus ocupaciones y responsabilidades concretas. Se trata de que todos los miembros de una organización puedan exponer sus ideas, sus opiniones, incluso sus quejas, con entera libertad, y de que la organización pueda aprovecharse de estas ideas para introducir mejoras que repercutan en la propia organización interna del trabajo o en la actividad comercial de la empresa.

Pionero del establecimiento de un sistema de sugerencias puede considerarse a IBM, con su sistema '*Open Door*' (Puertas Abiertas), que permitía a cualquier trabajador hacer llegar sus quejas, sugerencias o comentarios a la Alta Dirección con el grado de confidencialidad y anonimato que deseara, a través de los administradores locales del programa y en el formato elegido por ellos (teléfono, entrevista personal o comunicación escrita).

La manifestación más tradicional y elemental del Programa de Sugerencias es el llamado Buzón de Sugerencias, que aún existe en algunas empresas como vehículo de Comunicación Ascendente, incluso como soporte físico, aunque lo más habitual ya es que sea un buzón digital. Según la referida Encuesta del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, el Buzón de Sugerencias es la quinta herramienta de Comunicación Interna de

mayor implantación, pero es también la considerada de menor utilidad, con una puntuación de 2,4 en una escala de 1 a 4<sup>226</sup>.

No es esta escasa efectividad algo que nos sorprenda, pues profesionales y estudiosos han venido llamando la atención sobre la inoperatividad del Buzón de Sugerencias si no va acompañado de un Programa integral que contemple otras actuaciones para estimular la participación. La más frecuente y extendida de estas actuaciones son los Premios a las Mejores Iniciativas, con una recompensa incluso económica a aquellas sugerencias de mayor valor para la organización. El formato y las características de estos premios son muy variables: pueden distinguir proyectos individuales o en equipo; pueden ser abiertos a cualquier tipo de sugerencia o cerrados a iniciativas para sectores concretos; pueden tener unas bases muy amplias o muy exigentes, etc. El gran dilema suele ser si hacer unas bases lo suficientemente rigurosas como para recabar iniciativas de verdadero valor o hacer unas bases flexibles que fomenten la participación, a riesgo de recibir propuestas poco maduras.

Sea como fuere lo cierto es que los premios y los concursos tampoco suelen ser, de por sí, suficientes para estimular un Programa de Sugerencias, que necesita por lo general de acciones de marketing interno que logren despertar la atención y mantener el interés, y desde luego una gestión empresarial coherente que apueste por la innovación y otorgue verdadera importancia a la participación. En este sentido, tan estimulante como un viaje al Caribe, y quizás más, resulta para el empleado saber que sus proyectos son valorados y puestos en marcha, y sobre todo que su participación suma y puede contribuir a su promoción profesional.

---

<sup>226</sup> Ibidem, p.28

Fuera del ámbito corporativo, los programas para recabar las sugerencias de los públicos internos son igualmente aplicables y por tanto nada impide que el Buzón de Sugerencias sea una herramienta válida y útil en la Comunicación de una organización del Tercer Sector con sus representados. Eso sí, como en el caso de las empresas, no hay que confiar en que ese Buzón vaya a funcionar por sí mismo, sin una adecuada labor de animación y comunicación para que sea percibido como un elemento verdaderamente útil para la mejora del funcionamiento de la organización. En el caso de los colegios profesionales, y como después veremos con más detalle, la existencia de un buzón o procedimiento digital para las sugerencias, quejas y reclamaciones de los colegiados es prescriptiva por ley.

#### **4.8.1.7. Publicaciones Internas Impresas**

Con el concepto de ‘publicación interna’ nos referimos a cualquier tipo de edición informativa impresa concebida para consumo interno de una organización y con carácter periódico. Existen muy diversos tipos de publicaciones internas, entre las que podemos destacar las siguientes: a) las Memorias Institucionales, de carácter anual, y concebidas para informar sobre los resultados y actividades del año (aunque tienen un destino no exclusivamente interno, por lo que algunos teóricos no la contemplan entre las publicaciones internas); b) las Hojas o *Newsletters* informativos, cartas de noticias escuetas de dos o cuatro páginas que suelen tener una periodicidad corta (semanal, quincenal o, como mucho, mensual) y concebidas para informar puntualmente de las últimas novedades producidas en el seno de la organización; c) los Periódicos, que



tienen un tratamiento menos escueto que las cartas de noticias, y d) las Revistas, más trabajadas e ilustradas, con una periodicidad mensual, bimensual o trimestral (incluso semestral), con un tratamiento informativo de reportajes, análisis e informes de vigencia relativamente larga<sup>227</sup>.

De entre los cuatro tipos de publicaciones internas aquí expuestas, las más afectadas quizás por el empuje de los soportes digitales son las de periodicidad más corta (periódicos y *newsletters*), vencidas por las facilidades y costes de portales y boletines digitales. En cambio, las revistas impresas han sobrevivido mejor, pues aún sigue extendida la percepción de que el soporte papel es más adecuado para los reportajes en profundidad e invita a una lectura más reposada<sup>228</sup>.

Además, en las revistas, la aceleración de los tiempos de edición y distribución ya no es un objetivo tan prioritario, pues los contenidos de actualidad y urgencia ya son abordados en otros soportes. Finalmente, muchas organizaciones ven en estas publicaciones, y particularmente en las revistas, la posibilidad de salvar los inconvenientes de los medios digitales y abogan por hacer un uso complementario de los dos tipos de medios, con el fin, por ejemplo, de llegar a los profesionales que no trabajan delante del ordenador y que por tanto tienen un acceso más difícil, si lo tienen, a la Intranet. Estos mismos profesionales y estudiosos señalan también

---

<sup>227</sup> Los periódicos se distinguen de las revistas tanto por su origen como por su estructura. En cuanto al origen, William OWEN (*Diseño de Revistas*. GG. Barcelona.1991. p.12.) ha dejado escrito que la revista es el “fruto bastardo del libro y del diario”. Por su parte, y en cuanto a la estructura, el profesor José ALVAREZ MARCOS (*curso citado*) ha señalado que si el periódico reproduce en una página cuatro o cinco noticias jerarquizadas, la revista desarrolla una sola historia a lo largo de cuatro o cinco páginas.

<sup>228</sup> Productos editoriales digitales de éxito como *Jot Down Magazine* parecen empezar a cuestionar esa asimilación de lo digital con textos breves y lectura rápida.

que el uso exclusivo de medios digitales en la Comunicación Interna empresarial tiene el inconveniente de dejar fuera de la Comunicación Interna al entorno familiar de los empleados, amén de a otros públicos también considerados internos como los jubilados, los proveedores o los órganos de gobierno. Por todo ello, auguran, aunque las Intranets y, dentro de ellas, los portales internos, representan una canal de información de extraordinaria importancia presente y futura, no sustituirán completamente a los medios impresos.

Y la verdad es que hasta ahora no lo han hecho. Según la encuesta del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, el 67% de las empresas mantienen una revista impresa y un 60,8% un *newsletter* impreso. Asimismo, las revistas impresas ganan por bastante a las digitales, tanto en implantación (67% frente a 46%) como en valoración (3,2 frente a 2,7) de los profesionales<sup>229</sup>.

El prestigio, por tanto de las publicaciones internas impresas, y particularmente de las revistas internas, como estandarte de estas publicaciones, parece mantenerse intacto o al menos no demasiado afectado por el auge de lo digital y de lo social, y sigue viéndose como una herramienta de eficacia para la Comunicación Interna. Algunos autores no obstante se preguntan si esa opinión de los profesionales es compartida por sus destinatarios y advierten que, con algunas honrosas excepciones, las publicaciones internas llevan una vida lánguida y rutinaria, *“alterada únicamente por tímidos intentos de abordar algunas cuestiones que realmente preocupan a*

---

<sup>229</sup> AA.VV.: *V Estudio... Op cit.* p.28

*los empleados, como la política empresarial de salarios, las reorganizaciones, las promociones o las reducciones de plantilla*<sup>230</sup>.

Entre las deficiencias habituales que apuntan expertos y profesionales en estas publicaciones, destacan cuatro fundamentales: a) el escaso nivel de participación y colaboración de los empleados, que las convierten en instrumentos muy verticales y con poca capacidad de extender el conocimiento y favorecer la innovación; b) la opacidad informativa respecto a algunas áreas de interés para el público interno; c) la escasa concordancia entre los contenidos ofrecidos y el interés de los empleados y d) la baja calidad, sobre todo cuando la edición no está confiada a profesionales: nulo criterio periodístico, errores básicos de redacción, ausencia de criterios de diseño gráfico, poca creatividad, etc. A estos inconvenientes habría que agregar algunos otros como su excesivo culto a la imagen de los directivos, su autocomplacencia y escaso ejercicio crítico, y un largo etcétera que, si enumeráramos, resultaría prácticamente inabarcable.

Lógicamente las publicaciones impresas tienen una perfecta extrapolación fuera del mundo del *Corporate* y nada impide, salvo quizás unos presupuestos reducidos, su empleo en el marco del Tercer Sector.

#### **4.8.1.8. Convenciones**

Con este concepto suelen designarse los encuentros que periódicamente (habitualmente de forma anual o semestral) mantienen los directivos, mandos medios o empleados de una

---

<sup>230</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J. : *Op.cit.*, p. 319.

empresa con el fin de debatir sobre la evolución de ésta y tocar los temas de mayor relevancia contemplados en el Plan Estratégico. Estos encuentros suelen ser presenciales y en ellos a veces se mezcla lo profesional con lo lúdico, sirviendo al tiempo de foro de reflexión y espacio de convivencia.

Más conocidas como convenciones de mandos (pues suelen ser encuentros dirigidos a profesionales que ocupan puestos de responsabilidad dentro del organigrama), este tipo de reuniones tienen, en la bibliografía y en la práctica profesional, tanto partidarios como detractores, aunque a tenor de eficacia que le atribuye en su encuesta el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa son más los primeros que los segundos<sup>231</sup>. Los primeros destacan, como valores de esta herramienta, su transversalidad, su utilidad para permitir el conocimiento y las relaciones laborales y personales entre mandos que muchas veces trabajan en oficinas diferentes y hasta en países distintos, su formato mixto donde se combina lo formal con lo informal, lo estrictamente profesional con lo personal. Los segundos critican que suelen ser un instrumento de diferenciación y segregación de los directivos y un instrumento de discriminación negativa de los empleados de base, y denuncian igualmente que suelen estar diseñados como un instrumento de comunicación vertical, que sirve a la Dirección para enseñar a la cadena de mano “lo que hay que hacer”, sin un debate ni una participación real.

---

<sup>231</sup> Así, según este estudio se trata de una de las herramientas más útiles (valoración de 3,2 sobre 4) y su implantación alcanza al 65% de las empresas que hacen Comunicación Interna. En AA.VV.: *V Estudio... Op cit.* p.28

Las razones de los dos puntos de vista están cargadas de fundamento y nos permiten apuntar que, más allá de los lazos de hermandad, compañerismo y espíritu de equipo que pueden crearse con estos actos (lazos que en absoluto carecen de importancia desde el punto de vista de la Comunicación Interna), el verdadero éxito y eficacia de las convenciones de mando depende en gran manera del atractivo de sus contenidos y sus formas. Dicho de otra forma, de la capacidad que tenga el programa diseñado de hacer aflorar las ideas de todos los presentes y fomentar la participación, desterrando esa percepción de imposición vertical que ciertamente emana de muchos de estos encuentros. Por eso, cada vez son más las empresas que se convencen de la poca eficacia de las grandes lecciones magistrales impartidas por expertos invitados ajenos a la organización o por sus primeros directivos, y planifican ponencias participativas en las que los protagonistas son los propios mandos o empleados de la Entidad.

Fuera del ámbito empresarial, y en el terreno de las corporaciones profesionales al que vamos a descender, la herramienta más equivalente o asimilable a la Convención serían las jornadas de reflexión sobre futuro profesional dirigida a los colegiados, de las que nos ocuparemos en el capítulo correspondiente. Lógicamente, en este caso, son encuentros abiertos a todos los miembros de la organización, sin segmentación alguna de públicos.

#### 4.8.1.9. Campañas de marketing interno

Con este concepto suelen designarse las actuaciones de comunicación dirigidas al público interno de una organización que se basan en mensajes, técnicas y lenguaje más procedentes del mundo publicitario que del ámbito informativo. Como la Comunicación y el Marketing han diferenciado mucho hasta ahora sus territorios respectivos, y los profesionales de uno y otro ámbito se han guardado todo lo posible las distancias, la realidad ha sido que hasta fechas relativamente recientes la Comunicación Interna se ha desarrollado con recursos informativos, prescindiéndose de los recursos más publicitarios y de imagen, que incluso se veían con *malos ojos*.

La explicación es sencilla. Cuando la Comunicación Interna inició el tránsito desde la Gestión de los Recursos Humanos a la Dirección de Comunicación, ésta la abordó con los recursos que ya usaba para la *publicity*<sup>232</sup> y en general para la Comunicación Externa, en franca competencia con los recursos del Marketing. Ahora que los comunicadores han alcanzado su territorio diferenciado y que en muchas organizaciones las funciones de Marketing y Comunicación han terminado integradas, obligadas en parte por la emergencia de los medios sociales, ni a los publicistas le parecen ya tan inútiles las

---

<sup>232</sup> El concepto de *publicity* se traduce literalmente como “lo que se publica en los medios”, pero en absoluto es equivalente al de la publicidad, ya que su principal característica es que la aparición en los medios se produce no en espacios publicitarios sino en informativos. Hemos encontrado una buena aproximación al concepto en <http://www.augure.com/es/blog/publicity-en-comunicacion-20130610>. Para un acercamiento más en profundidad, RIES, A. y RIES, L.: *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Editorial Urano. 2003.

informaciones de los comunicadores, ni a los comunicadores les parecen tan ineficaces los anuncios de los publicistas.

Y así ha ocurrido que en la Comunicación Interna han empezado a utilizarse campañas de imagen que recuerdan a los anuncios que se hacen en prensa, radio y televisión, pero que están dirigidas a los empleados y que cuentan en muchas ocasiones con el propio protagonismo de estos empleados, erigidos en los actores y prescriptores de la entidad ante sus compañeros. Campañas que, en línea con la nueva cultura 2.0., a veces son complejas e implican la participación de los empleados en concursos, test, premios, promociones y otros recursos habituales del marketing.

Según el estudio de 2010 del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, el 65% de las empresas utilizan esta herramienta, que es complementaria a las herramientas más informativas y suele usarse como apoyo puntual para dar a conocer determinadas iniciativas, actividades, eventos o promociones de carácter interno, así como para campañas específicas de imagen e identidad de carácter interno, muchas veces con motivo de hitos como aniversarios, efemérides, etc.<sup>233</sup>

Aunque las asociaciones representativas en general y los colegios profesionales en particular han vivido tradicionalmente de espaldas a la publicidad y el marketing, entre otras cosas porque la obligatoriedad de la colegiación lo ha hecho innecesario, pero también porque en las profesiones liberales la publicidad ha estado durante siglos prohibida y por tanto no ha gozado de buena imagen, hoy por hoy no existe razón alguna para que esta herramienta no sea

---

<sup>233</sup> Su eficacia es valorada con un 2,9 sobre 4 en el citado estudio por parte de los profesionales encuestados. En AA.VV.: *V Estudio... Op cit.* p.28

trasladada a las corporaciones y utilizada en la Comunicación Interna con sus colegiados. De hecho, y como veremos en el capítulo correspondiente, creemos que es un recurso que debe ser utilizado y aprovechado por los colegios en un contexto que tiende a la voluntariedad de la colegiación en la mayoría de las profesiones y por tanto de creciente necesidad de mostrar a los colegiados los beneficios que reciben de la colegiación.

#### **4.8.1.10. Jornadas de Puertas Abiertas**

Conocidas también en el ámbito empresarial con el nombre de Plan de Visitas Familiares, su público destinatario son los familiares de los profesionales que trabajan en una organización. Son actos lúdicos, de convivencia, en los que, por un lado, se pretende que se conozcan las familias de los empleados y, por otro, se trata de mostrar a éstas las instalaciones de la empresa en las que trabajan sus allegados. Como es lógico, esta herramienta de Comunicación Interna es más frecuente en empresas industriales que en empresas de servicios. Se trata asimismo de una herramienta poco trasladable al ámbito de las corporaciones profesionales, al menos en el sentido que se le otorga en el mundo empresarial. Así, algunos colegios profesionales celebran en efecto jornadas de puertas abiertas, pero como herramienta de comunicación más externa que interna, dirigida a los ciudadanos para que estos conozcan los servicios y actividades que desarrolla la Corporación y sus profesionales. A tenor del citado estudio del Observatorio de Comunicación Interna se trata de una de



las herramientas con menor implantación y prestigio entre las empresas españolas<sup>234</sup>.

#### **4.8.1.11. Estudios de Clima, Satisfacción e Identidad**

Tradicionalmente usados por los Departamentos de Recursos Humanos de las grandes Corporaciones para conocer el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores con su puesto de trabajo, cada vez empiezan a ser más utilizadas por los Departamentos de Comunicación para planificar la actividad de comunicación de acuerdo con la información y opiniones aportada por los empleados y para auditar los resultados de la Comunicación.

Estos estudios suelen basarse en encuestas, si bien los expertos aconsejan que, para una mejor interpretación de los datos, a las técnicas cuantitativas de investigación (las encuestas en sí), se unan otras cualitativas, como entrevistas libres o semiestructuradas, reuniones de grupo de discusión libre, que ayuden a enriquecer y matizar los resultados de la investigación cuantitativa

Utilizadas para la Comunicación Interna, estas Encuestas o Estudios de Clima, Satisfacción e Identidad deben contemplar tres grandes capítulos: a) Evaluación del Clima Interno, a partir de la valoración por parte de los empleados de la higiene y seguridad, resultados, formación, promoción, salarios, carrera profesional y participación; b) Evaluación de la Comunicación Interna, tanto de sus canales como de sus contenidos; c) Conocimiento de la Empresa, Imagen e Identificación con la Cultura.

---

<sup>234</sup> Según este estudio, se utiliza en el 40% de las empresas encuestadas, con una puntuación del 2.6 sobre 4. En AA.VV.: *V Estudio... Op cit.* p.28

El primer capítulo proporciona información (general y segmentada) sobre la percepción que tienen de la organización sus diferentes miembros, y resulta de extraordinario valor para decidir qué es lo que hay que comunicar, con qué portavoces y a través de qué herramientas. En resumen para diseñar la estrategia de Comunicación Interna. Así, de estas encuestas 'salen' percepciones negativas que obedecen a problemas reales que sólo pueden cambiarse con acciones concretas (convenientemente comunicadas). Pero también 'salen' percepciones negativas que obedecen a errores en la comunicación, que no exigirían acciones correctoras, salvo las específicas de discurso, imagen y persuasión.

El segundo capítulo aporta información específica sobre cómo valora la organización la Comunicación Interna: sus canales, sus contenidos, sus actividades, sus fuentes y portavoces, sus vías de retroalimentación. No se trata tanto de un examen a la actividad del Departamento de Comunicación como un examen del comportamiento de la organización en tanto ente comunicativo, y como tal debe ser considerado por los profesionales de la comunicación.

Finalmente, el tercer capítulo resulta fundamental para las estrategias de Comunicación Interna específicamente ligadas a la identidad, los valores y el cambio cultural.

La Encuesta de Clima, Satisfacción e Identidad es una herramienta perfectamente extrapolable a las corporaciones profesionales, y muy necesaria y recomendable para medir, planificar y estimular la Comunicación Interna entre los Colegios y sus Colegiados. Algunos colegios, dentro de su política de calidad, ya vienen desarrollando estudios similares, que sólo necesitarían

adaptar a una óptica de Comunicación Interna, para convertirlos en instrumentos también útiles para ese fin.

#### **4.8.1.12. Cartas/Circulares**

Representan una de las herramientas de Comunicación Interna más tradicionales de las organizaciones, y resulta extraño no verlas evaluadas en los estudios más recientes sobre Comunicación Interna realizados en el ámbito del *Corporate*, lo cual quizás pueda responder al hecho de que es una herramienta que frecuentemente escapa del control o ámbito de influencia del Departamento de Comunicación, siendo utilizada sobre todo para comunicaciones o notificaciones asépticas y operativas y en todo caso ajenas a los objetivos de cultura, compromiso, valores, etc.

En el ámbito de los colegios profesionales, en cambio, esta herramienta es la de uso más generalizado en la comunicación con los colegiados. Así se evidencia en el trabajo de campo realizado entre los colegios de farmacéuticos andaluces y en el estudio más amplio realizado por Unión Profesional entre colegios profesionales, el cual muestra que el 76% de estas organizaciones utiliza esta herramienta de Comunicación Interna<sup>235</sup>.

#### **4.8.1.13. Televisión Interna / Videos**

Gracias a los medios digitales, hoy cualquier organización puede disponer de un canal de acceso privado para sus miembros con contenidos cien por cien audiovisuales. En el estudio de 2010 del

---

<sup>235</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación Colegios Profesionales... Op.cit.* p.64.

Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, realizado en 2010, aparece que casi el 30% de las organizaciones cuentan ya con un canal de televisión interna<sup>236</sup>. En el estudio más reciente de esta misma institución sobre medios sociales y digitales<sup>237</sup>, aparece que más de 40% de las organizaciones utilizan ya videos para su Comunicación Interna, sin testar el concepto de televisión interna. Parece en cualquier caso seguro que los contenidos audiovisuales, alojados en canales específicos y/o integrados en portales con otros contenidos de texto, imágenes fija, etc., van a seguir cobrando protagonismo en la Comunicación Interna de las organizaciones, como la han cobrado ya en la Comunicación Externa.

#### **4.8.1.14. Otras**

La relación de herramientas de Comunicación Interna es innumerable y no se agota en las que hasta aquí hemos expuesto con más detenimiento. Otras herramientas que aparecen referidas en la bibliografía y en algunos estudios recientes son las siguientes:

**Línea Directa.-** *Línea Directa* es el nombre que le ha dado Justo Villafañe<sup>238</sup>, pero las denominaciones en la teoría y en la práctica son de lo más diversas. En realidad, estamos hablando de un servicio de recogida y resolución de demandas de información, al que tienen acceso todos los miembros de una organización. Este servicio puede materializarse en una línea telefónica (Teléfono del

---

<sup>236</sup> AA.VV.: *V Estudio... Op cit.* p.28

<sup>237</sup> AA.VV.: *Redes Sociales... Op. cit.*.p.10

<sup>238</sup> VILLAFAÑE, J. : *La gestión profesional... Op.cit.*, p.313

Empleado) o en un centro virtual de atención a través de Intranet. Su objetivo es resolver, si es posible sobre la marcha, cualquier tipo de duda, operativa o de cualquier otra índole, que puede surgirle a un integrante de la organización, así como atender cualquier petición de información. Aunque Villafañe<sup>239</sup> recomienda que sea el departamento o responsable que posea la información el que conteste al usuario del servicio, en algunas organizaciones el centro receptor de la demanda no delega la respuesta en el departamento implicado, sino que la ofrece directamente, utilizando la formación adquirida, recurriendo a la información almacenada o haciendo la consulta correspondiente al departamento implicada. Agilidad es, en todo caso, lo que principalmente demanda la organización de un servicio de estas características. Algunos autores se resisten a otorgarle la consideración de herramienta de Comunicación Interna, pues lo ven fundamentalmente como un centro de servicios a la organización. Para otros en cambio tiene también una importancia y una aplicación estratégica, pues *“la cantidad de información que suministra es muy valiosa y de difícil captura si no es a través de investigaciones específicas”* <sup>240</sup>. Para ello, eso sí, el servicio debe estar concebido no sólo para resolver las consultas, sino también para almacenarlas y procesarlas, pues las demandas más frecuentes son el síntoma de un vacío de información que padece la organización y que debe ser resuelto divulgando los correspondientes contenidos a través de otras herramientas, como las publicaciones o el portal, que llegan a todos los miembros de la organización.

---

<sup>239</sup> Ibidem, p. 313.

<sup>240</sup> Ib., p. 313.

**Notas de Obligada Respuesta.-** Se trata de un sistema de información similar a la Línea Directa, que puede ser complementario o sustitutivo de aquél, y que también funciona en distintas organizaciones. Las Notas de Obligada Respuesta tienen el mismo objetivo de satisfacer la demanda informativa de los integrantes, pero, a diferencia del sistema anterior, no hay una unidad que canalice todas las peticiones, y es el destinatario de cada nota el que está obligado a responder. La implementación de un sistema de notas de obligada respuesta exige dos requisitos<sup>241</sup>: primero, determinar cuáles son los departamentos afectados por este sistema; y, segundo, establecer unos cauces normalizados.

**Módulo de Formación.-** Muchos teóricos han establecido los fuertes vínculos que existen entre las políticas formativas y de comunicación en el interior de las organizaciones, pues mientras algunos contenidos de la Comunicación resultan claramente formativos y didácticos para los trabajadores, algunos contenidos de la Formación también inciden en aspectos estratégicos desde el punto de vista de la Comunicación Interna<sup>242</sup>. Tal es el caso de aquellos módulos que, insertos en los seminarios y cursos de formación y especialización técnica que siguen los empleados de una organización, tienen como objetivo prioritario difundir la identidad y transmitir los valores así como entrenar en las habilidades de comunicación.

---

<sup>241</sup> Ib., p. 314.

<sup>242</sup> ALVAREZ MARCOS, J., en curso citado.

**Distinciones y reconocimientos.-** Al Empleado del Año, Al Mejor Equipo de Trabajo, a la Sucursal que más vendió, al Colegiado que hizo la mejor tesis doctoral o a los que cumplieron 25 años de colegiación... De lo que se trata es de potenciar los valores de una organización, reconociendo la identificación y compromiso de algunos de sus miembros. También este tipo de iniciativa tiene sus detractores, que entienden que estos reconocimientos pueden provocar los celos y las suspicacias dentro de la organización, prestándose al favoritismo y al intercambio de favores. Para superar estos inconvenientes es importante preservar la objetividad y justicia tanto en la redacción de las bases como en la conformación del Jurado, y que el fallo obedezca a razones sólidas y a ser posible objetivables.

**Manual de Procedimientos.-** Su objetivo es favorecer la operatividad funcional y el desempeño, ofreciendo pautas de procedimiento muy formalizadas, especialmente en los casos en los que se produce una comunicación con el exterior. Los Manuales de Procedimiento pueden prepararse de acuerdo a la división por áreas de la compañía o de acuerdo a grupos de tareas de similar naturaleza. Por ejemplo, el personal de contacto con el cliente, independientemente del área orgánica a la que pertenezca (donde puede disponer de un cuaderno técnico si así se precisa), debería contar con un manual específico que le indique cuál ha de ser su desenvolvimiento cotidiano: la comunicación telefónica, la atención al público en dependencias corporativas, etc.<sup>243</sup> Sus receptores son los directivos, línea de mando y empleados de la compañía. También

---

<sup>243</sup> VILLAFANE, J.: *La gestión profesional...* *Op.cit.*, p. 312.

esta herramienta tiene numerosos detractores, que se oponen a la normalización de las funciones dentro de la empresa por dos razones: la primera, porque limita la personalidad y creatividad propia del trabajador; y la segunda, y más importante, porque puede llegar a crear departamentos estancos con profesionales muy poco polivalentes que se escudan en su reglamento para hacer estrictamente aquellas funciones que tienen asignadas. Desde este punto de vista, los Manuales de Procedimiento parecen herramientas de Comunicación Interna poco adecuadas para las empresas de la Nueva Era, más flexibles, horizontales y ágiles.

**Relaciones Públicas Internas.-** Dentro de esta denominación genérica suelen contemplarse iniciativas como las felicitaciones de cumpleaños, esquelas por fallecimiento, regalo por nacimiento de hijos, *copas* o actos sociales en los periodos previos a las vacaciones de navidad y verano, etc.

**Cartas del Presidente.-** Son comunicaciones suscritas por el primer ejecutivo de la compañía y dirigidas a los empleados con motivo de ocasiones excepcionales, ocasiones como la promoción de categoría, la presentación de la memoria anual o la despedida por jubilación. El objetivo de estas cartas es incrementar el nivel de identificación con la Presidencia y reforzar su liderazgo a través de una comunicación personalizada y permanente. Fuera del ámbito corporativo, por ejemplo en colegios profesionales, las cartas del presidente suelen tener un carácter menos excepcional y a veces son comunicaciones periódicas.



#### 4.8.2. Herramientas 2.0.

El término Web 2.0 se refiere a una segunda generación de páginas web basadas en el concepto de comunidad de usuarios y con una gama especial de servicios, como las redes sociales, los servicios de alojamiento de videos o los wikis que fomentan la colaboración y el intercambio ágil de información en la red<sup>244</sup>.

Hoy el concepto 2.0. es visto como un verdadero fenómeno de comunicación, una actitud más que una tecnología<sup>245</sup>, una nueva cultura que va más allá del empleo de determinadas herramientas, y que pone en el centro a las personas, sus conversaciones, sus participaciones, sus colaboraciones y su aprendizaje. Para algunos incluso se trata de *“la promesa de una visión realizada: la Red convertida en un espacio social, con cabida para todos los agentes sociales, capaz de dar soporte y formar parte de una verdadera sociedad de la información, la comunicación y/o el conocimiento”*<sup>246</sup>

El éxito de la web 2.0 y de sus aplicaciones, reflejado en cifras de audiencias y seguidores verdaderamente planetarias<sup>247</sup>, está haciendo que las estrategias de comunicación institucional de empresas y otras organizaciones hayan adoptado estas nuevas herramientas, según algunos autores a su pesar, pues la Web 2.0 les ha hecho perder control en la comunicación y esto les ha provocado una gran incomodidad<sup>248</sup>.

---

<sup>244</sup> O'REILLY, T.: “What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software”, texto traducido para el Portal de la Sociedad de la Información de Telefónica

<sup>245</sup> DAVIS, I.: “Talis, Web 2.0 and All That”, en <http://blog.iandavis.com>

<sup>246</sup> FUMERO, A. y ROCA G.: *Web 2.0*. Fundación Orange. 2007.

<sup>247</sup> Facebook tenía en abril de 2013 más de 900 millones de usuarios activos; twitter, 465 millones de usuarios; y LinkedIn 187 millones.

<sup>248</sup> DANS, E. (<http://www.enriquedans.com>) en una entrevista concedida a Interactividad.org

Sin embargo, también han comprendido o están comprendiendo que no participar de los medios sociales no es ninguna opción: con o sin perfiles propios, las marcas ya están en las redes y en el debate social, por lo que el debate no es si estar o no estar, sino si dejarlo al control exclusivo de los usuarios de estas redes o tratar de intervenir en él, ajustando la comunicación a los códigos, reglas y lenguajes de estas redes.

Según un estudio presentado en 2012 por el IESE Business School, y basado en una encuesta contestada por 681 directivos, el 64% de las empresas españolas incluye los medios sociales en sus planes de marketing o comunicación, mientras que el 36% no los utiliza<sup>249</sup>. Entre las empresas que incorporan los medios sociales en su estrategia de comunicación, una 40% lo consideran una parte más de esta estrategia, un 24% una parte clave de esta estrategia, y un 30% una parte experimental. El principal objetivo de la incorporación de estos medios es “contribuir a la notoriedad de marca”, seguido en segundo lugar por vigilar la “reputación on line” y “escuchar a los clientes activamente”. Precisamente, éstos, los clientes, representan para el 85% de los encuestados el grupo de interés principal de su estrategia de medios sociales, seguido muy de lejos por competidores y accionistas. La mayoría considera asimismo que medir el retorno de la inversión en medios sociales es muy complicado, a pesar de lo cual el 60% valora positivamente su experiencia en este entorno, mientras que el 20% la considera negativamente.

---

<sup>249</sup> VILLANUEVA, J. y ORIHUELA, J.L. (Coor): *Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección*. IESE Business School. Universidad de Navarra. 2012.

En Comunicación Interna, el retraso en la incorporación de medios sociales y cultura 2.0. a la estrategia corporativa es mayor. Según la citada encuesta de 2012 del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa<sup>250</sup>, un 81% de las empresas reconoce que la cultura 2.0. puede favorecer a los objetivos de Comunicación Interna, pero solo un 56% dice estar adaptada a esa cultura, solo un 51% considera a los medios sociales importantes en la estrategia de Comunicación Interna, solo un 25% realiza ya acciones de Comunicación Interna a través de los social media, y solo un 27% más las tiene planificada, aunque aún no las haya desarrollado. Entre las ventajas señaladas por quienes ya han utilizado o planificado el uso de medios sociales en la Comunicación Interna, destacan la rapidez en la difusión de la información, la creación de comunidades de interés, la potenciación de la innovación y la identidad de oportunidades de mejora.

Otros estudios atribuyen a estas herramientas otras ventajas como crear identidad, facilitar la colaboración entre los empleados, mejorar la productividad y democratizar el talento. Pero subrayan al mismo tiempo que las herramientas por sí solas, no mejoran la comunicación en sí, que toda implantación de herramientas de comunicación 2.0 debe ir acompañada de una estrategia y que para lograr una implantación exitosa, entre otros factores, hay que estar dispuesto a reducir el control, sin perderlo, aprovechar el conocimiento de los empleados más jóvenes, dedicar los recursos adecuados y lograr el respaldo de la alta dirección y mandos intermedios<sup>251</sup>. Precisamente estas son algunas de las barreras que

---

<sup>250</sup> AA.VV.: *Redes Sociales... Op.cit.* pp.7-9

<sup>251</sup> AA.VV.: *Hoja de ruta para lograr el éxito de la comunicación interna 2.0*, Deloitte. 2011

según los profesionales frenan el progreso de la cultura 2.0. en la Comunicación Interna, y así un 47% subraya que faltan recursos y conocimiento; y un 55% opina que falta compromiso de los líderes. A lo que añaden la dificultad de definir los límites entre Comunicación Interna y Externa, que hace que al final la estrategia en medios sociales se centre en los públicos externos y principalmente en los clientes<sup>252</sup>.

A pesar de que estas cifras pueden inducir a pensar que el progreso de la cultura 2.0. en la Comunicación Interna está siendo lento, lo cierto es que estamos hablando de un periodo de tiempo muy corto desde la emergencia de estas herramientas y hay además que considerar que la Comunicación 2.0 no se ciñe al uso de los medios sociales, sino que contempla muchas otras herramientas, empezando por los propios portales o plataformas webs, hoy muy extendidas en la Comunicación Corporativa e Institucional, y que bien adaptadas, pueden convertirse en el vértice de esa nueva forma de comunicación.

De hecho, los expertos coinciden en que, para una estrategia exitosa, no es necesario implantar toda la variedad de redes y plataformas de Comunicación Interna 2.0 existentes, sino seleccionar aquellas más adecuadas a cada organización, resultando recomendable centralizar todas estas herramientas en un mismo soporte, como puede ser la intranet corporativa, para facilitar el acceso a las mismas<sup>253</sup>.

A continuación, vamos a repasar las principales herramientas de Comunicación 2.0 que hoy están a disposición de las empresas, y

---

<sup>252</sup> AA.VV.: *Redes Sociales... Op.cit.* pp.7-9

<sup>253</sup> AA.VV.: *Hoja de ruta... Op.cit.*

no sólo de estas, sino también de instituciones públicas y de las organizaciones del Tercer Sector donde se encuadran los colegios profesionales. Como en el caso de las herramientas tradicionales, trataremos de hacer una descripción que sirva a un concepto amplio de Comunicación para cualquier tipo de organizaciones, haciendo por tanto los matices y precisiones que corresponda cuando el uso de estas aplicaciones en la esfera empresarial difiera del aplicable en el Tercer Sector y en el ámbito concreto de las corporaciones profesionales.

#### **4.8.2.1. Portal web (zona privada – intranet)**

La hemos incluido entre las herramientas tradicionales y tenemos que volver a contemplarla ahora, entre las herramientas 2.0., siendo conscientes de que la diferenciación entre qué tipo de portales internos entrarían dentro de la cultura 2.0 y cuáles se quedarían fuera no es sencilla. Y en todo caso resulta más fácil hacer esa separación en el plano de la teoría que de la práctica.

En el primero, podríamos utilizar dos criterios para diferenciar los portales 2.0. El primer criterio, más prudente y menos ambicioso, sería atribuir esa consideración a todos aquellas portales programados con aplicaciones web que facilitan la dinamización de contenidos, y permiten la participación de los usuarios, con aplicaciones como los comentarios, las posibilidades de interacción (me gusta, réplicas, puntuación...), las secciones con contenidos delegados en los propios usuarios, o incluso los blogs de éstos.

El segundo criterio, más ambicioso y en cierto modo más filosófico, sería la atribución de tal característica a los portales web

que, de forma profunda, conciben la Comunicación Interna de una manera más transversal, con muy pocos contenidos verticales, y donde la gestión de contenidos se concibe más desde la perspectiva de la una animación y regulación del diálogo que desde la elaboración de contenidos propios por parte de la organización. Por decirlo de manera sintética, en los portales 2.0. el protagonismo corresponde más a los usuarios que a la propia organización en sí.

Si con el primer criterio, el grado de implantación de los portales 2.0 en la Comunicación Interna podríamos considerarlo muy alto, con el segundo criterio nos parece muy dudoso que esa penetración pudiéramos estimarla tan amplia. Como ya hemos comentado, la penetración de las intranets o portales internos alcanza al 90% de las organizaciones<sup>254</sup>, si bien no hay un análisis específico sobre qué porcentaje de estos portales encajaría dentro de la cultura 2.0.

Lo que sí nos parece claro, entre otras razones por extensión de las diferentes herramientas, por grado de maduración y conocimiento sobre ellas, y también por lógica conceptual, es que estos portales webs serán en las organizaciones que se lancen a la cultura 2.0. el vértice de su estrategia de Comunicación Interna, el astro sol sobre el que girarán otros planetas como blogs, redes sociales, etc. Así está ocurriendo de hecho ya en la Comunicación Externa 2.0. de las organizaciones, articulada habitualmente en torno al corazón de la página web, aunque con otras arterias y venas digitales y sociales.

En los colegios profesionales, como ya apuntamos, el principal matiz sobre esta herramienta se refiere a la comentada dificultad de

---

<sup>254</sup> AA.VV: *Redes Sociales... Op.cit.* p.10

deslindar los límites entre Comunicación Interna y Externa. Habitualmente los espacios y contenidos privados para los colegiados están insertos dentro de los portales públicos y visibles por tanto para todos los usuarios. Además, muchos de los contenidos que figuran en la zona pública y por tanto que son abiertos resultan también de interés para los colegiados, incluso son de interés sobre todo para ellos.

#### **4.8.2.2. Boletines digitales**

Como ya hemos apuntado, esta herramienta está presente en el 76,8% de las organizaciones que hacen Comunicación Interna<sup>255</sup>. Muchos de estos boletines, así como los portales a los que se vinculan, empiezan a incorporar videos (presentes en el 45,2% de las organizaciones<sup>256</sup>). Bajo la perspectiva del 2.0., esta herramienta debería incluir algunos contenidos personales, suscritos por los propios integrantes de la organización, así como espacios y secciones para la participación. Su finalidad en todo caso sigue siendo la de servir de recordatorio y aviso de las actualizaciones. Una función de especial importancia, como hemos visto, en el ámbito de las organizaciones de voluntarios del tercer sector, y en las corporaciones profesionales, donde la relación Colegio-colegiados es por lógica menos intensa y estrecha que la relación empresa-trabajadores. En los colegios profesionales, muchas veces, estos boletines son al tiempo instrumento de Comunicación Interna y externa.

---

<sup>255</sup> Ibidem, p.10.

<sup>256</sup> Ib.p.10

### 4.8.2.3. Blogs

Con el concepto blog se define un sitio periódicamente actualizado que recopila cronológicamente artículos (puede incluir texto, imágenes e hipervínculos) normalmente en torno a una temática determinada y que están abiertos a la participación y comentarios de los usuarios. En palabras de Enrique Dans, *“una página creada por uno o varios autores, generalmente con una herramienta sistematizada de gestión de contenidos, actualizada con gran frecuencia, presentada habitualmente en tono informal y cronológicamente inverso, con abundancia de hipervínculos a otros blogs y páginas (...) y posibilidad de introducir comentarios por parte de los visitantes”*<sup>257</sup>

En la Comunicación Corporativa, suelen estar asociados a los portales web, y estar alojados en ellos, sirviendo frecuentemente al objeto de mostrar el know how o conocimiento de una organización sobre los temas que interesan a sus actores. Así, por ejemplo, sería lógico que una ingeniería recogiese en su portal web blogs sobre medioambiente, seguridad, prevención, tecnología, etc. O que una consultora de comunicación mantuviese y dinamizase blogs sobre identidad corporativa, publicity, Comunicación Interna, etc.

Y así, resulta muy apropiado que Iberia mantenga un blog denominado megustavolar.es, sobre lugares que visitar. Que Danone mantenga otro, con su propia marca, sobre ideas saludables. Que Telefónica tenga varios, entre ellos, contunegocio.es, dirigido al mundo de las pymes. O que Nestlé cuente con un blog de apoyo y

---

<sup>257</sup> DANS, E.: “Blogs y empresa. Una aproximación a la vanguardia de la blogosfera corporativa”, en Telos, nº65



consejos para padres. Todos estos blogs citados son corporativos y sus textos van sin firma, pero hay también blogs corporativos que van firmados por distintos autores, habitualmente diferentes empleados de la organización.

Aunque en la práctica hay mucha confusión, estos blogs, también los corporativos, y también los corporativos sin firmas, están concebidos más para la reflexión que para la información y no deberían ser empleados como una plataforma para la difusión de noticias, pues para ese fin ya existen las secciones de actualidad de la web e incluso los boletines digitales.

Un tipo específico de blogs son los llamados videoblogs, que se diferencian de los blogs tradicionales en que mientras estos incluyen comentarios de texto, los videoblogs acogen únicamente comentarios grabados en video y realizados por sus autores dirigiéndose a cámara.

En la perspectiva de la Comunicación Interna, los blogs representan una herramienta de grandes posibilidades para compartir el *know how* de la organización, extender el conocimiento y favorecer la innovación. “Los blogs internos favorecen la comunicación interna entre diferentes unidades de negocios y equipos de empleados, rompiendo los modelos clásicos de la comunicación lineal, y pueden ser claves para mejorar la gestión del conocimiento”, escriben Javier Celaya y Pablo Herrera<sup>258</sup>. Tanto si se conciben como blogs temáticos *multifirma*, como blogs para grupos de trabajo, o como blogs personales, su incorporación a los canales

---

<sup>258</sup> CELAYA, J y HERRERA, P.: *Los blogs en la Comunicación Empresarial en España. Últimas tendencias*. Grupo BPMO Ediciones. 2006

de Comunicación Interna de una organización puede resultar una aportación de verdadero valor para ésta.

La dificultad para implantar esta herramienta en la Comunicación Interna de las organizaciones estriba en lograr el compromiso, tiempo y dedicación de los líderes y de quienes acumulan el *expertise* de la organización, que pueden ver en esta herramienta una carga más de trabajo para ellos, una nueva función atribuida que les resta tiempo y sobre la que no sacarán rendimiento personal.

Nada más lejos de la realidad, por otro lado, pues si estos blogs son útiles para las organizaciones, no lo son menos para sus autores, y para lo que se ha dado en llamar su marca personal. “*La reputación digital es proporcional a la generosidad: cuanto más das, más recibes*”, escribe Juan Luis Manfredi<sup>259</sup>. A pesar de ello, lo cierto es que los blogs no son, ni con mucho, de las herramientas más extendidas en Comunicación Interna, usándose sólo en el 27,7% de las organizaciones, y con un grado de implantación similar a las redes sociales<sup>260</sup>.

Fuera del ámbito empresarial, y concretamente en el mundo de los colegios profesionales, se trata de una herramienta de fácil traslación, y podría ser interesante para los colegios articular el debate profesional de sus colegiados integrando blogs temáticos dentro de sus portales web e incluso facilitando a los colegiados las herramientas tecnológicas necesarias para que pudiesen crear y mantener sus propios blogs personales dentro de un espacio

---

<sup>259</sup> AA.VV. *Perspectivas... op.cit.* p.26.

<sup>260</sup> AA.VV: *Redes Sociales... Op.cit.* p.10

colaborativo común en la Red. De todo ello hablaremos con más detenimiento en el capítulo correspondiente.

#### **4.8.2.4. *Microsites* para campañas**

En el apartado de herramientas tradicionales, nos referimos a la creciente incorporación de recursos del marketing a la Comunicación Interna, antes muy centrada en contenidos informativos y cada vez más diversificada en los tratamientos de sus mensajes. Una derivación de esa tendencia ha sido la utilización de *microsites* específicas para campañas, diferenciadas de los portales generales, con un concepto aún más abierto a la participación de los usuarios o incluso centrada principalmente en esta.

Se trata de un recurso que estamos viendo mucho en Comunicación Externa, ámbito en el que cada vez más campañas publicitarias vienen utilizando el apoyo y soporte de una aplicación web que tiene precisamente como objetivo abrir la campaña a la participación de los usuarios, haciendo que la promoción corporativa o de producto pierda el carácter unidireccional y cerrado que tenía antes e intentando que resulte en la medida de lo posible el resultado de un proceso colaborativo y de participación de todos los usuarios de una marca.

Y de la Comunicación Externa se está trasplantando también a la Comunicación Interna Corporativa, donde estas aplicaciones funcionan como el vértice de campañas de marketing interno temporales que pretenden hacer llamar la atención de los empleados sobre determinadas cuestiones de interés o proyectos específicos. Y no sólo llamar la atención, sino también favorecer la conversación y

el protagonismo de los empleados en estas cuestiones. Deslindar estas campañas del portal, introduciéndolas en un *microsite* con un dominio propio, aunque enlazado a aquél, siempre ayuda a otorgarles singularidad y diferenciación. Estas *microsites* son además idóneas para abordar temas informales sobre los que se desea hacer hincapié (por ejemplo, un acto social interno con motivo de una efeméride) y que se alejan de los contenidos más ‘serios’ o ‘profesionales’ que habitualmente se abordan en los portales.

Según los datos disponibles, el 36,8% de las empresas hacen uso ya en su Comunicación Interna de esta herramienta<sup>261</sup>, que es perfectamente extrapolable fuera del *Corporate*.

#### **4.8.2.5. Redes sociales**

Las redes sociales es la herramienta con la que más se asocia la Comunicación 2.0 y sin embargo no es, como ya hemos visto, la más extendida en Comunicación Corporativa Externa<sup>262</sup>. Aún menos lo es en Comunicación Interna, donde hay además que hacer una diferenciación importante sobre el uso de esta herramienta. Porque por un lado están las organizaciones que hacen un uso interno de redes sociales externas como Facebook o Twitter, que tienen además la opción de constituir grupos cerrados. Y por otro las organizaciones que crean sus propias redes sociales privadas con una técnica de funcionamiento similar a aquellas, pero más adaptada a las necesidades específicas de la organización.

---

<sup>261</sup> Ibidem, p.10

<sup>262</sup> Como hemos indicado, el 36% de las organizaciones encuestadas en el mencionado estudio de IESE Business School no las utiliza. En VILLANUEVA, J. y ORIHUELA, J.L. (Coord): *Op cit.*

Las razones para recurrir a una u otra opción están repartidas: el empleo de las redes externas con un uso interno tiene muchas sinergias con la Comunicación Externa y favorece que los empleados de una empresa o los miembros de una organización puedan erigirse en embajadores de su marca y partícipes de su comunicación externa en medios sociales. Además, tiene la ventaja de que son redes y medios cuyos mecanismos son universales y probablemente ya conocidos por una parte importante de los miembros de cualquier organización, especialmente los más jóvenes. Y sobre todo tienen la ventaja de su coste, completamente gratuito en algunos casos.

El inconveniente principal es que no deja de ser un medio del que no se tiene la propiedad, cuyas reglas y criterios pueden cambiar en cualquier momento, y que de hecho cambian, y del que por tanto no se tiene el control. La creación de redes sociales internas propias, en cambio, garantiza un mayor control sobre la herramienta, y permite además hacer las adaptaciones precisas para ajustarla a los intereses concretos de Comunicación Interna de cada organización. Adaptaciones además que, con toda probabilidad serán constantes, pues será el propio uso de la herramienta el que vaya determinando los cambios y nuevas aplicaciones que haya que incorporar.

Según el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa<sup>263</sup>, el uso para Comunicación Interna de las redes sociales externas supera al empleo de redes sociales específicamente interna. La encuesta realizada en 2012 por esta organización señalaba concretamente que el 27,7% de las empresas utiliza para su Comunicación Interna redes sociales externas, mientras que un 21,9% usa específicamente redes sociales internas. De los medios

---

<sup>263</sup> AA.VV. *Redes sociales... Op cit.* P.13.

sociales utilizados en Comunicación Interna, el más frecuente todo ellos es Facebook (53,2%), seguido muy de cerca por Twitter (50%) y LinkedIn (50%) y por Youtube (46,8%), y en mucha menor medida por otros como Google + (14,5%), Slideshare (12,9%), Flickr (11,3%), Tuenti (8,1%), Xing (4,8%), y otros (Pinterest, Instagram, Vimeo...).

Parece, por tanto, que, en la elección de los medios sociales, los profesionales dedicados a la Comunicación Interna parecen seguir la pauta de escoger los medios más masivos, más que los rasgos específicos que hacen idóneas o no estas redes para su uso en la Comunicación Interna. Eso sí, las diferencias entre las tres primeras redes sociales son muy cortas y acaso revelen una cierta inclinación por LinkedIn, que se sitúa prácticamente al nivel de Twitter y Facebook, a pesar de ser una red mucho menos masiva. Aunque también es cierto que la muestra es demasiado corta como para establecer conclusiones en ninguna dirección.

Por su parte, de las empresas encuestadas que manifestaron tener una red social interna, el 9% señaló que esta se había creado por iniciativa de los propios empleados, mientras que el 85% señaló que fue creada por iniciativa de la empresa. Las plataformas más usadas para desarrollar esta red interna fueron:

a) SharePoint (26,5%): Se trata de una plataforma de Microsoft que permite establecer un entorno de colaboración y gestión documental, con la que compartir todo tipo de contenidos, desde documentos Office, PDFs, videos, sonido, etc..

b) Yammer (26,5%): Aplicación de Microblogging de marcado carácter profesional que facilita la Comunicación Interna entre los miembros de una organización

c) Socialcast (2,9%): Red social de carácter interna, a medio camino entre Facebook y Twitter, que permite la integración con Outlook y con SharePoint.

Otras aplicaciones<sup>264</sup> que los expertos entienden que serán utilizadas para configurar entornos sociales para la Comunicación Interna en las organizaciones son:

a) Chatter: Red social que permite crear perfiles y grupos, compartir archivos y publicar actualizaciones de estado siguiendo el estilo de la red social Facebook.

b) Pligg: Esta red social es un agregador similar a Digg y Menéame para usos corporativos. Se utiliza para que los trabajadores compartan historias y voten las favoritas.

c) Communicator: Herramienta que permite la realización, en tiempo real, de conversaciones escritas y habladas entre los diferentes miembros de una organización, asegurando la privacidad y confidencialidad de la misma.

d) Wiki: Herramienta web que facilita la creación, intercambio y revisión de información sobre un determinado tema. Se trata por tanto de un sitio web con contenido editable por cualquier miembro de la organización. Una de las herramientas más utilizadas por las empresas es socialtest.

e) Dropbox: Servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube, operado por la compañía de ese nombre. El servicio permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores y compartir archivos y carpetas con otros. Se puede optar por versiones gratuitas o de pago, dependiendo de la capacidad de almacenamiento contratada.

---

<sup>264</sup> AA.VV.: *Hoja de ruta... Op.cit.*

f) Instagram: Se trata de un programa o aplicación para compartir fotos con la que los usuarios pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, colores retro y vintage, luego pueden compartir las fotografías en diferentes redes sociales

g) Vimeo: Es una red social basada en videos, lanzada en noviembre de 2004 por la compañía InterActiveCorp (IAC). El sitio permite compartir y almacenar videos digitales para que los usuarios comenten en la página de cada uno de ellos. Los usuarios deben estar registrados para subir videos, crear su perfil, cargar avatares, comentar y armar listas de favoritos.

i) Pinterest: Se trata de una red social para compartir imágenes que permite a los usuarios crear y administrar, en tableros personales temáticos, colecciones de imágenes como eventos, intereses, hobbies y mucho más.

Y si el uso de los medios sociales no está aún demasiado extendido en la práctica profesional de la Comunicación Interna Corporativa, menos aún lo está la medición de sus resultados, abordado por menos de la mitad de las organizaciones que sí desarrollan actividad en ellos. Asimismo sólo un 55% de estas organizaciones tienen implantadas políticas de uso general de los *social media* y únicamente un 35% las tiene adaptadas para el ámbito interno. Sólo un 24,5% tiene una definición clara de los roles dentro de la organización y su función en la intervención en medios sociales. Sólo un 18% tiene planes de acción en casos de crisis en los medios sociales. Y sólo un 12% tiene establecidos ejemplos de referencia de mal uso<sup>265</sup>.

---

<sup>265</sup> AA.VV. *Redes sociales... Op cit.* P.15.



Por el perfil de las organizaciones del Tercer Sector en general, y de los colegios profesionales en particular, con presupuestos bastante reducidos en Comunicación, estimamos que serán las redes sociales externas las que más se utilicen, también como canal de comunicación interna, sirviendo en muchos casos para la conversación simultánea con públicos internos (asociados, colegiados, voluntarios...) y externos (instituciones, medios, líderes de opinión...).

#### **4.8.3. Algunas consideraciones finales sobre el uso de las herramientas de Comunicación Interna**

Son numerosas las herramientas y soportes de la Comunicación Interna, y en el presente capítulo no hemos querido abarcar todas, sino simplemente las más extendidas en la práctica profesional y también las más reconocidas por los teóricos y expertos en Comunicación. En general, puede decirse que los diferentes soportes no son buenos o malos en sí mismos, sino que son buenos o malos para determinadas organizaciones y en determinadas circunstancias. No existe una Comunicación Interna *pret a porter* que sirva para todas las organizaciones y en todas las situaciones. Así, una herramienta que se revela valiosa en una organización puede resultar ineficaz en otra e incluso una herramienta que hace años funcionó, puede no servirnos hoy porque variaron las circunstancias.

Hay que subrayar también que las herramientas son buenas o malas sobre todo según cómo se las utilice, de forma que no basta con crear canales de Comunicación Interna: luego hay que usarlos, mantenerlos y alimentarlos, y aquí es donde suelen producirse los

‘fallos’. Si herramientas tradicionales como las reuniones acaban convirtiéndose en rutinas informativas y las publicaciones internas son tildadas con apelativos como “hoja parroquial” o “BOE”, no es porque estas herramientas sean malas en sí mismas sino porque han estado usándose mal. Del mismo modo, si herramientas nuevas como las redes sociales empiezan a producir frustración desde el primer momento, hay que preguntarse si el empleo que se está haciendo de ellas es el adecuado, y se ajusta la naturaleza de estos nuevos medios.

Una última reflexión nos conduce al avance de lo digital y de lo social, que nos parece imparable, a pesar de que los ritmos en Comunicación Interna sean más lentos. Baste recordar aquí que en el año 2000, según el Informe sobre *El estado de la Publicidad y el Corporate en España*<sup>266</sup>, dirigido por Justo Villafañe, el periódico-revista de empresa, en soporte papel, era la herramienta de Comunicación Interna más utilizada por la empresa española, seguida de los tablones informativos, la Intranet o portal interno, el manual de procedimiento y las reuniones de participación-información. Hoy, como hemos visto, el orden de las herramientas ha cambiado notablemente y, aunque el papel no ha desaparecido, cobran una mayor relevancia los medios digitales e irrumpen algunos nuevos que entonces ni siquiera se habían creado. Habrá que estar atentos y observar hasta qué punto el dominio de lo digital supondrá el sacrificio o la reinención de las herramientas tradicionales, que hasta ahora han visto mermado su prevalencia, pero sin desaparecer.

---

<sup>266</sup> VILLAFAÑE, J. (Dtor.): *El estado de la Publicidad y el Corporate en España. Informe anual 2000*. Pirámide, Madrid, 2000, p. 131.

#### 4.9. La Planificación, Auditoría y Monitorización de la Comunicación Interna

La Comunicación Interna necesita ser utilizada estratégicamente y profesionalmente para ser eficaz en el cumplimiento de sus fines. Pues bien, el Plan de Comunicación Interna (PCI) es el documento donde se define la estrategia de la organización en este ámbito de gestión, entendiendo por estrategia *el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo*<sup>267</sup>.

**Gráfico 12.- La planificación de la Comunicación Interna, desde una visión estratégica global**

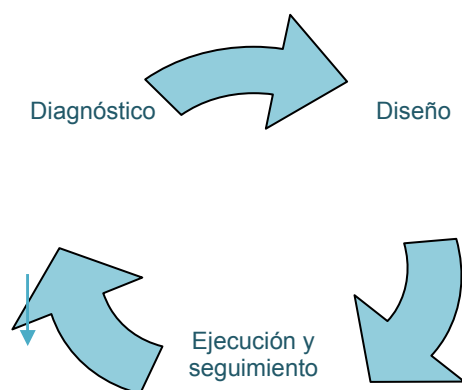


Elaboración propia

<sup>267</sup> BESSEYRE DES HORTS, C.H.: *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Aedipe-Deusto, Madrid-Bilbao, 1989. p. 63

Como se muestra en el gráfico 12, el Plan de Comunicación Interna debe formar parte de un Plan de Comunicación General, que a su vez debe integrarse en el Plan Estratégico de la Organización. Según Justo Villafañe<sup>268</sup>, el Plan de Comunicación Interna es, de hecho, uno de los tres documentos que deben constituir el Plan General de Comunicación. Los otros dos son el Manual de Gestión de la Comunicación (Mágico) y el Manual de Identidad Visual (MIV).

**Gráfico 13. Proceso de planificación de la Comunicación Interna**



Elaboración propia

En el desarrollo de una política estratégica de Comunicación Interna, los teóricos han distinguido tres etapas (ver gráfico 13): a) diagnóstico de la Comunicación Interna; b) diseño del PCI, y c) ejecución y seguimiento del PCI.

Sobre la fase del diagnóstico, expertos y consultores han subrayado su relevancia y necesidad, insistiendo en el sinsentido de diseñar las acciones sin un análisis previo de la situación de partida,

<sup>268</sup> VILLAFANE, J.: La gestión profesional... Op.cit. Madrid. 1999.

sin un estudio riguroso de las fortalezas y debilidades de la organización. “*Nadie que no sepa dónde está llegará a algún lugar*”, han dicho con razón Elías y Mascaray<sup>269</sup>, que han incidido en la importancia de esta primera etapa de la planificación. Una etapa en la que Villafañe<sup>270</sup> tiene establecidos cuatro pasos imprescindibles: 1) confeccionar un índice de indicadores de CI; 2) elaborar un inventario de recursos disponibles (instrumentales, personales y presupuestarios); 3) crear un mapa de públicos; y 4) confeccionar un listado de necesidades o prioridades funcionales.

Sobre el diseño del Plan, se han señalado habitualmente los siguientes hitos y estadios<sup>271</sup>: 1) definición de los objetivos y los públicos; 2) delimitación de los recursos económicos, personales e instrumentales necesarios; y 3) el establecimiento un programa de actuaciones. A su vez, la descripción de cada actuación del programa debe contemplar: a) quién es el responsable de esa actuación; b) definición de la actuación y de su desarrollo; c) público objetivo al que va dirigida; d) instrumentos necesarios para su ejecución, y e) presupuesto.

Por último, en la etapa de ejecución del Plan, expertos y teóricos han destacado la importancia de dos elementos: a) la difusión interna del Plan y b) el control de resultados y seguimiento del Plan. Así, sobre el primero de estos elementos, Villafañe ha señalado que “*la difusión del PCI debe considerarse como el propio plan en sí mismo, y no es bueno escatimar esfuerzos en su promoción inicial, de la que depende en buena medida su éxito*”<sup>272</sup>.

---

<sup>269</sup> ELÍAS, J, y MASCARAY, J.: *Op.cit.*, p. 105.

<sup>270</sup> VILLAFANE, J.: *La gestión profesional... Op.cit.*, pp. 316 – 319.

<sup>271</sup> *Ibidem*, p. 319 – 320.

<sup>272</sup> *Ib.*, p. 321

Sobre el segundo, ha remarcado que cualquier actividad de seguimiento debe dirigirse al menos a tres objetivos: a) detectar problemas en la ejecución del PCI; b) ver el grado de cumplimiento de los objetivos, y c) ver la evolución de la Opinión Pública Interna. Y ha argumentado que del mismo modo que no se puede planificar sin un estudio previo, tampoco tiene sentido planificar sin medir luego los resultados alcanzados por la planificación.

Esa ha sido en realidad la opinión generalizada de todos los expertos y estudiosos, que han considerado la auditoría y la planificación de la Comunicación Interna como partes indisolubles de un todo, con profundas conexiones mutuas. Y así mientras autores como A.L.Smith<sup>273</sup> y Goinetxe Bilbao<sup>274</sup> han incidido respectivamente en la necesidad de “*establecer mecanismos de evaluación de resultados*” y “*realizar un seguimiento de la actuación de comunicación que desglose las acciones llevadas a cabo, evalúe el grado de implantación y mida la eficacia de las acciones emprendidas*”, otros como Beau y Daudel<sup>275</sup> o Schenider<sup>276</sup> han remarcado que la auditoría de comunicación es también la primera fase del proceso de planificación.

Un proceso, el de la auditoría-planificación-auditoría, que se desarrolla sobre materias comunes. Según D’Humieres<sup>277</sup>, las siguientes: la posición de la marca de la empresa en el entorno concurrencial; la coherencia la marca interna y externa; los procedimientos de regulación internos; la eficiencia financiera de la

---

<sup>273</sup> SMITH, A.L.: *Op.cit*, p. 76.

<sup>274</sup> GOINETXE BILBAO, J.: “10 ideas claves sobre CI”, en ponencia para VII Congreso Nacional de Comunicación Interna, 5 de marzo de 1998.

<sup>275</sup> BEAU, D. y DAUDEL, S.: *Strategie d’entreprise et communication*. Dunod. Paris. 1992

<sup>276</sup> SCHNEIDEER, CH.: *Communication: Nouvelle fonction strategique d l’entreprise*. Delmas. Paris. 1990

<sup>277</sup> D’HUMIERES, P.: *Management de la communication d’entreprise*. Eyrolles. Paris. 1994

inversión en comunicación; y el estado de la cultura comunicativa en relación con la opinión y la imagen. Y según Schneider<sup>278</sup>, estas fundamentales: la percepción la imagen interna; las relaciones con los públicos internos; los circuitos de información interna; los cambios en las actitudes y en la cultura interna; y la identificación de los líderes de opinión.

Pero más allá de las materias de auditoría (y planificación) de la Comunicación Interna, en las que todos los autores más o menos coinciden, aportando eso sí cada uno su visión y matices, el verdadero *quid* y el verdadero hándicap de la auditoría de comunicación ha estado en la compleja metodología que este proceso comporta (y que exige la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas que incluyen entrevistas, recogidas de datos, grupos de trabajo, encuestas, observación de espacios físicos, análisis documental<sup>279</sup>), así como en la dificultad de desarrollar instrumentos de sencilla aplicación en el mundo profesional con indicadores y datos objetivables de común aceptación.

Por eso, si tradicionalmente, la planificación de la Comunicación Interna ha sido escasa e insuficiente (aún a día de hoy, sólo el 39% de las organizaciones cuentan con una estrategia de comunicación escrita, aunque el 89% asegura que existe y que está alineada con estrategia general de la empresa)<sup>280</sup>, aún lo ha sido más la auditoría previa y posterior a la planificación que le sirve de soporte y evaluación. La auditoría se ha considerado cara, sus métodos y resultados dudosos y subjetivos, y ampliamente

---

<sup>278</sup> SCHNEIDEER, CH.: *Communication... Op.cit.*

<sup>279</sup> SOLA, N: “La auditoría de Comunicación: Esquema de realización”. En *Capital Humano*, nº 106. P.18. Diciembre, 1997.

<sup>280</sup> AAVV. *El estado de la Comunicación en España 2010*. Dircom. Madrid. 2010.

interpretables, y todo el proceso para su elaboración costoso en tiempo y recursos, y poco ajustado al ritmo vertiginoso que exige la práctica de la comunicación. Y eso se ha traducido en una escasa implantación de la auditoría de Comunicación Interna, como pusieron en su momento de manifiesto Caro y Casanueva<sup>281</sup>, cuyo estudio revelaba la falta de planificación y sobre todo de evaluación de la gestión de la Comunicación Interna en el marco de la estrategia general de la empresa.

En este escenario han irrumpido los medios digitales y sociales, que han venido a complicar más el panorama, multiplicando los canales de interacción de las organizaciones con sus públicos, derribando a veces los límites de la comunicación externa e interna, y haciendo que las instituciones ya no se sitúen *“en el vértice de una pirámide en la que controlan los flujos de comunicación, sino sumergidas en una red de conexiones directas entre stakeholders que se influyen de forma mutua sin poder controlar el sentido y la naturaleza de las conversaciones”*<sup>282</sup>

En resumen, las fuentes de emisión de mensajes y por tanto de creación de opinión se han diversificado y multiplicado, los canales también, y el seguimiento y monitorización de todas esas herramientas y mensajes han pasado a exigir un esfuerzo más amplio. Así, por ejemplo, si, unos años atrás, para valorar la imagen externa proyectada, las empresas recurrían a los *clippings* de prensa y a los análisis de retorno (valor de la presencia informativa en la equivalencia del coste publicitario de los espacios), hoy cualquier monitorización verdaderamente efectiva debe incluir no sólo los

---

<sup>281</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J. y CASANUEVA ROCHA, C.: “Situación de la...” Op.cit..

<sup>282</sup> AA.VV.: *Cinco pasos para elaborar un plan de monitorización de medios y redes sociales eficaz*. Augure. 2012. p.4.



medios convencionales, sino también los medios en línea, los medios sociales y los medios corporativos propios y el seguimiento debe abarcar tantas fuentes de información como personas hay interaccionando con las empresas.

El seguimiento se ha hecho más complejo y amplio, decíamos, pero al mismo tiempo, y paradójicamente se ha hecho más sencillo y asumible, pues todas estas herramientas 2.0. tienen aplicaciones con capacidad de ofrecer al instante información exacta y de valor para saber qué se está diciendo de la organización, quién está desempeñando un papel relevante en esas discusiones e incluso el tono con el que se está hablando, si es positivo o negativo. De modo que, si para un *dircom*, antes resultaba muy complicado conocer cuál era el *feedback* de un reportaje publicado en la revista impresa corporativa, de cada noticia que hoy aprueba subir a un portal interno puede conocer, casi sobre la marcha, qué interés ha suscitado, cómo ha sido valorada por la organización y por los diferentes departamentos, qué se ha dicho de ella en los medios oficiales y en las redes sociales... Hasta los rumores, que eran materia incontrolada e invisible en la era pre-digital, ahora adquieren una consistencia verbal en los medios sociales.

Todo ello, unido a la necesidad de reaccionar de forma inmediata en un entorno de medios caracterizado por la urgencia y la inmediatez, está haciendo que el concepto de auditoría, más ambicioso y complejo, haya dado paso en la práctica profesional al concepto de monitorización y seguimiento, una herramienta para proporcionar datos objetivos y fiables sobre qué se está diciendo de nuestra organización en los distintos canales y por los distintos creadores de opinión. *“El papel de la monitorización, más allá de la*

*sencilla recopilación retrospectiva de artículos o menciones a una organización, consiste en permitir que las marcas se orienten en el nuevo entorno social, detecten de manera pro-activa las evoluciones premonitoras de oportunidades y amenazas y compartan con los empleados y otros stakeholders de la reputación de la empresa las informaciones útiles para su papel de embajadores”<sup>283</sup>*

En su aplicación a la Comunicación Interna, las herramientas de monitorización son de extraordinario interés para hacer un seguimiento y una evaluación constante de la frecuencia de uso de los diferentes canales, su aceptación por parte de la organización, los contenidos que habitualmente centran el debate..., y todo ello, posibilitado por las propias herramientas digitales 2.0., que aportan información exacta sobre nº de lecturas, comentarios, me gusta, *retuiteos*, etc., incluso de manera segmentada por los distintos departamentos o segmentos de la organización.

No nos resulta extraño, en este sentido, que *dircoms* y directivos manifiesten en el citado *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio*<sup>284</sup> tener muy desarrollados los parámetros para medir la eficacia de la Comunicación Interna en lo que se refiere al uso de las herramientas y canales de comunicación (3,7 sobre 4); compromiso de la alta dirección (3,7 sobre 4); comunicación de la estrategia y los resultados (3,6); liderazgo de los directivos (3,3 sobre 4); participación de los empleados (3,2 sobre 4); e implicación de los mandos intermedios (3,1 sobre 4).

Tampoco nos extraña nada que declaren, en cambio, tener muy poco desarrollado los parámetros para medir la incidencia de la

---

<sup>283</sup> AA.VV.: *Cinco pasos... Op. cit.* p.3.

<sup>284</sup> AA.VV.: *V Estudio... Op cit.*, p.12.

Comunicación Interna en los resultados, y pensamos que la misma respuesta se recibiría si se sometieran a valoración otras cuestiones como la incidencia en el ambiente de trabajo, en la motivación laboral, en la implicación con los objetivos, etc., que ciertamente escapan del trabajo de monitorización que suelen desarrollar las organizaciones. Factores que por el contrario sí entraban en las más ambiciosas y complejas auditorías de comunicación, que solían introducir encuestas entre los empleados para medir tales aspectos.

El ideal, sin duda, sería combinar ese trabajo de monitorización constante, que tiene un carácter más táctico y quizás más superficial, con una auditoría estratégica, concebida para medir aspectos de fondo no abarcados por la monitorización. Sea como fuere, lo que resulta indudable es que todo este esfuerzo de planificación, auditoría y monitorización de la Comunicación Interna en particular y de la Comunicación Institucional en general se concibe ya hoy como un proceso continuo y de límites casi inseparables. Y así, los planes que antaño se concebían para años, ahora se revisan de forma anual, con una evaluación y seguimiento permanente para poder corregir y rectificar sobre la marcha y un trabajo de análisis posterior para extraer conclusiones de cara al siguiente proceso planificador.

#### **4.10. La situación de la Comunicación Interna en España**

Aunque en apartados anteriores ya hemos hecho referencia a estudios y hemos aportados datos que dan una idea de cuál es la situación de la Comunicación Interna en España, al menos en relación con las herramientas y contenidos que abarca, y los objetivos que sus profesionales le atribuyen, en este capítulo nos proponemos aportar una mirada más global del rango y los recursos que se dedican a esta disciplina en las empresas e instituciones españolas, el posicionamiento jerárquico y lugar que ocupan dentro del organigrama, las funciones y responsabilidades atribuidas a los profesionales que se dedican a estas funciones, y otros aspectos que consideramos cruciales para conocer la situación y el avance profesional de esta disciplina en los últimos años.

##### **4.10.1. Evolución de la Comunicación Interna y de los recursos dedicados a ella en el ámbito empresarial e institucional**

El comienzo de la Historia de la Comunicación Interna suele situarse en Alemania y Estados Unidos, a mediados del siglo XIX<sup>285</sup>. Sin embargo, los ingleses pasan por ser los grandes abanderados de la Comunicación Interna. En España, su práctica profesional no se inicia hasta bien entrado el siglo, y es la empresa Pegaso la que se considera pionera, con su iniciativa de organizar excursiones para empleados. Sin embargo, la revista interna más antigua, como

---

<sup>285</sup> MARTÍN MARTÍN, F.: *Comunicación Empresarial...* *Op.cit.* pp. 17 – 20.

soporte emblemático de la Comunicación Interna, la edita Hullera Vasco-leonesa desde 1956 y su nombre es “Hornaguera”.

La práctica profesional de la Comunicación Interna en nuestro país puede considerarse, en consecuencia, incluso anterior a la de la Comunicación Externa, que no empezó a desarrollarse hasta mediados de los años 70 del pasado siglo, y a adquirir cierto peso hasta los años 80, cuando la consolidación de la democracia y la economía de mercado abrieron sus dos espacios principales de actuación: la política y el mercado. Fue entonces cuando empezaron a extenderse los gabinetes de comunicación tanto en las grandes empresas como en las administraciones públicas<sup>286</sup>. Y fue entonces cuando se inició el estudio y la profesionalización de la Comunicación Interna en nuestro país, unida en sus inicios a la trayectoria de ADECÍN, la Asociación para el Desarrollo de la Comunicación Interna, que nació en 1985 por iniciativa de un grupo de profesionales españoles de la Comunicación Empresarial y que durante más de una década estuvo organizando numerosos congresos, cursos y seminarios sobre Comunicación Interna, así como editando diferentes boletines y libros.

Pretender, sin embargo, que el avance de la Comunicación Interna fue desde entonces paralelo al de la Comunicación Externa es llevarse a un profundo engaño, entre otras razones porque la Comunicación Interna no entró siquiera inicialmente dentro de las atribuciones de los Departamentos de Comunicación, limitadas en principio y durante bastantes años a las relaciones con los medios de comunicación y aumentadas progresivamente con el paso del tiempo hacia otros públicos y actores externos, pero no internos. La razón de

---

<sup>286</sup> ARCEO, J. L.: *Las relaciones públicas en España*, McGraw-Hill, Madrid, 2004

ello es que la Comunicación Interna estaba atribuida -eso sí, como materia residual- a los Departamentos de Recursos Humanos.

De modo que, a finales del pasado siglo XX, cuando casi ocho de cada diez empresas y administraciones públicas ya contaban con un departamento de Comunicación<sup>287</sup>, los datos sobre Comunicación Interna distaban mucho del avance y extensión que experimentaba la Comunicación Externa y distaban también mucho del valor que ya por entonces le concedía la literatura científica.

Así, por ejemplo, una encuesta de 1999 a 72 empresas instaladas en España cuya facturación conjunta rebasa los 15.000 millones de las antiguas pesetas, apuntaba que sólo el 56% de estas corporaciones contaba con un departamento propio de Comunicación Interna<sup>288</sup>. Asimismo, según esta encuesta, sólo el 12% de los departamentos encuestados disponía de una asignación de más del 0,1% de su presupuesto para Comunicación Interna. Otra encuesta de ese año, la recogida en el *Informe sobre el estado de la Publicidad y el Corporate en España*<sup>289</sup>, reflejaba que a la Comunicación Interna sólo se asignaba el 9% del presupuesto global de Comunicación. Por su parte, una tesis doctoral de Jorge García Martín<sup>290</sup> referida a empresas vascas de gran tamaño aportaba un dato aún más prudente: sólo el 8% de estas empresas tenía un departamento de Comunicación Interna. Y un estudio, este todavía anterior, del Instituto de Empresa y la consultora Norconsult<sup>291</sup>, basado en encuestas a las 230 mayores empresas españolas, ponía

---

<sup>287</sup> Ibidem

<sup>288</sup> AA.VV.: *Estudio sobre la Comunicación Interna en las empresas españolas*. Inforpress y Capital Humano, 1999.

<sup>289</sup> VILLAFANE, J (Dtor): *El estado... Op.cit.*, pp. 114-119.

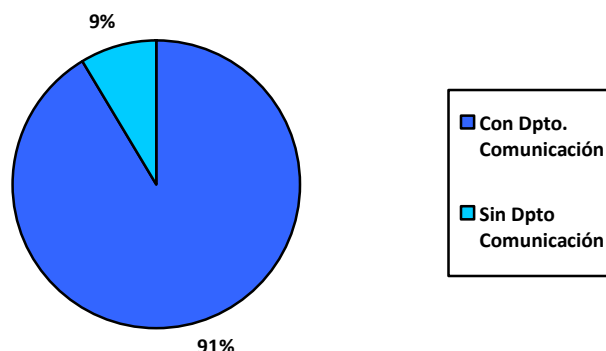
<sup>290</sup> GARCÍA MARTÍN, J: *La Comunicación Interna en la empresa vasca*. Tesis Doctoral, 1992.

<sup>291</sup> AA.VV.: *El Estado de la Comunicación Interna en España*. Instituto de Empresa y Norconsult. Madrid, 1992, p.17.

de manifiesto que sólo un 7% tenía un responsable formal de la Comunicación Interna aunque un 45% decía desarrollar actividades de Comunicación Interna.

Desde entonces hasta hoy la situación ha evolucionado notablemente, y la dedicación a la Comunicación Interna es mayor, aunque no equiparable a la que se presta a la Comunicación Externa. Según los últimos estudios, y como puede apreciarse en el gráfico 14, nueve de cada diez empresas tienen un departamento de comunicación, concretamente el 91,3%, un porcentaje que mejora bastante el 75% del año 2000 y el 78% del año 2005<sup>292</sup>.

**Gráfico 14. Situación de la Comunicación en el Corporate**



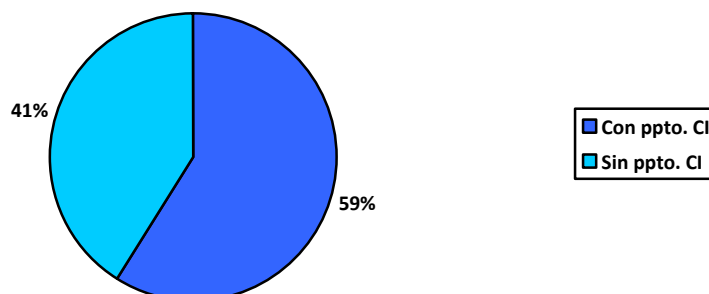
Elaboración propia.  
Fuente: ver nota 292

Mientras tanto, un 69% cuenta con una estrategia y un programa de Comunicación Interna, en tanto que, como puede verse en el gráfico 15, un 59% cuenta con un departamento dotado de presupuesto específico para Comunicación Interna<sup>293</sup>.

<sup>292</sup> AAVV: *El estado de la Comunicación...* Op.cit. p.3.

<sup>293</sup> AAVV.: *V Estudio...* Op.cit., pp.15-22

**Gráfico 15. Situación de la Comunicación Interna en el *Corporate***



Elaboración propia.  
Fuente: ver nota 293

Presupuesto, eso sí, que siguen muy lejos de los niveles que recomienda la asociación europea FEIEIA estima que el presupuesto que debe destinarse a la Comunicación Interna tiene que oscilar entre el 1 y el 1,5% de la facturación de la empresa. Asimismo, hay que señalar que en el 50% de las organizaciones, la dedicación a las funciones de Comunicación Interna se atribuye a una sola persona<sup>294</sup>.

Todo hace indicar no obstante que el desfase de la Comunicación Interna con respecto a la Comunicación Externa seguirá aminorándose en los próximos años, como ya ha ocurrido en estos últimos, y como por cierto ya anticiparon autores como Villafañe, que en su estudio sobre el estado del *Corporate* en 1999<sup>295</sup> auguró que la Comunicación Interna sería el capítulo más valorado por las empresas, por encima del resto de capítulos del *Corporate*, incluidas las Relaciones Informativas, la Comunicación de Producto, la Identidad Visual y la Gestión de Marca. Más de una década después, el estudio de Dircom de 2010<sup>296</sup> ha señalado que la

<sup>294</sup> Ibidem, pp.15-22

<sup>295</sup> VILLAFAÑE, J (Dtor): *El estado... Op.cit.*, pp. 114-119

<sup>296</sup> AAVV: *El estado de la Comunicación... Op.cit.* p.11.



Comunicación Interna será la función del Departamento de Comunicación que más crecerá en importancia en los próximos años, seguida de la Responsabilidad Social Corporativa.

#### **4.10.2. Rango y Dependencia dentro del organigrama**

Ese mismo estudio señala que en la mayoría de las instituciones (el 69%) la Comunicación Interna y la Comunicación Externas quedan bajo la responsabilidad de un único responsable, el Director de Comunicación, del que depende toda la Comunicación de la Organización. Un dato que mejora en 12 puntos el mismo estudio realizado en 2005 y que parecería confirmar tanto una tendencia creciente en el estatus del responsable de Comunicación, como una integración orgánica de las funciones de comunicación, antaño dispersas por diferentes departamentos<sup>297</sup>.

El aumento del rango de las responsabilidades de Comunicación parece, pues, muy claro. En 1996, DirCom<sup>298</sup>, realizaba una encuesta cuya muestra estaba constituida por 422 empresas (respondieron 213) con facturación actual mínima de 10.000 millones de pesetas y plantilla mínima de 70 empleados, todas ellas de la Comunidad de Madrid. Los datos extraídos de esta encuesta apuntaban que los departamentos de Comunicación (hablamos de Comunicación en general, no de Comunicación Interna) se ubicaban mayoritariamente en un segundo nivel de la organización, e incluso un 24% lo rebaja al tercer nivel. El último

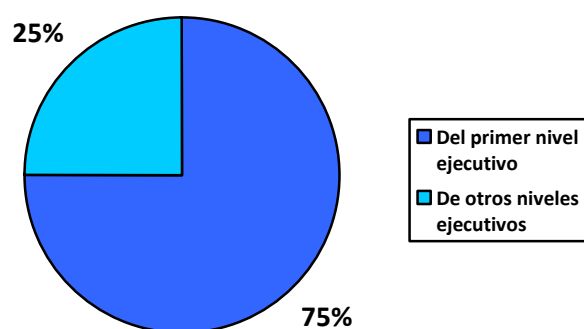
---

<sup>297</sup> Ibidem. p.3.

<sup>298</sup> AA.VV.: *La Comunicación en la empresa*. ADC DirCom, Madrid, 1996, p.34.

estudio de la asociación Dircom, de 2010<sup>299</sup>, muestra en cambio, como se ve en gráfico 16, que el 75% de los responsables de comunicación depende ya del primer nivel ejecutivo, confirmando así una tendencia que ya se apuntaba en el año 2000 (cuando ese porcentaje alcanzó el 40%) y que se confirmó en 2005 (cuando subió hasta el 70%). El 70% participa además en el Comité de Dirección.

**Gráfico 16. Dependencia del Dircom**



Elaboración propia.  
Fuente: ver nota 299

Otro estudio, del Portal topcomunicacion.com y Burson Marsteller<sup>300</sup>, basado en entrevistas con 25 Directores de Comunicación de empresas españolas, augura que, dentro de diez años, el Dircom formará parte de los comités de dirección de la gran mayoría de las empresas españolas y basa esa predicción en que la gestión de la información, tanto externa como interna, es un capítulo de importancia crítica para la empresa, y es una función que no se puede realizar sin estar en puestos del más alto nivel. Según este estudio, *“el acceso directo a los profesionales clave que dirigen la*

<sup>299</sup> AAVV. *El estado de la Comunicación...* Op cit. p.4.

<sup>300</sup> AA.VV: *El Dircom del futuro y el futuro del Dircom. 25 directores de comunicación reflexionan sobre el perfil y desafíos del Dircom del 2025.* Top Comunicación y Burson Marsteller, 2013. pp.8-9.

*compañía es vital para que el Dircom pueda hacer adecuadamente su trabajo y logre diseñar un plan de comunicación que ayude a conseguir los objetivos generales del negocio*<sup>301</sup>. Además, señala este estudio, hay síntomas en esa dirección, como que “*el puesto de Chief Communication Officer (CCO) es cada vez más común, reportando al CEO o directamente a la Comisión Ejecutiva o al Consejo*”<sup>302</sup>. Los *Dircom* consultados en este estudio indican, no obstante, que este fenómeno se producirá sobre todo en las grandes empresas y que en las de menor tamaño tardará mucho más en producirse.

El crecimiento del rango y la posición jerárquica del Director de Comunicación ha tenido su correspondiente reflejo en las tareas que este asume, cada vez más estratégicas y menos técnicas. El estudio de Top Comunicación y Burson Marsteller señala que cada día el Director de Comunicación estará más involucrado en la estrategia de la empresa y tomará parte en la elaboración de planes estratégicos<sup>303</sup>. En la misma dirección, el estudio de la asociación *Dircom* señala que sus principales funciones estarán relacionadas con la definición de la estrategia de comunicación y el asesoramiento a la Alta Dirección<sup>304</sup>. Asimismo, subraya que sus funciones son transversales y afectan a todos los departamentos y áreas de las organizaciones.

Sin embargo, que el aumento del rango del *Dircom* esté relacionado específicamente con la Comunicación Interna no es algo que esté claro, como tampoco lo está la cuestión de la integración de

---

<sup>301</sup> Ibidem, pp. 8-10.

<sup>302</sup> Ib., pp 8-10

<sup>303</sup> Ib., p.11

<sup>304</sup> AA.VV.: *El estado... Op.cit*, p.8

las funciones de Comunicación Interna y Externa bajo su responsabilidad. Así, el ya referido estudio del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa<sup>305</sup>, señala que la Comunicación Interna sigue siendo mayoritariamente una función integrada dentro del Departamento de Recursos Humanos (en el 43% de los casos), mientras que depende del Departamento de Comunicación en un 40% de éstos. En un 6% depende de un Departamento independiente que reporta de forma directa a la Dirección General y en un 7% es una función compartida por diferentes departamentos. Igualmente, el estudio de Top Comunicación y Burson Marsteller señala precisamente como una de las asignaturas pendientes de los Departamentos de Comunicación la asunción de las competencias de Comunicación Interna, aún en manos de Recursos Humanos, algo que Teresa P. Alfageme, directora de Comunicación de la Organización Médica Colegial (OMC), no duda en calificar en ese informe de un error, *“porque la Comunicación Interna, sobre todo en las grandes corporaciones, es tan importante o más que la externa y esta es una parcela que los dircom debemos cuidar extremadamente y darle la importancia que requiere”*<sup>306</sup>.

Cierto es que, en el año 1999, la descompensación era mucho mayor y sólo en el 26% de los casos la Comunicación Interna “colgaba” de Comunicación, Relaciones Públicas o Relaciones Institucionales<sup>307</sup>, algo que la mayoría de estudiosos del *Corporate* ya consideraban desde años antes la situación ideal. Así por ejemplo,

---

<sup>305</sup> AA.VV.: *V Estudio... Op.cit.*, p.15.

<sup>306</sup> AA.VV.: *El Dircom del futuro... Op.cit.* p.10

<sup>307</sup> VILLAFANE, J (Dtor): *El estado... Op.cit.*, pp. 114-119.

Alberg<sup>308</sup> opinaba en 1990 que la comunicación tiene cuatro funciones dentro de la organización: a) apoyar las operaciones centrales internas y externas (regular); b) definir a la organización y orientación del producto (persuadir); c) informar al público interno y externo (informar), y d) socializar a los individuos en la organización (integrar). A su juicio, señalaba, estas cuatro formas de comunicación deben coordinarse para que la comunicación contribuya eficazmente a conseguir los objetivos de la organización. Y por ello, la Comunicación Interna y la Externa deben ir de la mano. En un sentido similar se manifestaba Justo Villafañe, que siempre ha abogado por que la Comunicación Interna y Externa tengan la misma dependencia. *“Lo que cuenta es que la entidad proyecte tanto hacia fuera como hacia dentro una Imagen Positiva que, además de otros requisitos, exige un tratamiento unitario. Esto se logrará más fácilmente si es responsabilidad de una misma área de trabajo que actúa, con independencia del público-meta, con las mismas estrategias y procedimientos”*, escribió en los años 90, confesando, eso sí, que lo veía como *“una batalla perdida, pero, en cualquier caso, como una derrota que no es razonable”*<sup>309</sup>. A tenor de la evolución de los últimos años, quizá no sea una batalla tan perdida.

#### **4.10.3. Formación y capacidades y perfil del Comunicador Interno**

Los últimos estudios que se han realizado sobre este tema se refieren a la figura del *dircom*, que, como ya hemos visto, no siempre

---

<sup>308</sup> ALBERG, L.: “Theoretical model and praxis of total communications”, *International Public Relations Review*, 13, 1990, p.23.

<sup>309</sup> VILLAFANE, J.: *Imagen ... Op.cit.*, p. 244

coincide con la figura del profesional encargado de dirigir y/o desarrollar las funciones de Comunicación Interna –ni coincide ni a veces lo tiene siquiera bajo su mando jerárquico-. Por consiguiente las conclusiones de estos estudios nos las tenemos que tomar con las convenientes reservas en nuestra aproximación al perfil del Comunicador Interno.

Así, de entrada, una de las principales conclusiones del informe presentado en 2010 por la asociación Dircom, relacionada con la titulación académica mayoritaria de los responsables de comunicación nos parece de extrapolación dudosa para los comunicadores internos. Según el citado estudio, la titulación mayoritaria de los *dircom* es la de Periodismo (35,3%), seguido de Económicas (10%) y Derecho (7,5%)<sup>310</sup>. Asimismo, según este estudio, tres de cada diez tiene en su currículum Máster y Doctorados, frente a los dos de cada diez de 2005 y uno de cada diez en 2000.

En relación con las principales cualidades y capacidades atribuidas al *dircom*, el mismo estudio señala cinco características, de las cuales cuatro podríamos extrapolar a la figura del Comunicador Interno (capacidad de comunicación, influencia en la dirección de empresa, capacidad de trabajo en equipo y alto conocimiento técnico de los servicios de la organización) y una resulta bastante indiferente para éste (el acceso a los medios de comunicación). Entre esas cualidades, no figura ni el dominio de las nuevas tecnologías (en la que el 60% de los *dircom* se sitúan en nivel de usuario intermedio) ni el liderazgo en las redes sociales (aunque el 80% de los *dircom* participan en ellas). Y sobre todo, según el estudio de la asociación DirCom, el responsable de comunicación tiene que ser un estratega.

---

<sup>310</sup> AA.VV.: *El estado...* Op.cit p. 5

Con esta conclusión coinciden José Álvarez Marcos<sup>311</sup>, para quien el *Dircom* es junto con el CEO, el único que debe conocer toda la organización, y el comunicador social Gabriel Patrizzi<sup>312</sup>, que expone otras cuatro cualidades que considera básicas para el responsable de la Comunicación Interna. Además de un estratega, el Comunicador Interno debe ser, a su juicio, un “líder”, una persona con capacidad de hacer escuchar su voz y escuchar la de los demás en todos los niveles de la organización, un profesional “creativo” y facilitador de la innovación y un “idealista” que crea firmemente en lo que hace y en la posibilidad de cambiar las cosas. Por su parte, según Walter<sup>313</sup>, la formación de un director de comunicación se mueve entre un polo generalista y un polo especializado. Generalista en los conocimientos de la empresa y especialista en comunicación, o al revés.

Muy interesante nos parece la aportación que realiza en su blog PrideCom<sup>314</sup>, agencia especializada en Comunicación Interna 2.0, que augura una profunda transformación del perfil del comunicador interno como consecuencia de la adaptación de las organizaciones al nuevo entorno 2.0. A juicio de estos consultores, el profesional de la Comunicación Interna será sobre todo un “creador de conversación 360º”, que deberá “reunir en su ADN” cualidades como una gran capacidad de influencia en todos los niveles de la organización, y particularmente en las áreas directivas; un profundo conocimiento de la empresa o institución; una sincera identificación con los valores de

---

<sup>311</sup> ALVAREZ MARCOS, J: “Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito”, en *Razón y Palabra*, abril-mayo, 2007. En <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n56/jalvarez.html>

<sup>312</sup> PATRAZZI, G., en [www.reflexionescomunicacionales.wordpress.com](http://www.reflexionescomunicacionales.wordpress.com). 2013.

<sup>313</sup> WALTER, J. : *Directeur de Communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, Editions L'Harmattan, París, 1995, pp. 145 y 146

<sup>314</sup> En [www.pridecom.es](http://www.pridecom.es)

la organización; las habilidades necesarias para manejarse con soltura ante un auditorio, ante una hoja en blanco o ante el lenguaje audiovisual, como un verdadero políglota multimedia; la capacidad de ordenar y filtrar un gran volumen de información; y la curiosidad necesaria para estar al día de todas las novedades relacionadas con las nuevas tecnologías.

También interesantes para la definición del perfil de comunicador interno resultan los factores que el estudio de Top Comunicación y Burson Marsteller señala como claves para consolidar el rango y la posición del *dircom* en la empresa<sup>315</sup>. Pensamos que algunos factores son asimilables también al Director o Responsable de Comunicación Interna y son muy representativos igualmente de las capacidades que habrá de reunir. Así, el comunicador interno tendrá que ser cada vez más estratega, y tendrá que asumir la responsabilidad de definir el posicionamiento de marca de su compañía, decidiendo el equilibrio entre el posicionamiento institucional, comercial e interno. Tendrá asimismo que dominar y ejercer el control de los nuevos medios y canales digitales, tendrá que saber gestionar las crisis *on line*, que serán las crisis reputacionales más importantes, deberá cuidar la reputación de la marca en los diferentes entornos territoriales (de mercado y de trabajo) de la compañía, por lo que además tendrá que ser políglota en las empresas que sean globales, y finalmente deberá tener capacidad de gestionar grandes volúmenes de contenidos, y entender diferentes lenguajes, particularmente el audiovisual.

Otros conocimientos apuntados por el citado estudio para el perfil de '*dircom* ideal' que nos interesan también para el

---

<sup>315</sup> AA.VV: *El Dircom del futuro... Op.cit.* Pp.11-13



comunicador interno son: el conocimiento general sobre estrategia y gestión empresarial (finanzas, recursos humanos, liderazgo, e-commerce, marketing...); la capacidad de gestionar intangibles (marca, reputación, valores, cultura...); el dominio de técnicas de SEO, SEM, analítica web y en general de sistemas de medición; el conocimiento especializado de redes sociales y otros medios 2.0. (blogs, boletines...); el dominio de las técnicas de creación y edición de contenidos audiovisuales; la capacidad de análisis de la información e Inteligencia competitiva (tráfico web, descargas, viralización, estadísticas de uso por canales, etc.); y algunos conocimientos de neurociencia y psicología para conocer las motivaciones de los públicos a los que se comunica. A estos conocimientos, el estudio añade tres tipos de habilidades: habilidades típicas de *Management*, como capacidad relacional, inteligencia emocional y adaptación al cambio; habilidades de liderazgo y carisma; y habilidades vinculadas al dominio de los nuevos hábitos de trabajo, que obligan a trabajar con rapidez y equipos multidisciplinares.

Por encima de todo ello, y como señala, Mirta Drago<sup>316</sup>, el comunicador debe seguir siendo un juglar, *“alguien capaz de trasladar su historia a su público a través de la información y la técnica, pero sobre todo de la emoción (...) La diferencia es que si hace siglos bastaba el preso, nos hace falta ahora también la prosa, el video o un texto de solo 140 caracteres con sus enlaces”*.

---

<sup>316</sup> DRAGO, M: “Juglares 3.0”. en AA.VV. *Perspectivas... Op. cit.* p.35

#### **4.10.4. La situación de la Comunicación Interna fuera del ámbito empresarial y de las administraciones públicas**

Si la Comunicación Institucional cuenta con prácticas asentadas en el ámbito empresarial y de las administraciones públicas en nuestro país desde principios de los 80, en el llamado Tercer Sector, y como ya anticipamos en el capítulo introductorio, se trata de una disciplina que ha tenido un avance mucho más lento, entre otras razones, porque el propio Tercer Sector como tal no vivió su momento de reconocimiento y asentamiento hasta los años 90<sup>317</sup>.

Es lógico por otra parte que así fuera pues, en el Régimen anterior, los grupos y asociaciones que configuran hoy el Tercer Sector, pertenecían a la administración pública en la gran mayoría de los casos, y no fue hasta su regulación por la Constitución española de 1978 cuando empezaron a constituirse en su naturaleza actual, es decir, como entidades que no son públicas, pero tampoco tienen ánimo lucrativo, tomando por tanto cosas de ambos sectores, y situándose en un territorio intermedio entre lo público y lo privado<sup>318</sup>.

La multitud de términos utilizados para denominar las entidades que pertenecen al tercer sector reflejan su enorme heterogeneidad y la dificultad de agruparlas bajo una misma definición. La más consolidada es la de Tercer Sector<sup>319</sup>, un concepto que pretende mostrar esa posición de equilibrio entre la acción del Estado y de la economía de mercado. Sin embargo, se han utilizado muchas otras definiciones, entre las cuales una que ha gozado de

---

<sup>317</sup> ARANGUREN, L.A.: *Voluntariado ...Op.cit.*, pp 13-32.

<sup>318</sup> GARCÍA OROSA, B. “Aproximación teórica...” *Op.cit.*

<sup>319</sup> LEVITT, T.: *The third sector – New Tactics for a Responsive Society*. American Management Association. Nueva York 1973

gran popularidad y difusión en los últimos años es la de sociedad civil, aunque algunos autores<sup>320</sup> consideran que este es un término más amplio que también incluye a las familias y a los individuos en cuanto agentes sociales.

Conforme el Tercer Sector fue configurándose en nuestro país, fueron desarrollándose paralelamente sus prácticas de Comunicación<sup>321</sup>, que, como señala Berta García Orosa<sup>322</sup>, adoptaron las reglas y prácticas de la Comunicación Empresarial y Corporativa ya por entonces configuradas, sin crear un modelo propio de acuerdo a su naturaleza y a sus características específicas. La consecuencia, señala esta autora, es que las entidades del Tercer Sector, aún hoy, tienen definida una política de comunicación que no es consecuente con su naturaleza, actividad y fines, y que no lo es además, ni en lo que se refiere a la estructura de su departamento de Comunicación, ni en el propio diseño de su estrategia de comunicación.

En su opinión, las características de la comunicación que desarrollan las entidades del Tercer Sector no pueden ser las mismas que las que definen la comunicación empresarial, porque *“sus tres elementos básicos, lejos de parecerse, son muy distintos”*. Y así no sólo es el emisor lo que cambia (que en el tercer sector son entidades privadas sin ánimo de lucro) sino también el receptor (que en el tercer sector no son ni los administrados ni los consumidores, sino la población como agente social) y el propio mensaje, que en el

---

<sup>320</sup> CABRA DE LUNA, M.A. y DE LORENZO GARCÍA, R.: “El Tercer Sector en España. Ámbitos, Tamaños y Perspectivas”, en *Revista Española del Tercer Sector*, 2005.

<sup>321</sup> El crecimiento de gabinetes en las ONG en la década de los 7 fue del 3%, mientras que entre 1996 y 2004 fue del 50%, pone de manifiesto GARCÍA OROSA, B., en su citado artículo en la revista *Telos*.

<sup>322</sup> GARCÍA OROSA, B. “Aproximación teórica”... Op.cit.

caso de estas entidades no debería estar centrado en la propia entidad ni en sus productos/servicios, como en el caso del sector privado, sino en su misión y en la realidad social sobre la que pretende actuar.

Como puede verse, la autora se refiere a la Comunicación Externa, pero conclusiones similares podrían trasladarse a la Comunicación Interna, donde nuevamente el Emisor, el Receptor y el Mensaje vuelven a ser muy distintos a los de la Comunicación Interna Empresarial. Así, el Receptor ya no es la plantilla en la que hay que hacer fluir la información para que sea más eficiente y cumpla con los objetivos establecidos, sino el voluntario o asociado comprometido con una misión compartida.

La dificultad para definir un modelo propio para el Tercer Sector, como propone esta autora, reside en la propia heterogeneidad de las instituciones que lo conforman, ya comentada. De acuerdo con L. Salomon y H. Anheier<sup>323</sup>, podríamos establecer que los cinco elementos característicos fundamentales de las entidades integradas en el Tercer Sector son los siguientes: ser una organización formal, privada, sin ánimo de lucro, dotada de autogobierno y altruista. Y a estas características responden entidades tan distintas como las ONGs, las asociaciones empresariales, las cámaras de comercio, los colegios profesionales o las fundaciones.

Pretender establecer normas y códigos de comunicación válidas para todas estas entidades, de modo que los mismos criterios puedan ser trasvasados de una ONG a una corporación profesional,

---

<sup>323</sup> SALOMON, L. y ANHEIER, H.: *A comparative study of the non profit sector*. Charities Aid Foundation. Tombridge. Kent. 1973, citado por CABRA DE LUNA, M.A. y DE LORENZO GARCÍA, R.: “El Tercer Sector...”. Op.cit..

representa a nuestro juicio un ejercicio tan complejo y lleno de riesgos como trasladar directamente al Tercer Sector la pautas de la comunicación empresarial. Entendemos por ello que el abordaje de la comunicación en estas entidades debe ser realizado de manera diferenciada y ese es precisamente el enfoque adoptado para esta investigación, centrada en la comunicación de los colegios profesionales.

Como entidades reconocidas por la Constitución Española como corporaciones de derecho público y base privada (artículos 36 y 52), estos encajan perfectamente dentro del campo conceptual del Tercer Sector, pero su singularidad y su naturaleza tan distinta al grupo de entidades con las que habitualmente se asocia el Tercer Sector, las ONGs, hacen especialmente necesario la definición de un modelo de comunicación propio para este tipo de instituciones, tan distanciadas en cuanto entes comunicativos de las empresas y administraciones públicas como también de las organizaciones de voluntariado dedicadas a combatir las desigualdades sociales o los problemas medioambientales. Objetivo que empezamos a abordar en esta investigación desde el próximo apartado.

#### **4.10.5. De la Comunicación a la Gestión de Intangibles. Ante un posible cambio de paradigma.**

No queremos finalizar este repaso de la situación de la Comunicación Interna en España sin abordar, si quiera de forma muy somera, un debate que está ya sobre la mesa de los profesionales y sobre todo de los teóricos de la Comunicación Corporativa, lanzado y

liderado por Justo Villafaña<sup>324</sup>, para quien el propio término de comunicación ha quedado superado por las labores desarrolladas por el *dircom* y debe ser sustituido por el de “gestión de los intangibles” –reputación, marca y responsabilidad corporativas, principalmente-. Consciente de que esa sustitución es poco posible, el citado autor propone el uso del concepto de “comunicación intangible” para subrayar la importancia que la gestión de los intangibles va a cobrar en las funciones del *dircom*, así como la imposibilidad de desagregar la comunicación de la dirección y gestión de una organización. *“El espíritu del jazz expresa muy bien la filosofía de la comunicación intangible, en la que lo esencial ya no es la suma de tareas, más o menos relacionadas entre sí, sino la idea que subyace a todas ellas: lograr una suerte de ‘gestalt corporativa’ en la que todos los recursos de la empresa –los tangibles y los intangibles– están alineados para alcanzar una buena reputación corporativa, un todo que armoniza la totalidad de los procesos que generan valor y cuya maximización constituye el desiderátum de la gestión empresarial. Es por ello por lo que (...) nunca hasta ahora el management y la comunicación empresariales han estado tan íntimamente unidos en la praxis empresarial”*, afirma Villafaña<sup>325</sup>. Más que una función estratégica para el futuro de una organización, la comunicación (o la reputación corporativa) se convierte desde esta perspectiva en una variable básica de la gestión empresarial. Del mismo modo que no se pueden tomar decisiones sin plantearse su dimensión financiera, ninguna organización debería tomar ninguna

---

<sup>324</sup> VILLAFANE, J.: *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Pearson, 2013.

<sup>325</sup> “La comunicación intangible: reinventar la comunicación empresarial”, en [http://www.villafane.com/data/pdf/La-comunicacion-intangible---reinventar-la-comunicacion-empresarial.pdf\\_226.pdf](http://www.villafane.com/data/pdf/La-comunicacion-intangible---reinventar-la-comunicacion-empresarial.pdf_226.pdf)

decisión sin antes meditar el impacto sobre su reputación. En este sentido, la función del dircom será no ya tanto desarrollar las actividades propias de comunicación, como velar por el cuidado de la reputación corporativa, alineando todas las políticas de la empresa con la defensa y fortalecimiento de esta reputación.

## **5. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LOS COLEGIOS PROFESIONALES**



### **5.1. El Concepto de Comunicación Interna, trasladado a un colegio profesional**

El meritorio estudio realizado por Carmen Muñoz Jodar<sup>326</sup> para la Unión Profesional, uno de las pocas aproximaciones teóricas específicas que se ha realizado a la comunicación de los colegios profesionales, manifiesta que el concepto de Comunicación Interna se queda corto para el análisis de la Comunicación entre los colegios y los colegiados y destaca en este sentido que el colegiado tiene, en su perfil, características que lo asimilan al empleado de una empresa, pero también al cliente y al accionista, así como al elector de un gobierno. *“El colegiado tiene un poco de todos y necesita y quiere un poco de lo que necesitan los clientes, los empleados, los propietarios, los electores”*, señala Muñoz Jodar y esa afirmación le sirve a esta autora para proponer que se hable de Comunicación entre Colegios profesionales y Colegiados en lugar de Comunicación Interna.

Estando de acuerdo con su valoración sobre el perfil singular del colegiado en tanto público interno, y coincidiendo en que presenta algunas características que son más habituales en los públicos externos, nosotros consideramos que el concepto de Comunicación Interna no sólo resulta perfectamente válido para abarcar la comunicación con los colegiados, sino que de hecho es el más apropiado para describir esta comunicación, y descartarlo sólo puede responder a la influencia de la literatura científica del *Corporate*, que ha identificado tradicionalmente Comunicación Interna con la Comunicación con los empleados. Sin embargo, ni

---

<sup>326</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación. Colegios... Op.cit.*

quiera en la Comunicación Interna Corporativa, es posible, ni del todo correcto, asimilar la Comunicación Interna con la comunicación con los trabajadores, pues también en la empresa la Comunicación Interna abarca, como hemos visto, otros públicos internos (consejo de administración, proveedores...).

Mucho menos posible y lógico resulta hacerlo en organizaciones representativas donde, como veremos, el principal público interno está constituido por los propios representados. Que el colegiado tenga algunas características que, desde el punto de vista de la comunicación, lo asimilan más a un cliente que a un empleado, no significa que la comunicación que se establezca con él no sea Comunicación Interna.

Antes bien, lo que significa es que la Comunicación Interna en las entidades representativas, y de forma específica en los colegios profesionales, presenta desde su concepto singularidades y características propias que la hacen diferente de la Comunicación Interna Corporativa (sector privado) y también de la Comunicación Interna Institucional (sector público). Singularidades y características propias que han sido poco estudiadas hasta ahora, porque, como han señalado Erro y González<sup>327</sup> entre otros, los criterios de la comunicación empresarial han sido adaptados al Tercer Sector no sólo de una forma práctica, sino también en el ámbito teórico, sin que se hayan establecido nuevas definiciones, conceptos y presupuestos

---

<sup>327</sup> ERRO, SALA, J.: “Las prácticas comunicativas de las ONGD. De la comunicación mercadeada a la construcción de una mirada comunicacional”, 2005 y GONZÁLEZ LUIS, H.: “Evolución temática de las ONGDS como fuentes de los medios de comunicación” en XIX Congreso Internacional de Comunicación, Pamplona, 2004, citados por GARCÍA OROSA, B. “Aproximación teórica”... Op.cit.

teóricos para la comunicación de las organizaciones fuera del sector público y del tejido empresarial. Estas nociones son precisamente las que nos proponemos “construir” y analizar en este trabajo, específicamente para los colegios profesionales y específicamente para su Comunicación Interna.

Y para ello, lo primero es la revisión del propio concepto de Comunicación Interna, en su adaptación específica a los colegios profesionales, para lo cual vamos a partir de la que propusimos en el capítulo 2.1. tras revisar la amplia literatura científica al respecto y eliminar las desviaciones habituales hacia el *Corporate* o Comunicación Empresarial: por Comunicación Interna, apuntamos entonces, podemos entender el flujo de información bidireccional o diálogo que se desarrolla entre una organización y sus públicos internos, el cual, debidamente planificado y gestionado, resulta fundamental para la integración de los miembros de la organización y resulta el motor necesario para que esta pueda cambiar y reorientarse constantemente a la búsqueda de los objetivos comunes de sus integrantes.

Para la adaptación específica de esta definición a los colegios profesionales, lo primero es hacer un acercamiento a la regulación, naturaleza y fines de esta institución, reconocida por la Constitución Española, y cuya regulación ha venido constituida hasta ahora por la Ley 2/1974, de 13 de febrero, sobre Colegios Profesionales, que fue posteriormente adaptada por la Ley 74/1978, de 26 de diciembre, cuyo objetivo fue el adecuar la primera a la democracia. Muy recientemente, el Gobierno ha aprobado un anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, que dibuja un nuevo panorama para estas organizaciones basado en tres ejes de reforma principales

principales: la limitación a dieciocho del número de profesiones en las que la colegiación es obligatoria; el fomento de la competencia en los servicios profesionales; y la restricción de la creación de nuevos colegios. Con estos cambios, el Gobierno prevé disminuir el número de colegios de los 1.650 actuales a una horquilla que rondaría entre los 180-540<sup>328</sup>.

Aunque la eliminación de la obligatoriedad es un cambio sustancial, la nueva regulación no afecta ni a la naturaleza de los colegios profesionales como corporaciones privadas de derecho público, ni a sus fines fundamentales, que seguirán siendo los de la ordenación del ejercicio profesional, la vigilancia de la buena práctica profesional, la representación de las profesiones y su avance, y la defensa de los intereses profesionales de los colegiados. Son precisamente esos los elementos sustanciales para la adaptación de nuestra definición de Comunicación Interna a los Colegios Profesionales, adaptación en la que deben incorporarse a nuestro juicio dos conceptos fundamentales esenciales en este tipo de organizaciones: la profesión y quienes la ejercen.

Como su propia denominación indica, los colegios profesionales existen hoy porque en su momento hubo profesionales que, ejerciendo una profesión u oficio común, decidieron agruparse para regular las condiciones de su ejercicio profesional y velar por el interés común, un fenómeno que fue en principio voluntario, luego fue obligatorio en algunas profesiones y hasta hace poco lo era también en nuestra legislación en todas las profesiones. Con ello

---

<sup>328</sup> Información procedente de la propia comunicación oficial del Gobierno. Nota de prensa titulada “Aprobada la norma que regulará los Colegios y Servicios Profesionales” y lanzada por el Ministerio de Economía y Competitividad el 2 de agosto de 2013. Disponible en la página web del Ministerio. <http://www.mineco.gob.es/>

queremos llegar a la conclusión de que la Comunicación Interna, en los colegios profesionales, debe ser entendida, principalmente, como la Comunicación del Colegio con sus colegiados, y de los colegiados entre sí, en cuanto miembros principales de esa agrupación profesional, comunicación con un contenido que está vinculado fundamentalmente a sus preocupaciones y problemas profesionales y con unos objetivos que están relacionados con la definición y defensa de sus intereses comunes.

De forma que, si como señalaba Villafañe, “*la Comunicación Interna es una función estratégica*”<sup>329</sup>, esta función, en los colegios profesionales, está orientada claramente a la unidad y mejora profesional de los colegiados. Y si, como decía García Jiménez, esta disciplina se ha convertido en “*una competencia esencial*”<sup>330</sup> en un entorno empresarial cada vez más evolucionado hacia organizaciones horizontales, con mayor razón podemos subrayar la condición primordial e imprescindible de la Comunicación Interna en unas organizaciones de naturaleza democrática, en las que las estructuras de gobierno están sometidas, a través del voto, a la voluntad soberana de sus bases.

En la revisión del concepto general de Comunicación Interna Institucional, hicimos también hincapié en el requisito básico de la bidireccionalidad (o en realidad multidireccionalidad), acentuado hoy en el entorno actual de medios sociales y herramientas 2.0. A nuestro juicio, es igualmente preciso y pertinente incorporar este requisito al concepto de Comunicación Interna de los colegios profesionales, en el entendido de que la conversación colegial puede

---

<sup>329</sup> VILLAFANE, J.: *Imagen Op. cit.*, p.238.

<sup>330</sup> GARCÍA JIMÉNEZ, J.: *La Comunicación Op.cit.*, p.6.

producirse y se produce de hecho de manera vertical, horizontal y transversal, a través de múltiples canales y herramientas.

Finamente, creemos necesario que nuestro concepto de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales recoja también su influencia sobre el cambio, muy destacada por Elías y Mascaray<sup>331</sup>, entre otros autores. Esa influencia vuelve a parecernos aún más determinante para nuestro objeto de estudio, por la naturaleza democrática de los colegios profesionales, que convierte la participación y el compromiso con el cambio por parte de la organización no ya en un desiderátum, sino en el origen mismo del cambio, el requisito para que este se lleve a efecto. Dicho de otra manera, y en el marco de las funciones y competencias que le atribuye la legislación, el cambio en los colegios profesionales y en las profesiones se produce por la decisión soberana y asamblearia de sus colegiados, de modo que la Comunicación Interna, o la *Intracomunicación*, como la denomina Elías y Mascaray<sup>332</sup>, es el verdadero motor del cambio que adapta estas organizaciones a un entorno crecientemente inestable.

**Gráfico 17. Elementos específicos para la definición de Comunicación Interna en los colegios profesionales**



<sup>331</sup> ELÍAS, J. y MASCARAY, J: *Más allá...* *Op.cit.* pp. 51-66.

<sup>332</sup> *Ibidem*, pp. 51-66.

Con todos esos elementos, que consideramos capitales, y que hemos resumido en el gráfico 17, vamos a sugerir una definición de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales con el siguiente enunciado: *Se trata del flujo de información y diálogo que se establece entre un colegio profesional y sus colegiados en torno a las cuestiones profesionales de interés común, orientado con sentido estratégico a la definición y defensa de una posición común sobre estas cuestiones y a la búsqueda del avance y mejora profesional, proceso que se establece en múltiples canales y distintas direcciones y que resulta determinante para el cambio y adaptación a un entorno crecientemente inestable. De forma paralela, la Comunicación Interna de los Colegios profesionales también alcanza a las estructuras profesionales (empleados) que trabajan en estas corporaciones, y que están encargadas de llevar a efecto las decisiones de los órganos de gobierno y prestar a los colegiados los servicios comunes que se les ofrecen.*

En nuestro trabajo de campo sobre la comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces veremos hasta qué punto adquieren virtualidad práctica estas nociones con las que hemos construido la definición de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales.

## 5.2. Sentido y Objetivos de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales

En el apartado 2.2. repasamos los cinco grandes imperativos de la Comunicación Interna en las organizaciones, señalando que ésta se orienta a facilitar la realización eficaz de la tarea (imperativo burocrático), fomentar la convivencia y el buen clima de la organización (imperativo relacional), construir y promover valores comunes (imperativo simbólico), fidelizar y favorecer el compromiso de sus miembros con los objetivos de la organización (marketiniano) y potenciar el derecho a la información y la democracia interna (imperativo ético y social).

Estos cinco imperativos son de aplicación a los colegios profesionales y lo son además en la Comunicación Interna no sólo con sus empleados, sino también con sus colegiados, que, como ya hemos dicho, representan su principal público interno. El ya citado trabajo de Muñoz Jodar atribuye a la Comunicación ocho funciones concretas<sup>333</sup> en la relación entre Colegio y colegiados, que podríamos encajar dentro de estos cinco grandes bloques.

Así, dentro del imperativo simbólico, podríamos incluir los objetivos de “*construir una reputación positiva de la profesión y del colegio*” y “*fortalecer la organización y la profesión desde dentro*”; dentro del imperativo relacional, los de “*reforzar el diálogo interno entre los colegiados y entre estos y sus órganos de gobierno*”, “*reducir incertidumbres y rumores*” y “*estrechar lazos de confianza*”; dentro del burocrático, el de “*reducir costes, evitar conflictos y*

---

<sup>333</sup> MUÑOZ JODAR, C.: Comunicación... Op.cit. p.25



*optimizar los servicios*”; y dentro del marketiniano, los de *“impulsar el cambio”* y *“facilitar el compromiso del colegiado con su colegio”*.

De forma paralela a todos estos retos, y quizás como resumen de todos ellos, Muñoz Jodar se refiere a la necesidad de enfocar la Comunicación Interna hacia la superación del *“recelo estructural”* que se produce en la relación Colegio-colegiado<sup>334</sup>. Un recelo que, a su juicio, es universal al común de las instituciones y que ella compara a la *“del ciudadano que paga impuestos pero entiende su fin último”* o *“la del empleado que no le gusta que le auditen, pero sí que se reconozca su labor y se penalice al mal compañero o al corrupto”*. La Comunicación Interna, agrega esta autora, debe servir para superar esa especie de relación de amor-odio contradictoria, desaprendiendo vicios y hábitos adquiridos y recuperando a los colegiados para sus colegios.

Con esa reflexión, Muñoz Jodar apunta quizás al gran objetivo de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales, la simbiosis entre Colegio y colegiados, frecuentemente deteriorada por una percepción negativa de los servicios colegiales o de la obligatoriedad o razón de ser de la institución colegial. En la misma dirección apunta José María La Porte, en un estudio más amplio sobre la Comunicación Interna en el Tercer Sector<sup>335</sup>, aunque más centrado en las organizaciones de voluntariado. A su juicio, en este tipo de instituciones los objetivos de la Comunicación Interna deben dirigirse principalmente a crear fidelidad, suscitar orgullo de pertenencia a la organización y motivar e integrar a los miembros.

---

<sup>334</sup> Ibidem. p.8

<sup>335</sup> LA PORTE, J.M.: “Principios de Comunicación Interna en el Tercer Sector”, en *Revista Comunicación y Sociedad*, Volumen XIV, núm. 1, Roma. 2000. p.6.

Este objetivo de fidelización y sentimiento de pertenencia adquiere además para los colegios profesionales una nueva relevancia en un entorno de liberalización creciente, en el que la obligatoriedad de la colegiación va a quedar fuertemente constreñida a determinadas profesiones (18 concretamente) y en el que por tanto los colegios van a tener que ganarse a sus colegiados para que sigan o se colegien a ellos. Van a tener que comunicar a los convencidos, para que lo sigan estando; a los manifiestamente críticos y adversarios, para cambiarles su opinión o al menos para evitar que esta se propague; y sobre todo a los tibios, indecisos e indiferentes, en los que tienen los colegios un vasto campo de actuación, si quieren seguir manteniendo su relevancia social.

¿Cómo puede la Comunicación ayudar a los colegios a reforzar/modificar la percepción de los colegiados? Según la encuesta que recoge el estudio de Muñoz Jodar para Unión Profesional, realizada entre los propios profesionales de comunicación de los colegios profesionales, las principales contribuciones que puede realizar la Comunicación Interna son: proporcionar información al colegiado (93% de los encuestados), ser de utilidad para el colegiado (88%), fomentar la relación colegio-colegiado (86%), mostrar lo que hace la Organización (67%), servir como punto de encuentro entre colegiados (51%), convertir al Colegio en un referente de contactos (51%), conocer la percepción del Colegiado (44%)<sup>336</sup>.

Confrontadas estas siete funciones principales con las siete principales que los directivos de empresas españolas le atribuyen a

---

<sup>336</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación... Op.cit.* p. 69

la Comunicación Interna Corporativa<sup>337</sup>, tal y como se ve en la tabla nº2, podemos comprobar que en ambos casos se destacan las funciones de carácter más informativo (promover el conocimiento de los servicios y logros de la organización, informar al colegiado, mostrar lo que hace la Organización...), mientras que en los colegios profesionales se hace más hincapié en las funciones de carácter relacional (servir como punto de encuentro entre colegiados, convertir al Colegio en un referente de contactos, fomentar la relación colegio-colegiado) y, en las empresas, en las funciones de imagen o relacionadas con la mejora de la percepción de la organización (mejorar la imagen pública de la organización).

**Tabla nº2. Comparación funciones Comunicación Interna en Corporate y Colegios Profesionales**

Comunicación Interna en Corporate	Comunicación Interna en Colegios
1. Promover el conocimiento de los servicios y logros de la organización	1. Informar al colegiado
2. Estimular el trabajo en equipo	2. Ser útil para el colegiado
3. Mejorar la imagen pública de la organización	3. Fomentar la relación colegio-colegiado
4. Favorecer la gestión de la organización.	4. Mostrar lo que hace la Organización
5. Mejorar la gestión del conocimiento	5. Servir como punto de encuentro entre colegiados
6. Fomentar la retención del talento	6. Convertir al Colegio en un referente de contactos
7. Agilizar la toma de decisiones	7. Conocer la percepción del Colegiado

Elaboración propia. Fuentes: V *Estudio sobre Comunicación Interna y Gestión del Cambio*. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa 2010 y *Comunicación colegios y colegiados*. Unión Profesional. 2009.

En ninguna de estas encuestas entre profesionales surge el concepto de apoyo a la gestión del cambio, aunque, como hemos

<sup>337</sup> AA.VV. V *Estudio...* Op.cit.p.8

señalado, preguntados específicamente por esta cuestión, los profesionales dedicados a la Comunicación Interna Empresarial sí reconocen la importancia de ésta en los procesos de cambio y de hecho, como ya indicamos, el 88% manifiesta haber realizado acciones específicas vinculadas con el cambio y un 66% con el cambio cultural<sup>338</sup>. Volvemos a reseñar esta cuestión, porque aunque no hemos encontrado referencias bibliográficas específicas sobre el papel de la Comunicación Interna en los colegios profesionales en la gestión del cambio, lo consideramos un elemento capital, sobre todo en la nueva etapa que se abre ahora para ellos.

Y es que la Ley de Colegios y Servicios Profesionales, y la previsible reforma de las reservas de actividad que también saldrá de ella, configurará un mapa diferente no sólo para los colegios, sino también para las propias profesiones, un escenario en el que los colegios profesionales tendrán que desarrollar numerosas funciones relacionadas con el cambio: de entrada, configurar una posición común de la profesión en torno a las reformas y tratar de influir sobre estas a través del correspondiente diálogo con las administraciones. Y a continuación, pilotar el proceso de cambio en el sentido que corresponda, trabajando para que este se desarrolle con el mayor beneficio-menor perjuicio para los intereses de los colegiados y de la profesión.

Y en todo ese proceso, lógicamente, la Comunicación Interna juega un papel fundamental, o debe jugarlo. Los colegios necesitan ahora más que nunca estar cerca de sus colegiados, del mismo modo que estos necesitan también más que nunca de sus colegios. Como dice Muñoz Jodar, quienes gobiernan los colegios

---

<sup>338</sup> Ibidem, p.32.

profesionales deben darse cuenta de que *“hay que construir el colegio profesional de los colegiados”*, y para eso *“es necesario tomar el pulso continuamente a la realidad del ejercicio profesional, articular canales que nos permitan mantener una comunicación continua con los colegiados”*<sup>339</sup>, de forma que la intervención sobre el cambio sea verdaderamente efectiva y se haga en el sentido de quieren los colegiados.

Sólo así podrán verdaderamente los colegios fidelizar a sus colegiados, lo cual, en un entorno de creciente liberalización y restricciones a la obligatoriedad de la colegiación, representa ya, más que un desiderátum, una necesidad, una cuestión de supervivencia. *“En relación con el colegiado, las organizaciones tendrían que trabajar como si no fuera obligatoria la colegiación; deberían trabajar para ser útiles, atrayendo y fidelizando profesionales (...) Si en algún caso se ha pensado que el colegio profesional debía eludir esa tendencia, la transposición de la directiva de Servicios ha venido a desmentirlo”*, decía Muñoz Jodar<sup>340</sup>. Hoy, con la obligatoriedad derogada en la mayoría de las profesiones, ese “tendrían” ya es un “tienen” en las corporaciones de colegiación voluntaria y es un ‘tendrían’ muy subrayado y en negrita en las que conservan la obligatoriedad.

Villafañe<sup>341</sup> expone cuatro tipos de factores excepcionales para el cambio de cultura corporativa en una empresa: a) cambio de misión de la empresa (cambio de actividad productiva); b) obsolescencia cultural; c) cambios estructurales profundos (privatizaciones, fusiones...), y d) resultados negativos reiterados. En

---

<sup>339</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación... Op.cit.* pp.7-9

<sup>340</sup> *Ibidem*, p.8.

<sup>341</sup> VILLAFAÑE, J: *La gestión profesional... Op.cit.*, pp.151-220

el caso de un colegio profesional, la asimilación de estos cuatro factores podría ser la siguiente: a) cambio o reorientación de la actividad profesional exigida por el entorno; b) cultura adaptada a una práctica profesional obsoleta y en revisión; c) cambios estructurales profundos como la desregulación de la obligatoriedad de la colegiación o de las condiciones de acceso al ejercicio profesional (reservas de actividad); d) problemas de viabilidad económica de la corporación y/o de los profesionales representados.

Toda esta casuística muestra una diferencia importante entre la Comunicación del Cambio en la Empresa y la Comunicación del Cambio en los Colegios Profesionales. Mientras que en la primera el cambio está relacionado con la propia organización en sí, es decir, con la transformación de la empresa; en la segunda, el cambio suele referirse al entorno o más exactamente a las condiciones de ejercicio de la profesión sobre las que se desarrolla la labor de tutela y representación. Algo que debemos poner en relación con la que ya advertía García Orosa: el mensaje en una empresa y en una organización del Tercer Sector es (o debe ser) muy diferente: mientras la empresa se centra en sí misma y en sus propios, las entidades del Tercer Sector deben centrarse en la realidad externa sobre la que pretenden influir.

Por ello, en todas las funciones atribuidas a la Comunicación Interna en los colegios profesionales, anteriormente descritas, nosotros echamos en falta una fundamental, que está además, y como hemos visto, íntimamente ligada a la gestión del cambio. Esa función es la defensa de los intereses profesionales que, sin duda, también puede y debe acometerse desde la Comunicación Interna. Es más, desde nuestro punto de vista, sin una buena Comunicación

Interna en esta dirección, lo más probable es que la Comunicación Externa fracase.

La explicación es sencilla. ¿Puede defender con eficacia un Colegio profesional una determinada posición sobre una nueva ley, ante una administración o ante la opinión pública, sin hacer previamente una buena defensa y presentación de esta postura ante sus propios colegiados? ¿Es posible hacer una buena comunicación externa fracasando en la Comunicación Interna? Nuestro punto de vista es que no, y en los colegios profesionales resulta especialmente importante que haya un buen alineamiento entre la Comunicación Interna y Externa y que los objetivos de ambas sean compartidos.

Dicho de otra forma, difícilmente podemos atribuir con éxito a la Comunicación Externa la función de defender los intereses colegiales ante la opinión pública, si no realizamos semejante atribución a la Comunicación Interna. Por ello, en la definición de funciones u objetivos de la Comunicación Interna los profesionales de los Colegios deben mirar hacia dentro, pero también hacia fuera, sin olvidar nunca que el colegio existe por los colegiados, pero los colegiados existen por la profesión que los une.

En nuestro trabajo de campo con los colegios de farmacéuticos andaluces, estudiaremos por ello el uso de la Comunicación Interna que están haciendo estas corporaciones para influir sobre el proceso de cambio que vive su profesión, y que excede de la mencionada reforma legislativa de los colegios profesionales.

### 5.3. Los Principios de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales

En su aproximación a la comunicación de los colegios profesionales, Muñoz Jodar parte de la premisa fundamental de que “*es imposible no comunicar*”, de modo que “*los colegios profesionales solo pueden optar entre gestionar o no la comunicación*”<sup>342</sup> y por consiguiente entre intentar influir sobre la percepción de los colegiados o no hacerlo. Alude de esa forma al principio de ineludibilidad que ya comentamos antes sobre la Comunicación Corporativa. Ahora bien, la Comunicación Interna profesionalmente gestionada es la que de manera planificada y estratégica pretende lograr objetivos específicos que son los que hemos visto en el capítulo anterior. “*No hay comunicación eficaz sin planificación*”, dice esta autora en el estudio realizado para Unión Profesional, el cual muestra sin embargo que un 37% de los colegios encuestados no contempla la comunicación con los colegiados dentro de su planificación de comunicación<sup>343</sup>.

Como pone de manifiesto Muñoz Jodar, la planificación y gestión de la comunicación ha de estar además en consonancia con la estrategia general de la organización, así como con lo que la organización hace, y debe ser por tanto coherente. Además, los líderes de las instituciones colegiales deben tener claro que “*hay problemas que no son de comunicación, sino de gestión*” y que no

---

<sup>342</sup> MUÑOZ JODAR, C: *Op.cit.* pp.39-45

<sup>343</sup> *Ibidem*, p. 62



sólo hay que comunicar, sino “*hacer para comunicar*”,<sup>344</sup> una aportación que nos parece verdaderamente relevante.

En relación con la coherencia, también toca esta autora uno de los principios que comentamos en el capítulo 2.3., el del alineamiento de la política de Comunicación Interna y externa, que debe formar parte de un plan global y coherente, con los mismos mensajes hacia dentro y hacia fuera sobre lo que los colegios son y quieren ser (misión) y lo que hacen y quieren hacer (visión). Esa coherencia, queremos agregar nosotros, resulta especialmente importante en los colegios profesionales, porque, como ya hemos comentado, los límites de la comunicación externa e interna se confunden, y muchas herramientas son de hecho compartidas por los colegiados y por otros agentes y públicos externos.

A propósito de estas herramientas, el estudio de Unión Profesional hace hincapié en que no se debe confundir comunicación institucional con comunicación a medios y que no sólo se comunica con los medios de comunicación, algo que parece bastante obvio en la teoría, pero no en la práctica, donde las funciones de muchos departamentos de comunicación siguen asimiladas a las de relaciones con los medios, máxime en los colegios profesionales, en los que algunos órganos de gobierno cometen el error de contemplar la comunicación con los colegiados bajo la óptica de una comunicación fuertemente vinculada a la proyección trasladada en medios de comunicación.

Otro error aún más común es considerar como única Comunicación Interna la Información que parte del Departamento de Comunicación, error cuyas consecuencias negativas han sido

---

<sup>344</sup> Ib. p.9

multiplicadas por los medios sociales, *empeñados* en dar protagonismo a las personas, favorecer la réplica a las fuentes oficiales y animar las polémicas. Hay que insistir en este punto en la función de la Comunicación Interna como regulador y animador del tráfico, una función muy poco compatible con la censura, que exige el máximo compromiso con la transparencia, y que asume la crítica y la discrepancia no como una agresión, sino como consecuencia lógica, y en cierto punto hasta deseable, de unas reglas del juego democráticas y basadas en la libertad de expresión.

En este punto nos permitimos introducir una reflexión sobre la importancia que puede tener la Comunicación Interna para acabar con ese alejamiento o esa indiferencia del colegiado al que hacía referencia el estudio de Unión Profesional, alejamiento e indiferencia provocadas en gran parte por la ficción de participación que se mantiene en algunos colegios, limitada prácticamente a los procesos electorales y a las reuniones asamblearias, y perjudicada más que animada por órganos de gobierno celosos preocupados porque un “exceso” de información favorezca la crítica y anime el debate interno o porque pueda influir negativamente en las negociaciones mantenidas con las administraciones.

Y sin embargo este debate interno es hoy más necesario que nunca, porque la ausencia de diálogo significa ausencia de interés, y la indiferencia y el alejamiento sólo puede tener una consecuencia, que es la descolegiación en todas aquellas profesiones en que ésta vaya a dejar de ser obligatoria. Los consultores saben bien que cuando el teléfono no suena es que el cliente está a punto de romper el contrato, y por eso cada vez que un cliente llama, esa comunicación nunca es percibida como una mala noticia, incluso si

es para apremiar la entrega de una tarea no finalizada o quejarse por un trabajo. El único *feedback* completamente negativo es el que se produce para avisar de la interrupción del contrato, y normalmente este tiene lugar después de un largo período de silencio.

Del mismo modo, los colegios profesionales deben comprender que cuando los colegiados callan, no es que todo vaya bien, como tantas veces se ha entendido. *No news, good news*, sigue pensándose en algunas corporaciones. Y quizás eso pudo haber sido así en el pasado, en un entorno de obligatoriedad y poca presión por la calidad de los servicios colegiales, pero en el nuevo contexto que se abre paso, en el que los colegios tendrán que revalidarse a sí mismo cada día, esa interpretación parece un suicidio. Que los colegiados hablen, incluso para quejarse, sólo puede ser considerado como un síntoma de salud, y no solo de salud democrática, sino de salud colegial propiamente, de pulso vital.

Para practicar una comunicación basada en esas premisas, sustentada en la convicción de que todo proceso de conversación es por naturaleza positivo y que la peor conversación es la que no se produce, es preciso, como señala Muñoz Jodar, *“la convicción y el liderazgo de las juntas de gobierno y presidencias”* y un *“firme compromiso de estas por la transparencia”*, pero hace falta además *“profesionalizar la comunicación con recursos, estrategia y planificación”*, *“integrándola, estratégica y ejecutivamente, dentro de un área específica de comunicación”*, y autorizando a estas áreas a desarrollar una estrategia que irradie la cultura de la comunicación a toda la organización y que favorezca por tanto que la Comunicación Interna se produzca en todas las direcciones: descendente, ascendente y horizontal. Esa estrategia, agrega Muñoz Jodar, solo

será efectiva si es además proactiva (tiene iniciativa) y reactiva (está preparada para reaccionar) y si los objetivos a los que se dirige no son cortoplacistas (que no haya comentarios negativos en las redes) sino medioplacistas (que haya un flujo de conversación positivo para la percepción interna del colegio y para la integración colegio-colegiados)<sup>345</sup>.

Sobre la conversación entablada con los colegiados, Muñoz Jodar recomienda que los mensajes sean pocos y claros, positivos y repetidos, puntuales, empáticos (nosotros, nuestro...) y adaptados al público al que se dirigen y al tiempo en el que se comunique<sup>346</sup>. Y José María La Porte, en relación con todas las instituciones del Tercer Sector en general, agrega que es necesario que estos mensajes se dirijan al objetivo último de *“poner en relación la identidad y misión de la organización con la realidad social que tiene lugar dentro de ella”*<sup>347</sup>, es decir, mostrar el porqué y el para qué de la organización confrontándolo con la realidad en la que actúa, un aspecto que consideramos verdaderamente relevante, sobre todo en contextos críticos.

Para los colegios profesionales estos contextos críticos representan una amenaza, pero también sin duda una oportunidad de evidenciar su razón de ser y por qué son necesarios para los colegiados.. Una relevancia que no sólo depende de la capacidad de influir o torcer el pulso de las administraciones públicas sino también de la capacidad de mantener internamente un debate abierto que ayude a configurar una posición unitaria ante la crisis, representativa

---

<sup>345</sup> Ib., p.25-27

<sup>346</sup> Ib., p.25-27

<sup>347</sup> LA PORTE, J.M.: “Principios...” Op cit.pp.5-8

del sentir mayoritario de la profesión y por tanto con mayor autoridad y fuerza para el diálogo y la interlocución con las autoridades.

Young y Post<sup>348</sup>, en esta dirección, insisten en la importancia de elaborar unos contenidos que no sólo indaguen en los hechos, sino también en las causas profundas, y agregan tres principios también aludidos en las líneas anteriores: a) el tiempo es clave, y hay que rechazar la tendencia a la seguridad excesiva en favor de la inmediatez; b) también lo es la continuidad o frecuencia de la comunicación, que facilita la cohesión, especialmente en periodos de crisis o cambio; c) y sobre todo nunca podemos perder la visión de conjunto en el bosque de mensajes y actividades. A nuestro juicio, estas tres claves son ley para la Comunicación Interna de los Colegios Profesionales.

---

<sup>348</sup> YOUNG, M.B. y POST, J.E. “Los ocho principios de la comunicación eficaz”, en *Harvard Deusto Business Review*, 1995.

#### **5.4. Los Contenidos de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales**

Según Muñoz Jodar<sup>349</sup>, la Comunicación Interna de los Colegios debe comprender los siguientes contenidos:

a) De registro: Altas (carta de bienvenida, información práctica sobre el colegio, folleto, derechos y deberes....), Bajas y Modificaciones de datos

b) De procedimiento: Convocatorias de Asambleas...

c) De decisiones políticas: Declaraciones institucionales; postura sobre asuntos de interés profesional; Convenios comerciales centrados en la economía en escala...

d) De conocimiento y análisis sobre la profesión: Analizando tendencias, generando conocimiento de buenas prácticas nacionales e internacionales, convirtiendo a los colegios profesionales en verdaderos *think tanks* de la profesión...

e) Personales: Cumpleaños, navidades, nacimientos...; informar de los éxitos de los colegiados; premios de excelencia profesional...

En esta clasificación, que nos parece interesante, no figuran los servicios colegiales, que el estudio de Unión Profesional desgana en otro momento, y que sorprendentemente no contempla cuando se refiere a los contenidos de la Comunicación Interna. Nosotros pensamos que esos servicios son, muy al contrario, un contenido fundamental de la Comunicación Interna y que frecuentemente, el distanciamiento o la indiferencia del colegiado hacia su colegio se debe al desconocimiento de esos servicios.

---

<sup>349</sup> MUÑOZ JODAR, C. Comunicación... Op.cit. pp.26-27

Servicios que podríamos clasificar en dos tipos: los que están vinculados a la propia colegiación y por tanto incluidos dentro de la cuota colegial; y los que los colegios ofrecen para su contratación voluntaria por parte de los colegiados, aprovechando las mejores condiciones que pueden lograr por volumen y su conocimiento sobre las necesidades profesionales de los colegiados. Precisamente este segundo tipo de servicios va a ser cada vez más importante para la viabilidad económica de estas instituciones, y una adecuada comunicación de estos será en el futuro fundamental.

Entre los servicios más habituales que los Colegios prestan a sus colegiados, el estudio de Unión Profesional<sup>350</sup> cita los siguientes:

-Servicios colegiales: consulta de honorarios, consultas sobre el ejercicio profesional, consultas, actualizaciones y modificaciones de registro, responsabilidad civil, bolsa de trabajo, servicio de atención al colegiado, consultas sobre deontología...

-Servicios jurídicos: asesoría y defensa jurídica, divulgación legislativa, consulta sobre la práctica profesional...

-Empleabilidad: bolsa de trabajo, biblioteca (bibliotecas online), fondos de desempleo, precolegiación, jubilados de los colegios profesionales...

-Formación continuada: cursos de especialización, de reciclaje profesional, sectoriales, transversales...

-Servicios financieros: seguros, concesionarios, convenios con bancos, asesoramiento, créditos, servicios bancarios, agencia de valores, banca electrónica, compra de materiales y libros...

-Servicios informáticos: descargas de software, telefonía, conectividad, correo electrónico...

---

<sup>350</sup> Ib., pp 22-23

-Servicios de ocio y entretenimiento: actividades deportivas y lúdicas, descuentos en cultura, descuentos en hoteles...

-Responsabilidad Social Corporativa: actuaciones en beneficio de la sociedad

-Comunicación y Publicaciones: revistas, boletines electrónicos, libros, folletos, memorias y guías profesionales...

-Y servicios telemáticos orientados hacia el *e-Colegio*.

Informar de estos servicios es, en gran medida, informar de lo que el Colegio hace, pero para el colegiado es también interesante el cómo y el quién lo hace, y en este sentido estimamos que la información sobre la organización interna del colegio, a nivel tanto de órganos de gobierno como de gestión resulta fundamental. Con frecuencia, los colegiados ni siquiera conocen a qué departamentos ni a qué personas tienen que dirigirse para acceder a determinados servicios e informaciones. La Comunicación Interna tiene que ayudar a derribar barreras entre Colegio y colegiados y para ello debe hacer transparente y notoria la estructura de gobierno y gestión de las corporaciones.

Finalmente, y como decíamos en el apartado anterior, importa el qué se hace, pero sobre todo el para qué se hace, y en ese sentido una buena comunicación la misión y los objetivos colegiales, de los valores y cultura profesional, de la visión sobre el pasado y el futuro de esta, resulta también imprescindible. Lógicamente, el para qué no puede ser un para qué estático, sino un para qué adaptado al entorno actual, el cual también debe entrar en la Comunicación Interna. ¿Cómo se va a explicar a los colegiados el para qué de un Colegio sin informar y analizar los cambios que vienen produciéndose en la profesión y en el entorno?



En esta dirección José María La Porte<sup>351</sup> señala que en la información que las organizaciones lanzan a sus miembros hay que contemplar tanto los contenidos que se generan dentro de éstas y que responden a las iniciativas y actividades que estas desarrollan como a los mensajes y acontecimientos que suceden alrededor de esas organizaciones y que afectan a su razón de ser y a los intereses comunes de sus asociados. Dice este autor: *“En cuanto destinataria de información, la institución no lucrativa recibe infinitud de mensajes desde el entorno en el que se mueve. Algunos de esos mensajes provienen de organizaciones o medios de comunicación, otros tienen un carácter más personal pero no por ello menos importante, como las informaciones recibidas por personal de otras instituciones”*<sup>352</sup>. Por ello destaca la importancia de que las organizaciones desarrollen *“su capacidad receptiva”* para captar la información que viene del exterior, evaluarla y transmitirla internamente. Asimismo, y en relación a los contenidos propios, subraya la importancia de que los contenidos no se queden estancos en los departamentos y lleguen a quienes tiene la potestad de lanzarlos internamente. Como pone de manifiesto Tobin<sup>353</sup>, las organizaciones no aprovechan suficientemente los recursos de conocimiento y las capacidades que poseen.

Hasta ahí la teoría. De los contenidos que en la práctica nutren la Comunicación colegio-colegiados, sabemos poco, y lo que sabemos se basa en la impresión de los responsables de comunicación, más que de los propios colegiados, por lo que hay

---

<sup>351</sup> LAPORTE, J.M.: “Principios...” Op.cit. pp.9-11

<sup>352</sup> Ibidem, p. 10

<sup>353</sup> TOBIN, D.R.: *Transformational Learning. Renewing your Company Trough Knowledge and Skills*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996. p.2

mirar los datos con reserva. Según la encuesta de la Unión Profesional, con una muestra bastante pequeña<sup>354</sup>, la información más valorada en la Comunicación Interna de los colegios es la que se refiere a responsabilidad civil, formación y ejercicio profesional. En los tres casos, más del 50% de los encuestados considera su importancia notable o sobresaliente. En el caso concreto de la información sobre ejercicio profesional, un 30% la considera sobresaliente, y un 40% notable, igual que la de formación, mientras que la de responsabilidad civil recibe un 50% de notables y un 20% de sobresalientes.

Más datos: la información de carácter institucional, relacionada con la presidencia y los órganos de gobierno colegiales, es calificada por el 34% de los encuestados solo con un aprobado (un 5 o un 6). Aproximadamente un 29% considera que esta información tiene una importancia notable (7 u 8). Un 16% la considera sobresaliente. Y hay nada menos que un 20% que valora su importancia por debajo del 5.

Sobre la información de servicios colegiales periféricos o de contratación voluntaria, la valoración más frecuente es la de aprobado (un 30%), llamando la atención el elevado índice de respuestas de ns/nc (más de un 18%). Un 10% considera, en cambio, su relevancia sobresaliente y casi un 25% notable.

Más repartida está la opinión sobre la información de bolsa de trabajo y de control disciplinario. La primera es suspendida por un 15% de los encuestados, y considerada sobresaliente por el 9% y notable por más del 40%. La segunda es suspendida por un 26%, valorada notablemente por el 30% y con un sobresaliente por el 5%.

---

<sup>354</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación... Op.cit.* pp. 65-68.

Finalmente, en relación con los contenidos sobre actividades lúdicas, un 20% los suspende, más de un 30% solo los aprueba, un 25% los considera notable y un 15% les otorga el sobresaliente.

De todo lo cual parece deducirse, tal y como se muestra en el gráfico 18, que la comunicación que más interesa es la que atañe a su ejercicio profesional y la de servicios prestados por el colegio que se relacionan con ese ejercicio. En ese sentido, se trata de una comunicación que, en sus contenidos, mira hacia dentro de la organización, pero sobre todo hacia fuera, un rasgo que resulta diferencial con respecto a la Comunicación Interna en el *Corporate*, más centrada, como vimos, en la propia empresa en sí que en su entorno.

**Gráfico 18. Importancia decreciente de los contenidos de la CI en los colegios profesionales**



Elaboración propia.  
Fuente: ver nota 354

## 5.5. Los públicos de la Comunicación Interna en los colegios profesionales

Detrás de todo el desarrollo teórico y práctico de la Comunicación Interna Empresarial está, como vimos al principio de este trabajo, una nueva concepción del *Management* basada en la valoración del capital humano como el activo más importante de las empresas en la Sociedad del Conocimiento. De tal importancia que empezó a considerársele una especie de cliente interno, al que también hay que fidelizar.

Toda la teoría y desarrollo profesional de la Comunicación Interna están configurados, por tanto, en el *Corporate*, alrededor del concepto de trabajador. En la Comunicación Interna de los colegios profesionales, sin embargo, el primer y más importante público interno que hay que considerar no son los empleados, sino sus colegiados, que, como señala Muñoz Jodar, constituyen el centro de gravedad del colegio, su materia prima y razón de ser<sup>355</sup>.

El colegiado tiene características propias y diferenciadas que no permiten desde luego asimilarlo al empleado de una organización, pero tampoco a un accionista o un cliente externo. De unos y otros tiene rasgos compartidos y elementos que los diferencian (ver gráfico 19). Así, podemos decir con Muñoz Jodar<sup>356</sup> que el colegiado es, en primer lugar, un asociado que espera que su asociación lo represente y proyecte su profesión en la sociedad, que lo defienda de ataques externos, que evite el intrusismo y la competencia desleal, que resuelva y denuncie los problemas que aquejan su quehacer

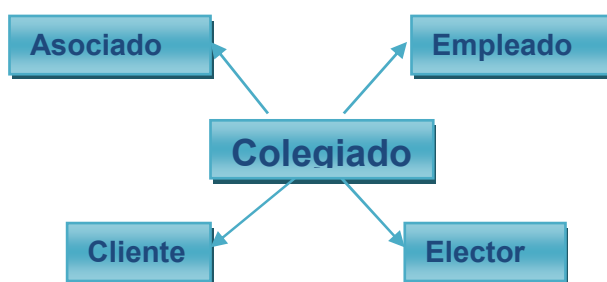
---

<sup>355</sup> Ibidem, p.16

<sup>356</sup> Ib, pp.17-18.

cotidiano, que le de la oportunidad de integrarse e interactuar con sus colegas y que aproveche la economía en escala del grupo para la obtención de beneficios y ventajas... Pero es también el cliente de su colegio, y como tal espera una colegiación que satisfaga sus expectativas, que le ofrezca más servicios al menor precio, que le ayude a orientar su ejercicio profesional, que le proporcione formación de calidad para ello, que le reporte información privilegiada y previa su conocimiento público. Asimismo, el colegiado comparte con los empleados de una empresa el rasgo de sentirse integrante de una organización, y como tal espera sentirse parte de un grupo reconocido y de prestigio, que le ayude a su promoción y desarrollo profesional, con una dirección ejemplarizante y un ambiente de relaciones profesionales satisfactorias. Finalmente, como elector, el colegiado es un votante que aspira a la transparencia y democracia interna, y a un buen gobierno con gran liderazgo.

**Gráfico 19. El colegiado como público de la Comunicación Interna**



Elaboración propia.

Según el propio estudio de Unión Profesional, todas esas aspiraciones del colegiado están en la práctica lejos de verse satisfechas: entre la institución y las personas se levantan frecuentemente barreras de lejanía e incomprensión similares a las

que existen en otras instituciones representativas. Y así ocurre que el colegiado piensa de su Colegio que solo se acuerda de él para el pago de la cuota; que no hace nada, o nada relevante; que se pierde en la burocracia, y que no defiende con fuerza los intereses de los colegiados. Mientras que el Colegio piensa del colegiado que no participa nunca; que no agradece el esfuerzo que se hace; que ni siquiera van a votar y, que encima contratan fuera lo que podrían encontrar dentro de su corporación mejor y más barato<sup>357</sup>.

Derribar este muro, o acabar con esta distancia, requiere pues un esfuerzo de Comunicación Interna generoso y... ¿segmentado? Es la cuestión que nos preguntábamos antes en relación con la Comunicación Interna en general en cualquier tipo de organización, y la que volvemos a hacernos ahora de manera específica para los colegios profesionales. El estudio de Unión Profesional aboga por esa segmentación y recomienda que se realice con arreglo a diversas variables y siempre con el objetivo de formar grupos lo homogéneos posibles, *“de forma que cada grupo responda a unas necesidades y motivadores concretos (a veces compartidos con el resto, claro) que nos permitan trabajar de forma grupal, creando objetivos y acciones específicas”*. Variables que pueden ser objetivas (sexo, edad, nivel económico, ubicación geográfica...) o subjetivas, de tipo psicográficas (intereses, ideas políticas, ocio...), culturales o de comportamiento (hábitos de consumo, frecuencia de uso de los servicios...).

El trabajo de Unión Profesional se refiere asimismo a la propuesta de segmentación de los profesores de Comunicación de la Universidad Pontificia de Salamanca, Irene Martín, Elena Fernández

---

<sup>357</sup> Ib.p.21

y David Alameda<sup>358</sup>, que distinguen entre los colegiados fieles, habituales, ocasionales e inaccesibles. Basándose en ella, realiza una comparación de la comunicación colegial con la comunicación electoral. *“En toda estrategia de comunicación electoral la acción de comunicación se destina a un 20% de votantes potenciales, los indecisos (...) Salvando las distancias la estrategia de comunicación de un colegio profesional tendría que dirigirse, sobre todo, a ese simbólico 20%. ¿Quiénes son esos indecisos? ¿Qué demandan?”*<sup>359</sup>

A este respecto, la cuestión es a nuestro juicio: ¿es recomendable gobernar la comunicación colegial bajo una óptica electoral? ¿A qué tipo de indecisos nos estamos refiriendo? ¿A los indecisos con el Colegio o con el equipo de gobierno? ¿Es compatible una segmentación de este tipo con la naturaleza de unas organizaciones representativas, de carácter democrático, obligadas a dispensar el mismo trato a todos los colegiados?

Retomando los argumentos que ya manejamos cuando abordamos este asunto en el capítulo 2, creemos que el principio general bajo el que se tendría que regir la comunicación colegial es el de los mismos contenidos y servicios para todos, y, más que una segmentación sistemática de la Comunicación Interna, lo que vemos plausible es la identificación de una serie de públicos específicos de interés sobre los que realizar actividades concretas. Dicho de otra manera, una segmentación ocasional, para objetivos concretos, y realizada desde luego de acuerdo con criterios objetivos o a partir de

---

<sup>358</sup> MARTÍN, I., FERNANDEZ, E Y ALAMEDA, D.: “La investigación como base para establecer relaciones eficaces con los públicos de interés”, III Congreso Nacional de Responsables de Comunicación de Colegios de Médicos, Salamanca, 2007.

<sup>359</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación... Op.cit.* pp. 9

una elección subjetiva, pero decidida por los propios interesados, como ya comentamos antes.

Así, por ejemplo, un criterio objetivo que nos parece oportuno es el del 'estreno' en la colegiación. Los nuevos colegiados constituyen a nuestro juicio un público específico de claro interés (nunca electoral sino institucional) para la realización de actividades concretas de Comunicación Interna. El recién colegiado tiene unas necesidades de información mayores y diferenciadas que pueden ser cubiertas con acciones de Comunicación Interna y acompañamiento en su primera etapa que pueden ser fundamentales para su fidelización (institucional, insistimos). De igual manera, los colegiados más veteranos y con un grado de vinculación y presencia importante en el Colegio son en potencia los mejores embajadores internos de la Corporación, y pueden constituir también un público de interés específico.

Otro criterio objetivo de segmentación que vemos interesante es el de la salida profesional, pero nunca, insistimos, para desarrollar de manera sistemática una actividad de Comunicación Interna diferenciada, sino para que la actividad de Comunicación Interna común se enriquezca puntualmente con acciones específicas para los distintos grupos de profesionales que salen del tronco común de la farmacia, la abogacía, la medicina, etc.

Pero sin duda la segmentación que más nos gusta, como ya indicamos de forma general para todo tipo de organizaciones, es la que viene dada por las propias preferencias de los usuarios. Usada de esa forma, la segmentación, lejos de ser un instrumento de discriminación o segregación, es, en sí misma, una forma de conversación, de dar protagonismo a los usuarios para que ellos



escojan los espacios de información y diálogo en los que quieren tener una presencia más activa. El entorno de un Colegio profesional, esa diferenciación de públicos podría servir para debatir sobre determinados temas de actualidad profesional, para crear espacios de conversación sobre aficiones comunes, para crear grupos de mejora de los servicios colegiales, etc..

Junto a los colegiados, el segundo gran público de la Comunicación Interna en los colegios profesionales son los propios empleados. Exactamente como ocurre en la empresa, *“todos y cada uno de los miembros que componen la estructura de la organización colegial comunican colegio (para bien o para mal)”*<sup>360</sup>, por lo que contemplarlos e integrarlos en la estrategia de Comunicación Interna nos parece algo fundamental, no desde el punto de vista general del óptimo funcionamiento colegial sino de la imagen ofrecida a los colegiados.

Desde esta consideración, es fundamental que los empleados de los colegios estén también en la “pomada” de lo que ocurre en la profesión y aunque lógicamente su formación, oficio e intereses profesionales no tengan por qué coincidir con los de los colegiados, deben tener, a través de su Colegio, un conocimiento general de los temas de actualidad de la profesión, que les permita empatizar en su comunicación con los colegiados.

Es fundamental asimismo que, más allá de su ocupación concreta, los empleados conozcan también cuáles son las principales actividades y servicios que presta su Colegio, en qué líneas y proyectos trabaja y cómo pretenden esos proyectos influir sobre el entorno profesional del colegiado. Del mismo modo, el empleado

---

<sup>360</sup> Ibidem, pp.55-57

debe conocer su papel en la organización y de forma general el reparto de papeles y funciones dentro del equipo profesional de la corporación. Dicho de otra manera, debe saber situarse en el organigrama de gestión de la corporación, y debe conocer los nombres y funciones de ese organigrama, y cómo se relacionan entre sí.

Sólo con ese conocimiento pueden los trabajadores influir positivamente sobre la imagen de la institución colegial proyectada entre los colegiados, y ese conocimiento requiere de un esfuerzo de comunicación dinámica y continuado, o dicho de otra manera, no basta con ofrecerles la radiografía concreta de la institución cuando empiezan a trabajar para que a partir de ahí se enteren ellos solos de los cambios. Es preciso hacerlos partícipes de estos cambios y en cierta forma tratar de que ellos se sientan también de alguna manera colegiados o parte importante de la Corporación.

Y con ello llegamos a una de las grandes cuestiones de este apartado: ¿debe ser la Comunicación Interna de los colegios una Comunicación Interna completamente diferenciada para empleados y colegiados?, ¿tiene sentido que los empleados participen de las actividades colegiales, tengan acceso a los portales internos y se informen en las mismas revistas con las que se informan los colegiados? Es muy difícil dar una respuesta unívoca a esta cuestión, aunque sin duda nos inclinamos hacia una respuesta positiva, favorable a la integración de herramientas y contenidos compartidos por trabajadores y colegiados. ¿Dejaremos de distribuir entre los empleados la revista colegial en que el responsable de un departamento explica un nuevo servicio colegial? ¿Será invisible para el coordinador de una actividad formativa el contenido del portal

interno que informa sobre ella a los colegiados? ¿Tiene sentido excluir al trabajador del editorial o la carta que el presidente envía a los colegiados informándole de los cambios que prepara la administración? Parece muy lógico en los tres casos que contenidos y herramientas sean compartidas por ambos públicos internos y que los empleados no tengan que enterarse de lo que pasa en el colegio por otras fuentes (entre otras razones fundamentales porque habrá colegiados que les preguntarán y se informarán a través de ellos).

Pero no en todos los casos tiene sentido y del mismo modo que sería absurdo repartir un Manual de Procedimientos de Trabajo a un colegiado, tampoco tendría ningún sentido que los empleados participaran en unas jornadas técnicas sobre el futuro profesional. En el capítulo 3.7., sobre herramientas de Comunicación Interna, abordaremos este aspecto, indicando cuáles son las herramientas de uso específico para los empleados.

## 5.6. La Comunicación 2.0 en los colegios profesionales

Antes de adentrarnos en la descripción de las principales herramientas de Comunicación Interna en los colegios profesionales, queremos detenernos en realizar una breve reflexión sobre el presente y el futuro en estas instituciones de la llamada Comunicación 2.0, forma de comunicación que, como ya hemos comentado, es la que justifica hoy día la principal clasificación o tipología de Comunicación Interna que cabe realizar hoy: la que diferencia entre las formas de comunicación tradicionales y las nuevas formas de comunicación basadas en medios y herramientas 2.0. que promueven el diálogo y el debate, situando a las instituciones y las personas con las que conversan en un plano de igualdad<sup>361</sup>.

Las herramientas de Comunicación 2.0 han puesto, en efecto, a los colegios profesionales ante la oportunidad (¿habría que decir histórica?) de realizar una comunicación en pie de igualdad con sus colegiados, en la que la información y la opinión fluya en todos los sentidos y direcciones, desde el colegio a los colegiados y desde los colegiados al colegio, además de entre los propios colegiados. Y no sólo eso, sino que ha puesto a su disposición herramientas versátiles y económicas para que puedan hacer una comunicación constante, frecuente y variada, sin incurrir en costes incompatibles con presupuestos exiguos (argumento frecuente de los colegios profesionales para justificar una comunicación escasa).

Dicho de otra manera, nada impide hoy a los colegios profesionales fortalecer sus vínculos con los colegiados (tan

---

<sup>361</sup> LÓPEZ QUESADA, M: “En el principio...”, en *Perspectivas...* Op.cit., p.31

necesario en un entorno de liberalización y tendencia a la voluntariedad de la colegiación) a través de una Comunicación Interna asidua y participativa. Eso sí, la asunción de la cultura 2.0. exige aceptar sus reglas del juego: dar voz a todos, perder el control de la información, aceptar la crítica de manera constructiva, saber que los límites entre la Comunicación Interna y la externa están cada vez más difuminados.

Algunos autores no dudan en hablar de “una gran revolución” en la forma de trabajar y entender la comunicación, tanto hacia dentro como hacia fuera de las organizaciones. *“Ahora las crisis reputacionales tienen su origen en un tweet y no en una llamada de un periodista. La participación del receptor del mensaje corporativo en el propio mensaje corporativo supone un cambio radical. Los empleados interactúan en Facebook y Twitter, y han pasado a ser verdaderos embajadores de marca”*, dice el Informe *El dircom del futuro y el futuro del dircom*<sup>362</sup>, que advierte que Internet 2.0 y las redes sociales *“han venido para quedarse”* y son *“el reflejo de una sociedad más abierta y conectada”*, que obliga a las organizaciones a ser *“más transparentes y dialogantes”* y a proponer unos contenidos de mayor calidad.

Contenidos. Esa seguramente es, junto a *“conversación”*, la palabra clave de los nuevos tiempos de la Comunicación Interna en los colegios profesionales. Y contenidos quizás aun antes que conversación, porque sin buenos contenidos los colegios no lograrán mantener y animar el diálogo con sus colegiados. *“El verdadero reto es construir un diálogo en el que la organización participe de forma proactiva. Y para ello es necesario enganchar a nuestros públicos*

---

<sup>362</sup> AAVV: *El dircom del...Op.cit.* p.15

*con contenidos atractivos*”, escribe Patricia Leyva<sup>363</sup>, exponiendo así una máxima que compartimos y consideramos totalmente aplicable a los colegios profesionales.

Si los colegios aspiran a lograr la atención de sus colegiados (y esa atención será fundamental para que sigan perteneciendo al Colegio), tendrán que proponerles temas de calidad que les enganchen y que generen debate. Y tendrán que proponérselos, como dice López Quesada<sup>364</sup>, con posibilidad de interacción y rapidez en las respuestas. Esas son las claves de los nuevos tiempos en la comunicación de los colegios profesionales. Nuevos tiempos que son ya más presente que futuro.

---

<sup>363</sup> LEYVA, P.: “Vuelta al origen”, en AA.VV.: *Perspectivas... Op.cit.* p.30.

<sup>364</sup> LOPEZ QUESADA, M.: “En el principio...”, en AA.VV.: *Perspectivas... Op.cit.*p.31

## **5.7. Las herramientas de Comunicación Interna en un Colegio profesional.**

Como ya hicimos en el apartado 2.8, el orden de las herramientas expuestas en este capítulo se basa en el nivel de implantación que tienen estas en la realidad de los colegios españoles, según los estudios disponibles, que en este caso se ciñen prácticamente al citado Informe de la Unión Profesional. Dicho informe clasifica las herramientas de Comunicación Interna colegial en los siguientes tipos: a) en persona o cara a cara: grupo en el que introduce las asambleas, congresos, jornadas de reflexión, eventos, grupos de mejora, etc.; b) teléfono, que comprende la atención telefónica al colegiado; c) papel, grupo en el que incluye cartas, circulares, folletos...; d) correo electrónico, grupo donde introduce las invitaciones, las convocatorias, los boletines electrónicos, la revista de prensa digital...; e) móvil, en el que incluye los mensajes, convocatorias, comunicaciones, etc., vía SMS; y f) Internet, donde incluye los sitios webs, intranet, blogs, redes sociales. Según dice Muñoz Jodar, *“el uso de estas herramientas depende del mensaje que se quiere comunicar, de los efectos que se buscan y del nivel de personalización que requiere”*<sup>365</sup>.

En nuestra descripción, nosotros vamos a seguir la distinción entre herramientas tradicionales y herramientas 2.0., que propusimos en el capítulo 2.8., así como las denominaciones de herramientas que usamos entonces, y que nos parecen las más extendidas en la literatura científica de la Comunicación Institucional. La tabla 3 nos permite apreciar las diferencias de prevalencia de estas herramientas

---

<sup>365</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación... Op.cit.* P.28-36

en el Corporate y en los Colegios Profesionales (escogido las ocho principales en cada ámbito), según los últimos estudios disponibles en cada uno de estos ámbitos.

**Tabla 3. Comparación de las principales herramientas de CI en el Corporate y en Colegios Profesionales**

<b>Colegios Profesionales</b>	<b>Corporate</b>
Página web	Manual de Acogida
Cartas/Circulares	Tablón Informativo
Publicaciones impresas	Portal web
Boletín digital	Boletín digital
Servicio Atención Telefónica	Reuniones
Encuentros	Programa de sugerencias
Comunicaciones vía SMS	Publicaciones Impresas
Acciones marketing digital	Convenciones

Elaboración propia.

Fuentes: AA.VV. *V Estudio sobre... Op.cit.*, p.28 y MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación... Op.cit.* p. 28-36.

A fin de no resultar reiterativos, eso sí haremos una descripción más somera de las herramientas, incidiendo solo los en aspectos más específicos o diferenciadores de su utilización en los colegios profesionales.



### **5.7.1. Herramientas tradicionales**

Si en el ámbito del *Corporate* estas herramientas siguen siendo las que vehiculan fundamentalmente la Comunicación Interna, en los Colegios Profesionales, en un estadio menos avanzado de su Comunicación, siguen teniendo un papel fundamental.

#### **5.7.1.1. Página web**

El 90,7% de los colegios profesionales utiliza páginas web<sup>366</sup>, aunque no hay un estudio que nos indique cuántas de estas pertenecen a la era de la Comunicación 1.0. y cuántas podríamos situarlas en el territorio de la Comunicación 2.0 Podemos intuir que no es sólo una cuestión de tamaño y recursos del colegio, sino también de síntoma de apertura del Colegio y de intensidad de la vida colegial. Colegios con páginas webs de información estática, sin servicios interactivos, ni posibilidades de diálogo entre la organización y sus colegiados, denotan estructuras estancas y pocos participativas, funcionamientos de vida colegial de otros tiempos. Páginas webs y aplicaciones 2.0. denotan colegios más modernizados, más sensibilizados por la Comunicación Interna, más conscientes de la necesidad de convertir al colegiado en el centro de gravedad de la actuación colegial.

La mayoría de las páginas web colegiales tienen una zona privada o intranet, protegida por clave y contraseña y a la que solo pueden acceder los colegiados, y donde ofrecen determinada información y servicios. La pregunta que cabe formularse es si esa

---

<sup>366</sup> Ibidem, p.63

zona reservada viene a ser el verdadero espacio de la Comunicación Interna entre colegio y colegiados, o la comunicación también se produce en la zona pública.

El trabajo de campo que hemos realizado muestra que es difícil diferenciar en la comunicación de los colegios, la comunicación claramente dirigida al entorno social, de la comunicación dirigida a los colegiados. Hay entre los públicos internos y externos un territorio extenso de intereses compartidos, compuesto por noticias sobre actividades colegiales que además a los colegios les interesa que se difundan interna y externamente.

Por ello, las páginas webs de los colegios suelen ser vehículos de comunicación mixtos, donde la Comunicación Interna y externa conviven, de modo que la primera no se ciñe únicamente a las secciones de acceso restringido. En la zona privada, suelen estar las circulares (que habitualmente se envían también por correo electrónico), además de información técnica relacionada con el ejercicio de la profesión. En algunas profesiones, esta intranet es la puerta de entrada a plataformas tecnológicas compartidas por los colegiados y relacionadas con el ejercicio de su profesión. Suele ser frecuente también que esta zona privada de la posibilidad de tramitar *on line* la inscripción en cursos de formación organizados por el Colegio. En general, y salvo por las circulares, cumplen una función más técnica y de servicios, que comunicativa. Por su parte, las circulares suelen tener una función de 'aviso' o notificación, y están desprovistas de 'ideología': dicho de otra forma, no son usadas con una intención estratégica de comunicación y, de hecho, en bastantes ocasiones, escapan del control o atribuciones de departamento de comunicación.

Por lo general, el tratamiento más ‘comunicativo’ de los eventos y noticias solo anunciadas en las circulares se realiza en la página web, y de forma abierta a todos los públicos. ¿Paradójico? Quizá no tanto, sobre todo si partimos de dos premisas: la ya citada de que hay un grupo de contenidos (quizás mayoritario) que al Colegio le puede interesar proyectar tanto a colegiados como a la sociedad. La segunda, que con los procedimientos telemáticos, la filtración exterior de un contenido interno está a un *click* de distancia. Es cierto que puede recibir una importante objeción: la de que el lenguaje y el tratamiento de la información debe cambiar según al público al que se dirige. Sin embargo, en la práctica profesional, las noticias son redactadas habitualmente de modo que sirvan a ese doble efecto.

Lo que resulta indudable en cualquier caso es que la Comunicación entre Colegio y Colegiados en las páginas webs se produce no sólo en la zona privada, sino también en la zona pública. En consecuencia, en la Comunicación Interna entre Colegio y Colegiados hay que considerar globalmente las páginas webs, tanto en sus contenidos públicos como en sus contenidos privados, y así lo haremos en nuestra aproximación de campo a la Comunicación Interna de los colegios farmacéuticos andaluces.

#### **5.7.1.2. Cartas/circulares**

Constituyen aún hoy el medio de comunicación ordinario que soporta el tráfico de información principal entre el Colegio y los Colegios. A través de esta herramienta, el colegiado recibe la información de jornadas, actividades, cambios legislativos que

afectan a la profesión, instrucciones de la administración, etc. Salvo en los casos en que aparece firmada por el Presidente o por un miembro de la Junta de Gobierno, suelen ser comunicaciones de carácter técnico y aséptico, desprovistas de un mensaje de fondo.

Por ello, quizás, y como ocurre en el *Corporate*, es una información en la que frecuentemente no intervienen los profesionales de Comunicación, de ahí que, como vimos, algunos estudios ni siquiera la contemplen. Sin embargo, es indudable que resulta un cauce de comunicación importante en las organizaciones, y particularmente en los colegios profesionales: según el estudio de Muñoz Jodar<sup>367</sup> para Unión Profesional, es utilizado por el 76,7% de las corporaciones. Aunque no hay estudios sobre el particular, nuestro estudio de campo revela que cada vez son más los colegios que han sustituido el papel por el correo electrónico e incluso por la intranet en la difusión de estas circulares. De hecho, el informe de Unión Profesional señala que el 88,37% de los colegios utiliza el correo electrónico, aunque en ese concepto introduce todo tipo de comunicaciones (no solo circulares). En relación con el uso del papel, el informe de Unión Profesional coincide en que la tendencia es hacia la disminución, pero estima que no desaparecerá y destaca que será importante para dotar de un carácter diferenciado a algunas actividades de comunicación. *“El papel continúa teniendo una función esencial. Para bien o para mal la tecnología es una realidad «virtual» y, como tal, en la percepción del usuario, tiene un impacto más limitado que el del papel (tacto, olor,...), en términos de notoriedad, credibilidad, confiabilidad, recuerdo o reputación”*. Por pura lógica, este carácter diferenciado que puede otorgar el papel a determinadas

---

<sup>367</sup> Ib., p.28-36

herramientas, no parece que sea aplicable a las circulares, donde se impone la difusión digital.

### **5.7.1.3. Publicaciones impresas**

Los colegios profesionales están eliminado el papel de su gestión ordinaria, y lo están haciendo por razones de índole medioambiental y económica, pero sobre todo por razones de funcionalidad y agilidad. Sin embargo, en el ámbito de concreto de la comunicación, el papel se sigue considerando un elemento que aporta valor y diferenciación, y de hecho el 76,7% de las corporaciones siguen utilizando los boletines en papel, la segunda herramienta de Comunicación Interna en importancia después de la pagina web, e igualada con cartas y circulares<sup>368</sup>.

A diferencias de éstas, concebidas como el cauce de información ordinario y aséptico, las publicaciones impresas suelen jugar un papel más editorial y extraordinario, abordando con mayor profundidad las cuestiones de mayor relevancia colegial. Cursos y jornadas que se anunciaban escuetamente y con información de servicio en cartas y circulares, aparecen abordados con mayor profusión de contenidos en las publicaciones impresas. Cambios de interés profesional que en las circulares sólo se enunciaban, con una referencia directa al boletín oficial estatal o autonómico, aparecen analizados en detalle en las publicaciones. Posibles reformas o novedades profesionales anunciadas en la prensa, no tratadas en las circulares, se abordan en las publicaciones en papel.

---

<sup>368</sup> Ib., p.28-36

Como en las empresas, en los colegios profesionales nos encontramos con distintos tipos de publicaciones en papel, que van desde las revistas hasta los *newsletter*. Las primeras, más extensas y con periodicidad más amplia, basadas en reportajes en profundidad y con mayor abundancia de elementos gráficos. Los segundos, más breves y con periodicidad más corta. El *boom* de las primeras se produjo precisamente en los estadios iniciales de la Comunicación Interna. El de los segundos, en la década de los 90, antes de la irrupción de los medios digitales, que han cubierto en gran medida el territorio que estos antes ocupaban y la utilidad que ofrecían (información más inmediata y concreta).

Hoy, por ello, quizás, las revistas son el tipo de publicaciones en papel que vuelve a cobrar más relevancia en la Comunicación Interna de los colegios profesionales, aunque encuentran un enemigo muy serio y muy temible en sus costes, sobre todo en un contexto de previsibles dificultades económicas para estas corporaciones, mermadas en sus funciones (y consiguientemente en sus ingresos) y perjudicadas económicamente por la desaparición de la obligatoriedad de la colegiación.

Queda por ver igualmente el rol que finalmente desempeñan los medios digitales, y especialmente los portales web. Algunos éxitos clamorosos como el del portal cultural [www.jotdown.es](http://www.jotdown.es), empiezan a cuestionar esa asociación entre papel-contenidos extensos y en profundidad y medios digitales-contenidos breves y ligeros.

Finalmente, y dentro de este capítulo de publicaciones impresas, hay que destacar la importancia que tienen en numerosos colegios profesionales las memorias anuales, concebidas en algunos

casos como memorias de Responsabilidad Social Corporativa que no sólo dan cuenta de las actividades colegiales desarrolladas sino que tratan de mostrar la contribución social del Colegio, más allá de sus relaciones y prestaciones para colegiados.

Después del auge de estas memorias de RSC en la primera década del siglo, algunos colegios han vuelto a memorias más tradicionales, e incluso, para ahorrar costes, han recurrido a su edición digital y distribución electrónica.

#### **5.7.1.4. Boletines digitales**

Según el estudio de Unión Profesional<sup>369</sup>, el 46,51% de colegios utiliza esta herramienta, que en la práctica profesional ha venido a sustituir al *newsletter*, primero con la transformación de este en documento *pdf* y su difusión por correo electrónico, luego con la aplicación a este documento de efectos para hacerlo más atractivos, como el efecto *pasapágina*, y finalmente mediante la creación de herramientas específicamente digitales programadas en lenguaje HTML, y con aplicaciones 2.0.

#### **5.7.1.5. Servicio de Atención telefónica**

El estudio de la Unión Profesional<sup>370</sup> señala que el teléfono sigue siendo a día de hoy “*uno de los principales canales y vías de contacto del colegiado con el colegio*”, por lo que, señala, hay que “*hacer un esfuerzo de formación y sensibilización con recepcionistas*

---

<sup>369</sup> Ib., p.28-36

<sup>370</sup> Ib., p.28-36

*y personal administrativo para lograr un alto grado de satisfacción y de resolución en las gestiones con el colegiado*". Según este estudio, el 44,19% contemplan la comunicación telefónica como herramienta de Comunicación Interna.

A nuestro juicio, el concepto de "comunicación telefónica" que se emplea en este estudio resulta demasiado amplio, genérico y confuso como para darle una entidad específica de herramienta de Comunicación Interna. Sobre todo cuando dentro de ese concepto se introduce la gestión de llamadas desde centralita. Nos da la impresión que esa misma impresión han tenido los *dircom* encuestados, pues solo un 40% de ellos señala utilizar la comunicación telefónica como herramienta de Comunicación Interna. Una posible interpretación, demasiado aventurada y generosa, es que ese 40% se corresponda con el de las instituciones que tienen reglas o normas de comunicación para la atención telefónica. Aún así, sería muy dudoso conceptualmente que esas "normas" pudieran ser consideradas como una herramienta de Comunicación Interna.

En consecuencia, nosotros, y siguiendo el mismo criterio utilizado en el apartado 2.7., vamos a fijarnos solo en una herramienta específica de atención telefónica que sí existe en algunos colegios para la atención a los colegiados, aunque, como ya señalamos entonces, se trata de una herramienta más de servicio que específicamente de comunicación. Nos referimos específicamente a lo que Villafañe denomina "Línea Directa", que no es otra cosa que un teléfono al que en este caso pueden llamar los colegiados para resolver dudas sobre su desempeño profesional, teléfono diferenciado del de centralita, y a cargo de personal experto encargado de dar respuestas rápidas a los colegiados. Como



veremos en nuestro trabajo de campo, es una herramienta usada en los colegios de farmacéuticos, si bien, insistimos, más como servicio técnico colegial, que como servicio de comunicación.

#### **5.7.1.6. Encuentros**

Dentro de esta denominación genérica, vamos a incluir los conceptos de reuniones y convenciones que estudiamos en el apartado 2.8.1.5. y 2.8.1.8. y que la Unión Profesional agrupa en su encuesta sobre herramientas de Comunicación Interna. *“Esta comunicación la lideran los portavoces y la presidencia pero no sólo la hacen ellos, y se desarrolla principalmente a través de reuniones, asambleas, discursos, congresos, jornadas de reflexión y eventos, círculos de calidad y mejora, focus Group, etc.”*, escribe Muñoz Jodar, que sostiene que es la que comunicación *“con mayor carga emocional”* porque es la que pone en contacto a las personas sin la intermediación de la tecnología. En este sentido, la autora sostiene la importancia que tienen también los empleados en este tipo de comunicación cara a cara. *“Si el empleado ha resultado ineficiente o descortés, el colegio profesional será a los ojos del colegiado ineficiente o descortés, y este tipo de percepción es la más difícil de cambiar”*.

Según el estudio de Unión Profesional, el 30% de los colegios utilizan y conceden importancia a estos encuentros como herramienta de Comunicación Interna con los colegiados. Un resultado aparentemente “pobre” que quizás se explica por la indefinición de este concepto, donde caben todo tipo de actos que

quizás los profesionales de la comunicación no interpreten que formen parte de un ámbito de competencia.

Desde nuestro punto de vista, es preciso por tanto afinar más en la delimitación conceptual de esta herramienta, definiendo reuniones con un objetivo específico de Comunicación Interna, relacionado con la estrategia profesional, los valores y la cultura de la corporación, etc., que se diferencien claramente de las reuniones o jornadas de carácter técnico, formativo, etc.. Bajo ese prisma, merece la pena considerar y estudiar diferentes tipos concretos de reuniones:

**Asambleas Generales.-** Son reuniones prescriptivas, que deben celebrarse por ley y en la frecuencia determinada por los estatutos, pero no por ello dejan de ser una herramienta de comunicación, y además fundamental, porque es el espacio de conversación más relevante entre órganos de gobierno y colegiados. Cuando se producen acontecimientos o novedades de gran relevancia para el Colegio o la profesión, los órganos de gobierno suelen decidir la celebración de Asambleas Extraordinarias, con un orden del día específico o monográfico, que sirven para determinar la posición de la Corporación sobre ese tema. Las Asambleas son por consiguiente una herramienta de Comunicación Interna que utiliza el 100% de los colegios. La cuestión es si se diseñan y desarrollan con un planteamiento estratégico y profesional de Comunicación, y con la participación de los profesionales.

**Encuentros territoriales.-** Dado que el ámbito geográfico de los colegios es provincial, muchas corporaciones programan

encuentros de zona o encuentros comarcales de sus colegiados con el objetivo de acercar la institución al colegiado. En efecto, para muchos colegiados que viven más o menos distantes de la capital, resulta “complicado” trasladarse con cierta frecuencia a la sede colegial para debatir sobre los principales temas de actualidad profesional. De ahí que algunos colegios celebren este tipo de reuniones, que sirven no sólo para que el Colegio le cuente al colegiado que es lo que hay de nuevo, sino también, y quizás sobre todo, para que el Colegio reciba del colegiado la información de lo que pasa en la calle, y de sus preocupaciones, dudas y demandas a la institución colegial.

**Jornadas Anuales sobre Futuro Profesional.-** Sería el equivalente a las convenciones empresariales, un formato de encuentro que permite discutir, en el caso de las empresas, sobre la marcha de la compañía y la planificación estratégica de futuro, y en el caso, de las corporaciones profesionales, para hacer balance de la actualidad de la profesión y de la actividad colegial y para debatir sobre los temas que preocupan a los colegiados, analizando específicamente la aportación que pueden hacer los colegios en beneficios de sus miembros. Frente a las Asambleas, que son un espacio de conversación pero también de decisión, estas Jornadas representan más bien un foro de debate y conversación, donde desde luego no se vota, y en todo caso se establecen conclusiones genéricas. Suelen organizarse en torno a ponencias o mesas redondas: en muchos casos, protagonizadas por colegiados con un conocimiento o experiencia especial en una determinada materia; en otros, por expertos invitados ajenos al Colegio.

**Actos sociales colegiales.-** Coincidiendo habitualmente con las fiestas patronales, o con la celebración de las fiestas navideñas, o simplemente con la reunión asamblearia, estos actos se conciben con un fin específico comunicacional, de favorecer la convivencia y el encuentro entre colegiados, en un clima distendido y más o menos ceremonioso según el tipo de organizaciones, pero habitualmente con un fuerte componente simbólico. A estos actos se les confiere a veces también un carácter institucional, dando participación en ellos no sólo a los colegiados, sino a los actores externos de referencia para la actuación colegial (autoridades, medios de comunicación, etc.).

**Jornadas de Puertas Abiertas.-** Se trata de jornadas abiertas a las familias de los colegiados, y en ocasiones también a toda la sociedad, para un mejor conocimiento de la corporación y en general de la actividad profesional que esta regula.

**Encuentros del Presidente con grupos de colegiados.-** Se trata de reuniones de trabajos del Presidente o de la Junta de Gobierno del Colegio con un grupo no demasiado numeroso (no más de diez, habitualmente) de colegiados de base para tomar el pulso de la profesión y debatir sobre temas de futuro. Se utilizan diversos criterios para la elección de los colegiados. A veces esta es aleatoria. Se selecciona un grupo de colegiados por sorteo y se va llamando a éstos hasta completar aforo. Otras veces, el criterio de selección es el orden de inscripción. Se realiza una convocatoria abierta, y los primeros que manifiestan su intención de ir, son los que componen el grupo. Otros colegios prefieren utilizar criterios de segmentación

objetivos como edad, salidas profesionales, zona, etc. En general, en estos encuentros se trata de llegar al mayor número de colegiados, evitando que las reuniones se produzcan siempre con los mismos colegiados o con los más afines o comprometidos en la actividad colegial. El objetivo es el contrario. Escogiendo el público de forma aleatoria o con criterios de selección determinados, se trata de diseñar y celebrar encuentros que sirvan de verdad a los líderes de los colegios para bajar a la calle y saber cómo respira el colegiado de a pie, intentando precisamente llegar a los colegiados menos activos y que menos usan los servicios colegiales, a través de una convocatoria directa normalmente de su Presidente. En muchos casos, además de para informar y debatir sobre los temas de actualidad profesional, estos encuentros se usan para que los participantes conozcan mejor los servicios que puede ofrecerle su Colegio, recorriendo sus diferentes áreas y departamentos y presentándoles a los técnicos encargados de los distintos servicios.

#### **5.7.1.7. Comunicaciones vía SMS.**

El 15% de los colegios profesionales utilizan los mensajes SMS en la comunicación con sus colegiados, según la encuesta de 2009 de la Unión Profesional<sup>371</sup>. *“El móvil es un instrumento que acompaña a la personal (al colegiado) 24 horas al día. Y no es un medio saturado aún”,* decía en ese estudio Muñoz Jodar, que agregaba que se trata de *“un medio ideal para informar sobre alertas urgentes sobre la profesión, ofertas de empleo o convocatorias de alcance”*<sup>372</sup>

---

<sup>371</sup> Ib., p.28-36

<sup>372</sup> Ib., p.28-36

y señalaba que en el uso de esta herramienta es preciso respetar dos principios básicos: que la comunicación sea solicitada por el colegiado y que esté justificada por el contenido. La principal ventaja de esta herramienta, señalaba la autora, era su eficacia e inmediatez. Su inconveniente, los costes.

Desde la fecha de publicación de este estudio, la situación ha cambiado bastante por la aparición de aplicaciones como WhastsApp, de funcionalidad muy parecida a los SMS, y coste cero hasta ahora, que facilita además la gestión de los envíos por grupos y por tanto una posible segmentación de la distribución. Asimismo, cada día hay más usuarios de móviles con acceso a internet, correo electrónico, etc., que relativizan las ventajas de la eficacia y la inmediatez de los sms, aunque es cierto que el correo electrónico sigue siendo una vía de comunicación más saturada y menos relevante para el usuario que el sms.

#### **5.7.1.8. Acciones de marketing digital.**

Este tipo de acciones, el estudio de la Unión Profesional las incluye dentro de las comunicaciones por correo electrónico (utilizadas por el 88% de los colegios)<sup>373</sup>, por los que no disponemos de datos concretos y específicos sobre su uso real. Nosotros nos referimos con este concepto a campañas publicitarias internas que suelen consistir en correos electrónicos eminentemente gráficos, con un mensaje corto en forma de eslogan, que dan acceso a un contenido vinculado en la página web. Se trata a nuestro juicio de una herramienta de gran potencial para la comunicación colegial,

---

<sup>373</sup> Ib., p.28-36

complementaria a los boletines digitales, que son de carácter más informativo., y por tanto menos idóneos para objetivos de sensibilización, esfuerzos promocionales, etc..

#### **5.7.1.9. Otras**

En este apartado haremos referencia a herramientas que citamos en el apartado 2.8. y sobre las que no disponemos datos de implantación o uso en los colegios profesionales, pero que consideramos sin embargo deben ser contempladas y valoradas en cualquier planificación estratégica de la Comunicación Interna de una organización profesional.

**Tablón Informativo.-** Merece la pena su valoración como herramienta de Comunicación Interna específica para los empleados, por su importancia específica y directa en la relación con este público, y también por su relación indirecta en la imagen proyectada hacia los colegiados, muchas veces intermediada por la información transmitida por los empleados. Lograr que estos estén al día de las novedades y actividades del Colegio, convertirlos en los mejores embajadores de la imagen de la corporación, es, como ya hemos indicado, una de las maneras más eficaces de proyectar una imagen positiva sobre los colegiados. Un Tablón Informativo bien gestionado puede ayudar a este objetivo.

**Programa de Sugerencias.-** Nos ha extrañado no verlo contemplado en el estudio de Unión Profesional, pues tener un buzón digital de sugerencias, quejas y reclamaciones es una obligación

legal para todas las corporaciones, que deben incorporarlo a sus páginas webs (ventanilla única). En todo caso, hay que señalar que una cosa es cumplir con el requisito legal, para lo cual simplemente hay que habilitar la función correspondiente en el portal web, y dar respuesta a las sugerencias que lleguen al Colegio, y otra distinta es otorgar verdadero valor a esta herramienta como instrumento de acercamiento al colegiado y cauce de comunicación. En ese sentido, y de la misma forma que en la comunicación corporativa los autores recomiendan pasar del buzón de sugerencias al programa de sugerencias, es decir, del mero mecanismo de recepción de sugerencias y una actividad planificada para animarlo y para convertirlo útil, en la comunicación colegial es necesario diseñar un programa que dote al buzón de verdadera trascendencia comunicativa. Cabe apuntar en este sentido la dificultad de trasvasar la fórmula más utilizada en el mundo de la empresa, la de instaurar premios o reconocimientos a las mejores sugerencias. Hay que tener en cuenta además que estas serán además en el ámbito colegial de un carácter más crítico, es decir, serán quejas, que no tendrán por qué llevar implícita y no tienen por qué llevar implícita la propuesta de mejora. Las actuaciones para animar esta herramienta tendrán por tanto que ir más en la línea de dar relevancia informativa tanto a las sugerencias como a las actuaciones que el Colegio desarrolla para darles respuesta. Lógicamente, y del mismo modo que esta herramienta puede usarse para la comunicación con los colegiados, también puede emplearse en la relación con los empleados. En este caso, eso sí, el uso debe ser, a nuestro juicio, completamente diferenciado.



**Encuesta de satisfacción colegial.-** Las encuestas de satisfacción forman parte de las políticas de calidad que tienen implantadas numerosas corporaciones profesionales. Pero son también un valioso instrumento de Comunicación Interna, útil tanto para la auditoría como para la planificación táctica y estratégica de comunicación, sobre todo si incorpora la medición de la satisfacción de los colegiados con las herramientas de Comunicación Interna, así como otros conceptos más genéricos relacionados con la imagen y percepción del Colegio.

**Encuestas de satisfacción de los trabajadores.-** Nos remitimos a lo que ya indicamos en su momento sobre esta herramienta en el apartado 2.7. pues no tiene ningún aspecto significativo diferencial en los colegios profesionales. Baste subrayar simplemente que, obviamente, las encuestas de satisfacción deben ser diferenciadas para trabajadores y colegiados, pues las variables que hay que medir son muy diferentes. Sin embargo, es muy conveniente introducir aspectos comunes en ambos colectivos (trabajadores y colegiados), sobre todo en el ámbito de la comunicación, con el fin de confrontar resultados y evaluar las diferencias/coincidencias de percepción.

**Manual (o Programa) de Acogida.-** Lo consideramos una herramienta interesante en la comunicación con los empleados, donde cabe transplantar el mismo modelo que se emplea en el Corporate. Pero, con los ajustes y adaptación correspondientes, consideramos que se trata de una herramienta útil en la Comunicación Interna con los nuevos colegiados. Aunque la

eliminación de la obligatoriedad significará previsiblemente que los nuevos colegiados “aterricen” más informados de los servicios y ventajas de la colegiación parece muy oportuno acompañar esa incorporación de un adecuado seguimiento para garantizar que adquieren un conocimiento global de los servicios y ventajas que pueden encontrar en su colegio y también para poder conocer sus ideas, opiniones y sugerencias sobre los servicios que les gustaría recibir de su corporación. En este sentido, un Documento de Presentación del Colegio y de sus principales servicios, resulta una herramienta útil, sobre todo si se enfoca de manera práctica y con los contenidos adecuados. Y sobre todo si se acompañan de acciones presenciales (encuentros, reuniones...) que supongan pasar del Manual de Acogida al Programa de Acogida, y que hagan sentir verdaderamente al nuevo colegiado que es recibido con los brazos abiertos, con ganas de que se incorpore activamente a la vida colegial, y de escuchar sus sugerencias e ideas para mejorarla. En muchas corporaciones existe la percepción (correcta) de que las nuevas generaciones no participan de la vida colegial, y se lamentan por ello, como si la falta de interés por los colegios fuera consustancial a las nuevas generaciones de colegiados. La realidad es que en algunas de estas corporaciones tampoco se realiza ningún esfuerzo especial por integrarlos, y una muestra de ella es la ausencia de un programa de acompañamiento planificado a los nuevos colegiados, programa que, como ya se hace en muchas empresas, podría utilizar la figura de los tutores o mentores, es decir, de los miembros más veteranos de la organización, convirtiéndose al tiempo en un instrumento de Comunicación Interna con un doble público objetivo.

**Distinciones y reconocimientos.-** Se trata de una herramienta bastante extendida en las corporaciones, sobre todo en las más veteranas, que tienen reglamentos específicos de honores, donde quedan reguladas estas distinciones, vinculadas habitualmente a los años de colegiación y ejercicio profesional y méritos especiales contraídos durante éste.

**Manual de Procedimiento.-** Herramienta de aplicación exclusiva a los empleados, no presenta ninguna característica general diferenciadora en la Comunicación Interna colegial.

### 5.7.2. Herramientas 2.0.

Como señala Muñoz Jodar en su estudio, las nuevas tecnologías han obligado a los colegios a incorporar nuevas herramientas en su comunicación con los colegiados. Y con las nuevas herramientas, un nuevo estilo y un nuevo lenguaje, que, de forma general, dice esta autora, tiene a ser menos administrativo y técnico, y más sencillo, cercano y personalizado. Según esta autora, con Internet “*se ha abierto paso la verdadera comunicación, aquella en la que no se trabaja tanto en clave de destinatario (unidireccional) cuando en clave de diálogo entre interlocutores (bidireccional)*”<sup>374</sup>.

La irrupción de estas nuevas herramientas de comunicación coincide para los colegios con los cambios legislativos que se han producido en nuestro país como consecuencia de la transposición de la directiva de servicios europea, cambios que apuntan hacia el e-colegio, es decir, hacia el incremento del número de prestaciones que los colegios ofrecen a los colegiados de manera on line. Lógicamente, la comunicación no puede ir por detrás de esos cambios. Antes al contrario, debe servir de avanzadilla de éstos.

Hoy por hoy, no hay apenas datos sobre el uso de herramientas 2.0. en los colegios profesionales, aunque cualquier sondeo aleatorio entre los mayores colegios de colegiación obligatoria permite atestiguar el uso creciente de estas. En esta dirección, un estudio publicado en 2103 por Sánchez González y Paniagua Rojano<sup>375</sup>, y centrando en la Comunicación 2.0 de los

---

<sup>374</sup> Ib., p.32

<sup>375</sup> SANCHEZ-GONZALEZ, M y PANIAGUA-ROJANO, F.J.: “Estrategias de Comunicación 2.0 en asociaciones profesionales. Estudio del caso de los Colegios Oficiales de Médicos en España”. En *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 4, nº 1, pp 27-28

colegios de médicos españoles, señala que cada vez son más las corporaciones profesionales que se incorporan al ecosistema digital y a desarrollar estrategias de Comunicación 2.0 que les permitan estar más cerca de sus públicos. “*Su naturaleza participativa transforma las relaciones con éstos, puesto que más allá de funcionar como canales efectivos de emisión de información, abren vías directas para la interacción y la creación de comunidades on line*”<sup>376</sup>,, señalan estos autores que advierten que los nuevos medios sociales han modificado la reputación digital de las instituciones, que no depende ya únicamente de los mensajes que ellas lanzan, sino de la huella que la actividad de sus públicos y el resto de usuarios dejan sobre su marca digital.

Entre los beneficios que el uso de estas herramientas puede aportar a los colegios y en general al resto de organizaciones, Roberto Carreras<sup>377</sup> destaca las siguientes: a) posibilidad de hablar directamente con los públicos objetivos; b) monitorizar la marca en tiempo real; c) escuchar y analizar conversaciones en tiempo real; d) responder con celeridad; e) establecer conversaciones; f) participar en redes sociales y aportar valor real; g) distribuir nuestro contenido; h) construir relaciones con nuestros públicos (medios, *bloggers*, empleados, inversores, seguidores, clientes, etc.; i) Identificar y conectar con *influencers* y *brand evangelists*; j) Integrar la tecnología y sus posibilidades dentro de los planes y acciones de cada organización; y k) construir comunidad.

---

<sup>376</sup> Ibidem, pp 27-28.

<sup>377</sup> CARRERAS, R.: “¿Cómo construir una sala de prensa 2.0.?” Disponible en: <http://www.territoriocreativo.es>, citado por SANCHEZ-GONZALEZ, M y PANIAGUA-ROJANO, F.J, Op.cit.p.29

Dentro de las herramientas 2.0, son las páginas webs, cada vez más ricas en contenidos y servicios interactivos que permiten o favorecen la participación de los usuarios, las que están liderando esta transformación de la Comunicación de los colegios.

### **5.7.2.1. Páginas web**

Según Muñoz Jodar, las páginas webs de los colegios transitan de *“un modelo informativo a un concepto más interactivo e integrador de las funciones de la organización colegial en línea con los requisitos de la transposición de la directiva de Servicios”*<sup>378</sup>. En realidad, estimamos que la transformación es más profunda, y no tiene solo que ver con la prestación de servicios *on line*, sino con la nueva cultura 2.0. sobre la que ya hemos hablado en este trabajo, y que además parece estar hecha a medida para organizaciones representativas como los colegios profesionales.

Esta transformación parte de una situación inicial en la que los colegios concebían su presencia en Internet como un mero escaparate informativo y se encuentra ahora en un momento en el que la mayoría de corporaciones, al menos las más importantes, plantean su proyección en la red de una manera mucho más dinámica, convirtiendo sus páginas web en verdaderos medios de comunicación, que aportan información renovada y constante a sus públicos de interés y espacios específicos de información y servicios on line solo para colegiados. Los colegios que no han llegado a ese punto están en su mayoría en el tránsito de alcanzarlo.

---

<sup>378</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación... Op.cit.*, p.33

El siguiente estadio será no sólo el de mayores servicios on line y el anunciado e-colegio, sino también el de la Comunicación 2.0, es decir, la concepción de la página web, como el vértice de una estrategia de conversación y diálogo social (no solo con los colegiados, sino también con otros públicos, y particularmente con los usuarios de los servicios profesionales). Estrategia que empleará asimismo otras herramientas como redes sociales, blogs, *microsites* de campañas específicas, boletines digitales...

Para Sánchez González y Paniagua Rojano, las páginas webs representan para los colegios una oportunidad para mejorar las relaciones con sus grupos de interés, tanto externos como internos, y pueden ser el eje vertebrador de una política de comunicación que integra *“tanto las herramientas tradicionales adaptadas a la comunicación 2.0 como las redes sociales para canalizar ese intercambio de mensajes entre cualquier organización y sus públicos”*

379

El análisis que estos autores hacen de las páginas webs como herramientas de Comunicación 2.0 se centran en lo que ellos denominan Gabinete de Prensa o Sala de Prensa 2.0. Siguen, en ese sentido, a otros autores como Roberto Carreras<sup>380</sup> o Belén García Orosa<sup>381</sup>, que han investigado específicamente cómo convertir los departamentos de comunicación en departamentos de Comunicación 2.0 A nosotros, el concepto de Sala de Prensa no nos parece el más adecuado para estudiar la Comunicación de ninguna organización, tampoco de las empresas, incluso si el análisis se

---

<sup>379</sup> SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M y PANIAGUA-ROJANO, F.J.: *Estrategias de Comunicación 2.0...* *Op.cit*, p.33

<sup>380</sup> CARRERAS, R. “¿Cómo...” en *Op.cit*.p.29

<sup>381</sup> GARCÍA OROSA, B.: *Gabinetes de Comunicación on line. Claves para generar información corporativa en red*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Zamora. 2009.

realiza únicamente sobre la Comunicación Externa, pues excluye desde el mismo concepto a quienes están llamados a ser los protagonistas principales de esa Comunicación 2.0, que no son los medios de comunicación, sino los propios usuarios de las marcas.

Particularmente nos parece inapropiada para los Colegios Profesionales, donde el concepto de Comunicación 2.0 debe abarcar principalmente a los colegiados (en la Comunicación Interna) y a los usuarios de los servicios profesionales (en la Comunicación Externa). ¿Por qué llamar al espacio de la página web llamado a contener y liderar esa conversación en la web ‘Sala de Prensa’? ¿Por qué siquiera crear un espacio específico dentro de la página web para articular esa conversación? ¿Por qué no concebir toda la página web como un portal de información y servicios dinámicos para los diferentes públicos de interés?

No queremos con esta reflexión negar la validez o la importancia de crear dentro de los portales webs de los colegios (y en general de todas las organizaciones) espacios específicos para los medios. Y tampoco pretendemos ni mucho menos ignorar la conveniencia de que estos espacios también evolucionen hacia un concepto más interactivo y menos unidireccional: estamos de acuerdo con ello, y la denominación correcta y concreta de esos espacios sí puede ser la de Sala o Gabinete de Prensa. Pero eso es una cosa y otra utilizar el concepto de Gabinete o Sala de Prensa para abarcar la Comunicación con todos los públicos de una organización. El hecho de que sean periodistas los que profesionalmente gestionen esa información o diálogo no justifica a



nuestro juicio una denominación que en sí misma induce a confusión<sup>382</sup>.

Desde nuestro punto de vista, el concepto de ‘sala de prensa’ debe ceñirse dentro de una web al espacio de información y conversación con medios y periodistas. Y, por supuesto, que el portal web de un colegio profesional sea 2.0. no depende de forma sustancial de que su sala de prensa sea 2.0. Si su sala de prensa es 2.0., pero su zona privada de información al colegiado o su zona pública de información a la sociedad en general es 1.0, lo que nos encontramos a nuestro juicio es con una página web desequilibrada, que privilegia el contacto con los medios de comunicación sobre los demás públicos y particularmente sobre colegiados y usuarios de servicios profesionales, lo cual no deja de ser un gran sinsentido.

Por consiguiente, el análisis de la página web como herramienta de Comunicación 2.0 de los colegios no debe realizarse a nuestro juicio sobre el espacio de “sala de prensa”, sino sobre el concepto integral de la página web. Y por lo que a la Comunicación Interna se refiere, por la configuración y el uso que se realiza tanto de los espacios informativos y de servicios específicamente concebidos para los colegiados y de acceso restringido a ellos (zona privada o intranet) como de los espacios abiertos, de información y servicios compartidos para colegiados, usuarios y ciudadanía general.

---

<sup>382</sup> María Sánchez-González y Francisco Javier Paniagua Rojano utilizan esa denominación no sólo en el ya citado estudio sobre los colegios de médicos, sino en su posterior “Proyecto de Investigación Comunicación en red en colegios y asociaciones profesionales en España. Resultados globales”, disponible en <http://prezi.com/4z9ugngxal2/proyecto-de-investigacion-comunicacion-en-red-en-colegios-y-asociaciones-profesionales-en-espanaresultados-globales/>, en el que analizan el uso de herramientas 2.0. de 299 colegios profesionales españoles de distintas áreas de conocimiento.

En este sentido, consideramos elementos definitorios de una web colegial 2.0., desde el punto de vista de la Comunicación Interna, los siguientes contenidos y servicios:

En la zona privada:

- a) Circulares y Notificaciones
- b) Comunicaciones del Presidente
- c) Servicios colegiales telemáticos
- d) Tramitación y desarrollo de Formación on line
- e) Buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones
- f) Redes sociales internas (grupos de trabajo, para ocio, competiciones deportivas...)
- g) Centro de Atención al Colegiado
- h) Acceso a plataformas tecnológicas corporativas comunes
- i) Servicio de Documentación e Información Técnica
- j) Biblioteca y videoteca colegial on line
- k) Instrumentos de políticas de calidad (encuestas de satisfacción colegial, formularios, etc.)
- l) Sistemas de comunicación directa *on line* (y respuesta telemática garantizada) con los diferentes departamentos y áreas colegiales

En la zona pública:

- a) Información de renovación constante (casi diaria o inferior)
- b) Protagonismo absoluto de la información dinámica en la *home page*
- c) Predominio de la información de elaboración propia, sobre la información simplemente extraída de otras fuentes
- d) Información tanto de actualidad colegial como de actualidad profesional, en proporción equilibrada.

- e) Contenidos multimedia, con información no solo de texto, sino videos, galerías de imágenes, banners..., y todo ello bajo el mismo criterio de renovación periódica.
- f) Instrumentos de participación en todas las informaciones (comentarios, me gusta, recomendaciones...)
- g) Fomento de las informaciones 'protagonizadas' por colegiados de base, evitando que la comunicación del Colegio sea protagonizada constantemente por el presidente y los miembros de los órganos de gobierno.
- h) Espacios para la participación directa (artículos, entrevistas...) de los colegiados
- i) Función de e-newsletter para acercar la web al colegiado, con envíos periódicos de cierta frecuencia y envíos extraordinarios para abordar temas de importancia.
- j) Blogs temáticos de la Corporación abiertos a la participación colectiva
- k) Integración de blogs personales de colegiados
- l) Ocasionalmente, acceso a campañas específicas con *microsites* propias.
- m) Interacción (no sólo acceso) con redes sociales bajo una estrategia de comunicación común.
- n) Información y Servicios para los usuarios que aportan valor a los colegiados (Registro de profesionales, con posibilidad de comunicación on line con estos a través de la propia web colegial, Videos o Campañas para aumentar la demanda de servicios profesionales, Centro de Atención a Usuarios, espacios de promoción de empresas colaboradoras que incrementan los ingresos colegiales o ofrecen descuentos o

bonificaciones especiales para los colegiados, Encuestas sobre valoración de servicios profesionales, etc.)

La mayor aproximación de campo que se ha hecho hasta ahora en España sobre el uso que los colegios profesionales hacen de sus páginas webs es la realizada por Sánchez González y Paniagua Rojano en 2013<sup>383</sup>, después de estudiar 415 colegios y dejar la muestra definitiva en 299, descartando los que no tenían “sala de prensa on line”, concepto que, ya hemos dicho, a nosotros nos parece confuso<sup>384</sup>, y en el que estos autores abarcan los servicios de difusión de información y comunicación (no sólo a medios). Se trata en todo caso de un estudio muy interesante, y no sólo por ser el más amplio realizado hasta la fecha sobre colegios profesionales, sino porque aporta datos verdaderamente interesantes para conocer el grado de orientación 2.0. que tiene la comunicación de los colegios profesionales españoles.

Según este estudio (realizado sobre los colegios de abogados, médicos, periodistas, arquitectos técnicos, telecos superiores, geógrafos, filosofía y letras, economistas, industriales y telecos técnicos), sólo un 12% de las páginas webs de las corporaciones están adaptadas a la cultura 2.0 (o en su terminología, tienen salas

---

<sup>383</sup> SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M. y PANIAGUA ROJANO, F.J.: “Proyecto de Investigación Comunicación en red en colegios y asociaciones profesionales en España. Resultados globales”, disponible en <http://prezi.com/4z9ugngxal2/proyecto-de-investigacion-comunicacion-en-red-en-colegios-y-asociaciones-profesionales-en-espanaresultados-globales/>.

<sup>384</sup> Muy elocuente de la confusión a la que induce el concepto es el propio resultado que arroja esta investigación sobre los contenidos más frecuentes en la llamada “sala de prensa”: la información al colegiado, resulta ser con diferencia, la temática más frecuente. ¿Una sala de prensa llena sobre todo de contenidos de interés para el colegiado? Definitivamente pensamos que sería mejor cambiar el concepto. Y de hecho sólo el 13% de las páginas webs denominan el tipo de espacios estudiados en esta investigación como sala de prensa (y quizás las empleen porque sean efectivamente eso: salas de prensa específicamente para el uso de medios). Las denominaciones más frecuentes son noticias (57% de las webs estudiadas) y actualidad (14%).

2.0)<sup>385</sup>, siendo las de los periodistas (con diferencia), abogados, médicos, arquitectos técnicos los más aventajados. El mismo estudio pone de manifiesto que son las notas y comunicados, documentos, revista interna, enlaces a medios, archivo de imágenes y seguimiento de medios los contenidos más habituales en estas salas de prensa o secciones informativas de las webs colegiales. En relación a la temática de los contenidos, es la información al colegiado la más habitual, con mucha diferencia, seguida de actualidad y formación. Lo cual nos sirve para refrendar algo en lo que hemos venido insistiendo a lo largo de estas páginas: el espacio de comunicación con los colegiados en las páginas webs colegiales no se ciñe a la zona privada.

#### **5.7.2.2. Boletines digitales**

Para que los boletines digitales deban ser considerados una herramienta de Comunicación 2.0 deben estar programados con herramientas web 2.0 y formar parte de la misma estrategia de comunicación colegial que ésta. Cuando así ocurre, habitualmente, los boletines tienen un uso básicamente de recuerdo y aviso de los contenidos actualizados en la página web, aunque, eso sí, sus contenidos requieren una actualización y adaptación estilística, pues de lo contrario, quedarían desfasados.

Más que una herramienta de diálogo, son un medio principalmente informativo, aunque existen distintas fórmulas para

---

<sup>385</sup> Siguiendo a García Orosa, el criterio que utilizan estos autores para diferenciar las salas de prensa 2.0. de las que no lo son es la existencia, o no, de “estructuras participativas donde se facilita la información y el feedback” con los públicos de interés. La obra de García Orosa en la que basan esta clasificación es la ya referida *Gabinetes de Comunicación on Line... Op.cit.*

convertirlos en una herramienta más participativa. Algunas de ellas son estas:

- incorporación de firmas ajenas a los órganos de gobierno colegiales

- incorporación de instrumentos de participación en todas las informaciones (comentarios, me gusta, recomendaciones...)

- realización de boletines temáticos de envío exclusivo a los colegiados con interés específico en esos temas y que expresamente se suscriben a ellos

- hacia la personalización de la información: ordenación o filtración de los contenidos según los intereses mostrados por los usuarios.

### **5.7.2.3. Blogs**

Esta herramienta sí tiene una función más orientada al diálogo y el debate colegial interno, además por supuesto de un carácter informativo (e incluso formativo) muy importante. Así, Muñoz Jodar destaca el valor de los blogs como *“medio complementario a la web corporativa desde el punto de vista de la dinamización de la red que conforma el colegio profesional con sus colegiados”*<sup>386</sup> y destaca las facilidades que ofrecen plataformas gratuitas como blogspot o wordpress para la puesta en marcha de este tipo de medios.

En efecto, para los colegios profesionales, los blogs representan un medio útil para encauzar el debate profesional, otorgando protagonismo a los propios colegiados. Bien creando una aplicación colegial para uso voluntario de los interesados bajo

---

<sup>386</sup> Ib., p.35

criterios comunes de diseño e identidad corporativa, bien acogiendo en un mismo espacio los blogs creados por los propios colegiados, los colegios tienen la oportunidad de convertirse en el espacio de referencia y animación de la reflexión profesional, evitando que esta se disperse por otros cauces.

Así, del mismo modo que los medios de comunicación enriquecen su información y opinión con la mirada y la aportación de blogueros destacados, las webs de los colegios profesionales pueden aumentar notablemente el interés de sus contenidos, acogiendo en su seno los blogs de sus colegiados, asumiendo de buena gana el riesgo de que esos blogs entren en colisión con el pensamiento editorial de sus órganos de gobierno o incluso critiquen abiertamente las actuaciones colegiales.

Blogs, insistimos, con diseños y aplicaciones diferentes, en la opción de comunicación menos ambiciosa (y con menor esfuerzo de recursos por parte del colegio). O con un diseño y aplicación común, creada y desarrollada por el Colegio a partir de las múltiples plataformas existentes o programada *ad hoc*, y puesta a disposición de los colegios interesados, tal y como hacen también algunos medios de comunicación con sus columnistas.

Otra opción, en lugar de fomentar, los blogs personales y de autor, sería crear blogs temáticos (por ramas de conocimiento o salidas profesionales), comprometiendo en su actualización a colegiados interesados y con capacidad para participar en ellos.

A día de hoy, lo cierto es que hay todavía muchas barreras y dificultades para una implantación extendida de esta herramienta de Comunicación Interna en los colegios, dificultades relacionadas con la falta de cultura tecnológica y de comunicación, la poca

competencia en el uso de estas herramientas, el riesgo a perder el control de la información, el miedo a retransmitir en abierto la discusión interna colegial, y la escasez de recursos, entre otras.

De hecho, y según el referido estudio de Sánchez González y Paniagua Rojano<sup>387</sup>, los blogs son una herramienta completamente residual en la comunicación de los colegios profesionales, muy poco significativa estadísticamente, bastante por debajo incluso de la presencia en redes sociales.

#### **5.7.2.4. Microsites para campañas**

De igual forma, la utilización de *microsites* asociadas a las webs corporativas para acoger campañas temporales marcadas por la participación de los usuarios dista también mucho de ser una realidad extendida en los colegios profesionales, que se pierdan de esa manera un recurso cada vez más habitual en las campañas, tanto corporativa como de producto, de las grandes marcas.

#### **5.7.2.5. Redes sociales**

Algo más extendido está el uso de las redes sociales, si bien a un nivel por lo general primario. Sobre ellas, Muñoz Jodar dice que *“hacen realidad el concepto de red colegio-colegiados e inter-colegiados, acercando entre sí y facilitando el intercambio de*

---

<sup>387</sup> SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M. y PANIAGUA ROJANO, F.J.: “Proyecto de Investigación...” Op.cit.



*conocimientos, intereses, dudas y curiosidades entre personas de perfil similar*<sup>388</sup>.

Los colegios profesionales tienen hoy la posibilidad de utilizar con este fin las redes sociales externas que existen y que gozan ya de millones de usuarios o crear sus propias redes internas, análogas a aquellas, pero adaptadas a sus propias necesidades y criterios, con las ventajas e inconvenientes que ya vimos en su momento.

Hoy por hoy, resulta más extendido el uso de redes sociales externas, siendo el uso de redes sociales internas bastante excepcional. Así lo muestra el ya referido estudio de campo sobre la Comunicación 2.0 de los colegios profesionales dirigido por Sánchez González y Paniagua Rojano<sup>389</sup>. Según ese estudio, el 43% de los colegios tiene presencia en redes sociales, un porcentaje que evidenciaría un uso inferior al que se da en las empresas, que se sitúa, como ya vimos, en el 64%<sup>390</sup>, diferencia que resulta coherente con el ya comentado retraso de la Comunicación del Tercer Sector frente a la Comunicación Corporativa (de la gran empresa, sobre todo). De los colegios activos en las redes, el 70% informa de su participación en estos medios en la home page de la página web, un 25% no lo anuncia en su portal, y el resto lo anuncia en secciones interiores (normalmente de noticias). Las profesiones más activas son telecos técnicos y periodistas. Y el uso de estas redes suele ser por lo general bastante básico, asociado a las utilidades más conocidas, y muy lejos de su verdadero potencial.

---

<sup>388</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación... Op.cit.*, p.36

<sup>389</sup> SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M. y PANIAGUA ROJANO, F.J.: "Proyecto de Investigación... Op.cit.

<sup>390</sup> VILLANUEVA, J. y ORIHUELA, J.L. (Coor): *Los medios sociales... Op.cit.* p.6.

De las diferentes redes, Facebook es, según el estudio dirigido por Sánchez-González y Paniagua Rojano<sup>391</sup>, la red social más usada por los colegios. El 36% de los colegios tiene presencia en ellas, lejos del 76% que arrojaba el estudio del IESE Business Scholl sobre el uso de medios sociales en el Corporate<sup>392</sup>. De los colegios activos en Facebook, el 73% tiene perfiles corporativos (fan page), mientras que el 27% restante tiene perfiles personales. Y solo un 27% interactúa, lo que significa que estos perfiles son usados básicamente como instrumentos de información, no de conversación y participación.

Muy cerca de Facebook queda Twitter, donde está el 32% de los colegios, lejos en todo caso también del 62% de las grandes empresas (siguiendo las mismas fuentes). La presencia de los colegios en esta red social parece sin embargo algo más activa, como lo revela el mayor número de seguidores (23.754 frente a los 19.825 de Facebook) y sobre todo la mayor interactividad: casi el 54% de los colegios interactúan en esta red con otros usuarios (algo que también tiene que ver con la propia característica de la herramienta).

Muy lejos de estas dos redes quedan todas las demás, incluyendo LinkedIn y Youtube, que son las que les siguen, con una presencia de los colegios profesionales del 8.4% y 7,7% respectivamente.

Curiosamente, y siempre según este estudio, es información al colegiado la más frecuente en estas redes, seguida inmediatamente de la información de actualidad lo que parecería indicar un uso

---

<sup>391</sup> SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M. y PANIAGUA ROJANO, F.J.: “Proyecto de Investigación...” Op.cit.

<sup>392</sup> VILLANUEVA, J. y ORIHUELA, J.L. (Coor): *Los medios sociales...* Op.cit. p. 21

bastante equilibrado de estas redes como herramienta de comunicación externa e interna, o en todo caso, un sesgo favorable hacia la comunicación interna. Dato este sí que contrastaría bastante con lo que ocurre en el ámbito del *Corporate*, donde, como ya hemos indicado, la balanza se inclina claramente hacia la Comunicación Externa. Podemos hablar en todo caso de un uso de las redes sociales por parte de los colegios profesionales que combina la función de comunicación social con la de comunicación con los colegiados, si bien todo ello de forma abierta, sin crear perfiles de uso específico para colegiados, y con una actividad muy básica, más orientada hacia la información que hacia la conversación, lejos de las posibilidades y auténtico espíritu de estos medios sociales.

Sin ánimo de realizar una descripción exhaustiva, repasamos algunos de los usos de las redes sociales que podrían aprovechar los colegios profesionales para su comunicación social y para su Comunicación Interna.

**Facebook.-** La red social más conocida y usada en España y en el mundo, con 12 millones de registrados solo en nuestro país y alrededor de 900 millones en todo el orbe<sup>393</sup>, concede a los colegios, entre otras, las siguientes posibilidades de Comunicación:

a) Creación de una fan page o perfil público en el que compartir con todos los seguidores, colegiados o no, las novedades sobre actividad colegial o temas de interés profesional que interesan a la corporación, normalmente de forma complementaria a las

---

<sup>393</sup> AA.VV. *Observatorio de Redes Sociales (IV Oleada)*. Informe de Resultados. Disponible en <http://www.slideshare.net/TCAnalysis/4-oleada-observatorio-de-redes-sociales>

herramientas de comunicación propias como página web, redes sociales, etc.

b) Creación de un grupo de colegiados cerrado, gestionado por un administrador, pero donde se puedan manifestar y compartir información entre los colegiados, animando la conversación colegial. Un espacio privado de carácter “interno” dentro de Facebook (a modo de Intranet).

c) Creación de grupos cerrados por áreas, temáticas o salidas profesionales específicas dentro del marco profesional común. En un colegio de abogados, grupos relacionados con la asesoría fiscal, laboral, mercantil, procesal, derecho administrativo, etc. En un colegio de farmacéuticos, grupos relacionados con la dermofarmacia, atención farmacéutica, óptica, etc.

d) Potenciación de un servicio de atención al Colegiado que “cuelgue” de la propia Fanpage, y que funcione como una especie de Servicio de Atención al Colegiado tipo 902 pero a través de Facebook (sería una pestaña más de la Fanpage general de Facebook).

e) Desarrollo una línea específica de Eventos dentro de la Fanpage, que permita movilizar y convocar a los colegiados para actividades e iniciativas de interés.

f) Realización de recomendaciones específicas de iniciativas promovidas por colegiados (línea de comunicación para difusión de iniciativas de colegiados).

**Twitter.-** La red social más emergente en nuestro país (creció un 150% durante 2010<sup>394</sup>) concede a los colegios, entre otras, las siguientes posibilidades de comunicación:

a) Creación de perfiles o páginas donde informar de forma breve de la actualidad colegial o retuitear temas de actualidad profesional, así como para retransmitir o tuitear eventos profesionales.

b) Creación de hagshtags específicos sobre asuntos informativos específicos de interés para los colegiados. Empleando este hagshtag, todos los colegiados interesados en un tema determinado pueden conocer las novedades que se produzcan sobre él.

c) Creación de hagshtags específicos para promocionar eventos o actos específicos colegiales.

d) Impulso hagshtags específicos y difusión con el apoyo de todos los colegiados para generar tendencia y ejercer presión en relación con reivindicaciones de interés.

e) Creación de listas de tuiteros de interés (expertos, líderes de opinión...) dentro del sitio en Twitter del Colegio como bases de datos on line de interés para los colegiados.

f) Creación de grupos cerrados en Twitter a través de Group Tweet.

**LinkedIn.-** La red social profesional de referencia tradicionalmente ha sido considerada una plataforma de networking o de captación de nuevos talentos para las empresas, pero los constantes cambios y nuevas funcionalidades introducidas a la

---

<sup>394</sup> Ibidem

plataforma han contribuido a hacerla además una herramienta mucho más flexible y apta para realizar acciones de comunicación. Estas son algunas de sus posibilidades para los colegios:

a) Creación del perfil del Colegio e incorporación de colegiados y otros actores de interés para el Colegio, y difusión entre ellos de la información colegial.

b) Creación de grupos profesionales específicos de colegiados, tanto generales como específicos sobre ramas profesionales, en los que se fomente el intercambio de conocimientos, con una orientación eminentemente profesional.

c) Creación de una bolsa de empleo para profesionales farmacéuticos, de los que puedan beneficiarse todos los colegiados.

d) Plantear y responder preguntas de interés profesional y/o colegial

**Youtube.-** El sitio web más popular para compartir videos ofrece a los colegios las siguientes posibilidades:

a) Creación de un canal colegial y alojamiento de vídeos de interés para los colegiados: videos sobre actividad colegial; videos tutoriales, de demostraciones prácticas de productos o servicios (representan más del 40% de la cuota de visitas en youtube); videos formativos en el uso de tecnologías, etc.

b) Ordenación de los videos por áreas temáticas para una localización e identificación más sencilla de los videos.

**Otras.-** Redes sociales como Pinterest, Flickr o Vimeo ofrecerían a los colegios la posibilidad de compartir con sus colegiados imágenes y videos.

### **5.7.3. Algunas consideraciones sobre el uso de las herramientas de Comunicación Interna en los colegios profesionales**

El amplio abanico de herramientas de CI a disposición de los colegios debe llevar a estos a una profunda reflexión (o mejor llamémoslo por su nombre, planificación y auditoría) sobre cuáles son las más adecuadas para sus fines y para mejorar la relación con sus colegiados.

En este sentido, hay que subrayar que la mejor política de Comunicación Interna no es necesariamente la que use *más* herramientas, sino la que *mejor* use las herramientas (muchas o pocas), siendo la constancia y la regularidad criterios fundamentales para la valoración de ese *mejor uso*. Así, por ejemplo, crear un documento de presentación del Colegio para los nuevos colegiados a modo de Manual de Acogida, siempre es una buena opción, pero no lo es tanto si ese documento no se actualiza regularmente, al menos una vez al año. Del mismo modo, de muy poco sirve que el presidente mantenga encuentros, a salto de mata, con diferentes grupos de colegiados, si esos encuentros no se producen con cierta regularidad y dentro de un programa planificado para tomar el pulso a la profesión.

Esta premisa es muy conveniente tenerla presente de manera especial en el uso de las herramientas 2.0. De nada sirve estar en cuatro redes sociales, si no se actualiza regularmente ninguna. Y es más, según el tipo de red, esta actualización no sólo debe ser diaria, sino de varias veces al día. Es indudable que cuantas más redes sociales abarque nuestra política de comunicación, a más colegiados

podremos seguramente llegar, pero más vale estar en una red con una presencia activa y bien gestionada, que estar en muchas con perfiles y grupos abandonados, y sin ninguna actividad, que proyectan una imagen desoladora de la institución.

Del mismo modo, crear una página web, con numerosas aplicaciones tecnológicas y servicios para la conversación y el debate, no sirve de nada sin una buena gestión de contenidos que garantice la actualización informativa constante del portal y anime verdaderamente a la participación. Ni siquiera tiene sentido tener un portal web que conceda en su página principal todo el protagonismo a los contenidos de actualidad, si luego se deja que estos *mueran* allí y no se realiza una renovación constante de ellos. Más vale incluso una página estática, que una página dinámica que no se actualiza, porque la impresión que deja en el colegiado y en el usuario es sencillamente devastadora.

Terminamos estas reflexiones con los portales web colegiales y no lo hacemos de forma aleatoria, sino intencionada, porque pensamos que estos serán el verdadero motor de la estrategia de comunicación de los colegios profesionales en sus relaciones con los colegiados, del que dependerán el resto de herramientas de comunicación: desde las redes sociales, que beberán en parte de sus contenidos, hasta los manuales y revistas, sobre los que se informarán y que podrán ser descargados en estos portales, pasando por los encuentros y reuniones, de los que se harán eco en sus secciones de actualidad.

Para ello es preciso, eso sí, que los colegios dediquen más atención y recursos a su Comunicación Interna en general y a sus herramientas de Comunicación 2.0 en particular. En la actualidad, y

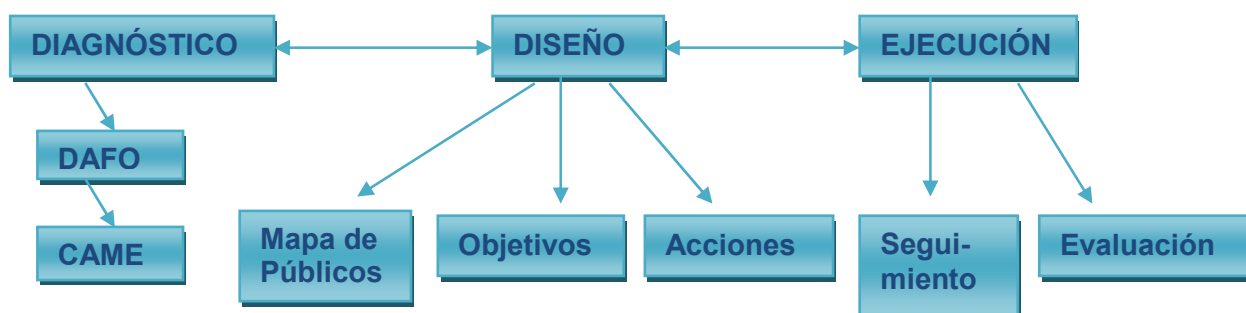


como se desprende de los diferentes estudios realizados, las corporaciones profesionales están muy lejos de prestarles la atención que merecen y que van a tener que concederles, más temprano o más tarde, porque un Colegio sin comunicación constante con sus colegiados, en un entorno de voluntariedad de la colegiación y de crecientes exigencias de los colegiados, será un Colegio con los días contados.

## 5.8. Planificación y Auditoría de la Comunicación Interna en un Colegio Profesional

Como ya ha señalado, en el desarrollo de una política estratégica de Comunicación Interna, los teóricos del *Corporate* han distinguido tres etapas: a) diagnóstico de la Comunicación Interna; b) diseño del PCI, y c) ejecución y seguimiento del PCI. Esquema que nos puede valer igualmente para la Comunicación Interna de los colegios profesionales (véase gráfico 20).

Gráfico 20. Planificación y Auditoría Comunicación Interna



Elaboración propia.  
Fuente: ver nota 395

En la primera etapa, de diagnóstico -o de investigación, como prefiere llamarla Muñoz Jodar<sup>395</sup>-, esta autora propone la utilización del análisis DAFO, a través del cual “se estudian, debaten y consensúan en el equipo de trabajo cuáles son las Debilidades (características negativas internas a la organización), Amenazas (características negativas externas a la organización), Fortalezas (características positivas internas a la organización) y Oportunidades

<sup>395</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación... Op.cit.* p.47.

*(características positivas externas a la organización), desde el punto de vista de la comunicación”.*

La realización de este análisis DAFO requiere, a nuestro juicio, del uso de una metodología compleja, con combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, y dos espacios o áreas complementarias de investigación: la investigación de la percepción de colegiados y empleados sobre comunicación, imagen y servicios colegiales (a través de encuesta de opinión, y de entrevistas y *focus group* para matizar resultados y ponerlos en su contexto); la investigación específica sobre las herramientas de Comunicación Interna y sus resultados (a través de análisis documental y entrevistas, fundamentalmente).

La investigación en esos dos escenarios permitirá al Colegio no sólo conocer cuál es la imagen proyectada por el Colegio entre sus públicos internos, sino ponerla en relación con el desarrollo de la actividad de comunicación realizada hasta el momento. Es importante además que esta investigación introduzca distintas variables de clasificación de los públicos internos. La más obvia sin duda es la de los empleados y colegiados, que determina incluso la realización de encuestas de opinión diferentes, adaptadas a cada uno de esos públicos. Pero no es la única. Lo ideal es que tanto la encuesta a colegiados como la encuesta a empleados nos permitan tener una idea de las percepciones diferenciadas que existen entre los diferentes grupos de la población analizada (diferencias según la edad, el tiempo de permanencia, salida profesional en el caso del colegiado o departamento en el caso del empleado, etc.)

Muñoz Jodar señala que la etapa de investigación concluye convirtiendo el análisis DAFO en un análisis CAME (Corregir,

Afrontar, Mejorar y Explotar), es decir, *“todo aquello que sirva para Contrarrestar las debilidades, Anular las amenazas, Mejorar las fortalezas y Explotar al máximo las oportunidades de la organización colegial, desde el punto de vista de la comunicación”*<sup>396</sup>. En cierto modo, el ‘CAME’ el recorrido que hay que atravesar para pasar del posicionamiento real que refleja el DAFO al posicionamiento ideal que normalmente queda recogido en la formulación de la Visión, Misión y Valores Colegiales.

Toda esta investigación debe realizarse además ‘con los pies en el suelo’, por así decirlo, estudiando cuáles son los recursos del colegio para poder delimitar el posible alcance económico de las medidas propuestas, contemplando también el contexto social y la situación de la profesión, que condiciona y mucho el sentido del plan, y teniendo también muy presente el público al que se dirige.

La segunda etapa, la del diseño del Plan, comienza con la definición del Mapa de Públicos<sup>397</sup>, que debe contemplar dos grupos fundamentales, el de los empleados y los colegiados, pero estableciendo para cada uno de ellos los criterios de segmentación que resulte oportuno a parte de las conclusiones del DAFO y posteriores recomendaciones del CAME. Según Muñoz Jodar, de lo que se trata con la segmentación es de identificar grupos homogéneos en los que aplicar estrategias diferenciadas<sup>398</sup>. Ya expusimos en nuestro momento nuestro criterio sobre la segmentación de la comunicación interna: la consideramos adecuada y necesaria, siempre que haya una base común, y siempre que

---

<sup>396</sup> Ibidem, p. 47.

<sup>397</sup> Muñoz Jodar la contempla dentro de la fase de investigación. Nosotros, siguiendo a Villafañe, preferimos incluirla dentro de la fase de diseño del Plan.

<sup>398</sup> Ibidem, p.51-54

responda a criterios objetivos (años de colegiación, dedicación profesional, zona de ejercicio profesional dentro de la provincia, etc.) o a criterios subjetivos marcados por los propios usuarios de la comunicación (intereses profesionales, aficiones, etc.).

Con el mapa de públicos por delante, el diseño del Plan de Comunicación Colegial representa, según Muñoz Jodar, dos capítulos o trabajos diferenciados: por un lado, la definición de la estrategia y de los objetivos, y por otro, la planificación de la acción<sup>399</sup>. Sobre lo primero, señala que la estrategia de comunicación debe depender de la estrategia general, por lo que no se puede hacer un plan de Comunicación Interna sin conocer antes el plan estratégico colegial. *“Y si este no existiera, al inicio del proceso habría que a la alta dirección para que expliquen cuál es la función del colegio y cuáles son sus fines aspiracionales para un plazo concreto de tiempo, normalmente ligado al tiempo de mandato de la junta de gobierno hasta las próximas elecciones”*. A partir de la estrategia general de la corporación, la estrategia de comunicación debe establecer unos objetivos específicos de comunicación. Esos objetivos, deben estar, según Muñoz Jodar, vinculados a un periodo de tiempo concreto y ser medibles para poder hacer un seguimiento a lo largo del tiempo y comprobar, al finalizar el plan, su consecución.

Por su parte, en la planificación de la acción, esta autora contempla cuatro capítulos o trabajos fundamentales. En primer lugar, la creación de un argumentario con mensajes básicos que constituyen el ideario de la corporación y su hoja de ruta. En segundo lugar, el establecimiento de un plan de acción, en el que todas las acciones están conectadas a uno o más de los objetivos propuestos

---

<sup>399</sup> Ib., p.37-44

en el plan. *“Para cada acción, dice Muñoz Jodar, hay que plantearse: ¿Está claramente vinculado a la estrategia?, ¿es coherente con mi organización (filosofía, cultura organizacional)?, ¿me ayudará a lograr mis objetivos?, ¿requiere una inversión asumible?, ¿genera beneficios? (...)”*. Según esta autora, dicho Plan debe tener además un “Plan B”, que defina “posibles escenarios de crisis (de alguna forma esperados). En tercer lugar, el calendario de acciones, *“fundamental para que el plan no quede en papel mojado y pueda realizarse un seguimiento continuo de los avances”*. Y finalmente, un presupuesto, con el coste de las acciones, al que propone sumar un 15% para imprevistos.

En relación con la tercera y última etapa, la de implantación y evaluación, Muñoz Jodar insiste en la necesidad de que *“durante el plan y a su término”* se vaya haciendo un seguimiento del cumplimiento de las acciones y objetivos marcados, de forma que en el desarrollo se puedan ir corrigiendo posibles distorsiones y al final del plan podamos realizar un balance general que nos sirva para el proceso de planificación posterior.

En este punto, hay que volver a destacar aquí la importante aportación que pueden suponer para los colegios profesionales (en general para todas las organizaciones) las nuevas herramientas digitales, la cuales facilitan enormemente la evaluación de la comunicación. Como señala el ya citado estudio del portal *Top Comunicación* sobre el futuro de la comunicación profesional, *“la capacidad de medición que tienen los soportes online y las herramientas de análisis cualitativas permiten medir mucho mejor las acciones de comunicación (...); de la mano de la analítica web y de herramientas que nos permiten el control de nuestra reputación*

*online, resulta más fácil generar métricas que tengan en cuenta resultados como el control y el análisis de los enlaces generados, los usuarios registrados, el impacto viral en Facebook, las visitas, las menciones, etc.”<sup>400</sup>.*

En resumen, con los nuevos medios 2.0, los colegios profesionales tienen mucho más datos para evaluar (y para planificar posteriormente) su comunicación, sin tener que recurrir a estudios de auditoría basados en costosos y lentos procesos de investigación cuantitativa y cualitativa.

---

<sup>400</sup> AA.VV.: *El dircom...* Op.cit. P.20

## 5.9. La situación de la Comunicación Interna en los colegios profesionales

En España, el estudio de la Comunicación Interna en los colegios profesionales ha sido liderado por la Unión Profesional, agrupación fundada en 1980 que integra 35 consejos generales y superiores de colegios profesionales, más de 1.000 colegios profesionales y cerca de millón y medio de profesionales liberales en el territorio estatal. Desde 2006 esta organización mantiene un grupo de trabajo de Comunicación integrado por los directores de comunicación de las organizaciones colegiales asociadas a UP, que ha organizado diferentes seminarios de comunicación y ha publicado distintos informes y guías para ayudar a los colegios profesionales a incorporarse a la cultura de la Comunicación.

El estudio sobre Comunicación Interna al que nos hemos referido en varias ocasiones en este trabajo es uno de ellos. Este estudio no ofrece datos específicos generales sobre el grado de implantación de la Comunicación en los colegios profesionales, desde un punto de vista general, interno y externo. Nuestra impresión, corroborada por el estudio de campo en los colegios de farmacéuticos andaluces, es que existe un cierto desnivel con respecto a ese porcentaje del 90% de las empresas españolas que dedica recursos específicos a la comunicación<sup>401</sup>. Se percibe que la entrada en el mundo de la comunicación ha sido más tardía, y que no sólo el corpus teórico sino también la práctica profesional están mucho menos desarrollados que en el *Corporate*. No obstante, hoy puede decirse que la mayoría de colegios *hacen* comunicación,

---

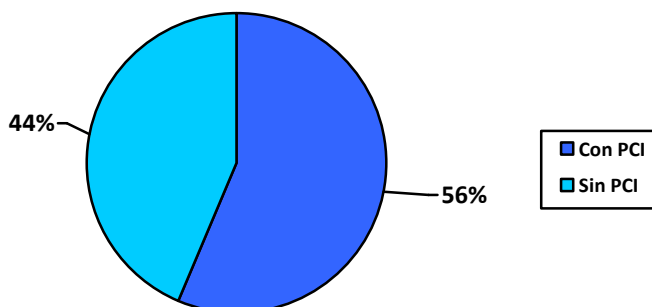
<sup>401</sup> AAVV. *El estado de la comunicación...* Op.cit. p.2



aunque eso no significa desde luego que el modo de *hacerla* sea tan avanzado como el que se realiza en las grandes corporaciones empresariales.

En el territorio específico de la Comunicación Interna, ya hemos comentado que el estudio más reciente, de 2010, señala que el 69% de las empresas españolas cuenta con una estrategia y un programa de Comunicación Interna, en tanto que un 59% cuenta con un departamento dotado de presupuesto específico para Comunicación Interna<sup>402</sup>. Unos datos que parecen también coincidir con los aportados en 2009 por la Unión Profesional en relación con los colegios profesionales<sup>403</sup>. Según el estudio de esta organización (ver gráfico 21), el 62,5% de los colegios integra la comunicación con el colegiado en el Plan de Comunicación integral, si bien la propia autora del informe recomienda introducir un sesgo a la baja en ese dato, pues la participación no fue muy alta y estuvo centrada mayoritariamente en las organizaciones más sensibles a la comunicación.

**Gráfico 21.- Planificación de la CI en los Colegios Profesionales**



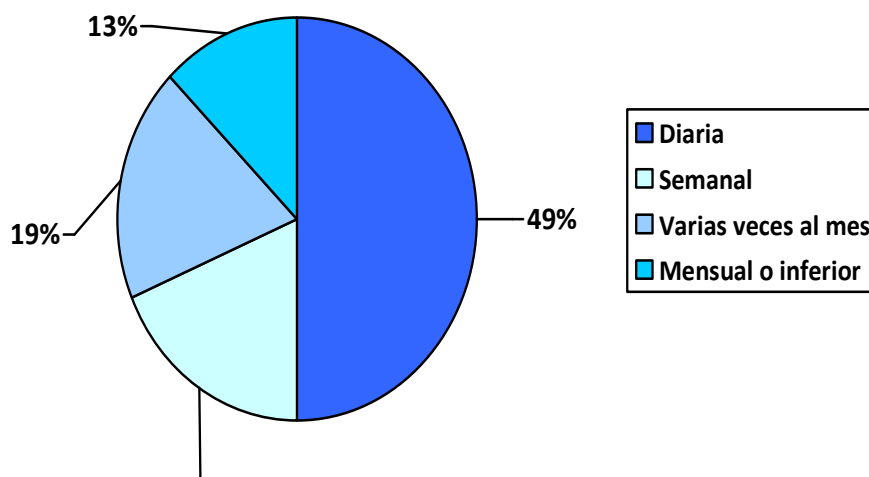
Elaboración propia.  
Fuente: ver nota 403.

<sup>402</sup> AAVV.: *La Comunicación Interna y la gestión...* Op.cit.

<sup>403</sup> MUÑOZ JODAR, C: *Comunicación...* Op.cit.

El mismo estudio señala que el 20% de los colegios profesionales manifiesta disponer canales para conocer las expectativas de los colegios y el 50% poner en marcha acciones concretas para ello. El 20% declara no hacer nada y un 7% no contesta. Estaríamos nuevamente barajando una cifra en torno al 60-70% de colegios con algún tipo de iniciativa en materia de Comunicación Interna, más o menos asidua y regular. Concretamente, un 50% de los colegios apunta que esa comunicación con colegiados es diaria; un 18,6%, semanal; otro 18,6%, de varias veces al mes; un 9,3% una vez, mensual; y un 2,3%, sólo cuando hay necesidad (ver gráfico 22).

**Gráfico 22.- Frecuencia de la CI en Colegios Profesionales**



Elaboración propia.  
Fuente : ver nota 403

La encuesta de Unión Profesional pone también de manifiesto que los medios preferidos por nuestras corporaciones para llegar a sus colegiados son, por este orden, las comunicaciones en la página web, los mensajes por correo electrónico, las reuniones y

convenciones, la comunicación telefónica, las revistas y boletines *on line*, las publicaciones en papel y los mensajes por SMS. Sobre el uso de herramientas de Comunicación 2.0 hemos aportado ya, en otro capítulo de este trabajo, datos más específicos, procedente de una investigación de campo más reciente y también más amplia. Estudio que muestra que la mayoría de las páginas web no son 2.0., que instrumentos como blogs o redes sociales internas tienen un protagonismo residual y que todavía hay más colegios profesionales fuera de las redes sociales que dentro<sup>404</sup>.

Sobre los recursos dedicados a la Comunicación Interna por los colegios profesionales, no se conocen datos económicos. Y aunque desde la Unión Profesional se ha hecho un fuerte hincapié en la trascendencia estratégica de la Comunicación y se ha llegado a indicar que las instituciones representativas deben dedicar entre el 35 y el 50% de su presupuesto a Comunicación<sup>405</sup>, parece muy poco probable, por no decir nada probable, que los colegios profesionales lleguen a ese porcentaje.

En cuanto a los recursos humanos dedicados a la Comunicación, los colegios profesionales se dividen entre los que utilizan recursos propios (*dircom* o responsables de comunicación) y los que contratan recursos externos (agencias de comunicación), si bien también lo hay los que combinan los dos modelos (profesional de comunicación con apoyo externo). En algunos colegios, la dependencia de estos equipos de comunicación se localiza dentro

---

<sup>404</sup> SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M. y PANIAGUA ROJANO, F.J.: “Proyecto de Investigación...” Op.cit.

<sup>405</sup> Nota de prensa lanzada por la Unión Profesional el 13 de abril de 2005, con motivo de un seminario en el que participaron como ponentes Rafael Alberto Pérez, autor del libro “Estrategias de Comunicación”, y Gonzalo Garnica Esteban, dircom de CEOE en ese momento. La nota de prensa llevaba el siguiente titular: “En las instituciones representativas hay que dedicar entre el 35 y el 50% del presupuesto a Comunicación”.

del organigrama en los órganos gerenciales (dependiendo de la estructura profesional) y en otros colegios, como staff de los órganos de gobierno (presidencia, comisión de comunicación...).

En un caso u otro, resulta evidente que las capacidades y competencias que se le piden a los profesionales encargados de la comunicación están cambiando o van a cambiar enormemente, trasladándose progresivamente de los conocimientos específicos relacionados con las tradicionales funciones de gabinete de prensa a conocimientos mucho más generales, que abarquen las herramientas web 2.0 y los nuevos medios redes sociales, la capacidad para crear contenidos en diversos lenguajes (también audiovisuales) y para animar el debate colectivo, la planificación estratégica y las técnicas de monitorización de resultados, y la combinación de recursos informativos y del marketing, entre otros.

Cabe por tanto anotar aquí todo lo ya comentado para la figura general del *dircom*, a lo que quizá habría que agregar la acumulación de una cierta experiencia informativa en el área profesional cubierta por cada colegio. No se trata de que el comunicador de un colegio de médico sea médico, pero obviamente cuanto más conocimiento o experiencia informativa en temas de salud tenga, más capacidades reúne para desarrollar sus funciones de Comunicación Interna, particularmente esas nuevas funciones relacionadas con la generación de contenidos y la animación del debate profesional.

José María La Porte<sup>406</sup> señala que, a estos conocimientos sobre la ciencia y técnica del sector donde actúa la organización, un *dircom* del Tercer Sector debe agregar además conocimientos generales: a) de psicología y sociología; b) de economía; c) de

---

<sup>406</sup> LAPORTE, J.M.: “Principios...” Op.cit. pp.9-11

historia y ciencias políticas; y d) de administración y gestión, conocimientos claves para interactuar con los públicos internos, conocer el entorno que rodea a la organización y poder gestionar la comunicación con criterios de eficiencia y orientación a resultados.

## **6. LOS COLEGIOS DE FARMACÉUTICOS ANDALUCES**

Introducimos el estudio la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces con una aproximación preliminar a la historia, presente y futuro de estas entidades y de los profesionales sobre los que ejercer una función de representación, ordenación y tutela deontológica.

En este capítulo recogemos, en primer lugar, una breve aproximación histórica al origen de los colegios farmacéuticos andaluces, y del órgano andaluz que los representa ante la administración andaluza, el Consejo Andaluz, de creación mucho más reciente, aproximación que concluye con la enumeración de las principales funciones recogidas en sus estatutos.

En segundo lugar, presentamos una radiografía actual de los colegios andaluces y de la profesión que regula, aportando datos relevantes para el análisis de su estrategia y actividad de comunicación, como número de colegiados, porcentaje de colegiados desempleados, ejercicios profesionales más frecuentes, distribución de los colegiados por variables de edad, sexo, etc., entre otros.

Finalmente, en un tercer apartado, analizamos los grandes “frentes” que tiene ahora mismo abierta la profesión, y sus colegios, en Andalucía, algunos de ellos compartidos con todos las corporaciones y colegias de España, otros específicos. Temas sobre los que vamos a realizar un seguimiento específico en el capítulo final de este trabajo al objeto de determinar hasta qué punto los colegios realizan un uso estratégico de la Comunicación orientado a influir sobre la realidad en la que actúan. Particularmente, queremos ver si la Comunicación Interna está siendo empleada en estas corporaciones como un motor del cambio profesional y colegial.

## **6.1. Una aproximación a los orígenes y funciones de las corporaciones farmacéuticas andaluzas**

En este capítulo repasamos muy brevemente el origen de los colegios andaluces y las principales funciones que tienen hoy atribuidas

### **6.1.1. Así nacieron los colegios andaluces**

El origen<sup>407</sup> de los colegios profesionales se remonta a la Edad Media, concretamente al siglo XI, momento en el que nacen en Europa como asociaciones de trabajadores que aunaban intereses profesionales y particulares. En España, fueron las universidades las que comienzan a impulsarlos como órganos de agrupación de profesionales en defensa de sus derechos y encargados de velar por el cumplimiento de la buena labor profesional de acuerdo a unas prácticas éticas consensuadas. Los primeros en surgir fueron del ámbito sanitario y de las ciencias jurídicas.

Hasta el siglo XIX, los colegios profesionales aumentaron en número y profesiones, defendiendo una posición cerrada y unitaria en el desempeño de la profesión. Sin embargo, el liberalismo doctrinario de principios del siglo XIX vio los Colegios como organizaciones anacrónicas, relacionadas con los gremios, por lo que insistió en su supresión. Se apoyaban en los argumentos que

---

<sup>407</sup> Información extraída del documento “Historia de las Profesiones”, elaborado por la Unión Profesional, y que puede consultarse en [www.unionprofesional.com](http://www.unionprofesional.com).  
[http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/Que%20es/Historia\\_de\\_las\\_profesiones.pdf](http://www.unionprofesional.com/UserFiles/File/Que%20es/Historia_de_las_profesiones.pdf).  
Última consulta 12/02/14



estructuraban la corriente liberal imperante y su principio de no intervención del Estado.

Los colegios profesionales sobrevivieron a esos *ataques* y a partir del segundo tercio de dicho siglo, la larga tradición de los Colegios en España se fue reconstituyendo poco a poco, recibiendo un importante impulso en la ley Moyano de 1857, que estableció la correspondencia entre títulos educativos y profesiones, sentando las bases de la configuración y funciones actuales de los colegios, así como en el Real Decreto de 12 de Abril de 1898, promulgado la Reina Regente María Cristina, y en el que se ordenaba “la colegiación obligatoria para poder ejercer la profesión de médico o farmacéutico en toda España”.

Aún así tuvieron que pasar muchos años para que la colegiación obligatoria se aplicara de forma práctica y se extendiera de forma definitiva, y durante bastante tiempo, de hecho, convivieron los colegios que tenían más bien un carácter privado y que no eran, por consiguiente, representativos de su colectivo profesional, con aquellos otros en los que todos los profesionales estaban integrados. Precisamente el apelativo “oficial” que ostentan hoy los colegios, fue creado, en esos años, para diferenciar a las corporaciones que sí podían considerarse “oficialmente” como la voz y la representación de los colegiados, de las corporaciones que simplemente funcionaban como agrupaciones voluntarias de socios. Para lograr el título de “oficial” los colegios debían demostrar que se encontraban inscritos al menos las dos terceras partes del total de los profesionales integrantes del colectivo.

El más antiguo de los colegios de farmacéuticos andaluces es el Colegio de Sevilla<sup>408</sup>, cuyo origen se remonta a los siglos XIII y XIV, cuando el gremio farmacéutico se concentraba en la calle de los Botirios, más tarde calle Botica. Pero fue a principios del siglo XVII cuando los boticarios sevillanos se asociaron con un cuerpo de ordenanzas bien constituido, si bien lo hicieron con el título de “Congregación”, y no con el de “Gremio”, y así, el 12 de abril de 1625, tomaron el título de “Congregación del Colegio de Boticarios San José”. Esta fecha se considera por los farmacéuticos sevillanos el origen de su Colegio, pues desde entonces se gobernó por Ordenanzas aprobadas por el Juez Eclesiástico, y más adelante por Felipe V, el 11 de julio de 1740. Su título de Real data de 1698, fecha en la que el Rey Carlos II, de la casa de Austria, le concedió este privilegio de nobleza, quizá por la ayuda prestada por la corporación en el exterminio de la epidemia de peste que invadió Sevilla en el año 1649. Pero no fue hasta 1916 cuando se constituyó en su actual forma de Colegio Oficial de Farmacéuticos de la Provincia de Sevilla, coincidiendo con una Real Orden del Ministerio de la Gobernación de 1917 que contemplaba la inscripción obligatoria para ejercer la profesión. El primer documento oficial sobre el Colegio data sin embargo de treinta años antes, de 1887. Se trata de un libro de actas que acredita que en ese año ya existía una intensa vida colegial. De este año también, 1877, data también el primer libro de colegiados conservado, documento en el que se acreditaba el nombre y domicilio de todos los miembros de esta corporación

---

<sup>408</sup> Información disponible en [http://www.farmaceticosdesevilla.es/indice\\_aa85.html](http://www.farmaceticosdesevilla.es/indice_aa85.html). Última consulta el 12/02/2014

El 18 de febrero de 1858 consideran los farmacéuticos gaditanos la fecha fundación de su Colegio. Ese día, el fundador de la institución, Juan Bautista Chape, y doce compañeros más, firmaban en la Facultad de Medicina de Cádiz el acta fundacional del que después sería el Colegio Oficial de Farmacéuticos de Cádiz, cuyo funcionamiento durante los primeros años estuvo marcado por el deseo de luchar contra el intrusismo profesional de los drogueros<sup>409</sup>.

Idéntico fin determinó el nacimiento del Colegio de Farmacéuticos de Málaga, del que se daba noticia en la revista “La Farmacia Española” en un número de 1878 que informaba que “*los farmacéuticos de Málaga han fundado recientemente un Colegio a semejanza de los que funcionan en Madrid, Barcelona, Granada y Sevilla*”<sup>410</sup>. La fecha concreta fue el 16 de julio de 1.878, y su primer presidente fue Pablo Prolongo, farmacéutico malagueño de gran prestigio como botánico y fundador de la Sociedad de Ciencias.

La constitución del Colegio de Córdoba<sup>411</sup> se remonta a 1880, año en el que un grupo de ocho farmacéuticos se reúne en un local cedido al efecto por la Academia de Ciencias, Bellas Letras y Nobles Artes de Córdoba, siendo elegido como presidente provisional D.

---

<sup>409</sup> Disponible en

[http://www.colegiofarmaceuticoscadiz.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=34](http://www.colegiofarmaceuticoscadiz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=34). Última consulta el 12/02/2014

<sup>410</sup> En el número correspondiente al 17/070/1878, en la página 666, en el apartado de “Crónicas” dice textualmente: “Nuevo Colegio.- Los farmacéuticos de Málaga han fundado recientemente un Colegio a semejanza de los que funcionan en Madrid, Barcelona, Granada y Sevilla”. Así consta en el libro titulado “Efemérides Históricas Malagueñas” de D. Narciso Díaz de Escovar, año 1915 (Imprenta la Unión Mercantil), donde se narra que el 16 de julio de 1878 se inauguró el Colegio Oficial de Farmacéuticos de Málaga. Disponible en [http://www.icofma.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=567%3Ahistoria-del-icofma&catid=83%3Ahistoria&Itemid=756&limitstart=1](http://www.icofma.es/index.php?option=com_content&view=article&id=567%3Ahistoria-del-icofma&catid=83%3Ahistoria&Itemid=756&limitstart=1). Última consulta el 12/02/2014

<sup>411</sup> Información disponible en [http://www.cofco.org/area\\_cofco/Colegio](http://www.cofco.org/area_cofco/Colegio). Última consulta el 12/02/2014

Francisco de Borja Pavón. Apenas tres meses más tarde, el 22 de abril de 1880 y en el mismo local cedido por la Real Academia, se celebró una nueva sesión en la que se presentó el borrador de *Estatutos y Reglamento de Régimen Interior*, textos que fueron refrendados por el Gobernador Civil, el Sr. Conde de Foxá. El día 1 de julio del mismo año quedaba constituido el Colegio de Farmacéuticos de Córdoba, organizado en tres secciones, una científica, otra económica y otra profesional o de vigilancia, siendo esta organización bien elocuente de los fines y actividades colegiales. La colegiación pasó a ser obligatoria en noviembre de 1898, de la mano del Real Decreto de 12 de abril de ese año.

El Colegio de Farmacéuticos de Almería<sup>412</sup> se fundó, por su parte, en el año 1898 conforme al citado Real Decreto de 12 de abril de 1898, firmándose el acta de constitución del Colegio el 20 de Mayo de ese año, en la casa de Juan José Vivas Pérez, nombrado Presidente Interino por el Gobernador Civil de Almería. Posteriormente, fue declarado Colegio Oficial por el Real Decreto de 25 de Abril de 1904 del Ministerio de Gobernación.

De enero de 1899 data el Colegio de Farmacéuticos de Granada<sup>413</sup>, que hizo el número quince de toda España, y cuyo primer presidente fue Juan López-Rubio Pérez, un farmacéutico onubense que llegó a Granada para estudiar la carrera de Farmacia y que, en poco tiempo, se convirtió en uno de los personajes más influyentes de esta provincia. El Colegio granadino comenzó a andar con sólo veintidós miembros y una de sus primeras iniciativas, nada

---

<sup>412</sup> Información disponible en <http://www.cofalmeria.com/?seccion=historia>. Última consulta el 12/02/2014

<sup>413</sup> Información disponible en <http://www.cofgranada.com/paginas/Historia-Colegio.asp>. Última consulta el 12/02/2014

más constituirse, fue crear una droguería para adquirir drogas, productos químicos y farmacéuticos y aparatos científicos a gran escala para expenderlos a los farmacéuticos en condiciones ventajosas. Tras varios intentos frustrados, su constitución se hizo realidad en 1917, fecha en que comenzó a funcionar como una cooperativa, propiedad de los mismos farmacéuticos.

La Corporación Farmacéutica de Huelva<sup>414</sup>, por su parte, hunde sus raíces en 1919. Un grupo de farmacéuticos establecidos en capital y provincia que se reunían periódicamente en el Círculo Mercantil y Agrícola de esta ciudad, fundaron oficialmente en ese año la Corporación Farmacéutica Onubense, que no tuvo sede propia hasta 1932, la primera de las cuatro que ha tenido hasta hoy.

Mucho más reciente, como es lógico, resulta la constitución del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos<sup>415</sup>, órgano representativo de los ocho colegios andaluces en sus relaciones con la Junta de Andalucía. El germen del actual Consejo Andaluz fue la Federación de Colegios de Andalucía, Ceuta y Melilla, creada en 1978 y dotada de personalidad jurídica tres años más tarde, cuando aún no existía el Estado de las Autonomías. En 1981 comienza el traspaso de competencias sanitarias a las autonomías, y esta Federación comienza a trabajar en la interlocución de los colegios profesionales con la administración andaluza. La constitución oficial del Consejo Andaluz se produjo años más tarde, concretamente en 1997, tras la aprobación por la Consejería de Gobernación de los nuevos Estatutos mediante Orden de 20 de enero.

---

<sup>414</sup> Información disponible en <http://www.cofhuelva.org/pages/view/historia>. Última consulta el 12/02/2014

<sup>415</sup> Información disponible en [http://www.cacof.es/Historia\\_a8.html](http://www.cacof.es/Historia_a8.html). Última consulta el 12/02/2014

### **6.1.2. Las funciones de los colegios de farmacéuticos andaluces**

Los fines y funciones de los colegios de farmacéuticos andaluces vienen recogidos en los estatutos de cada una de estas corporaciones, estatutos que responden al marco regulatorio configurado por cuatro grandes leyes: la propia Constitución Española de 1978; la ley estatal 2/1974 de los Colegios Profesionales, que ha sido modificada en varias ocasiones para su adaptación a la Constitución y a las leyes europeas, y que está ahora pendiente de una nueva reforma en fase de anteproyecto de ley; el Estatuto de Autonomía para Andalucía de 2007; y la Ley de Colegios Profesionales de Andalucía del año 2003.

Esta última dispone que los cinco grandes fines<sup>416</sup> de los colegios profesionales son: a) alcanzar la adecuada satisfacción de los intereses generales en relación con el ejercicio de la profesión respectiva; b) La ordenación del ejercicio de la profesión, dentro del marco legal respectivo y en el ámbito de sus competencias; c) La representación y defensa de los intereses generales de la profesión, así como de los intereses profesionales de los colegiados; d) Velar por el adecuado nivel de calidad de las prestaciones profesionales de los colegiados; y e) Controlar que la actividad de sus colegiados se someta a las normas deontológicas de la profesión.

Para el logro de estos fines, la ley andaluza encomienda a los colegios profesionales una relación de cerca de veinte funciones y atribuciones entre las que destacan la representación y defensa de la profesión ante la Administración, instituciones, tribunales, entidades y

---

<sup>416</sup> Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2003/12/17/pdfs/A44891-44900.pdf>

particulares; la ordenación de la actividad profesional, mediante la elaboración las normas deontológicas comunes a la profesión respectiva; la organización de actividades y servicios comunes de carácter profesional, cultural, asistencial, de previsión y análogos, de interés para los colegiados; la gestión de un registro de todos los colegiados con la documentación que acredite su habilitación para el ejercicio profesional; la adopción de medidas para evitar el intrusismo profesional y la competencia desleal; el visado los trabajos profesionales de los colegiados; la intervención como mediador y en procedimientos de arbitraje en los conflictos que, por motivos profesionales, se susciten entre los colegiados, y entre los colegiados y los ciudadanos; el perfeccionamiento de la actividad profesional y la formación permanente de los colegiados; y el ejercicio, en el orden profesional y colegial, de la potestad disciplinaria sobre los colegiados.

El repaso de los estatutos actuales de los colegios de farmacéuticos andaluces nos permite comprobar que los fines y objetivos de estas corporaciones se ajustan, como es preceptivo, a este marco legal general, y están relacionados, en todos los casos, con las funciones y fines anteriormente enumerados, así como con algunas atribuciones específicas relacionadas con el ejercicio de la profesión farmacéutica, entre las cuales podemos destacar las siguientes<sup>417</sup>: a) Ordenar, en caso de delegación por la Administración Sanitaria, los horarios oficiales que con carácter de mínimos y máximos se establezcan para la apertura y cierre de las Oficinas de Farmacia; con facultad para exigir y velar por su

---

<sup>417</sup> Extraído de los fines y funciones del Estatuto del Colegio de Farmacéuticos de Sevilla, disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

cumplimiento, y organizando los correspondientes turnos de guardia y urgencia, así como los de vacaciones, a fin de garantizar en todo momento la continuidad en la prestación asistencial y sanitaria farmacéutica a la comunidad; b) Encargarse de la facturación, liquidación y distribución a los colegiados establecidos del importe de las prestaciones farmacéuticas y demás productos sanitarios dispensados a los asegurados y beneficiarios del Sistema Nacional de Salud y demás entidades concertadas; c) Autorizar los nombramientos de sustitutos, adjuntos y regentes, o cualquier otra figura legalmente reconocida; y d) Facilitar a los colegiados los libros-recetario, los de estupefacientes y, en general, todos aquellos impresos e informaciones que sean necesarios para la buena práctica profesional en cada modalidad.



## **6.2. Una fotografía actual de los colegios de farmacéuticos y de la farmacia andaluza**

En España, a fecha de 31 de diciembre de 2012<sup>418</sup>, había 65.472 farmacéuticos colegiados, 460 más que en 2011, un 0,8% más. En los dos últimos años el número de colegiados ha aumentado sólo en 1.234, lo que significa un crecimiento medio en este bienio del 1%, muy por debajo del crecimiento medio entre 1996 y 2000, en torno al 4%, y aún del crecimiento medio en el quinquenio 2000-2005. El inicio de esa desaceleración hay que situarlo en el año 2003: desde entonces ha ido acentuándose hasta llegar el 0,8% de 2012. Se trata, por consiguiente, de un sector profesional, que sigue creciendo, pero muy por debajo de lo que lo ha hecho en la última década y que, de mantenerse esta tendencia, como parece probable, puede entrar, dentro de unos años, en decrecimiento.

Andalucía concentraba, a finales de 2012, el 16,6% de los farmacéuticos colegiados españoles, un total de 10.894 colegiados, dato que la sitúa como la segunda comunidad autónoma con más farmacéuticos colegiados, sólo precedida de la Comunidad de Madrid (10.955 colegiados), seguida de cerca por Cataluña (10.360 colegiados) y a bastante más distancia de la Comunidad Valenciana (6.640 colegiados). El crecimiento en Andalucía ha sido en los últimos años aún inferior que en el resto de España. En 2012 fue solo del 0,3% (37 farmacias más) y en los dos últimos años fue del 0,4%. De modo que la farmacia andaluza está aún más cerca de empezar a arrojar resultados de crecimiento negativo en el número de colegiados.

---

<sup>418</sup> AA.VV.: *Estadísticas de Colegiados...* Madrid. 2012. Disponible en [www.portalfarma.com](http://www.portalfarma.com)

Como puede apreciarse en la tabla nº 4, Sevilla es, con diferencia, la provincia andaluza con mayor número de colegiados, 2.882, seguida de Málaga (1.753 colegiados), Granada (1.635 colegiados) y Cádiz (1.397 colegiados).

**Tabla nº 4. Número de colegiados andaluces y porcentaje nacional**

Territorio	Nº colegiados	% nacional
Andalucía	10.894	16,6%
Almería	734	1,1%
Cádiz	1.397	2,1%
Córdoba	993	1,5%
Granada	1.635	2,5%
Jaén	832	1,3%
Huelva	668	1,0%
Málaga	1.753	2,7%
Sevilla	2.882	4,4%

Elaboración propia.

Fuente: Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España. Estadísticas 2012.

El 80% de los farmacéuticos colegiados españoles se encontraban en activo a finales de 2012, un 6,6% estaban jubilados y un 12,3% sin ejercicio. El 76% de los colegiados sin ejercicio eran mujeres. En los últimos siete años el porcentaje de colegiados en activo ha fluctuado en valores en torno al 80%, y la del porcentaje de colegiados sin ejercicio en torno a valores del 12%. Sin embargo, para entender la evolución de la situación laboral de la profesión, hay que ver el dato del porcentaje de paro entre licenciados de farmacia, que a finales de 2012 se situaba en el 6,1%, un dato muy inferior a la media de paro en otras profesiones, pero casi el doble que registraba esta profesión en 2007, que era del 3,3%.

Las medias en Andalucía son similares a la del resto de España: 80,7% de colegiados en activo, 6,7% de jubilados y 12,7% sin ejercicio. Por provincias, el mayor porcentaje de colegiados en activo se localizaba en Almería (89,1%), Córdoba (86,3%) y Huelva (85,6%) y el mayor porcentaje de colegiados sin ejercicio en Sevilla (17%) y Málaga (16%).

Del total de colegiados, el 68,5% ejerce en oficina de farmacia, porcentaje que se eleva al 85,7% si consideramos solo a los colegiados en activo, algo que muestra la importancia que tiene la oficina de farmacia frente a otras salidas profesionales. La dermatofarmacia es la segunda salida profesional, seguida de alimentación y ortopedia. Los profesionales dedicados a la función pública representan sólo un 1,7%.

La oficina de farmacia no es sólo la modalidad más importante, sino también la única que aumenta año tras año el número de colegiados que la ejercen. Es un dato a tener en cuenta porque, a pesar de que ha sido mucho lo que se ha escrito sobre las nuevas salidas profesionales para el farmacéutico distintas a la oficina de farmacia, lo cierto es que esta es la única donde el empleo ha crecido, y lo ha hecho a pesar incluso de las circunstancias adversas que veremos más adelante.

En 2006 el número de colegiados que trabajaban en oficina de farmacia era de 40.680. En 2012 era de 44.848. En la siguiente modalidad, dermatofarmacia, el número de colegiados en activo bajó de 9.495 a 8.712. También descendió en ortopedia y en alimentación viene descendiendo desde 2009. La caída también de colegiados en activo en la administración ha sido notable, de alrededor del 25%.

En Andalucía, y como se aprecia en la siguiente tabla, la importancia de la oficina de farmacia es aún mayor. El 72% de los colegiados trabajan en oficina de farmacia, porcentaje que aumenta al 90% en el caso de colegiados en activo. Dicho de otra forma, nueve de cada diez farmacéuticos que tienen un empleo, este está ligado a la oficina de farmacia. Por provincias, el peso de la oficina de farmacia en colegiados en activo tiene su valor máximo en Sevilla (94,27) y su valor mínimo en Jaén (82,99%). Estamos hablando por tanto de que el ejercicio profesional de nueve de cada diez farmacéuticos andaluces está relacionado con la oficina de farmacia.

**Tabla nº 5. Relevancia de la oficina de farmacia en el empleo farmacéutico**

Territorio	% colegiados en oficina farmacia	% colegiados en activo en oficina de farmacia
Andalucía	72%	90,09%
Almería	79,40%	89,14%
Cádiz	77,24%	93,58%
Córdoba	77,81%	84,71%
Granada	71,07%	90,08%
Huelva	74,40%	86,89%
Jaén	68,03%	82,99%
Málaga	70,45%	92,03%
Sevilla	71,17%	94,27%

Elaboración propia.

Fuente: Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España. Estadísticas 2012.

Otro dato importante es que el 53,9% de los colegiados que ejercen en oficina de farmacia son propietarios o copropietarios de oficina de farmacia. El 41,3% son titulares únicos y el 12,6% son copropietarios. Nos encontramos por tanto con una profesión

vinculada a un ejercicio o salida profesional principal (muy principal) que es la oficina de farmacia, con un alto porcentaje de propietarios o copropietarios y un índice muy bajo, casi insignificante, de profesionales vinculados a la función pública. Sin embargo, el principal cliente de la oficina de farmacia, y por consiguiente de los farmacéuticos que trabajan en ella, es la administración autonómica.

En relación con la propiedad de la farmacia, llama la atención el hecho de que Andalucía es la comunidad española con mayor número de oficinas de farmacia de titularidad compartida (701) y la segunda con mayor porcentaje de farmacias con dos copropietarios (19,6%), sólo superada por Islas Baleares (20,2%), frente a la media nacional del 12,34%. Dentro de Andalucía, Sevilla es la provincia española con mayor porcentaje de copropiedad (casi el 30%), situándose todas las provincias andaluzas por encima de la media nacional. Huelva, Córdoba y Cádiz son, porcentualmente, las provincias que siguen a Sevilla en peso de la copropiedad.

Antes decíamos que Andalucía es la segunda comunidad en número de colegiados farmacéuticos. Sin embargo, es la primera comunidad española en número de oficinas de farmacia (3571), por encima de Cataluña (3098), la Comunidad de Madrid (2827) y la Comunidad Valenciana (2283). Sevilla es la provincia andaluza con mayor número de oficinas de farmacia (799), seguida de Málaga (615) y Granada (503). El 37,4% de las farmacias se encuentran en la capital, porcentaje ligeramente superior al nacional (36,5%).

**Tabla nº 6. Nº oficinas de farmacias en Andalucía y % sobre total nacional**

Territorio	Nº Farmacias	% nacional
Andalucía	3571	16,6%
Almería	282	1,3%
Cádiz	462	2,2%
Córdoba	389	1,8%
Granada	503	2,3%
Huelva	229	1,1%
Jaén	292	1,4%
Málaga	615	2,9%
Sevilla	799	3,7%

Elaboración propia.

Fuente: Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España. Estadísticas 2012.

El número de oficinas de farmacia en España creció en los últimos seis años, de 2007 a 2012, un 2,47%, con una media de crecimiento anual por tanto de 0,4%. En el último año, entre 2011 y 2012, el crecimiento fue solo del 0,14%, después de que se abrieran 53 nuevas farmacias y se cerraran 22. En Andalucía, en cambio, el crecimiento ya fue negativo en 2012, después de que no se abriera ninguna farmacia y se cerraran cuatro. Analizando la evolución en España del número de farmacias abiertas y cerradas desde 2006 se constata una caída importante del número de farmacias abiertas (de 160 en 2006 a 53 en 2012), mientras que el número de farmacias que cierran cae también, pero de forma mucho más leve (de 26 a 22). En estos siete años, también cayó el número de traspasos. A nivel nacional, en 2012 se produjeron 484 traspasos, 39 menos que en 2006 y 106 menos que en 2007, año donde se registró el mayor número. En Andalucía se produjeron en 2012 sólo 39 traspasos, 28 de ellos concentrados en la provincia de Málaga (el impacto de la

crisis en la Costa del Sol ha sido mucho menor), y ninguno de ellos por ejemplo en la provincia con mayor número de colegiados y oficinas de farmacia, Sevilla, dato muy sintomático de la situación económica del sector.

Como promedio en España hay 2,1 farmacéuticos y 2.203 habitantes por oficina de farmacia. En Andalucía, hay 2,2 farmacéuticos y 2.366 habitantes por botica. Por provincias, el mayor número de habitantes por oficina de farmacia se da en Cádiz (2.695), mientras que el menor número se da en Córdoba (2.068). Desde el año 2000, el número de habitantes por farmacia en España ha aumentado un 6,8%. El número medio de personas mayores de 65 años por farmacia es de 383.

Otro dato muy interesante es el que puede observarse en la tabla nº7. Después de enfermería, farmacia es la profesión sanitaria con mayor presencia de mujeres colegiadas, que representan el 71% de todos los colegiados. Sin embargo, este porcentaje baja hasta el 63,5% en el caso de mujeres colegiadas propietarias o copropietarias. Más de la mitad de colegiados son mujeres de menos de 55 años. En Andalucía, las farmacéuticas representan el 64,2% de los colegiados, siendo curiosamente las provincias de Cádiz y Huelva donde el porcentaje de mujeres es menor (60,3% y 61,7% respectivamente).

**Tabla nº 7. Porcentaje de mujeres colegiadas en Andalucía**

<b>Territorio</b>	<b>% mujeres colegiadas</b>
Andalucía	64,2%
Almería	66,8%
Cádiz	60,3%
Córdoba	63,6%
Granada	65,1%
Huelva	61,7%
Jaén	62,9%
Málaga	62,4%
Sevilla	67,2%

Elaboración propia.

Fuente: Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España. Estadísticas 2012.

Después de medicina, farmacia es asimismo la profesión con un mayor promedio de edad en sus colegiados, 47 años. No obstante, el tramo de edad que presenta una mayor proporción de colegiados es el tramo de 35-44 años, con un 28,2%. La media de edad baja algo en Andalucía, situándose en los 46,8 años. La provincia andaluza con menor media de edad es Sevilla (45,5 años) y la de mayor media de edad es Córdoba (49,1 años), que es también la de mayor media de edad en toda España.



**Tabla nº 8. Edad promedio farmacéuticos colegiados en Andalucía**

Territorio	Edad
Andalucía	47
Almería	46,2
Cádiz	46,2
Córdoba	49,1
Granada	47,9
Huelva	45,6
Jaén	48,0
Málaga	47,7
Sevilla	45,5

Elaboración propia.

Fuente: Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España. Estadísticas 2012.

Hemos repasado todos estos datos porque son cruciales a la hora de entender la comunicación que realizan los colegios profesionales. Con frecuencia se ha dicho por ejemplo que los colegios de farmacéuticos están demasiado centrados en la oficina de farmacia, pero lo cierto es que su target fundamental está ahí, por lo que es lógico que su discurso también se concentre en ese ámbito. No es en todo caso el único dato relevante para un análisis desde la Comunicación Interna. La importancia cuantitativa de los colegiados que son propietarios o empresarios, la alta representación de mujeres, el promedio elevado de la edad media... son sin duda aspectos relevantes que influyen (o deberían hacerlo) en la comunicación que los colegios mantienen con sus colegiados.

### **6.3. Los grandes *frentes* abiertos de los colegios y la farmacia andaluzas**

En este apartado repasamos cuatro grandes temas de actualidad que ahora mismo concitan la atención y preocupación de los farmacéuticos andaluces y de sus colegios, y que sin duda vienen a configurar un escenario de crisis o cambio tanto para los profesionales como para las propias corporaciones. En el capítulo final de esta tesis doctoral estudiaremos de manera concreta como están influyendo estos cuatro grandes temas en la Comunicación Interna de las corporaciones farmacéuticas andaluzas. En las siguientes líneas pretendemos simplemente describir y explicar someramente estos cuatro grandes temas al objeto de acabar de dibujar el mapa de situación actual de la farmacia andaluza y sus colegios.

#### **6.3.1. Las medidas estatales de control del gasto farmacéutico: El Decreto 16/2012, sobre copago.**

Según el Consejo General de Colegios de Farmacéuticos, desde el año 2000, la farmacia española ha *sufrido* 23 medidas de control del gasto en medicamentos que han constreñido fuertemente sus márgenes y rentabilidad, provocando una fuerte desaceleración económica del sector, llevando a algunas oficinas de farmacia al cierre y provocando un aumento de las cifras de paro entre los licenciados de farmacia (de acuerdo con los datos que ya hemos expuesto en el capítulo 4.2).

El Real Decreto-ley 5/2000 de 23 de junio, que entró en vigor el 1 de agosto de ese mismo año, fue el que abrió el camino a lo que el sector califica de “creciente espiral de recortes”. Además de una reducción de los márgenes tanto a las oficinas de farmacia como a los mayoristas, ese Decreto estableció un sistema de aportación de las farmacias al Sistema Nacional de Salud en función del volumen de ventas de cada establecimiento, creando escalas o tramos diferenciados de boticas según su nivel de facturación.

Al 5/2000 siguieron otros decretos en los siguientes años, como el RD 2402/2004, que volvió a rebajar tanto el margen de las oficinas de farmacia como el de los mayoristas, equiparando además el porcentaje de los fármacos innovadores con el de las especialidades genéricas, y el RD 832/2008, de 16 de mayo, que, al inicio de la crisis económica, volvió a modificar de nuevo estos márgenes, deducciones y descuentos correspondientes a la distribución y dispensación de medicamentos de uso humano.

Quienes creyeron entonces que ese Decreto iba a representar todo el esfuerzo exigido al sector económico con motivo de la crisis económica se equivocaron. Muy al contrario, lejos de detenerse, los ajustes se aceleraron e intensificaron a partir de entonces. En 2010 y con la Unión Europea apremiando medidas de control del déficit público, llegaron los RDL 4/2010, de 26 de marzo, de racionalización del gasto farmacéutico con cargo al Sistema Nacional de Salud, y 8/2010, de 20 de mayo, de medidas extraordinarias para la reducción del déficit público, que suponen un nuevo varapalo económico para la farmacia.

No fueron tampoco estos dos decretos los últimos de la crisis. A ellos se les sumaría, el año siguiente, el 9/2011, un nuevo ajuste

que se unió en algunas comunidades a los problemas de impago por parte de las administraciones autonómicas. Problemas que estuvieron a punto de producirse también en Andalucía y que fueron salvados in extremis gracias al dinero adelantado por los bancos a los colegios profesionales con el aval de la Junta de Andalucía.

Tampoco entonces se detuvieron los recortes para la farmacia a pesar de los SOS lanzados por el sector. Con la prima de riesgo en niveles históricos y el Estado financiándose a unos tipos de interés insostenibles, la administración central continuó en 2012 con la senda de los recortes y adoptó dos nuevas medidas contrarias a los intereses económicos de la farmacia, tanto en la venta de medicamentos financiados por el sistema público como en los no financiados. Así, con el Real Decreto-ley 16/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y seguridad de sus prestaciones, más conocido como el decreto del copago, el 16/2012, el Gobierno *castigó* las ventas de la farmacia ligadas a medicamentos financiados. Además de introducir el copago, el Decreto contemplaba la desfinanciación de 417 medicamentos. Por su parte, con la Resolución de 2 de agosto de 2012, de la Dirección General de Tributos, sobre el tipo impositivo aplicable a determinadas entregas de bienes y prestaciones de servicios en el Impuesto sobre el Valor Añadido, el Gobierno perjudicó los ingresos vinculados a medicamentos no financiados y otros productos de interés sanitario de venta en farmacia.

Esta ha sido el último ajuste estatal importante contrario a los intereses económicos de la farmacia, pero el sector teme<sup>419</sup> que la senda de ajustes pueda continuar con lo que ellos consideran una política de “parches” y medidas meramente coyunturales que no arreglan el problema de fondo de la sostenibilidad del sistema público sanitario, vinculado no tanto a los márgenes de los actores del sistema como al crecimiento del gasto asociado al envejecimiento de la población y a las enfermedades crónicas.

### **6.3.2. Las medidas autonómicas de control del gasto farmacéutico: la subasta de medicamentos**

En algunas comunidades, a esos ajustes del Gobierno central se han unido otras medidas específicas de ahorro adoptadas por las propias administraciones autonómicas, *agobiadas* por la deuda y necesitadas de esfuerzos adicionales para cuadrar los presupuestos públicos.

En Andalucía, la administración autonómica, y siguiendo el ejemplo de otras comunidades como la gallega que ya habían adoptado medidas propias de ahorro farmacéutico, decidió a principios de 2012 sacar a concurso público algunos de los principios activos más consumidos en Atención Primaria y financiados por el Sistema Público. Así lo recogió en su Resolución de 25 de enero de 2012, de la Dirección Gerencia del Servicio Andaluz de Salud, por la definía un nuevo sistema *“para la selección de medicamentos a*

---

<sup>419</sup> Así lo expresó por ejemplo el presidente del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos, Antonio Mingorance, en una entrevista concedida a El Global en noviembre de 2013. Disponible en <http://www.elglobal.net/noticias-medicamento/articulo.aspx?idart=787551&idcat=775&tipo=2>.  
Última consulta el 12/02/14

*dispensar por las oficinas de farmacia de Andalucía, cuando, en las recetas médicas y órdenes de dispensación oficiales del Sistema Nacional de Salud, sean prescritos o indicados por principio activo”.*

La iniciativa de la administración autonómica estuvo rodeada de polémica, pues no sólo fue discutida por la farmacia sino en general por todo el sector farmacéutico, empezando por la industria, a la que se le obligaba a concursar a precio para poder seguir participando de la tarta del que es el principal mercado farmacéutico nacional. Para la farmacia, por su parte, la iniciativa significaba tener que renunciar al margen que esta obtenía de la negociación con los laboratorios, y que ahora se quedaría la propia administración.

De modo que tanto la industria, como la patronal farmacéutica, como también los colegios profesionales en un primer momento, reaccionaron de manera airada contra la subasta andaluza<sup>420</sup>, denunciando que representaba una duplicación de las medidas ya tomadas por el Gobierno central, así como una iniciativa discriminatoria con respecto a otras comunidades, que rompía la unidad de la prestación farmacéutica en el territorio nacional. También fue vista, con sospecha primero, y con rechazo declarado después, por parte del Estado, que la interpretó como una invasión por parte de la comunidad andaluza en unas competencias, las de fijación de precio del medicamento, reservadas para el Estado.

Esta discrepancia, azuzada por las diferencias de signo político en el Gobierno central (PP), y el andaluz (PSOE), significó la

---

<sup>420</sup> La patronal CEOFA habló por ejemplo de “cubanización” de las farmacias andaluzas. Así lo recogió el periódico El Global en una noticia del 21 de diciembre de 2011. Disponible en [http://www.elglobal.net/noticias-medicamento/2011-12-21/farmacia/la-patronal-ceofa-denuncia-que-las-subastas-cubanizan-las-farmacias-andaluzas/pagina.aspx?idart=583791&utm\\_source=direct&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=rel\\_global](http://www.elglobal.net/noticias-medicamento/2011-12-21/farmacia/la-patronal-ceofa-denuncia-que-las-subastas-cubanizan-las-farmacias-andaluzas/pagina.aspx?idart=583791&utm_source=direct&utm_medium=web&utm_campaign=rel_global). Última consulta el 12/02/2014.

presentación de un recurso de inconstitucionalidad por parte del primero a la iniciativa del segundo. Recurso que volvió a ser interpuesto en cada una de las tres convocatorias lanzadas posteriormente por el Gobierno andaluz en desarrollo de la resolución de 2012 y que han supuesto la salida a subasta de la gran mayoría de principios activos con financiación pública. Por el momento el Tribunal Constitucional no se ha pronunciado sobre el fondo de la cuestión, pero ha denegado la suspensión de las licitaciones solicitada por el Estado. De modo que dos concursos ya han sido adjudicados y, en el momento de redacción de estas líneas, el tercero ya está convocado y está a punto de fallarse.

Como ya apuntamos antes, las medidas autonómicas discutidas por la farmacia no se han ceñido al territorio andaluz ni tampoco a comunidades únicamente regentadas por el PSOE. De hecho, la subasta andaluza tuvo un precedente inmediato en el llamado cataloguiño gallego, una medida de índole similar a la subasta y con el mismo fin de controlar el gasto, igualmente discutida por alterar el sistema de fijación de precios de los medicamentos e invadir una competencia estatal. Otras iniciativas posteriores como el euro por receta catalán o el algoritmo valenciano también han apuntado en la misma dirección.

### **6.3.3 La reorientación económica y profesional de la farmacia: el concepto de cartera de servicios**

Todos estos ajustes, y la sensación generalizada de que estos no han tocado fondo, han llevado a la farmacia andaluza (y en general a la farmacia española) a una honda preocupación sobre la

viabilidad económica de la oficina de farmacia y a un debate cada vez más intenso sobre la necesidad de reorientar el modelo de negocio de esta. Los datos del sector, que antes comentamos, no proyectan la fotografía de un sector en crisis profunda, pero sí la de un sector que crece a un ritmo bastante inferior al que lo hacía antes, y bastante menos rentable, donde el paro profesional crece, y donde las farmacias más modestas, las del entorno rural y las de los barrios más desfavorecidos del medio urbano, empiezan a pasar por dificultades.

El debate sobre cómo garantizar la viabilidad económica de la farmacia en un contexto de crecientes y continuos ajustes converge con otro de marcado carácter profesional, y que se pregunta por cuál debe ser el papel de la farmacia y del farmacéutico en un modelo de sistema público de salud acuciado por retos muy diferentes a los de hace una década, donde la prevención y el diagnóstico precoz y la mejora de la atención de los enfermos crónicos se han convertido en objetivos cruciales tanto desde el punto de vista estrictamente sanitario, como desde el punto de vista del propio sostenimiento económico del sistema.

Así, desde el punto de vista económico, tanto fuera como dentro del propio sector farmacéutico, hay voces<sup>421</sup> que ya manifiestan abiertamente que la farmacia no puede seguir sosteniéndose con el modelo de negocio que ha tenido hasta ahora y que básicamente ha consistido en un 80% de ingresos procedentes

---

<sup>421</sup> “La Farmacia pide cambiar su modelo retributivo pero no hay unanimidad en el camino a seguir”, titulaba *El Global* un reportaje del 14 de septiembre de 2012, citando fuentes como la Sociedad Española de Farmacia Rural (Sefar), la Federación Empresarial de Farmacéuticos Españoles (FEFE), o la Sociedad Española de Farmacia Comunitaria (Sefac). Disponible en <http://www.elglobal.net/noticias-medicamento/articulo.aspx?idart=665259&idcat=784&tipo=2>. Última consulta el 12/02/2014.



de la Seguridad Social y un 20% restante de la venta libre. Esas voces subrayan que ese modelo no es sostenible, porque, con sus ajustes sobre los márgenes, las administraciones han hecho de la dispensación farmacéutica una actividad muy poco rentable. Y como entienden que esos ajustes públicos no tienen marcha atrás, más bien lo contrario, abogan por crear para la oficina de farmacia un nuevo modelo retributivo, mucho menos dependiente de la Seguridad Social y basado en una distribución de las ventas más equilibrada en ingresos públicos y privados. Así, en algunos colegios (aunque no es un punto de vista compartido por el Consejo General de Colegios) se habla del modelo 50/40/10: 50% de la Seguridad Social; 40% de venta libre y 10% de servicios profesionales.

Desde el punto de vista profesional, hay también quien considera que el papel de dispensación medicamentos que hasta ahora ha centrado la actividad del farmacéutico, siendo aún de gran importancia (e incluso de una importancia acrecentada por la aparición de medicamentos cada vez más complejos y más peligrosos fuera del estricto control sanitario), debe ser complementado con nuevas funciones que consoliden y refuercen su importancia como actor principal del sistema público sanitario. Y hay quien, incluso, en esa dirección, apunta que la profesión debe someterse a un proceso de transformación o redefinición equivalente a la que sufrió en los años 40. Entonces, el farmacéutico perdió su antiguo rol en la elaboración de los medicamentos, y tuvo que consolidar un nuevo tipo de función, como profesional encargado de desarrollar la dispensación de los medicamentos, asegurando el carácter sanitario de este proceso. Hoy ese rol, si no obsoleto, se ve insuficiente, y desde la propia profesión se reconoce que la función

sanitaria del farmacéutico puede y debe ir más allá, abriendo nuevos roles y nuevos servicios en el tiempo de la postdispensación.

Servicios, eso sí, advierten, que deben tener una remuneración independiente, y es en ese punto donde se entrelazan los dos debates, de tipo económico y profesional. De hecho, desde muchos colegios se habla ya sin reserva de la necesidad de una doble reorientación económica y profesional de la oficina de farmacia, que pase por ampliar los servicios ofrecidos hasta ahora con nuestras prestaciones que ayuden al mismo tiempo a reforzar la contribución profesional del farmacéutico y su aportación al sistema público de salud y permitan también aumentar la autonomía económica y capacidad de gestión de la farmacia.

Lo que se pretende, en suma, es una oficina de farmacia no tan centrada en el medicamento, y abierta a un concepto de salud más amplio, en sintonía con la definición de la oficina de farmacia por la Organización Mundial de la Salud, como un establecimiento sanitario donde la función de dispensación se complementa con otras relacionadas con la prevención, el seguimiento farmacoterapéutico, y el bienestar y la calidad de vida de los pacientes<sup>422</sup>.

El concepto en boga que sintetiza estas nuevas prestaciones que se promueven para la oficina de farmacia es el de “cartera de servicios”. A fin de ordenar estas nuevas prestaciones y asegurar que se ofrecen de manera adecuada y sin desnaturalizar el carácter sanitario de la oficina de farmacia, desde los distintos colegios profesionales se ha empezado a intervenir en este campo, tratando de encauzar y regular este movimiento profesional. Así lo están

---

<sup>422</sup> “El papel del Farmacéutico en el Sistema de atención de salud. Informe de la reunión de la OMS”. Tokio, Japón, 31 de agosto al 3 de septiembre de 1993. Disponible en <http://www.ops.org.bo/textocompleto/ime9848.pdf>

haciendo los colegios andaluces, que, con la coordinación general del Consejo Andaluz de Colegios, están definiendo su propia cartera de servicios, distinguiendo entre los servicios obligatorios que deben prestar los farmacéuticos y los servicios voluntarios que pueden prestar éstos, y dentro de los cuales encajarían todos esos nuevos servicios de remuneración independiente a la dispensación.

Lo que los colegios andaluces pretenden es que estos nuevos servicios, sobre todos aquellos con un carácter más complejo, sean prestados previa formación y acreditación específica de los profesionales por parte de sus corporaciones. Se persigue con ello asegurar que estas nuevas prestaciones lleguen al ciudadano con los estándares de calidad adecuados y con criterios comunes en todas las oficinas de farmacia. Asimismo, se intenta que los nuevos servicios sean “voluntarios” pero “universales”, es decir, que cualquier farmacéutico interesado en prestarlos pueda hacerlo, con independencia del tipo de farmacia, volumen de facturación y ubicación de ésta, de modo que tanto el farmacéutico de pueblo como el de barrio humilde tengan las mismas posibilidades de ofrecerlos que el farmacéutico con la botica mejor situada, para lo cual estiman fundamental también la intervención de los colegios.

El servicio que quizás resume mejor, hasta ahora, el espíritu de esta nueva cartera de prestaciones en la oficina de farmacia es el llamado Sistema Personalizado de Dosificación (SPD), con el que el farmacéutico ayuda al paciente a seguir su tratamiento, organizándole su medicación por días y tomas para un tiempo determinado, a través de un envase tipo *blíster* con alvéolos donde introduce las dosificaciones de los distintos medicamentos para cada toma diaria.

Los colegios profesionales andaluces han intervenido de forma muy directa en el diseño y desarrollo de este nuevo servicio, definiendo un sistema de formación y acreditación común para todos los farmacéuticos andaluces, e incluso creando una campaña de información y promoción para dar a conocer esta nueva prestación entre la población.

Con el SPD y con otros nuevos servicios que tienen como nexo en común su vinculación con la salud y el bienestar de la población, los colegios andaluces, y en general los españoles, pretenden ir desarrollando esa doble reconversión profesional y económica que parece necesitar la oficina de farmacia para mejorar su engranaje en un sistema público de salud, acuciado por problemas de insostenibilidad económica y necesitado de nuevas estrategias y prácticas para combatir las enfermedades crónicas y afrontar el progresivo envejecimiento de la población.

#### **6.3.4. La Ley de Colegios y Servicios Profesionales: el cerco a la obligatoriedad de la colegiación y la amenaza al binomio titularidad-propiedad de la Farmacia**

La legislación estatal sobre colegios profesionales data de una fecha anterior a la Constitución, concretamente de 1974, año de aprobación de la Ley 2/1974 de Colegios Profesionales, norma que otorgaba a estas corporaciones privadas un formato de Derecho Público, similar al de una asociación, con la salvedad, hasta ahora, de que era obligatorio e imprescindible su ingreso en ellas para desempeñar la profesión.

Aunque desde su aprobación, la Ley de Colegios del 74 ha sufrido distintas modificaciones en el articulado, éstas han sido en general poco relevantes hasta fechas muy recientes, y más concretamente hasta el año 2009, fecha de aprobación de la Ley 25/2009, de 22 de diciembre, “de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio”, mucho más conocida como Ley Omnibus<sup>423</sup>, norma que eliminó las restricciones a la publicidad de los servicios profesionales así como las restricciones impuestas por los colegios al ejercicio conjunto de dos o más profesiones. Además, con ella, se suprimieron trámites como la obligación de comunicar el ejercicio fuera del territorio del colegio de inscripción, o la función de los colegios de fijar baremos orientativos de honorarios o cualquier otra recomendación sobre precios. Todos esos cambios fueron justificados con el argumento de eliminar trabas a la competencia, en línea con las directrices marcadas por la Unión Europea. En esta misma línea, La Ley Omnibus determinó que la solicitud de visado colegial de los trabajos profesionales fuera voluntaria, salvo por exigencia de Real Decreto, con el objetivo de generar un ahorro para los profesionales y el consumidor. Asimismo, clarificó el régimen de la responsabilidad asumido por los colegios en el visado de los trabajos. Otra novedad importante fue la determinación de que la cuota de inscripción o colegiación no pudiese superar en ningún caso los costes asociados a la tramitación de la inscripción y el establecimiento de la obligatoriedad de contar con un servicio de atención a los usuarios y a los colegiados, con obligación de resolver

---

<sup>423</sup> Disponible en <http://www.boe.es/boe/dias/2009/12/23/pdfs/BOE-A-2009-20725.pdf>. Última consulta el 12/02/2014

sus quejas o tramitarlas. La nueva normativa instauró también la tramitación electrónica de solicitudes (debe existir un procedimiento *on line* para las propias reclamaciones y también para el propio proceso de colegiación) y reforzó la transparencia en el funcionamiento de los colegios con la exigencia de publicación de una memoria anual sobre su gestión económica y su actuación disciplinaria en defensa de los intereses de los consumidores.

Pero la gran reforma sobre colegios profesionales se cocina en estos momentos, a través de la que será la nueva Ley de Servicios Profesionales, cuyo anteproyecto ha sido aprobado en agosto de 2013 por el Gobierno, y que traerá, como novedad principal, la limitación de la colegiación obligatoria a 18 profesiones concretas, estableciendo la colegiación voluntaria con carácter general, y volviendo en ese sentido a los orígenes más primitivos de los colegios, cuando respondían a un movimiento voluntarista, como hemos visto en los inicios de los colegios de farmacéuticos, antes de que entre el siglo XIX y XX acabara imponiéndose la colegiación obligatoria.

La eliminación de la colegiación obligatoria no afectará a la profesión farmacéutica, ni en general a todas las profesiones sanitarias y jurídicas, pero los colegios de farmacéuticos andaluces no han dejado de mostrar su rechazo a esta reforma, subrayando que tendrá el único efecto de deteriorar el ya de por sí débil tejido civil de la sociedad española. Asimismo, y en esta defensa de la obligatoriedad de la colegiación, las corporaciones andaluzas han celebrado como un verdadero triunfo una sentencia de enero de 2013 del Tribunal Constitucional declarando nula la colegiación voluntaria de los profesionales farmacéuticos andaluces que trabajan

para la administración pública, contemplada en la Ley 10/2003, de 6 de noviembre, reguladora de los Colegios Profesionales de Andalucía.

De muchas mayores consecuencias para la farmacia es la espita que la Ley de Colegios y Servicios Profesionales (el anteproyecto fue aprobado el 2 de agosto de 2013 y en el momento del cierre de edición de esta tesis encara la fase final antes de su definitiva aprobación)<sup>424</sup> va a abrir en relación con la limitación de las reservas de actividad, reforma que, de concretarse, sí puede tener graves consecuencias sobre el modelo de actual de farmacia, en la dirección de una mayor liberalización de la actividad profesional. De hecho, a finales de 2012, fue filtrado a los medios de comunicación un borrador de ese anteproyecto que recogía de manera expresa la supresión de la reserva de la titularidad-propiedad de la farmacia para el farmacéutico, abriendo de esa forma la entrada en la propiedad de la farmacia a sociedades y profesionales no farmacéuticos.

Aunque esa reforma finalmente no ha sido incluida en el anteproyecto aprobado en agosto por el Gobierno, que se ha concentrado en la regulación de los colegios profesionales dejando para más adelante la reforma de las reservas de actividad, la filtración de ese borrador, nunca desmentido por el Ministerio de Economía y Competitividad, deja a las claras que la eliminación del binomio titularidad-propiedad farmacéuticas está en los planes del

---

<sup>424</sup> El 14 de enero de 2014, *El Global* informaba que “la futura Ley de Servicios y Colegios Profesionales se encuentra en la recta final de su aprobación y se encuentra a la espera del informe preceptivo del Consejo de Estado para que el Gobierno dé su visto bueno a un texto del que están muy pendientes los farmacéuticos españoles”. Disponible en <http://www.elglobal.net/noticias-medicamento/2014-01-11/farmacia/la-ley-de-servicios-y-colegios-profesionales-afectaria-a-la-economia-de-esas-instituciones/pagina.aspx?idart=803519>. Última consulta el 14/02/14

Gobierno actual, o al menos en los de un sector muy relevante del Gabinete que lidera Mariano Rajoy.

La eliminación de esa reserva supondría, a juicio de la farmacia, la supresión de una de las bases fundamentales del actual modelo asistencial o mediterráneo de farmacia, pues permitiría el *desembarco* de las multinacionales en la propiedad de la oficina de farmacia y a la postre la desnaturalización de la función sanitaria de estos establecimientos. Según trascendió en su momento, la intención del Gobierno con esta reforma iba a ser “*ajustar la norma al derecho comunitario*” y favorecer la “*competitividad y el empleo en el sector*”<sup>425</sup>. Ambos argumentos fueron respondidos por el Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos con un Manifiesto lanzado el 3 de enero de 2013 en defensa del modelo asistencial de farmacia<sup>426</sup>.

En ese Manifiesto, los colegios de farmacéuticos españoles, después de reunirse en Asamblea General, pusieron de relieve ante la opinión pública que el Tribunal de Justicia de la Unión Europea ha establecido mediante diferentes sentencias que la propiedad-titularidad de la farmacia por el farmacéutico se encuentra ajustada al Derecho comunitario. Asimismo, subrayaron que la Directiva de Servicios de Mercado Interior, 2006/123/CE, apartado 22, artículo 2.2f, excluye de su ámbito de aplicación “*los servicios sanitarios y*

---

<sup>425</sup> Así se recoge en la noticia publicada por Europa Press el 1 de enero de 2013 con el título “El Gobierno puede retirar al farmacéutico la propiedad y titularidad exclusiva de las farmacias”. Disponible en <http://www.europapress.es/salud/farmacia/noticia-gobierno-puede-retirar-farmaceutico-propiedad-titularidad-exclusiva-farmacias-20130102183516.html>

<sup>426</sup> Manifiesto publicado el 3 de enero de 2013 por el Consejo General de Colegios de Farmacéuticos en respuesta al borrador filtrado del anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales. Disponible en [http://www.portalfarma.com/Profesionales/DestacadosProfesionales/Paginas/manifiesto\\_organizacion\\_farmaceutica\\_colegial.aspx](http://www.portalfarma.com/Profesionales/DestacadosProfesionales/Paginas/manifiesto_organizacion_farmaceutica_colegial.aspx)



*farmacéuticos prestados por profesionales de la salud a sus pacientes”.*

En relación con los supuestos beneficios económicos de la liberalización, los colegios españoles respondieron que el sistema actual basado en la propiedad-titularidad del farmacéutico independiente *“aporta las ventajas del modelo de gestión público-privado sin incrementar estructuras públicas y contribuye a la sostenibilidad del sistema sanitario público español”*. Pusieron de relieve además que el gasto en medicamentos a través de la red asistencial de farmacias es la partida más controlada y eficiente dentro del gasto sanitario total. Por último, indicaron que el precio del medicamento está regulado y que el 80% de los medicamentos dispensados en farmacias son financiados por el Sistema Nacional de Salud, por lo que el gasto farmacéutico solo depende del número de recetas prescritas por los médicos y del precio del medicamento, que está regulado, *“de manera que resulta falso que un cambio en la propiedad-titularidad farmacéutica pueda tener incidencia relevante alguna sobre el gasto público en medicamentos”*.

Desde el punto de vista social, el Consejo General se defendió señalando que *“el sistema asegura una red asistencial planificada de 21.427 farmacias que garantizan el acceso al medicamento en condiciones de igualdad efectiva, pues el 99% de la población dispone de una farmacia donde vive”*. Asimismo, subrayó que el farmacéutico titular independiente no se deslocaliza en situaciones adversas de crisis económica y que el sistema genera más de 79.000 empleos directos.

Finalmente, desde el punto de vista sanitario, el Consejo General argumentó que el farmacéutico titular-propietario garantiza la

priorización del interés sanitario por encima de los intereses económicos.

Como ya hemos señalado, la supresión de la reserva de la titularidad-propiedad de la farmacia para el farmacéutico quedó *aparcada* en el anteproyecto definitivamente aprobado por el Gobierno, pero la *amenaza* sigue latente para los profesionales farmacéuticos y sus colegios profesionales, que no han parado desde enero de 2013 de recabar en los gobiernos y parlamentos autonómicos apoyos al modelo asistencial de farmacia, al objeto de influir sobre una medida que estiman ajena al interés general e inspirada por los lobbies que representan a las grandes cadenas del medicamento.

Y es que, desde su visión, la eliminación de la reserva a la propiedad supondría el inicio de una ofensiva liberalizadora que tendría como último fin la completa desregulación de la farmacia y por consiguiente al fin de la prestación farmacéutica universal tal y como existe hasta ahora. En el nuevo modelo liberalizado, advierten, las farmacias estarían mayoritariamente en propiedad de grandes cadenas y se concentrarían en las zonas más rentables económicamente, siguiendo una lógica no sanitaria, sino estrictamente mercantil.

Los líderes de los colegios españoles han puesto, de hecho, el ejemplo de lo ocurrido en países como Grecia, Hungría y Bulgaria, que tuvieron que dar marcha atrás en sus procesos liberalizadores, y volver al anterior modelo planificado, después de que comprobar que la desregulación sólo había servido para concentrar la prestación farmacéutica en los grandes núcleos de población, dejando desprotegidos barrios marginales y zonas rurales. Asimismo, han

señalado que los modelos de farmacia asistencial generan más empleo y más cualificado que los modelos liberalizados, apuntando en esa dirección que países europeos como Irlanda y Portugal, donde desregularon la propiedad-titularidad de la Farmacia, presentándola como una medida salvadora que mejoraría la competitividad y animaría el empleo, se encuentran hoy en situación de rescate, mientras que otros, como el Reino Unido, Holanda e Irlanda, que son a los que siempre se refieren los defensores de la liberalización, suman juntos menos farmacias que las que hay en España y dan empleo a una tercera parte de los farmacéuticos que trabajan en las Oficinas de Farmacia de nuestro país. En esos países, agregan, los únicos que abren Farmacias son las grandes cadenas<sup>427</sup>.

---

<sup>427</sup> Argumentos recogidos de diferentes artículos y entrevistas a líderes colegiales publicados en la prensa especializada (*El Global* y *Correo Farmacéutico*) entre enero y septiembre de 2013.

## **7. LA COMUNICACIÓN EN LOS COLEGIOS DE FARMACÉUTICOS ANDALUCES**

## **7.1. La concepción de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces**

De forma prácticamente unánime, cuando se habla de Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces, en lo que todos los agentes implicados piensan de forma muy principal es en la comunicación con los colegiados farmacéuticos, y sólo de manera muy secundaria en la comunicación con otros públicos internos como los empleados. Así lo revela el trabajo de campo desarrollado, que ha incluido, como ya expusimos en el capítulo metodológico, entrevistas, encuestas y focus group con líderes colegiales, colegiados de base, miembros de junta de gobierno, periodistas, líderes de opinión y expertos en comunicación colegial y en comunicación farmacéutica.

Acreditamos así, de forma práctica, lo que ya apuntamos en el capítulo anterior, cuando definimos el concepto de Comunicación Interna aplicada a un colegio profesional. La Comunicación Interna debe entenderse, principalmente, como la comunicación entre el colegio y sus colegiados, como un concepto fuertemente asociado a la profesión y a quienes la ejercen, frente a la Comunicación Interna Corporativa, mucho más asociada a los empleados.

Como en el *Corporate*, la Comunicación interna es en los colegios, y así se revela en nuestro estudio de casos de los colegios de farmacéuticos andaluces, una competencia esencial o función estratégica dentro de estas organizaciones y como tal es asumida tanto por los colegiados como por las juntas de gobierno de los colegios, así como por los actores que se desenvuelven en el entorno de los colegios, más allá del grado de desarrollo de esta

función en la práctica colegial, grado de desarrollo limitado tanto por la escasez de recursos y posibilidades presupuestarias, en algunos casos, como por la inercia, falta de experiencia y cultura aún escasa de profesionalización de esta función en los colegios profesionales.

Todo ello influye también para que la Comunicación Interna, entendida en su concepto como un flujo bidireccional, se parezca sin embargo más en la práctica a un monólogo de las corporaciones ante sus colegiados. Todos los actores, incluidos los propios presidentes y miembros de las juntas de gobierno de los colegios de estas instituciones, reconocen, sin embargo, esa unidireccionalidad como una carencia o debilidad de su comunicación y no como un rasgo definitorio del concepto. Al contrario, opinan que la comunicación interna colegial implica, en su esencia, diálogo y participación, comunicación vertical en los dos sentidos (en el sentido descendente, de colegio a colegiados y ascendente, de colegiados a colegio) y comunicación horizontal y transversal (debate entre colegiados propiciado por el colegio en entornos colegiales).

Finalmente, el concepto de Comunicación aparece, en los colegios de farmacéuticos andaluces, vinculado al cambio, avance o mejora de la profesión, de un modo tan claro y directo que resulta en cierto modo hasta sorprendente. Para todos los agentes consultados, la comunicación resulta una herramienta determinante para el cambio, entendido éste en un sentido amplio: para el cambio o avance de la propia profesión; para el cambio de sus profesionales y por tanto de los colegiados; y para el cambio de la propia institución colegial, como institución representativa de los profesionales y sus intereses.

Resulta llamativo en este sentido, y como veremos luego con más detenimiento, que la influencia en el cambio sobresale incluso por encima de otras funciones atribuidas a la comunicación interna y que parecen mucho más “obvias”, como por ejemplo la función de informar, establecer vínculos entre los colegiados o promover el orgullo colegial. Sobresale incluso por encima de la propia importancia estratégica concedida a la comunicación de manera abstracta, lo cual en cierta forma es un contrasentido (¿puede haber algo más estratégico que influir sobre el cambio?) y en cierta forma es también todo un refuerzo de la consideración estratégica de la Comunicación Interna: revela que, cuando se piensa en ella de manera general, ya parece importante; pero, cuando se piensa en ella de manera concreta y en un aspecto tan estratégico como la influencia sobre el cambio, lejos de perder peso, lo gana, lo que quiere decir que es más trascendente aún de lo que parece en una primera instancia.

Y esa percepción (lo apuntábamos antes, y ahora lo veremos más nítidamente) es una percepción compartida por todos los actores consultados en nuestro trabajo de campo, y en todas las herramientas de investigación y consulta, tanto en las encuestas a colegiados y presidentes, como en el grupo de trabajo con expertos, *focus group* con colegiados y entrevistas personales a los nueve presidentes de organizaciones colegiales.

Por lo que se refiere a los líderes de las instituciones colegiales, los resultados de las distintas herramientas de investigación utilizadas dejan poco margen para la duda. Como puede verse en la tabla nº 9, la importancia media concedida a la Comunicación Interna, en funciones tan trascendentes como

estrechar las relaciones entre colegiados, mejorar el conocimiento de los servicios colegiales, mejorar la percepción pública del colegio y la profesión, contribuir al avance de la profesión, aumentar la demanda de servicios de los colegiados o promover el sentido de pertenencia colegial, es nada menos que de 4,16 sobre 5. Agregando a todas estas funciones la influencia sobre el cambio, la importancia estratégica de la Comunicación Interna sube aún más en la valoración de los presidentes de los colegios, nada menos que hasta el 4,25 sobre 5.

**Tabla nº 9. Relevancia estratégica de la Comunicación Interna. Encuesta a los presidentes de las organizaciones colegiales andaluzas**

<b>Función</b>	<b>Puntuación (1-5)</b>
Conocimiento de las actividades y servicios colegiales:	4,75
Potenciación de las relaciones entre colegiados	4,37
Mejora de la percepción del Colegio y su profesión	3,87
Avance del Colegio y de la profesión	4,25
Aumento demanda de servicios y participación colegiados	3,75
Sentido de pertenencia y orgullo profesional	4
	<b>4,16</b>
Gestión del cambio	4,77
	<b>4,25</b>

Elaboración propia.

Fuente: Encuesta a presidentes de instituciones colegiales andaluzas<sup>428</sup>.

Esta relevancia es corroborada por los presidentes en las entrevistas realizadas dentro del trabajo de campo. Así, cuando se les solicitó a los presidentes que argumentaran su percepción de la

<sup>428</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, pág. 516-19



Comunicación Interna como una competencia esencial o función estratégica, nos encontramos con las siguientes valoraciones:

*“La Comunicación Interna es muy importante en cualquier organización profesional colectiva que depende del compromiso e implicación de sus miembros para poder funcionar adecuadamente. Pero yo diría que resulta especialmente importante en organizaciones como los colegios profesionales, donde la relación con sus miembros no es tan cercana y diaria como la que se establece entre una empresa y un empleado. Ni el colegiado tiene la obligación de venir todos los días por el colegio ni la de rendir cuentas al colegio (salvo en los aspectos deontológicos y de correcto ejercicio de su profesión). Antes bien, es el colegio es el que debe demostrar al colegiado lo que hace por él. Todo eso hace que la Comunicación Interna sea especialmente relevante. Para cualquier trabajador, su trabajo y su empresa ocupa una parte muy importante de su pensamiento. Está en su mente de forma casi constante. ¿Cuánto tiempo está el colegio en la mente del colegiado? Objetivamente, muy poco. Si no hay Comunicación, esa distancia inevitable entre el colegio y el colegiado se hace mayor, y el colegio acaba prácticamente desapareciendo del mundo referencial del colegiado. Y entonces es cuando se produce esa situación en la que el colegiado sólo se acuerda del colegio cuando le llega el cargo correspondiente en su cuenta corriente. Una comunicación activa es fundamental para evitar esta situación. Por otro lado, hay que tener en cuenta que los colegios son organizaciones democráticas, y obligadas por su propia naturaleza a unas exigencias de transparencia mayores que los de una empresa. La dirección de una empresa rinde ante el consejo de administración. La dirección de un*

*colegio rinde ante todos sus colegiados. Y eso implica también una exigencia mayor de comunicación. El derecho a la información es una de las características sustanciales de los sistemas políticos democráticos y de cualquier organización democrática. En un colegio profesional no es diferente o no debería serlo. Si el colegiado percibe que no hay esa información, o que en cierta forma se le sustrae o no se cuida ese derecho, entonces es lógico también que se produzca ese alejamiento. En consecuencia, y por todo ello, creo que la comunicación es una función estratégica para promover el compromiso y la identificación de los colegiados con sus colegios. Yo diría que la Comunicación Interna es si cabe más importante en un colegio profesional que en una empresa”, Antonio Mingorance, presidente del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos.*

*“La Comunicación Interna es fundamental para lograr la participación y el compromiso activo de los colegiados, y también para unir y vertebrar a la profesión. Hay pocas actividades o servicios colegiales que tengan tanta capacidad de influir sobre el funcionamiento y buena marcha de la institución, lo cual no quiere decir que una buena Comunicación Interna sea solución para todo. Lo que se comunica tiene que tener un refrendo con la realidad, pero si no se cuenta, prácticamente es como si no se hubiera hecho. Me parece más importante aún en un contexto como el que vivimos. Es, en tiempos duros como los que atravesamos, cuando necesitamos más hacer piña. Con cohesión, navegando unidos, nos irá mucho mejor, y para ello la comunicación es fundamental”, Francisco Peinado, presidente del Colegio de Farmacéuticos de Huelva.*

*“La Comunicación es un instrumento fundamental de los colegios en sus relaciones con los colegiados y con los ciudadanos.*

*Desde el punto de vista interno, resulta fundamental para favorecer la unidad de la profesión en torno a objetivos y proyectos conjuntos (...) pienso que es estratégica, y de máxima importancia para mejorar el propio funcionamiento colegial y los servicios prestados a los colegiados, y contribuir al avance de la profesión”, Manuel Fuentes, presidente del Colegio de Farmacéuticos de Granada.*

*“No solo creo es importante, es imprescindible mantener una constante comunicación bidireccional entre el Colegio y los colegiados, para transmitir toda la información que recibe el Colegio y de otra parte el colegiado pueda trasladar sus dudas, sugerencias, quejas, etc. Además, el colegio como institución de representación exclusiva de la profesión y de los colegiados, representa el núcleo central de la comunicación con otras instituciones como consejo general, consejo autonómico y administración. Y eso implica un doble proceso de comunicación, externa e interna. La segunda debe ser precedida por la primera, para que efectivamente el proceso de representación ante las instituciones sea efectivo y responda a los verdaderos intereses e inquietudes de los colegiados”, José Manuel Arias de Saavedra, presidente del Colegio de Farmacéuticos de Jaén.*

*“La Comunicación Interna es fundamental para mantener perfecta y puntualmente informados a los colegiados de todos los asuntos profesionales, laborales y que son de su interés. En nuestro Colegio, hoy día, es una prioridad en relación con el resto de actividades que desarrollamos”, Pepita Ortega, presidenta del Colegio de Farmacéuticos de Almería.*

*“La Comunicación Interna me parece fundamental (...) para que la información llegue con prontitud al colegiado, y este tenga*

*constancia puntual de que cada novedad que le interesa (...) Se trata no sólo de informar, sino también de situar las noticias en su contexto ofreciendo la opinión que el colegio tiene de ellas, con prudencia pero con determinación. De la Comunicación Interna depende lograr un colegio abierto y participativo, en el que el salón de actos se llene frecuentemente (...) Para nosotros es una prioridad, porque es a nuestros colegiados a los que nos debemos principalmente".* Práxedes Cruz, presidente del Colegio de Farmacéuticos de Córdoba.

*"Creo que la Comunicación en sentido general, la comunicación que se lanza tanto hacia dentro como hacia fuera, es fundamental para que los colegiados sientan que están bien representados y por tanto sientan aprecio por su colegio. No creo que sea posible hacer una buena Comunicación Interna si el colegio no hace Comunicación Externa, y si los colegiados no ven que hay una corporación activa defendiendo sus intereses en todo momento y moviéndose para mejorar la profesión. De forma inversa, si hacia dentro no se comunican bien las cosas, es imposible o muy difícil que tengamos proyectos interesantes que contar externamente. En ambos casos, tengo igualmente claro que para comunicar bien, hay que hacerlo bien, y que una buena comunicación es muy complicada sin una buena gestión colegial. Si haces cosas, tienes cosas que contar; si no haces nada, ¿qué vas a contar? Por tanto, la balanza no puede desequilibrarse por ningún lado. Hay que contar bien las cosas, por supuesto, pero también hay que hacerlas bien".* Manuel Pérez, presidente del Colegio de Farmacéuticos de Sevilla.

*"Me parece fundamental y creo que los colegios están cada vez más concienciados de ello. Es cierto que hubo un momento en*

*que sobre todo se cuidó la comunicación trasladada a la sociedad, pero ahora todos conceden gran importancia a la comunicación con los colegiados, ya que estos son la razón de ser de un colegio (...) Hay que tener en cuenta que el colegiado tiene su mundo, y dentro de ese mundo, el Colegio forma una parte muy pequeña de él, y no es mucho el tiempo que puede dedicarnos. Lograr que esa parte pequeña de su mundo relacionada con nuestro Colegio se amplíe y sobre todo que sea algo satisfactorio y útil para él, es un objetivo fundamental en el que la Comunicación Interna juega un papel crucial”, Felipe Trigo, presidente del Colegio de Farmacéuticos de Cádiz.*

*“El tiempo me ha enseñado que la Comunicación Interna es fundamental para informar y poner en valor ante los colegiados la actividad desarrollada por su colegio, para promover una mayor identificación con la corporación, y también, en nuestro caso, para combatir la desinformación y la rumorología propiciada por colectivos residuales que sin embargo son muy activos y tienen la capacidad de extender la bula y sembrar inquietud y mala imagen. Creo que en cualquier organización siempre hay gente descontenta y normalmente esa gente descontenta suele ser muy fecunda en su producción de rumorología y desinformación. Por eso, es importante contar con un Departamento de Comunicación Interna tan proactivo como esos grupos, que pueda anticiparse o dar respuesta inmediata a esa desinformación”, Felix Puebla, presidente del Colegio de Farmacéuticos de Málaga.*

Muy interesante resulta esta última reflexión, sobre la que abundaremos posteriormente cuando analicemos los recursos dedicados a la Comunicación Interna en los colegios de

farmacéuticos andaluces y su priorización o relegación sobre otros servicios colegiales y sobre la Comunicación Externa. Y decimos que es interesante porque procede de un presidente que, en los instantes finales de su mandato, cuando hace balance de lo hecho y de lo dejado de hacer, reconoce que la Comunicación Interna ha sido su gran *“asignatura pendiente”*. Es más, asegura que una de las principales lecciones que ha aprendido es que *“no se debe descuidar la Comunicación Interna porque se paga muy caro”*.

Sea como fuere, lo cierto es que la importancia de la comunicación interna se refrenda no sólo en los líderes colegiales, sino también en las bases, entre los propios colegiados. A pesar de la opinión más crítica de los colegiados sobre el funcionamiento de la comunicación colegial, y en general sobre la actividad desarrollada por los colegios, la importancia de la Comunicación Interna apenas se resiente en la encuesta contestada por los colegiados, puntuada de forma media con un 4 (en una escala del 1 al 5) por los 90 colegiados que colaboraron en nuestra investigación a través de la página web del Consejo Andaluz, [www.cacof.es](http://www.cacof.es).

**Tabla nº 10. Comparación relevancia estratégica de la Comunicación Interna entre colegiados y líderes colegiales. Encuesta a colegiados y presidentes colegios.**

	Puntuación media (en escala de 1-5) de los presidentes	Puntuación media ( en escala de 1-5) de los colegiados
<b>Importancia atribuida a la Comunicación Interna en el funcionamiento colegial</b>	4,16	4

Elaboración propia.

Fuente: Respuestas de colegiados a la encuesta alojada en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)<sup>429</sup> .. Respuestas de presidentes de colegios.

<sup>429</sup> Ver anexo 1 de esta investigación, p. 515

El *focus group* realizado con colegiados arrojó conclusiones en la misma dirección, aunque con una valoración más crítica de la actividad de comunicación desarrollada por los colegios. *“A mí me parece clave, y es cierto que cada vez recibimos más información de nuestros colegios, pero, por un lado, no siempre es la información que nos interesa de verdad a los colegiados, y, por otro, casi siempre es unidireccional, no hay un verdadero diálogo entre colegio y colegiados”*, señaló un colegiado. En la misma dirección, otro colegiado apuntó que *“la modernización de los colegios profesionales pasa en gran medida por una modernización de su Comunicación Interna, aunque en honor a la verdad hay que decir que esta ha mejorado bastante en los últimos años”*. Aun reconociendo esa mejora, un tercer colegiado calificó a la Comunicación Interna como *“la Cenicienta de los servicios colegiales”*, y dijo que los colegiados esperan que llegue el príncipe que se dé cuenta de que es *“mucho más bella que sus hermanastras”*. *“A veces nuestros colegios se meten en cosas que no se sabe muy bien para qué sirven o qué aportan, y se olvidan de lo esencial que es comunicarse con sus colegiados”*. A este respecto, otro colegiado apostilló que *“el gran reto para los colegios debería ser romper a través de la comunicación interna la distancia que hoy separa a los órganos de gobierno y dirigentes colegiales de los colegiados”*. En su opinión, ese alejamiento es el caldo de cultivo del descontento colegial y lo que ha permitido que el Gobierno se haya atrevido con la descolegiación obligatoria en muchas profesiones. *“No nos engañemos, esa descolegiación ha sido bien recibida por muchos; si no, esa ley no se hubiera hecho, y debe mover a la reflexión a todos los que están en puestos de representación colegial. Los colegios tienen que cambiar,*

*tienen que empezar a ofrecer más cosas a los colegiados, tienen que ser más transparentes, escuchar más, y contar mejor lo que hacen, evitando personalismos y enfocando su comunicación al interés de los profesionales”,* señala este colegiado.

La opinión de los expertos consultados apunta también en esta dirección, e incide en la relevancia de la Comunicación Interna para los Colegios en el contexto actual. *“La comunicación es desde mi punto de vista estratégica para el futuro de los colegios profesionales, un futuro que pasa necesariamente por que los colegios sean capaces de fortalecer vínculos: con los propios colegiados y con la sociedad. Sin esos vínculos bien reforzados, los colegios van a pasar muchas dificultades, en un contexto de creciente liberalización y debilitamiento progresivo de la sociedad civil. Por ello, yo les aconsejaría que invirtieran en comunicación, porque es la mejor inversión de futuro que pueden hacer. Y particularmente en comunicación interna, hoy por hoy, una de las mayores debilidades de los colegios profesionales”,* asegura Manuela Hernández, socia-directora de Euromedia Comunicación y una de las consultoras con mayor especialización y experiencia en el sector salud y farmacia.

Manuel Arenas, historia viva de la organización colegial farmacéutica en Andalucía y particularmente del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos, del que fue su presidente durante doce años, opina, en el mismo sentido, que la comunicación va a resultar “un elemento capital” para los colegios profesionales en los próximos años. *“Capital en primer lugar para la defensa de los valores que encierra la propia colegiación. A mi manera de ver, los colegios desempeñan un papel insustituible en el establecimiento de*



*referentes deontológicos para el ejercicio profesional, así como en la vigilancia del cumplimiento de estos códigos éticos. Asimismo, son hoy, en muchos casos, el principal instrumento para la formación y el reciclaje de los profesionales. Y eso hay que hacerlo ver a la sociedad y a los propios colegiados en un contexto en el que se ha abierto el camino para la libre colegiación en un buen número de campos profesionales. Los colegios tenemos que explicar a la opinión pública los beneficios de la colegiación desde el punto de vista formativo y deontológico, pero también desde los ‘servicios’, y la comunicación es vital para ello. La vía más segura y fiable de asegurarnos la fidelidad de nuestros colegiados, tanto presente como futura, es lograr que estos colegiados se sientan enormemente satisfechos con los servicios que les prestamos. Desde los colegios tenemos que realizar el esfuerzo necesario para mejorar esos servicios y acompañarlo del esfuerzo de comunicación necesario para poner en valor ante los futuros nuevos colegiados y ante la opinión pública las prestaciones y actividades que ya realizan los colegios”, sostiene.*

El farmacéutico y profesor de la Universidad de Sevilla, Francisco González Lara, estima igualmente que la voluntariedad de la colegiación en numerosas profesiones influirá positivamente sobre la potenciación de la comunicación interna, no sólo en los colegios de colegiación voluntaria, sino también en los colegios de colegiación obligatoria, *“pues la ley de servicios profesionales, cambia en parte las relaciones, y los tendrán que justificar cada partida de gastos, siendo muchas de ellas voluntarias y no obligatorias como en la actualidad”*. De la misma opinión es su colega Antonio Ramos, que opina que, en general, los colegios (al menos los que él conoce) son

conscientes de la importancia de la comunicación interna y cada vez cuidan más su comunicación, *“porque saben lo importante que es la imagen”*.

Por su parte, el periodista Manuel Contreras, redactor jefe de Andalucía y Economía en ABC, opina que la Comunicación Interna, *“como también la externa”, “será fundamental para favorecer la colegiación en las profesiones de colegiación voluntaria”, pero “debe ser igualmente importante en los colegios de colegiación obligatoria si se quiere lograr que sean órganos vivos y participativos que sirvan de referencia para la profesión”*. Fernando Montero, editor del portal especializado Top Comunicación, considera previsible que, en las profesiones de colegiación voluntaria, los colegios tengan que realizar *“un esfuerzo más intenso por aproximarse mucho más a sus colegiados, y transmitirles las ventajas de la colegiación”*. Juan José Jiménez, director de Marketing de Normon, también cree que el valor estratégico de la Comunicación Interna aumentará en este entorno de voluntariedad. *“La no obligatoriedad condiciona que el servicio ofrecido sea de ‘calidad’ y con ‘valor añadido’, para que se justifique el pago voluntario de las cuotas. La comunicación será una herramienta esencial para poder transmitir lo anterior”*, asegura.

Juan Nieto, subdirector de *El Global*, opina lo mismo, y cree necesario que los colegios de colegiación obligatoria también apuesten más por la comunicación interna, aunque estima que en general no se moverán demasiado. Contrariamente, Juan José Borrero, redactor jefe de Local en ABC, cree que ya se está notando y que los colegios, también los no afectados por la nueva norma del Gobierno, se han vuelto en general *“mucho más sensibles con todo el tema de definir una cartera de servicios colegiales, y vendérsela y*

*ponerla en valor ante el colegiado para que aprecien lo que el colegio hace por ellos*". "Creo que las crisis empujan a los colegios a comunicar más y creo que la voluntariedad de la colegiación también actuará en esa dirección", afirma. En la misma dirección, Tomás Monago, de Grupo Joly, piensa que la relevancia estratégica de la Comunicación en los Colegios Profesionales va a ir aumentando en los próximos años, y que las corporaciones van a realizar un esfuerzo importante por hacerse más visibles, tanto interna como externamente, "y más en unos tiempos en los que cualquier institución organizada, por el hecho de ser simplemente institución, ya parece suscitar suspicacia y tiene que justificar muy bien su razón de ser y utilidad".

En resumen, y para los expertos consultados, la Comunicación Interna no sólo es una función estratégica fundamental, sino que lo será capaz vez más en un contexto de crecientes exigencias para los colegios por parte del entorno y de sus propios miembros. Una función que se asocia principalmente con los colegiados –en mucha mayor medida que con los empleados- y que se orienta al cumplimiento de los fines fundacionales de las corporaciones: fundamentalmente, la representación y defensa de los intereses profesionales y el avance de la profesión.

## **7.2. Objetivos de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces**

A fin de conocer los objetivos a los que se dirige la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces, y cómo se priorizan o tienen en cuenta en la práctica, en nuestro trabajo hemos ordenado las funciones de la comunicación interna que hemos repasado en capítulos anteriores (y de forma concreta para los colegios profesionales en el capítulo 5.2) y hemos pedido a los líderes de las organizaciones colegiales que las valoren, según su importancia.

Concretamente, hemos establecido seis funciones principales para la comunicación interna en los colegios de farmacéuticos, sobre las que los presidentes de los colegios han mostrado un acuerdo general:

- Función Informativa, dirigida a mejorar el conocimiento de los servicios y actividades colegiales

- Función Relacional, dirigida a estrechar relaciones entre el Colegio y los colegiados y servir de punto de encuentro entre colegiados y contactos profesionales.

- Función de Imagen, dirigida a mejorar la percepción pública a través de los colegiados

- Función Estratégica, dirigida a mejorar el Colegio y los servicios prestados a los colegiados y contribuir al avance de la profesión.

- Función Comercial o de Marketing, dirigida a aumentar la demanda de los servicios por parte de los colegiados y la participación en las actividades colegiales.

-Función Cultural, dirigida a promover el sentido de pertenencia al Colegio y el orgullo profesional.

Tras conocer la valoración de las personas que marcan, en la actualidad, el rumbo de los colegios de farmacéuticos andaluces, podemos establecer que los objetivos a los que se orienta la Comunicación Interna de las corporaciones farmacéuticas andaluzas son, por orden decreciente, los que se presentan en la tabla nº 11.

**Tabla nº 11. Orden de Prevalencia de los Objetivos de la Comunicación Interna en los Colegios de Farmacéuticos andaluces, según la valoración de los líderes colegiales**

Orden de prevalencia	Objetivos
1º	Función Informativa
2º	Función Relacional
3º	Función Estratégica
4º	Función Cultural
5º	Función de Imagen
6º	Función de Marketing

Elaboración propia.

Fuente: Encuesta a presidentes de instituciones colegiales andaluzas<sup>430</sup>.

De forma independiente, y aislada de estas funciones generales, se les preguntó también a los presidentes de los colegios sobre la orientación de la Comunicación Interna hacia el cambio colegial. Como ya se ha apuntado, y de una forma que el autor de esta investigación considera que podría calificarse de sorprendente, el objetivo de liderar el cambio sale asignado a la Comunicación Interna por encima del resto de funciones, incluso por encima de la propia función informativa. De forma que si a la tabla anterior

<sup>430</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, pags. 515-19

incorporamos el objetivo más específico de “liderar el cambio”, el orden de prevalencia de las funciones de la Comunicación Interna quedaría establecido del modo que se ve en la siguiente tabla:

**Tabla nº 12. Orden de Prevalencia de los Objetivos de la Comunicación Interna en los Colegios de Farmacéuticos andaluces, según la valoración de los líderes colegiales, después de incorporar la función de liderar el cambio colegial**

Orden de prevalencia	Objetivos
1º	Liderar el Cambio
2º	Función Informativa
3º	Función Relacional
4º	Función Estratégica
5º	Función Cultural
6º	Función de Imagen
7º	Función de Marketing

Elaboración propia.

Fuente: Encuesta a presidentes de instituciones colegiales andaluzas<sup>431</sup>.

Interrogados por ese papel de la comunicación interna en la gestión del cambio, en las conversaciones mantenidas con ellos, los presidentes de los colegios se ratificaron en esta idea y la desarrollaron con razonamientos como el de Felipe Trigo, presidente del Colegio de Cádiz, para quien no hay dudas de que *“la comunicación es un gran motor para el cambio en los colegios profesionales, quizás el principal motor para el cambio, en la medida en que, si la gente no te acompaña, cualquier posición u orientación que quiera llevar a cabo el Colegio, acaba resultando completamente inútil”*. *“Yo puedo cansarme de decir que nuestro modelo de farmacia es asistencial y sanitario, pero si las farmacias me contradicen en la*

<sup>431</sup> <sup>431</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, pags. 515-19

*calle con promociones de 3x1 y productos de dudoso interés sanitario, entonces mal vamos. El objetivo prioritario debe ser que la gente te siga, y haga realidad el discurso del Colegio, y para eso hace falta mucha comunicación interna, aunque también es verdad que no sólo comunicación interna. También hace falta que el cambio que pregonamos esté acreditado y sea positivo, porque la gente no es tonta, y no traga con ruedas de molino”,* agrega Felipe Trigo, que subraya no obstante la dificultad de acompasar la comunicación con la transformación cuando se le pregunta por el modo en que las corporaciones andaluzas están gestionando ese proceso de reorientación económica y profesional de la farmacia al que hemos aludido en el capítulo 6.3.3. *“Yo creo que todos podemos hacer nuestro el mensaje de que es preciso buscar fórmulas que ayuden a consolidar la viabilidad económica de la farmacia, pero me parece demasiado aventurado hablar de un cambio de modelo retributivo, porque no existen suficientes estudios que acrediten que ese cambio es posible y positivo para la oficina de farmacia. Por eso, piano, piano, y dando pasos firmes, acompasando lo que se comunica externa e internamente. Porque si, por ejemplo, vendemos externamente demasiado el concepto de cartera de servicios, puede ocurrir que estemos proyectando una fotografía o imagen de la oficina de farmacia que no se corresponde con la realidad. Inversamente, si no decimos nada, si no levantamos un poco de expectación sobre este concepto, es probable que tampoco creemos el clima adecuado para que el cambio se produzca. Hay por tanto que equilibrar la velocidad de los dos procesos, y hacer que comunicación interna y externa vayan en paralelo, entre sí y además de manera acompasada con el ritmo real de transformación, siempre*

*un poco por delante, pero no tanto como para que la realidad te deje en evidencia. Y todo ello por supuesto después de asegurarnos, en la medida de lo posible, de que los cambios son posibles y positivos, es decir, costo-efectivos”, afirma el presidente del Colegio de Cádiz.*

Como el presidente del Colegio de Cádiz, el de Huelva, Francisco Peinado, opina que la Comunicación Interna será –lo está siendo ya- un elemento capital para los colegios en el contexto de cambio al que se enfrenta la farmacia. *“Nosotros estamos ahora ante un escenario en el que la comunicación colegial será importantísima. No estamos hablando de una simple crisis económica, con una afección muy importante para la farmacia. Probablemente de lo que estamos hablando es de algo más profundo. De una reinterpretación de los servicios y funciones de la farmacia para que, dentro del modelo asistencial, seamos capaces de asegurar la viabilidad económica de la farmacia, potenciando al mismo tiempo el papel del farmacéutico. Dicho de otra forma, se trata de complementar y ampliar los servicios relacionados con la dispensación medicamentos, que hasta ahora han centrado la actividad del farmacéutico, y que seguirán siendo de gran importancia, para ofrecer nuevos servicios que puedan responder a los complejos retos sanitarios de la sociedad de los próximos años. Unos retos que son muy diferentes a los de hace una década y que están relacionados con los factores que están precisamente causando tensiones en la sostenibilidad económica del sistema público de salud. Me refiero a retos como el del manejo de los enfermos crónicos, que son los que causan la mayor parte del gasto sanitario, o el de pasar de un concepto de intervención mucho más basado en la prevención y el seguimiento de las patologías, que en la atención*



*hospitalaria de sus agudizaciones, siempre mucho más cara. En esa dirección, desde la farmacia onubense y en general desde la farmacia andaluza y española, estamos trabajando en el diseño y desarrollo de una oficina de farmacia del futuro, con una cartera de servicios renovada, más amplia y con nuevas prestaciones complementarias a la dispensación, pero siempre sanitaria, siempre enfocada a la salud, y siempre bajo la dirección y responsabilidad de profesionales farmacéuticos. Poner en marcha todo eso va a requerir –lo está requiriendo ya- un esfuerzo de comunicación enorme y un cambio cultural asociado a este esfuerzo de comunicación. Esa comunicación tiene que ser interna, para que los colegiados asuman ese cambio y ofrezcan esos nuevos servicios, y también externa, para que toda la sociedad conozca esa reorientación profesional de la farmacia y pueda estimularse la demanda”, sostiene Peinado.*

Felix Puebla, presidente del Colegio de Málaga, coincide en que *“la Comunicación Interna es el gran motor del cambio en las organizaciones”* y en el papel que esta va a jugar en la evolución de los servicios farmacéuticos. *“La Comunicación Interna es la gasolina para que las organizaciones evolucionen y vayan además en la misma dirección. En nuestro caso, creo que es fundamental para evolucionar hacia un nuevo tipo de farmacia que pueda sobrevivir a la reducción de los márgenes del medicamento. La Comunicación será importante para los colegios y para las propias oficinas de farmacia para que puedan comunicar a sus usuarios esos nuevos servicios con los que van a tener que compensar la pérdida de rentabilidad de la venta de medicamentos. En consecuencia, me parece que los colegios tienen un desafío inminente en este ámbito, el de usar la Comunicación Interna para empujar a la farmacia en*

*una misma dirección, como farmacia de servicios, alejada de planteamientos liberales y mercantiles, pero evolucionada con respecto a la farmacia centrada en el medicamento que hemos tenido hasta ahora”.*

Manuel Fuentes, presidente del Colegio de Granada coincide igualmente en que la Comunicación Interna *“resulta importante como motor del cambio profesional, como facilitador de las innovaciones y del proceso de especialización y formación permanente que es inherente al ejercicio de la profesión farmacéutica, y mucho más en un entorno cada vez más exigente y cambiante como el que tenemos, con un debate abierto sobre la farmacia que queremos y necesitamos”.*

En la misma línea, el presidente del Colegio de Córdoba, Práxedes Cruz, afirma que *“la comunicación tiene un papel enorme para la gestión del cambio en la farmacia”*, pero disiente de los que opinan que la farmacia se enfrenta hoy a una situación de transformación sustancial. *“Esta es una profesión que ha cambiado constantemente: desde que yo ejerzo no ha dejado de evolucionar, lo que pasa es que esa evolución ha sido muy silenciosa, pero toda la transformación tecnológica que se ha producido por ejemplo con la receta electrónica ha sido enorme. Las exigencias hoy son muy distintas a las de hace 20-30 años, y además lo son en todos los órdenes: las exigencias de la administración, de los usuarios... Por tanto, el cambio en el que estamos hoy yo no lo veo ni tan radical ni tan sustancial ni tan diferente de la constante evolución que hemos vivido en estos años. De hecho, la mayoría de los nuevos servicios de los que ahora tanto se habla son servicios que, en muchos casos, ya se veían prestando en la oficina de farmacia, sólo que con otro*

*tratamiento y un enfoque unificador por parte de los colegios”.* Dicho esto, el presidente de los farmacéuticos cordobeses sí considera que la Comunicación ha jugado y va a seguir jugando un papel fundamental a la hora de orientar y marcar el rumbo de la oficina de farmacia. Y agrega que el requisito principal para que la comunicación pueda cumplir esa función de liderar el cambio es la credibilidad. *“Es necesario que los colegiados perciban que sus representantes colegiales se creen el discurso que les ofrecen. Si perciben que es un discurso impostado o falso, falla la credibilidad y por tanto la comunicación no tiene los resultados esperados. En nuestro caso, creo que la comunicación resulta creíble, porque nos creemos a pies juntillas lo que decimos. Si tuviéramos que contar un cambio de la farmacia fuera del modelo asistencial, yo sería incapaz de comunicar bien, porque, como no me creería ese discurso, sería incapaz de contárselo a mis colegiados”*, apostilla.

El presidente del Colegio de Farmacéuticos de Sevilla, Manuel Pérez, se muestra convencido de la importancia de la Comunicación para la gestión del cambio y cree que el modo en que los colegios andaluces están gestionando el diseño y desarrollo de una nueva cartera de servicios para la farmacia es, de hecho, un buen ejemplo de ello. *“Ahora estamos justamente en el proceso de definición de esa cartera de servicios. Es un proceso en que estamos en el Colegio de Sevilla y en el que está también el Consejo Andaluz y el Consejo General. Con la comunicación, hemos logrado de entrada que ese concepto ya sea conocido entre los profesionales y que haya un intenso debate sobre cómo materializarlo y concretarlo de forma que sea una aportación verdaderamente útil para la farmacia. Es muy*

*evidente que todo ese proceso en el que estamos no sería posible sin una adecuada e intensa comunicación”, asegura.*

El presidente del Colegio de Jaén, José Manuel Arias de Saavedra, es de la misma opinión y afirma: *“a mi modo de ver, los colegios de farmacéuticos estamos usando correctamente los recursos de información tanto en comunicación correcta de la cartera de servicios como de las nuevas orientaciones de la profesión hacia la atención farmacéutica personalizada”*. La presidenta del Colegio de Almería, Pepita Ortega, se muestra más prudente y señala que *“los colegios estamos haciendo todos los esfuerzos para conseguirlo, pero todavía queda mucho en este aspecto”*.

Y como resumen de todos ellos, el presidente del Consejo Andaluz, Antonio Mingorance, afirma: *“Los colegios están usando la Comunicación para el cambio lo mejor que saben, teniendo en cuenta también que los recursos de los más pequeños son escasos y que en algunos casos no está profesionalizada. Pero todos somos conscientes de la influencia que tiene la comunicación a los colegiados para marcar el futuro profesional de la farmacia, y, en el caso concreto de la puesta en marcha de la cartera de servicios, que es en efecto una situación de cambio importante para la farmacia, lo estamos haciendo lo mejor que sabemos para lograr lo que queremos. Personalmente, creo que lo estamos haciendo bastante bien y con notable éxito, tanto el Consejo Andaluz como los colegios. De hecho, en el caso de la comunicación del Programa de Acreditación en la Oficina de Farmacia del Sistema Personalizado de Dosificación (SPD), el caso de Andalucía, y lo digo con humildad desde luego pero también con satisfacción y orgullo, ha despertado mucho interés entre otros colegios españoles que todavía no se*

*habían lanzado a ello y nos están pidiendo todos los materiales que se han editado tanto para colegiados como para los pacientes. Algo debemos haber hecho bien porque además, en un tiempo récord, apenas seis meses, hay ya acreditadas un 40% de oficinas de farmacia andaluzas para hacer SPD. Y el número de farmacéuticos acreditados se acerca a los 3.000. Es un mérito colectivo, de toda la farmacia andaluza y por supuesto de los colegios que han sido capaces de transmitir sin duda muy bien a sus colegiados la importancia de dar ese paso que supone que la farmacia tenga una cartera de servicios de valor añadido a la dispensación”,* manifiesta Mingorance.

En el *focus group* los colegiados coincidieron en valorar los esfuerzos que las corporaciones están realizando para difundir el concepto de cartera de servicios, tanto hacia fuera como hacia dentro, y por tanto coincidieron también de forma unánime en que los colegios están usando la comunicación para el cambio. “*Sí, no podemos decir que el farmacéutico de a pie no haya oído hablar de la cartera de servicios, ni sepa que se está cocinando un movimiento de cambio en la profesión, entre otras cosas porque nosotros mismos tenemos esa sensación de que las cosas no pueden seguir como están, y que hay que buscar un camino que asegure la viabilidad de la farmacia”,* manifestó un colegiado. Más elocuente, otro colegiado manifestó que “*la cartera de servicios está ya hasta en la sopa*” y un tercero reconoció “*los esfuerzos que están haciendo los colegios por liderar un movimiento de cambio”,* si bien matizó que “*no parece que esté tan claro hacia dónde queremos llegar*”. A este respecto, otro colegiado discrepó e indicó “*que el fin o la meta sí parece claro, que es una farmacia con nuevos servicios, lo que no está tan claro es el*

*cómo se llega o la concreción de ese fin”, algo que, por otro lado, le parece lógico, pues “el camino se hace andando, y lógicamente los representantes colegiales tampoco tienen una varita mágica para conocer cuál es la solución, el cambio tendrá que hacerse poco a poco, probando y viendo qué funciona y qué no, y la comunicación irá acompañando todo ese proceso”.*

Sobre este aspecto, la mayoría de expertos consultados rehusó dar una opinión concreta, algo por otra parte lógico ya que muchos de ellos no están dentro de los colegios y es difícil para ellos –por no decir imposible- conocer cómo utilizando la comunicación interna para el cambio las organizaciones colegiales. Sí expresaron su opinión, el ex presidente del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos, Manuel Arenas, que es colegiado en Sevilla, y la consultora Manuela Hernández, ligada profesionalmente a varias organizaciones colegiales andaluzas. Para ambos, las corporaciones andaluzas están haciendo sus tareas en esta dirección.

*“En relación con el cambio profesional que se avecina, creo que la obligación de los colegios es ir por delante, marcando el camino a sus colegiados con la comunicación, y pienso que los colegios lo están haciendo. Ahora se habla mucho de la cartera de servicios, como el próximo movimiento de cambio en la farmacia. Pero la receta electrónica ya fue un cambio enorme para la oficina de farmacia (y en parte de hecho si hoy se habla de prestar nuevos servicios es gracias a la transformación que supuso entonces la receta electrónica). Y si pudo realizarse con el éxito que se realizó y en el poco tiempo que se realizó es en gran medida gracias a una adecuada comunicación que hizo comprender a los farmacéuticos que aquella revolución era realmente lo mejor para ellos. Por tanto,*

*claro que sí, creo que la comunicación un elemento estratégico para la transformación profesional y que los colegios la están usando razonablemente bien*", afirma Manuel Arenas.

Por su parte, Manuela Hernández, subraya que, en un contexto como el que vive la profesión, los propios farmacéuticos necesitan más del liderazgo y de la comunicación de sus colegios, porque sin esa comunicación *"no es posible, o resulta mucho más difícil, el cambio profesional que parece imprescindible para apuntalar el papel sanitario del farmacéutico y la viabilidad económica de la oficina de farmacia"*. En su opinión, y con más o menos diferencias entre todos los colegios, según los recursos y profesionalización de la comunicación, todas las corporaciones andaluzas están intentando trasladar a las bases la necesidad de una reconversión que permita apuntalar el futuro de la farmacia. A su juicio, es fundamental que así lo hagan y que aumenten en los próximos años los recursos destinados a este fin: *"Pienso que sin comunicación no hay avance ni progreso posible, no sólo es que sea el motor del cambio, sino que es la premisa necesaria para que este se produzca"*, afirma.

En resumen, el consenso es amplio y general sobre la influencia de la comunicación interna en la gestión del cambio. Y no sólo eso. También es general el convencimiento de que los colegios, con más o menos acierto, con más o menos recursos, están usando la comunicación interna para liderar o dirigir un proceso de cambio concreto relacionado con la evolución de una farmacia de servicios más amplios, siempre sanitarios, pero no ceñidos a la dispensación de medicamentos que ha sido la base de la farmacia asistencial en las últimas décadas.

### **7.3. Principios de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces**

Vamos a repasar en este capítulo de qué forma se comportan, cumplen o aplican en los colegios de farmacéuticos andaluces los principios de Comunicación Interna que subrayamos en el capítulo 6.3.

Dijimos entonces que la Comunicación con los Colegiados es, en cierta forma, ineludible para las corporaciones profesionales y que se produce siempre, de forma inevitable, pero subrayamos que, para que pueda tener una consideración estratégica, debe ser el resultado de una actividad planificada, sistemática y orientada a objetivos concretos.

En tal sentido, la opinión mayoritaria de los líderes colegiales andaluces es que tal actividad sistemática y planificada de Comunicación Interna se produce en efecto. Así, en la encuesta planteada, el 88,8% de los presidentes contestó “sí” a la pregunta de si su institución desarrolla una actividad planificada y sistemática de comunicación con sus colegiados. El único presidente que contestó que “no”, el presidente del Colegio de Málaga insistió durante la entrevista mantenida que el no haberse implicado y dedicado suficientes recursos a la Comunicación Interna había sido el principal error de su mandato.

Como veremos posteriormente, en el capítulo sobre planificación y auditoría (apartado 7.8), la percepción de los expertos sobre la existencia de una actividad sistemática y planificada no es tan clara. Aunque todos subrayan, como es lógico, que sólo desde los órganos de gobierno se puede decir si esa planificación se



produce en efecto, un buen número de las personas consultadas estiman que “no es la sensación que da”.

La conclusión del investigador a este respecto, y una vez escuchadas las opiniones de presidentes, colegiados y expertos, vistas y clasificadas las herramientas de comunicación, y realizado el análisis de contenidos en publicaciones que se recoge en el capítulo 8, es que, aunque no exista un documento físico de planificación de la comunicación interna, resulta indudable que esta obedece, en la práctica diaria, a una planificación y una ordenación sistemática, más o menos explícita, de actividades, contenidos y herramientas.

El segundo de los principios comentados en el capítulo 6.3. fue el de la coherencia. Coherencia en un doble sentido: entre la comunicación y la acción (el *hacer para comunicar*, que decía Muñoz Jodar) y entre lo que se cuenta interna y externamente. Sobre lo primero, el grado de coincidencia es unánime entre todos los agentes consultados. Esa coherencia debe producirse. Todos los presidentes de colegios subrayan que, en ningún caso, la comunicación puede ser un sustituto de la gestión, si acaso un acicate para que esta mejore. Y aseveran, que en sus corporaciones, lo que se cuenta tiene una correspondencia exacta con lo que pasa. “*La comunicación puede ser formalmente excelente, pero si no va acompañada de hecho, si las actividades y servicios que se difunden son escasos o no lo suficientemente atractivos, entonces no sirve de nada. Cuando la comunicación interna va por delante de la realidad, produce un efecto contraproducente*”, afirma el periodista Tomás Monago.

La sensación de lo que ocurre en los colegios es más bien la inversa: tanto entre los presidentes como entre los expertos

consultados. El problema no es que se venda más de lo que se hace, sino más bien al revés, que a veces se vende muy poco lo que se hace. *“Mi impresión es que los colegiados no son conscientes de todo lo que el Colegio hace por ellos, porque no se les cuenta. Creo por ejemplo que la mayor parte de los colegiados no conoce toda la cartera de servicios que puede prestar el Colegio. Por otra parte, también, en muchas ocasiones, desconocen todas las actividades que continuamente desarrollan sus representantes en defensa de la profesión. Algunas veces, porque no se pueden hacer públicas, otras porque es difícil resumirlas y transmitirlas. Y en otras, porque a muchos representados solo les interesa los resultados finales de la gestión, no la misma gestión en sí”*, manifiesta el catedrático Antonio Rabasco. Su opinión es generalizada entre los presidentes: los colegios no logran transmitir a sus colegiados todo lo que hacen en su favor, y si hay un problema de correspondencia entre la comunicación y la realidad es ese, y no el contrario.

Para la consultora, Manuela Hernández, hay en las corporaciones a veces un exceso de prudencia que no considera positivo, y disiente de la opinión de que la comunicación no deba ir por delante de la realidad: *“Se dice que la comunicación tiene que ser coherente con la realidad, y estoy de acuerdo, es imposible no estarlo. Pero cuando la comunicación va por delante, mejora las organizaciones. Está más que demostrado. Las obliga a dar más servicios, con más calidad, con más agilidad, con más transparencia. Las organizaciones opacas, como no anuncian sus compromisos, no avanzan. Las organizaciones que informan de sus retos y compromisos, se esfuerzan por alcanzarlos. Los verdaderos líderes son los que son capaces de contar sus sueños y transmitirlos de tal*

*forma que son capaces de lograrlos, los que consiguen no que la comunicación sea coherente con la realidad sino que la realidad sea coherente con lo que ellos comunican y proyectan”.*

Sea como fuere, y en cualquier caso, no parece que la falta de correspondencia entre realidad y mensaje sea un problema que pueda atribuirse a la actividad de Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos. Al menos desde la perspectiva de la veracidad. En el *focus group* realizado entre colegiados no se puso de manifiesto un desajuste de estas características, y más bien el déficit que algunos colegiados señalaron fue la falta de adecuación entre los temas comunicados y los temas que verdaderamente preocupan a los colegiados.

El análisis de contenidos sobre temas críticos para el futuro de la farmacia que se realiza en el capítulo 8 muestra, sin embargo, que, en su comunicación, los colegios no eluden los temas de interés, y por tanto nos hace discrepar esencialmente de esta valoración. Admitimos, eso sí, que el nivel e intensidad de la información (y sobre todo de la interpretación y valoración) varía según la corporación, algo que en ningún caso interpretamos desde la óptica de la opacidad o escamoteo de información al colegiado, sino más bien desde la óptica de la prudencia que muestran algunas corporaciones para evitar un posible perjuicio al colegiado con una información adelantada a destiempo o un comentario mal recibido por parte de los interlocutores en la administración.

Esto nos lleva precisamente al tema de la coherencia entre Comunicación Interna y Externa, que se presenta particularmente peliagudo, y que desde luego no puede resolverse con un “sí” o con un “no”, sino más bien con un “sí” muy matizado. El presidente del

Colegio de Cádiz, Felipe Trigo, fue el que mejor nos presentó y planteó el conflicto de intereses que se plantea en la comunicación con los diferentes públicos. *“Desde mi punto de vista, hay tres públicos importantes y fundamentales, que son las administraciones públicas, la sociedad en general y los colegiados. Y decidir lo que cuentas a cada uno de esos públicos es, desde mi punto de vista, el gran quid de la cuestión, porque el mismo mensaje, recibido por un público u otro, es percibido de manera muy distinta. El mensaje que entre los colegiados sienta bien, puede ser muy mal interpretado socialmente. Y al revés, lo que tú puedes contar hacia fuera, a lo mejor sienta mal dentro. Y con la administración igual, lo que tú hablas con los colegiados, no puedes trasladarlo hacia ellos, porque descubres tus cartas. En resumen, que el mismo mensaje puede ser muy idóneo para un público y muy poco para otro. Por eso, cuando a mí me hablan de coherencia entre comunicación interna y externa, digo, bueno sí, vale, pero hasta cierto punto. Indudablemente, no puedes contradecirte, pero tampoco puedes lanzar el mismo mensaje. Ni en la forma ni a veces en el fondo. En resumen, coherencia sí, pero correspondencia exacta, no. Los mensajes tienen que ser distintos, y a veces lo mejor que puedes hacer es ser prudente y contar lo mínimo”.*

Esta interesante reflexión nos sitúa ante otro de los principios subrayados por Muñoz Jodar en relación con la Comunicación Interna colegial: el de la transparencia<sup>432</sup>. Para lograr un conocimiento más ajustado a la realidad de la aplicación de este principio, nosotros lo planteamos a los líderes colegiales andaluces a través de una pregunta concreta y conflictiva: ¿Cómo puede

---

<sup>432</sup> MUÑOZ JODAR, C.: Cuadernos... Op.cit.

conciliarse el deseo de saber de los colegiados y la necesidad de comunicar internamente de los Colegios con el desarrollo de unas negociaciones que requieren normalmente de cierta confidencialidad?

Las respuestas fueron diversas. El presidente del Colegio de Cádiz, Felipe Trigo, aseguró que precisamente esa es la gran dificultad y añadió: *“Nosotros no hemos encontrado la fórmula mágica para resolver ese conflicto de intereses. Si alguien la tiene, que me la explique. Hasta entonces seguiré pensando que un exceso de transparencia, sobre todo en la comunicación escrita, puede ser tan perjudicial como el silencio y la falta de comunicación”*.

Muy tajante en la defensa de la transparencia en la Comunicación Interna colegial fue el presidente del Colegio de Jaén, José Manuel Arias de Saavedra. *“Creo que es obligación de un colegio y por tanto de las personas que lo representan mantener una transparencia total con sus colegiados, es decir la información debe ser veraz y total. Solo en casos excepcionales y en aquellos temas que tengan carácter personal estaría justificada la reserva de información”*.

El presidente del Colegio de Córdoba, Práxedes Cruz, abogó por la conciliación de la transparencia con la prudencia: *“Yo creo firmemente que es posible conciliar esos objetivos desde la prudencia y desde la elección adecuada de las palabras para cada público en concreto. Es indudable que a los medios de comunicación no les puede decir lo mismo que a la administración y a los colegiados, y es indudable también que cuando se comunica a cada uno de esos públicos hay que actuar con prudencia, pensando que el mensaje puede llegar y llegará de hecho también a los públicos a los*

*que no nos dirigimos. Hay que hilar fino, porque somos esclavos de nuestras palabras, y es difícil, pero, entre el riesgo de equivocarse y el de no contar nada, es mejor equivocarse. Ser veraz y no ocultar información, esos son para nosotros principios irrenunciables: dentro de esos principios, puedes matizar mucho para que la comunicación se ajuste al interlocutor y sirva a los intereses generales del Colegio y sus colegiados”.*

Las opiniones del presidente del Colegio de Cádiz y de Sevilla y del Consejo Andaluz de Colegios fueron muy similares. Pepita Ortega comentó que *“cuando se está en una negociación se debe informar del resultado y del fondo del asunto, pero el desarrollo de las mismas queda dentro del ámbito de la discreción y la prudencia para que se lleven a buen término”*. Manuel Pérez, por su parte, dijo: *“Cuando se inicia un proceso de negociación hay que contar con la opinión y el parecer mayoritario de los colegiados, y sentar una posición común, estableciendo unos objetivos de máximos y de mínimos. Lógicamente la negociación no se retransmite públicamente, pero la comunicación es fundamental tanto para fijar esa posición inicial como para contar los resultados”*. Finalmente, Antonio Mingorance apuntó lo siguiente: *“Los órganos de Gobierno de las Corporaciones tienen delegadas las tareas de negociación por sus respectivas Asambleas. Y, equivocados o no, indudablemente negocian lo que estiman que es mejor para los colegiados. Como dice, no se puede dar cuenta punto por punto de una negociación, pero sí que se informa, en la medida en que es posible, de los pasos que se van dando. Y si los responsables de la misma estiman que, en algún momento, es necesario antes de seguir adelante, hacer una*

*consulta a colegiados, así se hace y se convocan las respectivas asambleas”.*

Nuestras impresiones sobre el nivel de transparencia y de coherencia entre la comunicación interna y externa en los colegios de farmacéuticos vuelven a ser positivas, aunque las diferencias entre colegios sean importantes. Pensamos en todo caso que esas diferencias son de matices y obedecen sobre todo a un distintas percepciones del nivel de prudencia necesario con el que deben gestionarse las relaciones institucionales. En ningún caso, nos atrevemos a sugerir que haya organizaciones colegiales que apuesten por la opacidad o que no crean esencialmente que los mensajes hacia fuera y hacia dentro deban obedecer a una misma verdad. Lo que sí hay, desde luego, es colegios mucho más prudentes que otros en su comunicación, sobre todo en la comunicación escrita: colegios que solo informan, y colegios que informan, interpretan y opinan. Hay desde luego, enormes diferencias de estilo: desde el más aséptico y neutral hasta el más agresivo y reivindicativo. Y hay finalmente también diferentes niveles de intensidad: colegios con un perfil más intenso de comunicación y otros con perfil más bajo. En estos últimos, y utilizando las palabras de Juan Nieto, subdirector de *El Global*, se ve claramente, que la comunicación se percibe como una necesidad, pero también como un riesgo. Él lo percibe en la comunicación trasladada a los medios, y nosotros lo percibimos, en algunos colegios, en la comunicación escrita trasladada a los colegiados.

Nuestra valoración tiene que ser necesariamente menos favorable en relación con la bidireccionalidad de la Comunicación Interna. Los propios presidentes, en la encuesta, reconocieron que

su Comunicación Interna es básicamente unidireccional. Solo un presidente aseguró que era bidireccional y basó ese juicio en la consideración de que, para él, la principal herramienta de comunicación interna, la única cualitativamente importante, “la única donde se pueden poner las cartas sobre la mesa” es la que representan las reuniones de zona con colegiados. Esas reuniones, arguyó, son por su propia naturaleza, bidireccionales, con lo cual, para él, la comunicación de su colegio es bidireccional. Siguiendo esa argumentación, y dado que prácticamente todos los colegios realizan reuniones de zona con colegiados, tendríamos que considerar bidireccional la comunicación de todos los colegios, y obviamente no podemos otorgarle tal consideración, si tenemos en cuenta que el nivel de diálogo y participación en las herramientas de comunicación escrita es muy bajo, casi equivalente a cero en la mayoría de corporaciones.

En este sentido, podríamos decir también que hay una asimilación de la Comunicación Interna con el envío de información que parte desde el colegio hasta el colegiado, cuando las modernas concepciones de la Comunicación (las que beben de los planteamientos 2.0.) inciden sobre todo en el papel del Departamento de Comunicación Interna como regulador del tráfico de mensajes, y no únicamente como emisor de información.

Desde nuestro punto de vista, esta limitación tiene bastante que ver con la menor profesionalización de las funciones de Comunicación Interna dentro de los colegios, sobre la que abundaremos en un apartado posterior. Es a la comunicación externa a la que se dedican recursos más especializados. Una diferencia que, como señala la consultora Manuela Hernández, denota una



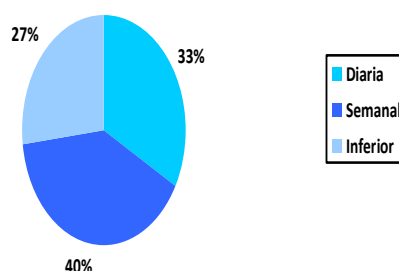
cierta identificación de la comunicación, al menos de la comunicación profesional, con la publicity, como ocurría en el mundo del Corporate hace años. *“Yo creo que el gran reto en la comunicación interna de los colegios profesionales es el de la profesionalización. Y asociado a este reto, el de luchar contra la identificación del trabajo de comunicación con la publicity. Hasta hace relativamente poco, cuando en las juntas de gobierno de los colegios se hablaba de comunicación, en lo que se pensaba es en comunicar a la sociedad, y particularmente en comunicación externa a través de los medios. Y esa era, si acaso, el área que se profesionalizaba. Poco a poco esa mentalidad va cambiando, pero los recursos de los colegios son limitados y al final la realidad es que no se profesionaliza toda la comunicación, sólo una parte, y la comunicación colegial es una de las áreas que suele quedar relegadas, muchas veces en manos de técnicos que no tienen la formación ni la vocación necesaria para desarrollar este trabajo”*, señala esta experta en comunicación colegial.

La realidad hoy pues, en la mayoría de colegios profesionales de farmacéuticos andaluces, es que la Comunicación Interna es unidireccional y no está atribuida a expertos con formación específica en comunicación. A pesar de ello, es una comunicación que no se puede decir que no sea sistemática y planificada, ni tampoco que no responda a otros dos criterios considerados necesarios e inherentes a su desarrollo en las organizaciones: la inmediatez, la frecuencia y la regularidad.

Sobre estos tres aspectos, las diferentes herramientas de investigación utilizadas arrojan conclusiones inequívocas y en la misma dirección. Así, según la encuesta de presidentes, la

comunicación es diaria en el 33% de los casos y semanal en el 44% (ver gráfico 23). Únicamente un 22% de los presidentes dice que es de varias veces a la semana, y ninguno cree que sea mensual.

**Gráfico 23.- Frecuencia CI según líderes colegiales**

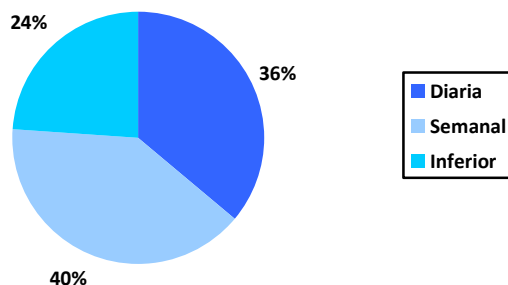


Elaboración propia.

Fuente: Encuesta a los presidentes de los ocho colegios de farmacéuticos andaluces<sup>433</sup>

En la encuesta contestada por los colegiados en la página web, los porcentajes resultan bastante similares, y en todo caso, apuntan hacia una mayor frecuencia. El 46% considera que es diaria, el 40% semanal, y hay un reparto del 12% restante entre los que consideran que es de varias veces al mes y quienes manifiestan que es mensual (ver gráfico 24).

**Gráfico 24.- Frecuencia CI según colegiados**



Elaboración propia.

Fuente: Encuesta contestada por colegiados a través de [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

<sup>433</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs.. 516-19

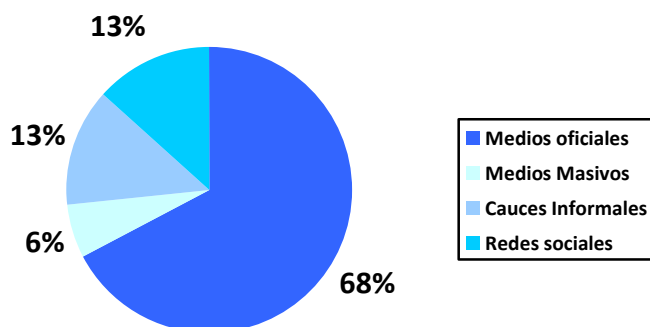
En relación con la inmediatez, hay que tener en cuenta que es un concepto relativo, y que desde luego ha cambiado mucho, en el sentido de lo que hoy se considera inmediatez no es lo mismo que lo que se consideraba hace diez años, e incluso el concepto de inmediatez cambia mucho en relación con la herramienta utilizada ('lo inmediato' en una publicación digital y 'lo inmediato' en una publicación escrita no tienen nada que ver).

Lo que resulta indudable en cualquier caso es que las nuevas tecnologías han llegado a los colegios para quedarse y han propiciado una aceleración indudable de los ritmos de comunicación interna. Así lo señalan todos los presidentes en las entrevistas mantenidas. De hecho, es la celeridad de la comunicación, junto al ahorro de costes, el aspecto en el que creen que más han influido las nuevas tecnologías sobre la Comunicación Interna (la posibilidad de una mayor participación no sale espontáneamente en sus respuestas). En el *focus group* mantenido con un grupo de colegiados, la falta de inmediatez no es un déficit que sea subrayado en la comunicación interna de los colegios, como tampoco la falta de frecuencia y regularidad en la información. Sólo en el análisis de las redes sociales, los colegiados sí subrayan esa falta de inmediatez como una debilidad (aunque no la principal). Hay que tener en cuenta no obstante que en las redes sociales, la inmediatez reside en los minutos. Y obviamente los colegios no pueden competir con los medios de comunicación en la rapidez de respuesta a los acontecimientos (salvo en sus propias noticias y actos lógicamente).

Un dato positivo en relación con la frecuencia y rapidez de la comunicación interna de los colegios de farmacéuticos (y también con su credibilidad) es el relativo a los medios que eligen

preferentemente los colegiados para informarse acerca de su actividad profesional. Los colegiados que contestaron a la encuesta alojada en [www.cacof.es](http://www.cacof.es), manifestaron, en el 66% de los casos, enterarse de las noticias que afectan a su actividad profesional y a su colegio a través de los medios propios del Colegio. Sólo un 13% manifestó informarse principalmente a través de las redes sociales, otro 13% a través de cauces informales (conversaciones, rumores, etc.) y únicamente un 6% a través de los medios de comunicación masivos (ver gráfico 25).

**Gráfico 25.- Fuentes principales de información interna, según colegiados**



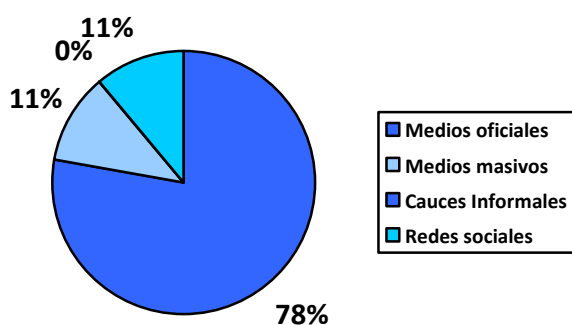
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta contestada por colegiados a través de [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

Una opinión no demasiado diferente a la que transmitieron los propios líderes colegiales, a los que también se le preguntó por este aspecto en su encuesta (ver gráfico 26). Siete presidentes señalaron que creían que sus colegiados se informaban principalmente a través del Colegio y de sus medios; uno, el de Málaga, opinó que, en la actualidad, ya se informaban más a través de las redes sociales; y

otro, el de Cádiz, opinó que se enteraban a la par por los medios de comunicación y por los órganos de difusión colegiales. Lejos de contradecir o discrepar de estos resultados, el *focus group* de colegiados los reforzó, haciendo hincapié en la incidencia que han tenido las nuevas tecnologías en este terreno. *“Es difícil que los colegiados que trabajamos en oficina de farmacia no nos enteremos de las noticias a través de los medios del Colegio porque es que las tenemos en las pantallas de los ordenadores en los que trabajamos, otra cosa es que luego también busquemos contraste en lo que dicen los medios o lo que se cuenta en las redes sociales, porque también hay que comprender que en la comunicación oficial no se puede contar todo, pero sí, yo creo que hay que admitir que nos enteramos de las novedades y noticias fundamentalmente a través de los medios colegiales”*, comentó un colegiado.

**Gráfico 26.- Fuentes principales de información interna, según los líderes colegiales**



Elaboración propia.

Fuente: Encuesta a los presidentes de los ocho colegios de farmacéuticos andaluces<sup>434</sup>

<sup>434</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs.. 516-19

Esa prevalencia de los medios colegiales sobre otras fuentes de información también está vinculada con otro aspecto sobre el que incidimos en el capítulo 5.3.: la importancia que, dentro de la comunicación interna colegial, tiene la capacidad de situar las informaciones dentro de contexto y ofrecer a los colegiados una visión de conjunto. Estimamos que el hecho de que los colegiados acudan principalmente a los medios colegiales para informarse tiene que ver también con dos factores: la exactitud o rigor de las informaciones y su interpretación o explicación en un contexto determinado. *“En los medios de comunicación quizás encuentras las noticias primero, pero no son los documentos originales de fuentes oficiales, a los que sí tenemos acceso a través de los medios colegiales”*, explica un colegiado. Otro valora también positivamente *“la síntesis y explicación que se realiza de las novedades, que no sólo ahorra tiempo sino que permite formar una opinión y llegar a conclusiones de forma más rápida”*. Nuestra conclusión es que, con diferencias en el grado de elaboración propia de los contenidos entre las diferentes corporaciones y entre las diferentes herramientas, los colegios realizan una labor de información que no es meramente descriptiva, sino que sitúa las novedades dentro de un contexto determinado, con mayor o menor carga de opinión y valoración según los casos.

En relación con la visión de conjunto global y la concentración del discurso en una serie de mensajes básicos, los presidentes de los colegios entienden que sí existe y que hay un discurso común que se mantiene además de forma coherente en la comunicación interna y externa y que además es básicamente el mismo entre todos los colegios andaluces, lo que permite trasladar una imagen común

de la farmacia andaluza y en general española y proyectar sensación de fortaleza y unidad. Cuestionados por los argumentos sobre los que gira ese mensaje, los presidentes coinciden en la defensa del modelo asistencial y la farmacia de servicios sanitarios y el importante papel de los colegios para el avance de la profesión y la defensa de los intereses de los colegiados.

Algunos expertos consultados tienen, sin embargo, una opinión más crítica al respecto. Así, por ejemplo, Carlos Fages, que es un profesional de la industria, opina que falta en los colegios de farmacéuticos la definición de una misión, visión y objetivos claros y que la sociedad no conoce el valor añadido de la farmacia en general, ni los últimos ajustes y la situación tan dura que están pasando por los recortes. Fernando Montero, del portal [topcomunicacion.com](http://topcomunicacion.com), opina en cambio que los colegios farmacéuticos sí que han realizado una comunicación efectiva en defensa del colectivo al que representan (las farmacias y los farmacéuticos), transmitiendo en sus comunicados el perjuicio que los ajustes suponen para las farmacias y la sociedad en general. Susana Guitar, de la industria, ve el discurso de los colegios de farmacéuticos más reactivo que proactivo y Juan José Borrero, desde el terreno de los medios, coincide y opina que los colegios comunican sobre actualidad profesional sólo cuando hay decisiones gubernamentales o cambios legislativos que les perjudican. *“Salen a la opinión pública cuando ya están con la soga en el cuello, y pienso que es un error, porque los medios estaríamos dispuestas a abrirles las puertas para que lideren el debate profesional. Yo lo que veo es que el liderazgo del debate profesional lo llevan las administraciones con sus decisiones. Y los colegios responden a estas, pero no se*

*anticipan a estas. Tanto hacia dentro como hacia fuera*”, explica. Juan Nieto, subdirector de El Global, está de acuerdo con esta valoración y cree que la mejor muestra de esta falta de proactividad en el discurso es que la imagen de la farmacia es mucho peor que la imagen de “mi farmacéutico”. Manuel Contreras, de ABC como Juan José Borrero, pero al frente de la sección de Andalucía, considera en cambio que los colegios de farmacéuticos andaluces comunican de forma más constante y creíble que la industria farmacéutica. Finalmente, Francisco González Lara, de la Universidad de Sevilla, no cree tanto que el problema sea de falta de discurso o visión de conjunto, como de distancia de esa visión con la sensibilidad social, lo que hace que *“a veces se defiendan posturas muy alejadas de la sensibilidad de los ciudadanos”*.

Como se verá en el capítulo 8, nuestro análisis de contenidos de diferentes soportes de distintos colegios no nos deja a lugar a dudas: sí hay un discurso de los colegios sobre la farmacia, su presente y su futuro, y hay además indudablemente una coincidencia de los mensajes de fondo (en la línea de lo apuntado por los presidentes). Eso sí, el análisis revela igualmente que existen también grandes diferencias de forma (y también de contenidos) en el abordaje de los temas de actualidad, desde posiciones mucho más combativas con las decisiones de las administraciones hasta posiciones mucho más cautelosas y temporizadoras.



#### **7.4. Los Contenidos de la Comunicación Interna en los Colegios de Farmacéuticos andaluces.**

El debate sobre la visión que proyectan los colegios de farmacéuticos de sí mismos y de los profesionales a los que representan nos conecta de pleno con el tema de los contenidos de la comunicación interna en estas corporaciones.

Como ya vimos en el capítulo 5.5, y según una encuesta de la Unión Profesional<sup>435</sup>, la información más valorada en la Comunicación Interna de los colegios es la que se refiere a responsabilidad civil, formación y ejercicio profesional. En los tres casos, más del 50% de los encuestados considera su importancia notable o sobresaliente. Por debajo está la información sobre servicios colegiales periféricos o de contratación voluntaria, bolsa de trabajo y de control disciplinario y actividades lúdicas. De todo lo cual concluimos que la comunicación que más interesa a los colegiados, según esta encuesta, es la que atañe a su ejercicio profesional y la de servicios prestados por el colegio que se relacionan con ese ejercicio.

En nuestro trabajo de campo, hemos querido conocer si los intereses de los colegiados de las corporaciones farmacéuticas andaluzas responden también a estas pautas, aunque lógicamente hemos delimitado más la investigación, ajustándola al ámbito concreto temático de referencia para los colegios de farmacia y sus colegiados. En concreto, hemos pedido a los colegiados farmacéuticos que puntúen del 1 al 5 la importancia que tienen para ellos los siguientes contenidos e informaciones: a) Información

---

<sup>435</sup> MUÑOZ JODAR, C.: *Comunicación...* Op.cit. pp. 65-68.

institucional (información de Presidencia y órganos de gobierno); b) servicios colegiales; c) actualidad profesional: novedades legislativas, alertas, etc.; d) acuerdos/relaciones y posicionamiento del Colegio ante las medidas de las administraciones; e) campañas sanitarias de interés para transmitir a los pacientes; f) información para mejorar la gestión de la oficina de farmacia y/o desarrollar una nueva cartera de servicios; g) actividades sociales – lúdicas para colegiados: campeonatos deportivos, fiestas patronales; h) Responsabilidad Social Corporativa: Obra social, cultural, solidaridad, medio ambiente; i) Nombres propios de colegiados: méritos profesionales o circunstancias personales. Asimismo, en pregunta separada, les hemos pedido que nos digan cuáles son, de los distintos servicios colegiales, los contenidos que más les interesan, dándoles a elegir entre: Formación, Tecnología, Financiero/Fiscal, Prevención de Riesgos, Calidad, Salidas Profesionales y Servicios Generales.

Los resultados de la encuesta son elocuentes y se alinean con los de la Unión Profesional, pues muestran claramente, como se observa en la siguiente tabla, que el interés de los colegiados se dirige principalmente a los temas de actualidad o directamente relacionados con su práctica profesional, así como a los servicios colegiales, con una valoración muy baja de la información institucional, RSC y otro tipo de contenidos habitualmente recurrentes en la comunicación interna de los colegios profesionales.

**Tabla nº 13. Relevancia de los contenidos de la Comunicación Interna, según la valoración de los colegiados farmacéuticos andaluces, en una escala de 1-5**

Contenidos	Valoración
Actualidad Profesional	3,73
Servicios Colegiales	3,60
Acuerdos / Posicionamiento ante administraciones	3,53
Nueva cartera de servicios de la farmacia	3,47
Campañas sanitarias para el ciudadano	3,40
Información institucional	2,53
Nombres propios	2,07
RSC	2,00
Actividades lúdicas	1,80

Elaboración propia. Fuente: Encuesta contestada por colegiados en [www.cacof.es](http://www.cacof.es) <sup>436</sup>

Por su parte, dentro de los servicios ofrecidos por los colegios a sus colegiados, las preferencias de los colegiados están también bastante claras y muestran, como se aprecia en la siguiente tabla, un interés muy marcado por los contenidos relacionados con los servicios ofrecidos en materia de formación, tecnología y salidas profesionales. Llama la atención, en cualquier caso, que en la valoración independiente de cada uno de los servicios, la importancia media concedida a estos contenidos (3.40) se sitúa ligeramente por debajo de la puntuación otorgada a los servicios colegiales cuando se piensa en ellos de forma global (3.60).

<sup>436</sup> <sup>436</sup> Ver anexo 1 de esta investigación, pags. 515

**Tabla nº 14. Importancia de los contenidos sobre servicios colegiales, según la valoración de los farmacéuticos andaluces, en una escala de 1-5**

Contenidos sobre servicios colegiales	Valoración
Formación	4
Tecnología	3,87
Salidas Profesionales	3,67
Servicios generales obligatorios	3,27
Financiero-fiscal	3,13
Calidad	3
Prevención de riesgos	2,93

Elaboración propia.

Fuente: Encuesta contestada por colegiados a través de [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

¿Responde la orientación estratégica de los contenidos de la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces a estos intereses? Para responder a esta cuestión, nos hemos valido de diferentes herramientas de investigación. La primera de ellas, la propia percepción de los presidentes sobre la relevancia otorgada por la comunicación de su organización colegial a los diferentes tipos de contenidos. La segunda, el *focus group* de colegiados. La tercera, las impresiones de los expertos en el entorno de los colegios y de la farmacia. Y la última, el análisis de contenidos realizado para el capítulo 8 de este trabajo.

De la encuesta realizada a los presidentes, es difícil sacar resultados concluyentes, sobre todo porque las diferencias de puntuación son bastante menos significativas que las que aportan los colegiados. En general, parece que sí, que el pensamiento de los presidentes está en línea con el de los colegiados, con una significativa excepción: la información institucional, que sí recibe una valoración muy alta por los líderes colegiales. Sí hay coincidencia en

la menor valoración de la información lúdica, social y cultural y sobre nombres propios, aunque no con la diferencia de puntuación que se da en los colegiados. Por lo demás, las diferencias entre los demás tipos de contenidos son tan escasas que no nos permiten establecer conclusiones significativas.

**Tabla nº 15. Relevancia que tienen los contenidos de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces, según la valoración de sus presidentes**

Contenidos	Valoración (1-5)
Actualidad Profesional	4,66
Campañas Sanitarias para el ciudadano	4,55
Información Institucional	4,55
Servicios Colegiales	4,5
Acuerdos / Posicionamiento ante administraciones	4,44
Nueva cartera de servicios para la farmacia	4,44
RSC- Actividades lúdicas	3,22
Nombres propios	3

Elaboración propia.

Fuente: Encuesta a los presidentes de los ocho colegios de farmacéuticos andaluces<sup>437</sup>.

Entre los expertos consultados, la opinión general es que, con las crisis económica, los ajustes públicos y la presión legislativa sobre la obligatoriedad de la colegiación, los colegios “se están poniendo las pilas” para vender los servicios y actividades que ofrecen a sus colegiados. Tal es la opinión que manifiesta, por ejemplo, Juan José Borrero, de ABC, que ve sin embargo a los colegios demasiado temerosos en su discurso sobre actualidad profesional, *“discurso que a menudo es relegado a un segundo plano*

<sup>437</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19

*en beneficio de la comunicación intrascendente de actos y foto, que interesa poco a los colegiados y menos aún a los medios de comunicación*". En la misma línea, Tomás Monago, de Grupo Joly, y sin atreverse a evaluar el caso concreto de las corporaciones farmacéuticas, cree que *"el gran riesgo está en la realización de una comunicación muy personalista y presidencialista, ajena a los intereses y preocupaciones de los colegiados"*, y opina que, en un momento como el que vive la farmacia, *"el discurso externo e interno de los colegios debe focalizarse en la viabilidad de la oficina de la farmacia y el posicionamiento ante los ajustes"*. Rosario García del Río, redactora jefe de Correo Farmacéutico, opina que las políticas de contención del gasto en medicamentos y, en general, los constantes cambios normativos que ha vivido la Farmacia en los últimos años han reavivado la demanda de comunicación interna y externa por parte de los profesionales a sus colegios y estima que en general éstos *"han dado buena respuesta a esta demanda"*. Francisco Javier Lara, de la Universidad de Sevilla, opina que los contenidos que protagonizan la comunicación interna de los colegios de farmacéuticos responden en ocasiones más a los intereses de las juntas de gobierno que a los de los colegiados, y, en cuanto a los servicios, estima que hay una difusión muy limitada en unos casos y una saturación en otros.

Algunas de las impresiones manifestadas por los participantes en el *focus group* de colegiados abundan en estas ideas y ponen de manifiesto, por un lado, un déficit en la información de servicios colegiales, una excesiva orientación hacia la información institucional, y un cierto distanciamiento entre lo que los colegios comunican y lo que interesa a los colegiados. La opinión general en

nuestro *focus group* fue sin embargo que los colegios no eluden en su comunicación las cuestiones de actualidad y que, en el contexto de crisis que estamos viviendo, han hecho un esfuerzo importante por tener al día a los colegiados de las novedades, gestiones ante las administraciones, y actividades desarrolladas en general para defender a la profesión y garantizar la viabilidad de la oficina de farmacia.

Esa opinión es compartida por Rosario García del Río, para quien “los intereses institucionales pueden colarse en algunas de las comunicaciones pero hace tiempo que se impone unas comunicaciones más enfocadas a las preocupaciones reales de los farmacéuticos colegiados, lo que respondería al esfuerzo que están haciendo los colegios por profesionalizarse y por ganar en cercanía y utilidad para el asociado”. Y esa opinión es compartida también, como no podía ser de otra forma, por los propios líderes colegiales, que consideran que el contexto actual de fuertes ajustes profesionales, con continuos recortes y novedades legislativas que afectan a la farmacia, ha influido y sigue influyendo de manera decisiva en los contenidos de la comunicación de los colegios de farmacéuticos con sus colegiados. El presidente del Colegio de Sevilla, Manuel Pérez, lo expresa de manera elocuente: “*Nos hemos convertido en un telediario de malas noticias. Pero menos mal que los colegiados tienen a sus colegios para que les cuenten lo que de verdad pasa, porque si tuvieran que enterarse por las fuentes oficiales, tendrían la sensación de no estarse enterando de nada, de vivir una especie de realidad paralela a la que cuentan los poderes públicos. Yo soy partidario de llamar al pan, pan, y al vino, vino, y eso, con los colegiados particularmente debe ser sagrado. Claro que*

*es importante comunicar en momentos como estos. Es crucial. Si no fuera por esa comunicación, los colegiados estarían o desinformados o mal informados. La comunicación es importante en situaciones como esta para que el colegio primero conozca y luego entienda. Y es también importante para crear sentimiento colectivo, para evitar el aislamiento y el sentirnos solos, para reafirmar nuestros valores y señas de identidad común. Lo que no mata, refuerza, y yo estoy convencido de que de esta crisis saldremos reforzados como profesión y como corporación. Y la comunicación juega un papel fundamental en eso”.*

En la misma dirección, el presidente del Colegio de Huelva, Francisco Peinado, señala que las medidas que ha sufrido la farmacia en estos últimos años han obligado a los colegios a ser muy intensos en su comunicación interna. *“Nuestra obligación ha sido y es poner al día a todos los colegiados de todas las novedades que se han ido producido, y hacerlo además con rigor, evitando la rumorología y las noticias no contrastadas y ofreciendo toda la información oficial, tal y como nos iba llegando. En segundo lugar, hemos tenido que valorar e interpretar esa información, digiriéndola, poniéndola en su contexto y sentando el posicionamiento de la farmacia sobre esas novedades, y todo ello con cautela pero al tiempo con firmeza. Cautela para no levantar alarmas y enrarecer las relaciones con las administraciones, pero firmeza para que el colegiado viera claramente con quién estábamos. Y esto enlaza con el tercer objetivo, que es que teníamos que evitar que se extendiera la sensación de que los colegios estábamos de brazos cruzados ante esos cambios, porque además es que no era verdad, pero ya se sabe que cuando las malas noticias cunden, enseguida se empiezan*



*a buscar culpables, y es normal también que los colegiados miren a sus colegios en busca de respuestas y de medidas y actuaciones para proteger sus intereses”, apunta.*

El presidente del Consejo Andaluz, Antonio Mingorance, piensa, asimismo, que la Comunicación Interna de los Colegios no ha eludido ni elude los temas de actualidad profesional que más interesan a los colegiados. *“Desde el Consejo Andaluz tratamos de comunicar a los Colegios a la mayor brevedad todas las informaciones que nos llegan relativas a la entrada de vigor de normativas o disposiciones que afectan al día a día de la farmacia. Además, toda la documentación relacionada con esas novedades se cuelga en nuestra página web, fundamentalmente en el apartado novedades, en la zona de acceso restringido a colegiados. Y los colegios, igualmente, informan también puntualmente de todas estas novedades a sus colegiados, que ciertamente en los últimos tiempos se han producido con una gran frecuencia. Además, en nuestros medios de comunicación propios, concretamente en el Boletín Digital del Consejo Andaluz, además de información, el colegiado suele encontrar una valoración, un análisis más detallado. Si los asuntos son muy urgentes y requieren además explicaciones amplias y más directas, en los colegios se convocan asambleas, reuniones de zonas, es decir, además de las herramientas habituales de comunicación interna de que disponemos, se hace uso de todas aquellas que tienen un carácter más excepcional o extraordinario”.*

Finalmente, el presidente del Colegio de Cádiz, Felipe Trigo, va un poco más allá y asegura que los temas de actualidad y de política farmacéutica son los que tienen que centrar la comunicación interna de los colegios, más incluso que los propios servicios colegiales. *“De*

*hecho, si preguntáramos a los colegiados para qué quieren a sus colegios, qué es lo que esperan de ellos, a qué es a lo que ellos conceden más importancia, en un altísimo porcentaje, la respuesta estaría relacionada con la representación de la profesión y la defensa de los intereses profesionales. De hecho, es que para eso nacen y existen los colegios. Luego, hay lógicamente otros temas y otros contenidos que interesan a los colegiados, como los servicios que recibe de su colegio. Pero la defensa corporativa es lo más sustancial, y a lo que siempre va a prestar mayor atención el colegiado, porque para esa defensa solo tiene a su Colegio, mientras que los servicios quizás pueda o prefiera buscarlos en otro sitio. Nosotros lo tenemos claro, y somos además muy conscientes de que en entornos convulsos, como el que vivimos, el interés, la atención y sensibilidad del colegiado por los temas de actualidad política y profesional, aumenta. Y aumenta también su presión al Colegio por saber y estar al día. En consecuencia, tenemos que hacer un esfuerzo por satisfacer esa demanda, con una comunicación interna que satisfaga su necesidad de información pero que al mismo tiempo no perjudique el objetivo final de representación y defensa de sus intereses. Ese es el reto y la dificultad, que nosotros tratamos de salvar priorizando la comunicación de proximidad, a través de reuniones, sobre la comunicación escrita”, manifiesta.*

El análisis de contenidos descrito en el capítulo 4 confirma, en todo caso, todas estas opiniones y muestra que la comunicación a colegiados de los colegios de farmacéuticos andaluces, con las lógicas diferencias entre corporaciones que dedican más o menos recursos, es una comunicación enormemente interesada en los temas de actualidad profesional, que entra de lleno en las cuestiones

que verdaderamente preocupan a los colegios, abordando los grandes frentes abiertos para la profesión. Asimismo, también parece desmentir la “reactividad” apuntada por algunos expertos consultados, “reactividad” que se contradice al menos con la iniciativa desarrollada por los colegios para difundir internamente y promover el debate sobre una nueva cartera de prestaciones farmacéuticas a través de la cual propiciar la evolución hacia una farmacia de servicios de salud más amplios, no centrada exclusivamente en la dispensación.

## **7.5. Los públicos de la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces**

En el capítulo 5.5. comentamos que una de las grandes singularidades o diferencias de la Comunicación Interna de los Colegios Profesionales frente a la Comunicación Interna del Corporate reside en su público, dentro del cual los empleados representan un grupo menos relevante cuantitativamente. Y, en relación a los esfuerzos de Comunicación Interna, también cualitativamente. De hecho, todos los presidentes de colegios entrevistados asocian principalmente Comunicación Interna con Comunicación a Colegios y cuando describen sus esfuerzos, actividades y herramientas en este ámbito se refieren a los objetivos, acciones e instrumentos usados para establecer cauces de información y vinculación con los colegiados.

Frente a otros colegios profesionales, en los que la salida profesional de los colegiados está mucho menos concentrada, los colegios de farmacéuticos presentan un rasgo enormemente diferencial, que condiciona o influye de manera determinante en su comunicación interna. Como ya vimos en el capítulo 6, el 72% de los colegiados farmacéuticos andaluces trabajan en oficina de farmacia, porcentaje que aumenta al 90% en el caso de colegiados en activo. Por provincias, el peso de la oficina de farmacia en colegiados en activo tiene su valor máximo en Sevilla (94,27) y su valor mínimo en Jaén (82,99%). Estamos hablando por tanto de que el ejercicio profesional de nueve de cada diez farmacéuticos andaluces está relacionado con la oficina de farmacia. Con más de ocho de cada diez en la provincia en la que menos peso tiene la farmacia, y con

cerca de diez de cada diez en la provincia en la que tiene más peso. O sea, que una gran mayoría de los farmacéuticos con empleo comparte un interés profesional común.

Los datos no son muy diferentes a los del resto de España, donde el 68,5% de colegiados ejerce en oficina de farmacia, porcentaje que se eleva al 85,7% si se considera solo a los colegiados en activo. El resto de salidas profesionales se sitúa a una enorme distancia de la oficina de farmacia: la dermofarmacia es la segunda salida profesional, seguida de alimentación y ortopedia. Y los profesionales dedicados a la función pública representan sólo un 1,7%. Pero es que, además, si nos detenemos en la evolución de las salidas profesionales en los últimos años, observamos que la oficina de farmacia no es sólo la modalidad más importante, sino también la única que aumenta año tras año el número de colegiados que la ejercen.

¿Por qué hacemos tanto hincapié en estos datos? Porque, a tenor de estos datos, sería comprensible que la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos estuviera enfocada principalmente hacia los profesionales de oficina de farmacia. ¿Ocurre así en la práctica? Los propios presidentes reconocen que su Comunicación Interna está mucho más orientada hacia los profesionales de la oficina de farmacia que hacia los colegiados de otras salidas profesionales. Así, a la pregunta de qué importancia tienen los contenidos sobre la oficina de farmacia en la Comunicación Interna de su colegio, los presidentes le otorgan un 5, en la escala del 1 al 5, mientras que a los contenidos sobre otras salidas profesionales, le otorgan, de media, un 3,2.

**Tabla nº 16. Orientación de la Comunicación Interna a los diferentes públicos, según los presidentes de los colegios**

Contenidos	Valoración (1-5)
Orientación hacia la oficina de farmacia	5
Orientación hacia otras salidas profesionales	3,2

Elaboración propia. Encuesta a presidentes de los colegios de farmacéuticos andaluces<sup>438</sup>

Precisamente esa orientación preferente a la oficina de farmacia es una de las críticas más recurrentes que surgen en las opiniones de los expertos. *“Es verdad que desde los colegios profesionales de farmacéuticos sobre se habla de oficina de farmacia, a los medios no llega prácticamente nada de la farmacia hospitalaria, por ejemplo, e imagino que si eso ocurre en su comunicación externa, es probable que también ocurra en su comunicación interna”*, explica Tomás Monago, periodista de Grupo Joly. En el *focus group* los farmacéuticos nos confirmaron que es así y que la comunicación interna de los colegios está abrumadoramente inclinada hacia la oficina de farmacia.

Se trata en todo caso de una orientación que, en todo, no puede afirmarse que sea gratuita o azarosa, ni que obedezca a determinados grupos de presión dentro del Colegio. Tiene su justificación en la propia realidad profesional de la corporación, y en su dedicación mayoritaria (muy mayoritaria) a la oficina de farmacia.

Menos justificación (aunque tampoco podríamos calificarla de “inexplicable”) tiene la orientación preferente hacia los titulares de oficina de farmacia que algunos expertos subrayan. Así, Carlos Fages, de la industria farmacéutica, señala que los colegios deberían

<sup>438</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19

tender en su comunicación a representar a todos los farmacéuticos, “y no sólo a los dueños de oficina de farmacia”. Algo similar opina Francisco González Lara, de la Universidad de Sevilla, que estima que los titulares en general sí tienen buena imagen de sus colegios, porque los perciben como prestadores de servicios esenciales para las farmacias, “pero los demás colectivos que obligatoriamente deben estar colegiados no tienen, en general, tan buena opinión”. Por último, Antonio Ramos, también de la Universidad, afirma en esa misma línea que es posible que la imagen de los colegios sea mejor entre los titulares de oficina de farmacia que entre los adjuntos.

Decíamos antes que esa orientación tampoco es del todo inexplicable y responde a una realidad profesional de la farmacia muy diferente a la de otros colectivos como por ejemplo los médicos, por no salirnos del ámbito sanitario. Y es que el 53,9% de los colegiados que ejercen en oficina de farmacia son propietarios o copropietarios, un dato que sin duda explica muchas cosas, y entre ellas, la orientación que tiene la comunicación interna de los colegios de farmacéuticos: hay una inmensa mayoría de colegiados que comparten un interés común por la oficina de farmacia, y dentro esa mayoría, más de la mitad lo comparten desde la visión de un titular o cotitular de la farmacia.

Quizás por ello los colegios de farmacéuticos andaluces no hayan avanzado aún lo suficiente en el desarrollo de estrategias de segmentación de sus públicos y en el diseño y definición de actividades de comunicación distintas para esos segmentos de público diferentes. De hecho, en nuestra encuesta, el 77% de los presidentes de los colegios reconoció que su corporación no realizaba estrategias de segmentación en su comunicación. No

obstante, en las entrevistas personales todos insistieron en que, aunque las herramientas son comunes, albergan contenidos de interés para los diferentes distintos tipos de públicos. Y algunos precisaron asimismo que, reconociendo que la mayoría de herramientas son comunes, también desarrollan acciones específicas de comunicación para distintos colectivos como por ejemplo los nuevos colegiados.

En cualquier caso, de todos los presidentes, al que vimos más preocupado o sensibilizado con la necesidad de segmentación de la comunicación fue al del Colegio de Córdoba, que estima que *“la información que le llega al titular, al adjunto y a los profesionales que no trabajan en oficina de farmacia no puede ser la misma y tiene que estar ajustada a sus intereses”*, y que el gran desafío pendiente en Comunicación Interna es el de *“ordenar todo ese caudal de información para no saturar, para lograr que el colegiado piense que todo lo que le llega es relevante y de interés”*. *“El debate en el que ahora estamos es el de si con tanta comunicación no llegamos a saturar al colegiado. Y para avanzar en esa dirección, el desarrollo de estrategias de segmentación me parece fundamental”*. En este sentido, Carlos Fages opina que los colegios deberían evolucionar hacia *“una comunicación más personalizada, que atienda los diferentes intereses de los distintos perfiles de colegiados”*. El presidente del Colegio de Málaga, Javier Tudela, coincide con estas valoraciones y opina que los colegios tendrán que hacer en el futuro *“una comunicación más segmentada, con contenidos más ajustados a los intereses de los perfiles de los diferentes grupos profesionales, ese es otro aspecto en el que tendremos que avanzar”*.



Desde nuestro punto de vista, esa personalización es, sin duda, uno de los campos en los que la comunicación interna de los colegios tiene mayor margen de mejora, pero no sólo por la vía de la segmentación de públicos (que ya dijimos nos parece interesante sobre todo cuando está basada en los intereses profesionales y preferencias mostradas por los colegiados), sino también por la vía diálogo y la conversación, algo que nos conecta con el concepto de Comunicación 2.0 que vamos a ver en el próximo apartado. Desde la óptica de esa Comunicación 2.0, los conceptos de segmentación y diálogo podrían converger en el establecimiento, dentro de los colegios, de grupos interesados por temas que comunes cuyos miembros debaten entre sí y con el colegio sobre determinados temas de actualidad profesional, servicios colegiales, avance de la profesión y mejora de los servicios farmacéuticos, etc..

Finalmente, y aunque se trata de colegios en su mayoría pequeños, con un número no demasiado amplio de empleados, nuestro análisis ha revelado también la falta de instrumentos e iniciativas específicas de comunicación interna relacionadas directamente con este público. Asimismo, tampoco hay una estrategia específica de comunicación con los estudiantes de último curso de las facultades, más allá de ciertas acciones específicas de información de carácter puntual.

## **7.6. La Comunicación 2.0 en los colegios de farmacéuticos andaluces**

Las nuevas tecnologías han transformado sustancialmente la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces. Se trata de una percepción unánime de expertos, colegiados y líderes colegiales andaluces, que coinciden en que la aplicación de las *TIC* ha supuesto una verdadera revolución en aspectos clave de la comunicación entre colegio y colegiados.

Una revolución que se ha desarrollado de forma relativamente reciente y en muy poco tiempo y que ha coincidido además con la revolución que ha supuesto la implantación y extensión de la receta electrónica en el sistema sanitario público andaluz, para la que la oficina de farmacia ha tenido que realizar un esfuerzo de adaptación tecnológica que ha facilitado enormemente esa nueva forma de comunicación digital entre Colegio y colegiados.

En las entrevistas mantenidas, todos los presidentes coinciden en valorar como crucial o decisivo el impacto que han tenido las nuevas tecnologías en la Comunicación Interna.

Así, para la presidenta del Colegio de Almería, Pepita Ortega, las nuevas tecnologías han sido fundamentales para dinamizar la comunicación con los colegiados: *“Desde hace tres años toda la información que enviamos desde nuestro Colegio se hace siempre a través de la web colegial, correo electrónico, o mensajería instantánea. Esto ha supuesto un cambio sustancial en la rapidez y en el volumen de información que llega a los colegiados”*.

El presidente del Colegio de Jaén cree igualmente que las nuevas tecnologías *“han mejorado enormemente”* la comunicación

entre el colegio u los colegiados. *“Su impacto ha sido positivo en la rapidez, en la prácticamente inmediatez de la comunicación y en la seguridad de la misma”*, señala.

El presidente del Colegio de Córdoba, Práxedes Cruz, cree igualmente que su influencia *“ha sido determinante”*. *“En nuestro caso hemos suprimido prácticamente el papel por las comunicaciones electrónicas. Además de facilitar la inmediatez y periodicidad, también ha favorecido la segmentación de la información. Nos ha facilitado adaptar la información que enviamos a los diferentes perfiles de colegiados, de manera que algo que le interesa al titular no se lo enviamos al adjunto. Antes eso era más laborioso y ahora es muy sencillo”*, apunta.

El presidente del Colegio de Cádiz opina que las TIC han sido *“un gran facilitador”*, sobre todo para los temas del día a día, pues ha ayudado a reducir costes y agilizar los tiempos, y *“además hace la relación mucho más cómoda para el colegiado”*.

En la misma línea, el presidente del Colegio de Granada, Manuel Fuentes, afirma que *“las nuevas tecnologías han sido fundamentales para agilizar la Comunicación Interna, facilitando que el Colegio pueda responder de manera más ágil y rápida a las necesidades de información el colegiado”*.

Para el presidente del Colegio de Farmacéutico de Málaga, Javier Tudela, las nuevas tecnologías han cambiado sustancialmente los cauces de comunicación. *“Ahora el sistema de comunicación Colegio-colegiados es principalmente digital, a través de canales adecuados para comunicar con asiduidad y puntualidad. Además, estos canales también dan la posibilidad de hacer una comunicación más segmentada, con contenidos más ajustados a los intereses de*

*los perfiles de los diferentes grupos profesionales, y ese es otro aspecto importante”.*

El presidente del Colegio de Sevilla, Manuel Pérez, opina de la siguiente forma: *“Yo diría que las TIC han favorecido la Comunicación Interna en dos direcciones: la inmediatez y la economía. En nuestro Colegio siempre hemos apostado por favorecer las comunicaciones digitales, y fuimos de los primeros colegios en eliminar el papel de las circulares. Hoy todas las circulares se envían por correo y puede accederse a ellas a través de la web. Y hoy, como todos o casi todos vamos pertrechados de dispositivos móviles que nos permiten acceder a emails, sms, etc., pues la verdad es que la desaparición del papel no ha sido traumática”.* No obstante, en opinión del presidente de los farmacéuticos sevillanos, *“el papel nunca desaparecerá del todo”:* *“Nuestro Colegio ha apostado por lo digital, pero sin dejar de reconocer la importancia del papel para determinados instrumentos de comunicación, como nuestras revistas Farmapress y Farmacia Hispalense, que pensamos tienen una importancia fundamental como herramienta de comunicación fuera de las prisas y del entorno diario de la oficina de farmacia”.*

En su valoración del impacto de las nuevas tecnologías, el presidente del Colegio de Huelva, Francisco Peinado manifiesta que las TIC han conducido a la sustitución progresiva del papel, *“sobre todo en aquellas fórmulas de comunicación en las que el papel, más que una ventaja, resultaba una rémora o un obstáculo a la agilidad y frecuencia de la comunicación”*, aunque coincide con Manuel Pérez, en que instrumentos como las revistas aportan un valor diferencial difícilmente sustituible. Y agrega: *“Por ejemplo, nosotros tenemos un*

*gestor de mensajería que permite recibir en las farmacias, en tiempo real, cualquier información que se envíe desde el Colegio, que se visualiza de forma inmediata en la pantalla mediante un aviso. Es más, nos permite discriminar qué información queremos que llegue a cada equipo de trabajo de la farmacia (ordenador), agilizando así el trabajo. La instalación de este aplicativo de mensajería es tan sencilla que se realiza desde nuestra web. Todo esto era algo impensable hace unos años”.*

Por último, el presidente del Consejo Andaluz, Antonio Mingorance, opina al respecto: *“Yo creo que en todos los colegios andaluces y desde luego en el Consejo Andaluz las comunicaciones electrónicas se han impuesto sobre las comunicaciones en papel, y en este sentido podríamos decir que las nuevas tecnologías han llegado para quedarse. En el momento en que se generalizaron y dejaron de ser un factor excluyente para todos o para la inmensa mayoría de los colegiados, era lógico que los colegios las adoptaran por sus evidentes ventajas de inmediatez y costes. En el caso concreto de la oficina de farmacia, el ejercicio profesional está muy marcado por la tecnología, sobre todo desde la extensión de Receta XXI, por lo que es de una lógica abrumadora que los principales canales para la comunicación interna sean on line”.*

Repasando todas estas declaraciones, resulta patente que, para los presidentes de los colegios, la principal incidencia que han tenido las TIC sobre la Comunicación Interna ha residido en la rapidez y frecuencia de la Comunicación. Algunos presidentes incidieron también en la “economía” o el “ahorro de costes” que representan las herramientas digitales. Y dos presidentes subrayaron

igualmente el papel facilitador que tienen las nuevas tecnologías en relación con las estrategias de segmentación.

Ningún presidente se refirió sin embargo de manera espontánea a las posibilidades que las nuevas tecnologías han abierto en el establecimiento de un tipo de comunicación más participativa, en línea con la cultura 2.0. Cuando se le preguntó a los presidentes de manera específica por su valoración sobre las nuevas herramientas 2.0. y de manera particular sobre las redes sociales, y sobre el papel que estas pueden jugar en la comunicación entre Colegios y colegiados, las opiniones manifestadas fueron muy variopintas: desde los que se muestran muy escépticos sobre la utilidad de las redes sociales en la comunicación interna, hasta los que consideran imprescindible que se avance en ese campo, pasando por los que muestran sencillamente su desconocimiento al respecto o los que tienen una opinión muy matizada.

Entre los más convencidos, el presidente del Colegio de Málaga, a quien la incorporación de las redes sociales a la comunicación de los colegios le parece *“una cuestión crucial”*. *“Las redes sociales son hoy un canal importantísimo, y creo que en general los presidentes de las corporaciones no son conscientes de cómo se mueve la información y la creación de opinión en estos ámbitos. Yo he sido muy consciente en la última etapa de mi mandato, y lamentablemente para darme cuenta de qué capacidad tienen estos canales para hacer que se extiendan las opiniones de determinados grupos interesados en sembrar una mala imagen del equipo de gobierno. Creo que hoy en general los colegios no están preparados para reaccionar a una crisis en las redes sociales, y nuestro colegio ha sido un ejemplo de ello. La falta de una estrategia*

*y de una política actividad de comunicación en redes hace que luego, en una crisis, te veas incapaz de reaccionar y responder a determinadas desinformaciones. Creo por tanto que todos los colegios deberían dedicar más atención y recursos a esta cuestión*". El presidente del Colegio de Huelva, Francisco Peinado, se muestra igualmente convencido de la necesidad y del efecto positivo que pueden tener las herramientas 2.0. para *"introducir a la comunicación de los colegios en la era de la participación y de la comunicación bidireccional"*, y considera que todos los colegios tienen que ir avanzando en esa dirección, pero *"siempre desde la educación y el respeto en la formulación de las opiniones"*.

Entre los presidentes menos convencidos de las redes sociales, los de Almería, Jaén y Córdoba. La presidenta de Almería, Pepita Ortega, manifiesta con rotundidad que no piensa que las redes sociales sean *"la forma más adecuada para conseguir una buena comunicación Colegio- colegiados"* y estima que *"la web colegial y el correo electrónico son mucho más seguros"*. En la misma dirección, el presidente del Colegio de Jaén, José Manuel Arias de Saavedra, afirma que *"no acaba de verles las ventajas sobre los otros procedimientos de transmisión telemática"*, mientras que el presidente del Colegio de Córdoba no duda en reconocer su *"gran prevención sobre el uso que se hace de las redes sociales"*, y añade: *"si se encauzara para el debate profesional, para crear grupos de trabajo, para poner en común resultados y experiencias, me parecería interesante, pero creo que hoy se usan sobre todo para el cotilleo, si me permite la expresión"*.

El presidente del Colegio de Sevilla, Manuel Pérez, estima igualmente que la creación de grupos de trabajo puede ser su gran

aportación. *“Las veo como un cauce más para comunicar las noticias del Colegio y sobre todo para constituir grupos que compartan conocimientos, información o buenas prácticas sobre aspectos profesionales comunes”*, señala. Y Felipe Trigo, del Colegio de Cádiz, opina igualmente que *“abren posibilidades que aún no están siendo explotadas para mejorar la comunicación colegio-colegiados”*. Pero subraya que *“debemos ser conscientes de varias cosas”*: la primera, asegura, que *“la conversación cara a cara no es sustituible por la conversación digital, porque en la conversación directa hay matices que es imposible recoger en un texto escrito, por muchos emoticonos que uses”*; la segunda, a su juicio, es que *“hay que tener mucho cuidado con las posturas institucionales que se fijan por escrito, porque si son posturas abstractas y políticamente correctas, ese tipo de declaraciones vacías con las que puede identificarse todo el mundo, tenemos el riesgo de que el colegiado perciba que nos dedicamos al chau chau; y si son concretas, ojo, porque normalmente entre los públicos a los que nos dirigimos (sociedad, administraciones y compañeros) hay conflictos de intereses, y puedes lograr que unos te hagan la ola con un comentario tuyo y otros quieran crucificarte”*. En su opinión, *“hay debates internos a los que no se les debe dar visibilidad, ni en las redes sociales, ni en ningún otro sitio, porque eso es darles pistas a nuestros interlocutores”*.

Como balance de la situación de la comunicación en redes de los colegios, el presidente del Consejo Andaluz señala que en general son pocas las corporaciones andaluzas que están activas en estos entornos y que su aplicación a la comunicación es más externa que interna en este momento. *“Yo diría que se están utilizando las*



*redes para amplificar la proyección de las noticias que los colegios cuentan a través de sus canales propios de comunicación. Es una comunicación abierta a todo el mundo, tanto colegiados como no, aunque muy probablemente un número importante de seguidores sean colegiados”,* añade Mingorance.

Tanto los colegiados participantes en el *focus group* como los expertos consultados coinciden en hablar de una infrautilización de las herramientas 2.0. por parte de los colegios de farmacéuticos andaluces, algo por otro lado que reconocen los propios presidentes, aunque discrepan bastante en su potencial futuro. Hay colegiados que opinan que son importantísimas y que de hecho ya se están revelando como herramientas de comunicación muy importantes de las farmacias con su entorno, por lo que los colegios deberían asumir su liderazgo y estar presentes de un modo activo en estas redes, aprovechándolas para comunicarse con los colegiados y también para mostrar el camino a la farmacia de cómo utilizarlas para generar relaciones con sus usuarios. Otros, en cambio, creen que están sobrevaloradas, señalan que los farmacéuticos no tienen tiempo para gestionar las redes, y dudan que sean el escenario más adecuado para la comunicación con sus corporaciones.

Entre los expertos, hay igualmente variedad de opiniones. Francisco González Lara, de la Universidad de Sevilla, estima que hay una infrautilización de las herramientas 2.0 por parte de los colegios de farmacéuticos, especialmente en el uso de las redes sociales: *“algunos las implantan pero dedican los recursos adecuados para su mantenimiento diario”*, apunta. Por su parte, Juan José Jiménez, de Normon, observa *“una clara tendencia a adoptarlas por parte de todos los colegios, aunque con diferente grado de*

*implantación de las mismas y unos resultados tanto más satisfactorios cuantos más recursos se dedican a esta materia*". Tanto Juan José Borrero como Manuel Contreras, de ABC, estiman que el uso actual es limitado y dudan de que vayan a tener una gran proyección como cauces de comunicación interna y externa. El segundo señala que *"existen otros instrumentos de comunicación corporativa más apropiados"* mientras que el primero duda de la posibilidad real de fomentar el debate colegial dentro de estas redes. *"El tema de convertir las redes sociales en un espacio 'asambleario' es algo que no acabo de ver. Creo que los colegios están empezando ahora a usarlas para amplificar la difusión de sus mensajes, aunque en un sentido fundamentalmente unidireccional. Fomentar el debate en redes internas es una posibilidad que está ahí, pero necesita muchos recursos para alimentar y moderar ese debate y para evitar que se desvíe, y yo francamente dudo de que los colegios vayan a ir en esa dirección"*.

Otro periodista, Tomás Monago, opina que *"las herramientas 2.0 serán importantes para los colegios, pero no la panacea"*, y su relevancia sobre la Comunicación Interna dependerá en gran medida de que al mando de las mismas se pongan a *"buenos profesionales con conocimiento de cómo funcionan estos instrumentos"*. Rosario García del Río considera que las redes sociales, *"están llamadas a ser una buena vía de comunicación para los colegios de farmacéuticos"*, pues aportan valores como *"la inmediatez (consulta en soportes móviles) y democratización (son cada vez más usadas y más participadas)"* si bien considera que *"no deben ser la principal vía de comunicación sino una pata más dentro de la estrategia global de comunicación interna y externa"*. Y Antonio Rabasco, de la

Universidad de Sevilla, cree que es una cuestión de darle tiempo al tiempo. *“Aunque los colegios se volcaran en ellas ahora, el resultado quizás no fuera del todo satisfactorio, porque habría muchos colegiados, por ejemplo los de mayor edad, que no se plantearían ni mucho menos su utilización. Pienso, en cambio, que la siguiente generación no podrá vivir sin estas nuevas herramientas, al igual que en estos momentos no se puede vivir sin automóvil, ordenador o teléfono móvil, y en ese momento a los colegios no les quedará otra opción que volcarse con estas herramientas”*. Carlos Fages, de Novartis, discrepa y cree que las redes sociales serán en muy poco tiempo los medios de comunicación principales para todos, y estima que los colegios no están haciendo lo suficiente por ponerse al día en este ámbito, una opinión que comparte Susana Guitar, de MSD, para quien la comunicación corporativa colegial está mucho más avanzada en medios tradicionales que en medios sociales.

Juan Nieto, de *El Global*, observa notables diferencias entre los colegios y cree que algunos van mucho más deprisa que otros, por lo que estima que sería aconsejable acompasar los pasos y comprobar por parte de todos, de forma coordinada, que se avanza en la dirección correcta. Una dirección que para Carmen Cáceres, de *Correo Farmacéutico*, está muy clara y pasa por la participación. *“Los colegios deberían sacarle mucho más partido a la comunicación 2.0 porque es la clave actualmente y la será más en el futuro cercano. Si no estás en las redes sociales, no te conocen; si no hablan de ti, malo. Los colegios deben ser capaces de involucrar a sus colegiados en debates de interés profesional. Mientras más abierta sea la comunicación, mejor”*, señala.

Para Manuela Hernández, que trabaja con diferentes organizaciones colegiales andaluzas, la emergencia de los medios digitales y de la cultura 2.0. está cambiando poco a poco la forma de desarrollar la comunicación en general, tanto la interna como la externa. *“Para los colegios, esta transformación representa una gran oportunidad para abrirse a sus colegiados y a la sociedad en general. No nos vamos a engañar: la percepción que trasciende de los colegios es muchas veces la de instituciones anacrónicas ajenas al diálogo con sus propios colegiados y desconectadas de los usuarios a los que estos prestan sus servicios profesionales. Los nuevos medios amplifican las posibilidades de los colegios de comunicar y de lograr notoriedad y posicionamiento ante los públicos objetivos concentrando la inversión y esfuerzos en la creación de buenos contenidos y en la generación de un diálogo interesante con sus públicos. Si hubo un tiempo en que el medio fue el mensaje, eso ha cambiado radicalmente. Lo que importa ahora es lo que se cuenta y cómo se cuenta. Eso hace que el trabajo de comunicación sea más interesante y atractivo que nunca”*, asegura.

Nuestro balance, asimiladas todas estas valoraciones, y después del análisis de herramientas que se recoge en el apartado siguiente, así como del análisis de contenidos del próximo capítulo 8., es que el concepto de Comunicación 2.0 ha llegado a la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces, al menos a un número importante de ellos, no desde luego de forma plena, pero sí de manera parcial (sobre todo, si no nos ceñimos a las redes sociales).

En este sentido, podemos decir que todos los colegios están evolucionando hacia un sistema de comunicación que tiende a

otorgar un gran protagonismo a los contenidos, y desde una concepción completamente dinámica, como demuestra por ejemplo la gran evolución de sus páginas web, antaño herramientas de información bastante estática y hoy, sobre todo en algunos colegios, verdaderos portales informativos concebidos para que los diferentes públicos de interés y particularmente los colegiados puedan estar al día de los asuntos que conciernen a su corporación.

Desde la perspectiva de la participación y el diálogo colegial, es indudable que el avance es mucho menor, e indudablemente es en este ámbito donde las posibilidades de avance resultan más evidentes. La realidad, a ciencia cierta, es que no hay una hoja de ruta clara para profundizar en esa dirección, ni signos de que los colegios vayan a tomar medidas de manera inmediata para que su comunicación interna sea más parecida a una conversación que al envío de información puntual y recurrente.

## **7.7. Herramientas de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces**

Como puede apreciarse en las tabla nº 17 y 18, las seis herramientas de comunicación interna más utilizadas por las organizaciones colegiales andaluzas (los ocho colegios de farmacéuticos y el Consejo Andaluz) son la página web, la intranet, las circulares, las reuniones territoriales o de zona, los actos sociales y el buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones, en los cinco casos con un porcentaje de implantación del 100%. Les siguen, también con un porcentaje muy elevado de utilización (el 88%) los boletines digitales, la memoria anual, las acciones de marketing digital basadas en emailing, y las distinciones y reconocimientos a colegiados. Mayoritariamente usados por los colegios (más del 50% las emplean) son los servicios o teléfonos de atención de consultas para colegiados, el tablón de anuncios, las jornadas sobre futuro profesional, los encuentros directos presidente-colegiados, las revistas y boletines impresos, las redes sociales externas y las jornadas de puertas abiertas. Por debajo del 50% pero con un porcentaje considerable de uso (44,4%), las comunicaciones vía SMS y los manuales de procedimiento para empleados. Las encuestas para medir la satisfacción colegial tienen una implantación baja (33,3%) y más baja aún las encuestas de satisfacción para empleados (11,1%). También se midió el grado de implantación de blogs y redes sociales internas, que resultó ser del 0%: ningún colegio utiliza estas herramientas.

**Tabla nº 17. Principales herramientas de comunicación interna en los colegios de farmacéuticos andaluces, ordenadas por grado de implantación**

	Herramientas	Implantación (%)
1.	Página web (PW)	100%
2.	Intranet (I)	100%
3.	Circulares (CR)	100%
4.	Reuniones territoriales (RT)	100%
5.	Actos sociales (AS)	100%
6.	Buzón de sugerencias (BS)	100%
7.	Newsletters digitales (ND)	88,8%
8.	Memoria anual (MA)	88,8%
9.	Marketing digital / Emailing (MD)	88,8%
10.	Reconocimientos a colegiados (RC)	88,8%
11.	Servicio de Atención de Consultas (SAC)	77,7%
12.	Tablón de Anuncios (TA)	77,7%
13.	Jornadas sobre futuro profesional (JFP)	66,6%
14.	Encuentros directos Presidente-colegiados (ED)	66,6%
15.	Newsletters impresos (NI)	55,5%
16.	Redes sociales externas (RSE)	55,5%
17.	Jornadas de Puertas Abiertas (JPA)	55,5%
18.	Comunicaciones vía SMS (SMS)	44,4%
19.	Manual de Procedimiento para empleados (MP)	44,4%
20.	Encuesta de Satisfacción Colegial (ESC)	33%
21.	Encuesta de Satisfacción de Trabajadores (EST)	11%

Elaboración propia. Información facilitada por los propios colegios. <sup>439</sup>

<sup>439</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19

**Tabla nº 18. Uso de las herramientas de comunicación interna en los distintos colegios de farmacéuticos andaluces**

HMT	AND	ALM	CD	CRD	GR	HLV	JN	MLG	SVL
PW	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
I	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
BLG	no	no	no	no	no	no	no	no	no
ND	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
RSE	sí	no	no	sí	no	sí	no	sí	sí
RSI	no	no	no	no	no	no	no	no	no
NI	no	no	sí	no	no	sí	no	no	sí
MA	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
CR	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
JFP	sí	no	sí	no	sí	sí	no	sí	sí
AS	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
JPA	no	sí	no	sí	sí	sí	no	no	sí
ED	no	no	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí
SMS	no	no	sí	sí	no	sí	no	no	sí
MD	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí
TA	no	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
BS	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
ESC	no	no	sí	no	no	no	no	sí	sí
EST	no	no	sí	no	no	no	no	no	no
REC	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí
MP	no	no	sí	sí	sí	no	no	no	sí
SAC	sí	no	sí	sí	sí	sí	no	sí	sí

**Siglas Herramientas:** PW (Página web); I (Intranets); BLG (Blogs); ND (Newsletters Digitales); RSE (Redes Sociales Externas); RSI (Redes Sociales Internas); NI (Newsletters impresos); MA (Memoria Anual); CR (Circulares); JFP (Jornadas sobre Futuro Profesional); AS (Actos Sociales); JPA (Jornada de Puertas Abiertas); ED (Encuentros Directos del Presidente); SMS (Comunicaciones vía SMS); MD (Acciones de Marketing Digital); TA (Tablón de Anuncios); BS (Buzón de sugerencias); ESC (Encuesta de Satisfacción Colegial); EST (Encuesta de Satisfacción de Trabajadores); REC (Reconocimientos y distinciones a Colegiados); MP (Manual de Procedimientos para Empleados); CAC (Servicio de Atención Consultas); RZ (Reuniones de Zona). **Siglas Provincias:** Andalucía (AND); ALM (Almería); CD (Cádiz); CRD (Córdoba); GR (Granada); HLV (Huelva); JN (Jaén); MLG (Málaga); SVL (Sevilla).

Elaboración propia. Información facilitada por los propios colegios<sup>440</sup>.

<sup>440</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19



Si comparamos estos datos con los del conjunto de los colegios nacionales (basados en el estudio ya mencionado de Muñoz Jodar), que ya repasamos en el capítulo 5.7., la primera conclusión, según se observa en la tabla nº 19, es que la mayoría de herramientas tienen un grado de implantación mayor en los colegios de farmacéuticos andaluces con respecto a la media de colegios españoles, lo que apuntaría en la dirección de un mayor desarrollo de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces.

**Tabla nº 19. Herramientas de Comunicación Interna. Comparativa entre la media de colegios de farmacéuticos andaluces y la media de colegios profesionales**

Herramientas de Comunicación Interna	Colegios nacionales. Implantación (%)	Colegios Farmacia Andalucía. Implantación (%)
Página web/Intranet	90,7%	100%
Boletines digitales	46,59%	88,8%
Revistas o boletines impresos	76,77%	55,5%
Encuentros	30%	100%
Cartas/Circulares	76,7%	100%
MK digital – emailing	88,3%	88,8%
Servicio consultas ejercicio profesional	44,19%	77,7%
Redes sociales	36%	55,5%
Comunicaciones vía SMS	15%	44,4%

Elaboración propia.

Fuentes: Información facilitada por los propios colegios de farmacéuticos andaluces<sup>441</sup>. Los datos generales de los colegios están extraídos del estudio de Muñoz Jodar, salvo el referido a redes sociales, que pertenece al estudio dirigido por Sánchez-González y Paniagua Rojano<sup>442</sup>,

<sup>441</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19

En general, se observa asimismo una gran relevancia de lo digital en la comunicación de los colegios de farmacéuticos, relevancia que explica que la única herramienta de comunicación interna en la que el porcentaje de uso sale más bajo en los colegios de farmacéuticos andaluces sea precisamente las revistas o boletines impresos. A tenor de este dato, y en general del mayor uso de las herramientas digitales, parece posible concluir que la comunicación de las corporaciones farmacéuticas andaluzas está bastante orientada hacia los cauces electrónicos.

Finalmente, llama la atención la relevancia concedida por los colegios de farmacéuticos andaluces a los encuentros y reuniones como forma de comunicación interna. El 100% programa reuniones de zona para informar a los colegiados y para que éstos puedan plantear sus inquietudes en un ambiente informal y cercano, y a estos encuentros une otras iniciativas de comunicación de proximidad, como actos sociales, jornadas para debatir sobre futuro profesional, actos de entrega de medallas y reconocimientos, etc.

En cualquier caso, una cosa son las herramientas que se usan y otra diferente las herramientas a las que se les concede verdadera importancia en la comunicación. Cuestionados los líderes de las organizaciones colegiales andaluces por las cinco herramientas que consideran más relevantes en la Comunicación Interna de su Colegio, las herramientas que aparecen en sus respuestas se reducen a ocho, con una unanimidad muy amplia en torno a cinco de ellas, como bien puede verse en la tabla nº 20.

---

<sup>442</sup> SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M. y PANIAGUA ROJANO, F.J.: “Proyecto de Investigación...” Op.cit.

**Tabla nº 20. Herramientas más relevantes en la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces, según los líderes colegiales**

Herramientas	Porcentaje de presidentes que las consideran muy relevantes
Página web	100%
Intranet	100%
Circulares	100%
Boletín digital	75%
Reuniones	75%
Revista impresas	25%
Redes sociales	12,5%
Centro de Atención de Consultas	12,5%
Memoria anual	12,5%

Elaboración propia.

Fuentes: Encuesta a los presidentes de los colegios de farmacéuticos andaluces.<sup>443</sup>

Los datos son elocuentes. Las cinco herramientas, en la actualidad, más importantes en la comunicación interna de los colegios de farmacéuticos andaluces son la página web, la intranet, las circulares (que son digitales en todos los casos), los boletines digitales o e-newsletter) y las reuniones. Sólo dos organizaciones colegiales sitúan en este podio a las revistas impresas y solo una a las redes sociales. Llama la atención, en este segundo ránking con las herramientas más valoradas, la desaparición de una herramienta con un 100% de implantación en los colegios de farmacéuticos andaluces: el buzón digital de sugerencias, quejas y reclamaciones, que es prescriptivo por ley. Se ve que los colegios disponen de él porque es obligatorio, pero no le tienen mucha fe como herramienta de comunicación interna.

<sup>443</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19

Pero... ¿qué opinan los colegiados de las corporaciones farmacéuticas andaluzas? ¿Es su valoración la misma que la de los líderes colegiales? En gran medida sí, según la encuesta contestada por casi un centenar de farmacéuticos en la web del Consejo Andaluz. Como puede verse en la tabla nº 21, circulares y página web/intranet vuelven a situarse en lo más alto de la valoración, situándose por detrás los boletines digitales y las comunicaciones SMS. Las reuniones/encuentros parecen recibir una menor valoración por parte de los colegiados, en tanto que redes sociales y revistas impresas se quedan en la zona media de valoración. Los colegiados tienen en el buzón de quejas exigido por ley la misma poca fe que los líderes colegiales.

**Tabla nº 21. Eficacia de las herramientas de Comunicación Interna, según los colegiados, en una escala del 1 al 5.**

Orden	Herramientas	Valoración (1-5)
1º	Circulares digitales	4,20
2º	Página web / Intranet	3,93
3º	Boletín digital	3,60
4º	Comunicación SMS	3,53
5º	Revistas impresas	3,33
6º	Redes sociales externas	3,07
7º	Reuniones	3
8º	Redes sociales internas	2,87
9º	Memoria Anual	2
10º	Buzón de sugerencias	2

Elaboración propia.

Fuente: Encuesta a colegiados alojada en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)<sup>444</sup>

<sup>444</sup> Ver anexo 1 de esta investigación, págs. 515

Las opiniones de colegiados y líderes colegiales ratifican en todo caso la orientación creciente de las herramientas hacia el mundo digital. La pregunta a continuación es la siguiente: ¿en qué medida podemos considerar a las herramientas digitales utilizadas por los colegios de farmacéuticos como instrumentos de un verdadero ecosistema de comunicación interna 2.0.?

Hemos acudido para tratar de contestar a esta cuestión a la zona pública de las páginas web de las organizaciones colegiales andaluzas (Colegio y Consejo Andaluz) y nos hemos fijado en los elementos que hemos establecido como definitorios de una página 2.0<sup>445</sup>. Como puede verse en la tabla nº 22, el porcentaje de cumplimiento que nos sale es exactamente del 50%, algo que indica que los colegios de farmacéuticos van en la dirección de la Comunicación 2.0, pero tienen al mismo tiempo mucho trabajo por delante y camino por recorrer.

**Tabla nº 22. Adaptación de las páginas webs de los colegios andaluces a la cultura 2.0**

Requisitos	% colegios en que se cumple
1. Información de renovación constante (casi diaria o inferior)	100%
2. Protagonismo absoluto de la información dinámica en la <i>home page</i>	100%
3. Predominio de la información de elaboración propia, sobre la información simplemente extraída de otras fuentes	55,5%
4. Información tanto de actualidad colegial como de actualidad profesional, en proporción equilibrada.	44,4%
5. Instrumentos de participación en todas las informaciones (comentarios, me gusta, recomendaciones...)	44,4%

<sup>445</sup> Págs. 267 y 268 de esta investigación

6. Fomento de las informaciones 'protagonizadas' por colegiados de base, evitando que la comunicación del Colegio sea protagonizada constantemente por el presidente y los miembros de los órganos de gobierno.	100%
7. Espacios para la participación directa (artículos, entrevistas...) de los colegiados	0%
8. Función de e-newsletter para acercar la web al colegiado, con envíos periódicos de cierta frecuencia y envíos extraordinarios para abordar temas de importancia.	11,1%
9. Blogs temáticos de la Corporación abiertos a la participación colectiva	0%
10. Integración de blogs personales de colegiados	0%
11. Ocasionalmente, acceso a campañas específicas con <i>microsites</i> propias.	0%
12. Interacción (no sólo acceso) con redes sociales bajo una estrategia de comunicación común.	44,4%
13. Información y Servicios para los usuarios que aportan valor a los colegiados	100%
<b>Media de cumplimiento total</b>	<b>50%</b>

Elaboración propia.

En la tabla 23, vemos el detalle del grado de adaptación de cada colegio, viéndose que son las corporaciones de Sevilla, Huelva y Córdoba las más orientadas a la cultura 2.0, adelantadas ligeramente las tres por el Consejo Andaluz, el órgano de representación autonómica de los ocho colegios provinciales.

**Tabla nº 23. Adaptación de las páginas webs de los colegios andaluces a la cultura 2.0, según cada corporación.**

Requisitos	AND	ALM	CD	CRD	GR	HLV	JN	MLG	SVL	Total
Nº1	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	100%
Nº2	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	100%
Nº3	sí	sí	no	sí	no	sí	no	no	sí	55%
Nº4	sí	no	no	sí	no	sí	no	no	sí	44%
Nº5	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	100%
Nº6	sí	no	no	sí	no	sí	no	no	sí	44%
Nº7	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	100%
Nº8	no	no	no	no	no	no	no	no	no	0%
Nº9	sí	no	no	no	no	no	no	no	no	11%
Nº10	no	no	no	no	no	no	no	no	no	0%
Nº11	no	no	no	no	no	no	no	no	no	0%
Nº12	no	no	no	no	no	no	no	no	no	0%
Nº13	sí	no	no	sí	no	sí	no	no	sí	44%
Nº14	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	100%
<b>Total</b>	<b>71%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>64%</b>	<b>35%</b>	<b>64%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>64%</b>	<b>50%</b>

**Siglas Provincias:** : Andalucía (AND); ALM (Almería); CD (Cádiz); CRD (Córdoba); GR (Granada); HLV (Huelva); JN (Jaén); MLG (Málaga); SVL (Sevilla).

Elaboración propia. Información facilitada por los propios colegios<sup>446</sup>.

Ese margen de mejora se observa claramente en la siguiente tabla, en la que recogemos los indicadores sobre las webs de colegios andaluces proporcionados por los principales portales de análisis de posicionamiento y notoriedad (Alexa, Page Rank y Woorank), así como los indicadores de presencia en las dos principales redes sociales, en comparación con los dos principales colegios de farmacéuticos de España: el colegio de Madrid y el

<sup>446</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19

colegio de Barcelona<sup>447</sup>. Como puede apreciarse en la tabla 24, las webs de los colegios andaluces están bastante por debajo de los portales de las dos principales corporaciones españolas en el ránking de Alexa (la más cercana es la web de Huelva), si bien, tanto Page Rank como Woorank les dan una valoración similar (la primera, entre 4 y 5 puntos sobre 10, salvo paradójicamente Huelva y Córdoba, y la segunda entre 40 y 50 puntos, sobre 100).

**Tabla nº 24 Posicionamiento de las webs de colegios de farmacéuticos andaluces en los principales ránkings, en comparación con las webs de los colegios de farmacia de Madrid y Barcelona.**

	ALM	BCN	CD	CDB	GR	HLV	JN	MDR	MLG	SVL
<b>Ranking Alexa</b>	12M	0,4M	3M	6.6M	3,1M	2,1M	12M	0,4M	4,2M	5,5M
<b>Nº pág. indexan</b>	32	45	68	31	66	30	9	312	43	92
<b>Tiempo visita</b>	3,13	12,5	1,36	2,55	2,39	2,31	1,25	3,46	4,26	1,26
<b>Tasa de Rebote</b>	28%	12%	39%	25%	18%	34%	60%	40%	32%	70%
<b>Page Rank</b>	4	4	4	1	5	1	4	5	5	5
<b>Woorank</b>	49,1	49,4	53,4	47,4	39,9	37,9	45,1	68,2	48,5	40,4
<b>Twitter</b>	-	498	-	631	-	417	-	795	304	1086
<b>Facebook</b>	-	-	-	231	-	349	-	-	92	359

**Siglas Provincias:** ALM (Almería); BCN (Barcelona); CD (Cádiz); CRD (Córdoba); GR (Granada); HLV (Huelva); JN (Jaén); MDR (Madrid); MLG (Málaga); SVL (Sevilla).

Elaboración propia.

Fuentes: Alexa, Page Rank y Woorank. Fecha de consulta: 16-27/09/2013.

<sup>447</sup> La recopilación de estos datos se realizó en el mes de septiembre de 2013. La web del Colegio de Farmacéuticos de Sevilla y del Colegio de Huelva fueron cambiadas posteriormente.



Esta tabla muestra que hay cuatro corporaciones farmacéuticas en las redes, cinco si sumamos el Consejo Andaluz, lo que nos daría un porcentaje presencia del 55%, que bajaría al 44% si consideramos solo a las corporaciones que están en las redes bajo una estrategia común de difusión de contenidos 2.0, unificada con la página web. Es un dato por tanto ligeramente superior al que muestra el estudio ya citado de Sánchez González y Paniagua Rojano<sup>448</sup>, y según el cual el 43% de los colegios tiene presencia en redes sociales, y ligeramente inferior al 64%<sup>449</sup> de implantación que otros estudios establecen para el ámbito del *Corporate*. Como también se ve en la tabla nº 22, en redes sociales, destaca ampliamente el número de seguidores que tiene el Colegio de Farmacéuticos de Sevilla, por encima incluso de las corporaciones farmacéuticas de Madrid y Barcelona.

Otro dato que llama la atención es la mayor intensidad de presencia de las corporaciones farmacéuticas andaluzas en Twitter, que se impone claramente a la red social líder, Facebook, en número de seguidores a los colegios. Como ya vimos, de las diferentes redes, Facebook es, según el estudio dirigido por Sánchez-González y Paniagua Rojano<sup>450</sup>, la red social más usada por los colegios. El 36% de los colegios tiene presencia en ellas, lejos del 76% que arrojaba el estudio del IESE Business Scholl sobre el uso de medios sociales en el *Corporate*<sup>451</sup>. Muy cerca de Facebook queda Twitter, donde está el 32% de los colegios, lejos en todo caso también del

---

<sup>448</sup> SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M. y PANIAGUA ROJANO, F.J.: “Proyecto de Investigación... Op.cit.

<sup>449</sup> VILLANUEVA, J. y ORIHUELA, J.L. (Coor): *Los medios sociales... Op.cit.* p.6.

<sup>450</sup> SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M. y PANIAGUA ROJANO, F.J.: “Proyecto de Investigación...” Op.cit.

<sup>451</sup> VILLANUEVA, J. y ORIHUELA, J.L. (Coor): *Los medios sociales... Op.cit.* p. 21

62% de las grandes empresas (siguiendo las mismas fuentes). Aunque todos los colegios andaluces que están en Twitter están también en Facebook, la intensidad de comunicación y el número de seguidores es mucho mayor en la primer red social que en la segunda.

Por lo demás, un análisis más cercano de los contenidos que aparecen en estas herramientas nos lleva a la conclusión de que, en general, el principal déficit de la Comunicación 2.0 de los colegios de farmacéuticos andaluces es la ausencia de diálogo o conversación. Es evidente que los colegios han transformado de manera radical su forma de estar en Internet, concibiendo sus páginas webs como portales dinámicos de información y servicios para públicos externos e internos, y entre ellos para los colegiados. Hay también un creciente cuidado por los contenidos, que ya han dejado de ser mayoritariamente contenidos extraídos directamente de otras fuentes para empezar a ser contenidos con una elaboración propia. Pero la comunicación sigue siendo fundamentalmente unidireccional, también en las redes sociales, no habiéndose alcanzado el verdadero espíritu de participación y debate que define la cultura 2.0.

Para algunos líderes colegiales, como el presidente del Colegio de Cádiz, el gran hándicap está en la gran exposición pública de los contenidos que se vuelcan en estas herramientas. *“Aunque el acceso sea privado para el colegiado, toda esta comunicación interna que se produce por escrito puede acabar siendo en unos segundos comunicación externa. Nosotros nos hemos encontrados que al minuto de dar una circular, esa circular ya estaba en los medios o la conocían nuestros interlocutores en la administración. Imagínese en una red social, aunque sea interna. Por eso, para nosotros las*

*reuniones y encuentros presenciales son el instrumento a través del cual canalizamos la discusión y el debate sobre los temas más importantes. En estas reuniones, en un clima informal y distendido, podemos contar la intrahistoria de los temas, y decir negro sobre blanco todo eso que es difícil poner por escrito, porque puede ser malinterpretado fuera”,* señala Felipe Trigo, presidente del Colegio de Cádiz.

En el *focus group*, no todos los colegiados hicieron la misma interpretación y, reconociendo ese riesgo, algunos señalaron que la verdadera causa de la falta de apertura a la conversación puede residir más bien en la exposición a las críticas. Por su parte, los expertos subrayaron la dificultad de sustituir el diálogo digital por el presencial en una sociedad como la actual, donde la comunicación es “al minuto”, y donde además los profesionales disponen de muy poco tiempo para trasladarse a reuniones. El presidente del Colegio de Cádiz, Felipe Trigo, se mostró en la entrevista consciente de esta limitación de la comunicación de proximidad. *“Lógicamente asumo que con esta estrategia que prioriza los encuentros cara a cara, perdemos en asiduidad y regularidad de la comunicación y perdemos también en audiencia o público al que podemos llegar con una comunicación frecuente, pero prefiero una comunicación de este tipo antes que una comunicación que el colegiado perciba como insustancial o que, por exceso de transparencia, acabe perjudicando los intereses colegiales”* nos comentó el presidente del Colegio de Cádiz.

Esta reflexión nos lleva al último apunte que vamos a realizar en relación con las herramientas de Comunicación Interna usadas por los colegios de farmacéuticos andaluces. Este apunte se refiere a

los difusos límites que existen entre Comunicación Interna y Comunicación Externa en las herramientas colegiales. Aunque todos los colegios establecen barreras de protección y tienen zonas de acceso restringido solo para colegiados, resulta evidente que la comunicación con colegiados no se produce solo en esa zona, ni siquiera mayormente en esa zona, en lo que a información se refiere. Es cierto que las circulares están en esa zona privada, pero muchas noticias que se nutren de ellas, se colocan en la zona pública, y no todos los colegios se ponen de acuerdo además en qué debe colocarse de forma pública y de forma restringida. Así, por ejemplo, mientras algunos colegios dan las alertas e información de medicamentos en abierto, otros lo hacen de forma cerrada para los colegiados.

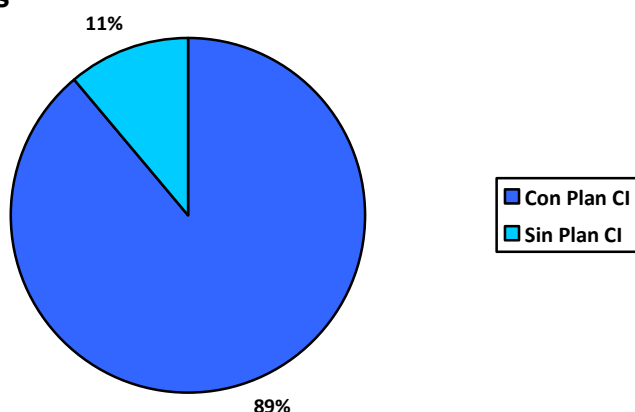
Esa difuminación de las fronteras entre la Comunicación Interna y Externa (que ya dijimos contrasta bastante con la Comunicación en el *Corporate*) viene dada, a nuestro juicio, por tres factores principales: el primero, el deseo de poner las menores trabas posibles en el acceso a la información (tanto al colegiado como al ciudadano), pues cada *link* que se obliga a pinchar son varias decenas de usuarios que se pierden; el segundo, el hecho de que hay un número muy importante de noticias de interés compartido (las novedades de actualidad farmacéutica son interesantes para los colegiados pero también para los usuarios de la farmacia; inversamente las campañas de interés sanitario están pensadas para el ciudadano, pero los farmacéuticos deben estar informados para poder responder sobre ellas); y el tercero, la convicción profunda de que en realidad las limitaciones al acceso de la información son en realidad una barrera muy poco segura, y, como decía explícitamente

Felipe Trigo, cualquier circular que se difunde en la Intranet sobre un tema sensible puede estar a los pocos minutos en los medios de comunicación o en los despachos de los dirigentes políticos.

## 7.8. Planificación y Auditoría de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces

Como ya apuntamos en el apartado 7.3., la opinión mayoritaria de los líderes colegiales andaluces (el 88,8%) es que la Comunicación Interna de las corporaciones farmacéuticas andaluzas responde a una actividad sistemática y planificada de Comunicación Interna.

**Gráfico 27. Planificación de la CI en los colegios de farmacéuticos andaluces**



Elaboración propia.

Fuente: Encuesta líderes colegiales andaluces. Ver anexo 2.

El único presidente de colegio que, en la encuesta planteada, marcó la opción de “no” a la pregunta de si su corporación realizaba una actividad sistemática y planificada de Comunicación Interna, nos dijo lo siguiente en la entrevista personal celebrada: *“Yo hice, cuando llegué, una apuesta singular por la Comunicación Externa, creo que con resultados enormemente positivos para la institución, resultados que se concretaron en un nivel de relaciones y posicionamiento dentro de la sociedad civil y las instituciones sin precedentes en nuestra corporación. Del mismo modo, logramos trasladar ante los*

*medios la imagen de un colegio pujante y con peso dentro de las instituciones de la provincia. Sin embargo, no puedo hacer el mismo balance positivo en lo que se refiere a Comunicación Interna. Aunque en nuestro Programa, también se contemplaba como un pilar estratégico, lo cierto es que, por distintas razones, en la práctica no le concedimos la misma importancia, y eso es algo que hoy me pesa enormemente, hasta el punto de que no me importa reconocer que ha sido una de las grandes lagunas de mi mandato, y una de las cosas de la que más me arrepiento: no haber dedicado más recursos a la Comunicación Interna y no haberme implicado más en ella”,* nos comentó Felix Puebla.

La percepción del resto de presidentes de colegios contrasta sustancialmente con esta, y el sentir mayoritario de todos ellos es, inversamente, que, en su gestión, se han preocupado bastante de la Comunicación con los colegiados, por considerarla prioritaria, y en el parecer de algunos, incluso más importante que la propia Comunicación Externa. En esta dirección, la presidenta del Colegio de Almería señala que, en su corporación, la Comunicación Interna es una prioridad, y que la premisa es contar toda la actividad que desarrolla el Colegio y todas las novedades que afectan al colegiado de manera que éste tenga puntual conocimiento de forma rápida y sencilla.

Por su parte, el presidente del Colegio de Jaén, José Manuel Arias de Saavedra, señala que la Comunicación interna entre el colegio y los colegiados representa el aspecto más importante cuantitativamente de todas las actividades de comunicación que realiza el colegio. Cuestionado sobre el impacto de la crisis en la comunicación de los colegios, llegó a manifestar que ésta “*no debe*

*afectar a las actividades de comunicación interna entre el Colegio y los colegiados, pues son imprescindibles”.*

En la misma línea se manifiesta el presidente del Colegio de Córdoba, Práxedes Cruz. *“Para nosotros es una prioridad, por encima incluso de la Comunicación Externa, porque es a nuestros colegiados a los que nos debemos principalmente. Y creo que ese carácter prioritario que concedemos a la Comunicación Interna se ha demostrado en los hechos. Además, Internet nos ha dado la inmediatez y periodicidad que queríamos. Nos ha permitido ser mucho más ágiles reaccionando a los acontecimientos y también tener mayor frecuencia en la comunicación con los colegiados. Hasta el punto de que el debate en el que ahora estamos es el de si con tanta comunicación no llegamos a saturar al colegiado. De hecho, yo diría que el gran desafío pendiente es el de ordenar todo ese caudal de información para que no saturar, para lograr que el colegiado piense que todo lo que le llega es relevante y de interés”*, afirma.

El presidente del Colegio de Granada, Manuel Fuentes, también ratifica el carácter sistemático de la comunicación interna en su corporación y subraya que la idea es que *“el colegiado encuentre en nuestros medios cuanto necesita sobre su ejercicio profesional, y también sobre el colegio al que pertenece y los servicios que les ofrece”*. *“A través de nuestra comunicación interna tratamos además de poner al día a los colegiados de los temas farmacéuticos que les interesan, solventar dudas a través del Centro de Información al Medicamento, les aportamos el material informativo de nuestras campañas y cursos, y les trasladamos los principales reglamentos y normativas jurídicas que afectan a la profesión”*, manifiesta.



Felipe Trigo, presidente del Colegio de Cádiz, también asegura desarrollar una actividad sistemática y planificada de Comunicación Interna y se alinea con los presidentes de las corporaciones que aseguran dedicar más recursos a la Comunicación Interna que a la Externa. *“Siendo conscientes de que la comunicación que se traslada hacia fuera es muy importante, creo que en nuestro colegio dedicamos si cabe más recursos a la comunicación con los colegiados que a la Comunicación Externa”*, apunta.

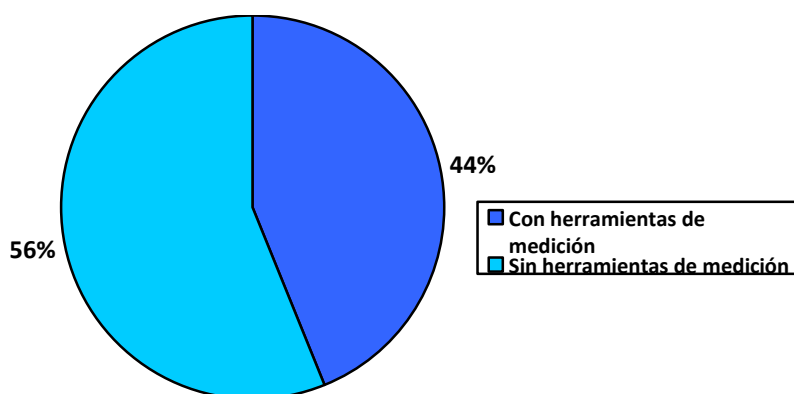
Por su parte, Manuel Pérez, cree que, en su colegio, la Comunicación Interna y Externa van a la par, a las dos se les dedica la máxima atención, y las dos son importantes para los colegiados, pues si estos vieran que no hacemos nada hacia fuera para defender la profesión, de nada serviría que los tuviéramos puntualmente informados de todo lo que pasa. *“Eso no quiere decir en absoluto que no concedamos la máxima importancia a la información que reciben los colegiados, una importancia que se refleja por ejemplo en nuestras publicaciones. Dudo que haya una corporación que tenga tantas como nosotros, y con esa frecuencia y esa planificación. Pero se refleja no sólo en las revistas, sino en muchas otras herramientas de comunicación interna, como las circulares, la Intranet, los múltiples actos que celebramos, etc.”*, afirma.

Sobre el carácter sistemático y planificado de la comunicación interna que desarrollan los colegios andaluces, muy interesante es la reflexión que nos ofreció el presidente del Consejo Andaluz, Antonio Mingorance: *“Los colegios profesionales siempre han comunicado internamente a través de circulares, reuniones, actos sociales, etc., lo que sí es cierto es que ha sido en fechas recientes cuando han empezado a hacerlo de manera más sistemática y programada, y en*

*algunos casos con recursos profesionales. Yo creo que en general hay una conciencia generalizada de la importancia de la Comunicación en general, y de la Comunicación Interna en particular, y eso se ha traducido en un esfuerzo por sustituir la improvisación por la planificación”.*

En relación con el seguimiento y medición de resultados de su actividad de comunicación (ver gráfico 28), el 44,4% de las organizaciones colegiales dice disponer y hacer uso de distintas herramientas de auditoría para conocer el retorno de esa actividad, utilizando indicadores como las visitas a la página web, entradas en intranet, lecturas de los artículos, comentarios, páginas y secciones vistas, etc. La mayoría de los líderes colegiales reconoció, sin embargo, que ese era un aspecto mejorable y que faltaba reflexión sobre los resultados de lo que se hacía para corregir o matizar la estrategia de comunicación.

**Gráfico 28. Monitorización de la CI en los colegios de farmacéuticos andaluces**



Elaboración propia.  
Fuente: Encuesta líderes colegiales andaluces. Ver anexo 2.

A este respecto resulta interesante volver a apuntar que solo un 33% de colegios disponen de herramientas de satisfacción colegial que, permitan evaluar, entre otros factores, la eficacia de la actividad de comunicación y la imagen que traslada el colegio entre sus colegiados.

A este respecto, las opiniones de los expertos consultados son variopintas. Los de la industria son quizás los que se muestran más críticos y creen que la falta de planificación estratégica es uno de los principales déficit de la comunicación de los colegios de farmacéuticos. *“Mi impresión es que les falta marcar un objetivo QUÉ, una estrategia (la comunicación es crítica) CÓMO, y un plan de acción (QUIÉN; CUÁNDO, DÓNDE)”*, nos apunta en una conversación digital Carlos Fages, de Novartis, que piensa que muchos colegiados no saben muy bien que están haciendo sus colegios para defenderlos y explicar a la sociedad el valor añadido de la farmacia.

Entre los expertos de los medios, Rosario García del Río, de *Correo Farmacéutico*, estima que los planes de comunicación de empresas farmacéuticas de todo tipo, pero, sobre todo, en el caso de los laboratorios farmacéuticos o empresas de servicios para las oficinas de farmacia están *a años luz* de las estrategias comunicativas de los colegios de farmacéuticos, aunque *“también hay que tener en cuenta que los recursos no son comparables”*. Juan José Borrero, de ABC, cree que en los colegios profesionales, por lo general, falta un enfoque y una orientación global de la comunicación, *“que se suele centrar en dar cobertura a acontecimientos concretos”*, aunque admite que los colegios de farmacéuticos son de *“los que más se mueven”*. Tomás Monago y

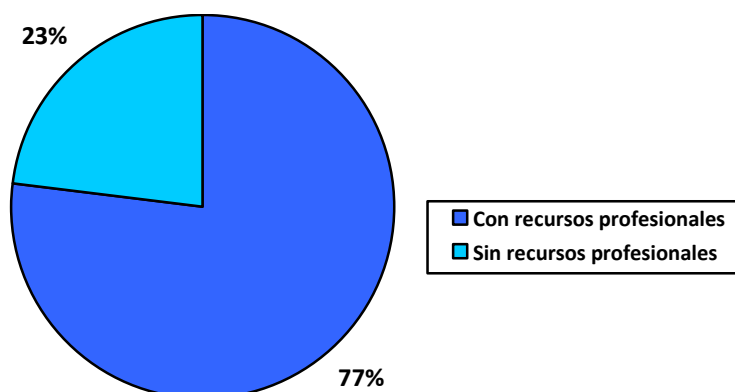
Manuel Contreras coinciden y señalan, que al menos en comunicación externa, la labor de los colegios de farmacéuticos andaluces es más intensa y planificada que la de otras corporaciones profesionales. Por su parte, Juan Nieto, de *El Global*, hace hincapié en las diferencias de estrategia entre los distintos colegios provinciales. *“Desde fuera da la impresión de que son planes de comunicación particulares, con muchas diferencias entre unos y otros, falta coordinación”*.

Finalmente, Antonio Rabasco, de la Universidad de Sevilla, señala que *“si se concibe como recurso estratégico comparándolo con el ámbito profesional donde desarrollo mi actividad, creo que la planificación y desarrollo de la comunicación que realiza mi colegio se encuentra incluso ligeramente más avanzada”*

## 7.9. Situación y Recursos de la Comunicación Interna en los Colegios de Farmacéuticos andaluces

Como se observa en el gráfico 29, el 77% de las organizaciones colegiales farmacéuticas andaluzas manifiesta dedicar actualmente recursos profesionales a la Comunicación, un dato algo inferior al 90% de empresas que se maneja en el ámbito del *Corporate*.

**Gráfico 29. Dedicación de recursos profesionales a la CI en los colegios de farmacéuticos andaluces**



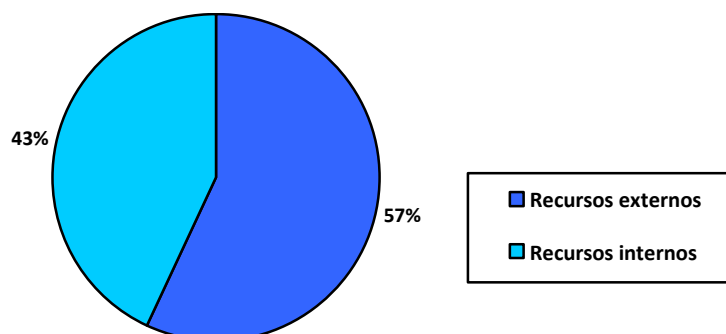
Elaboración propia.

Fuente: Encuesta líderes colegiales andaluces. Ver anexo 2.

El gráfico 30 muestra que, en el 43% de los casos, esos recursos profesionales son equipos propios y en el 57% de los casos son recursos externos (habitualmente servicios contratados a empresas y puntualmente a freelance), si bien estos equipos externos habitualmente centran más su colaboración en la Comunicación Externa que en la Comunicación Interna, donde por lo general los colegios entienden que pueden manejarse con recursos

internos y el apoyo profesional que llega de fuera tiene un carácter más puntual<sup>452</sup>.

**Gráfico 30. Dedicación de recursos profesionales externos / internos a la CI en los colegios de farmacéuticos andaluces**



Elaboración propia.

Fuente: Encuesta líderes colegiales andaluces. Ver anexo 2.

No obstante, y como ya se ve en la tabla 25, los colegios dan una gran importancia a la Comunicación a Colegiados cuando puntúan las diferentes funciones que debe comprender la actividad de comunicación, situándose prácticamente al mismo nivel que la Comunicación ciudadana y la comunicación a medios.

**Tabla 25. Relevancia de las funciones del equipo de comunicación, en una escala del 1 al 5, según la valoración de los líderes colegiales.**

Función del Equipo de Comunicación	Puntuación (escala 1-5)
Difusión a medios de información general	4,44
Difusión a medios especializados	4,33
Comunicación con colegiados	4,33
Comunicación ciudadana	4,44

Elaboración propia.

Fuente: Encuesta a presidentes de colegios de farmacéuticos andaluces<sup>453</sup>.

<sup>452</sup> Información extraída de la Encuesta a Presidentes de los Colegios de Farmacéuticos andaluces y de las entrevistas mantenidas con ellos.

En el 88% de los colegios, el presidente participa activamente en el diseño y desarrollo de la política de comunicación. Y en el 77% de los casos depende él, aunque siempre de forma compartida con otros altos puestos ejecutivos o de gobierno. Al margen del presidente, y tal y como se observa en la tabla 26, la dependencia del equipo profesional de comunicación en el organigrama de los colegios andaluces está muy repartida entre otros puestos ejecutivos o de gobierno, siendo la figura del secretario la que concentra mayor número de veces esta responsabilidad (en el 55% de los casos), aunque siempre junto con el presidente. Solo en el 22,2% de los colegios existe, dentro de los órganos de gobierno, una vocalía o comisión específicamente dedicada a Comunicación.

**Tabla 26. De quién depende el equipo profesional de Comunicación en el organigrama del Colegio**

Puesto ejecutivo o de gobierno	% colegios en el que se ocupa de la Comunicación
Presidente	77%
Gerente	22%
Secretario	55%
Vocal Comunicación	22%
Comisión Comunicación	22%

Elaboración propia

Fuente: Encuesta a presidentes de colegios.<sup>454</sup>

En relación con la profesionalización y recursos asignados a los trabajos de comunicación, en la tabla nº 27 observamos que el 55% de los colegios tiene contratados equipos externos de comunicación (empresas de RR.PP o periodistas freelance), mientras

<sup>453</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19

<sup>454</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19

que un 45,4% gestiona su comunicación con equipos internos, no profesionales de la comunicación.

**Tabla 27. Quién gestiona la Comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces**

Colegios Profesionales	Quién gestiona la Comunicación
Sevilla	Una empresa externa
Cádiz	Un departamento interno
Huelva	Una empresa externa
Córdoba	Un freelance, la CE y un departamento interno, la CI
Jaén	Un departamento interno
Almería	Una empresa externa
Granada	Un departamento interno
Málaga	Un departamento interno
Consejo Andaluz	Una empresa externa

Elaboración propia  
Fuente: Encuesta a presidentes de colegios

En relación con el presupuesto anual dedicado a Comunicación, en nuestra encuesta, y como se ve en la tabla 28, el 22% de los colegios manifestó dedicar menos de 10.000 euros; el 33%, entre 10.000 y 30.000 euros; un 22%, entre 30.000 y 60.000; y un 11%, más de 60.000 euros. El 22% restante no facilitó información al respecto<sup>455</sup>. Recursos, en todo caso, bastante alejados del porcentaje de presupuesto en comunicación recomendado por la Unión Profesional, aunque también depende mucho de las partidas que cada colegio considere integrar dentro de comunicación. Así, por ejemplo, si dentro de este capítulo los colegios integraran los

<sup>455</sup> Ver anexo 2 de esta investigación, págs. 516-19



esfuerzos y desarrollos tecnológicos dirigidos a mejorar los servicios prestados (también la comunicación) a los colegiados, este porcentaje se incrementaría notablemente. En nuestra encuesta, los colegios han contemplado el importe específicamente destinado a medios y actividades de información.

**Tabla 28. Presupuesto anual asignado a Comunicación**

Colegios Profesionales	Presupuesto
Sevilla	Más de 60.000 euros
Cádiz	<i>No facilitó información</i>
Huelva	Entre 10.000 y 30.000 euros
Córdoba	Entre 10.0000 y 30.000 euros
Jaén	Menos de 10.000 euros
Almería	Menos de 10.000 euros
Granada	Entre 30.000 y 60.000 euros
Málaga	Entre 10.000 y 30.000 euros
Consejo Andaluz	Entre 30.000 y 60.000 euros

Elaboración propia

Fuente: Encuesta a presidentes de colegios

Con estos datos en la mano, ¿puede considerarse que los colegios de farmacéuticos dedican suficientes recursos a la Comunicación? Y dentro de los recursos generales para Comunicación: ¿son suficientes los recursos destinados a Comunicación Interna? El presidente del Consejo Andaluz, Antonio Mingorance, aporta una interesante valoración al respecto: *“Lógicamente los recursos que puede dedicar a la comunicación un colegio profesional no son los mismos que los que puede desarrollar una gran empresa. Es evidente que la comunicación en los colegios, tampoco la comunicación interna, puede tener el mismo desarrollo*

*que tiene en las empresas del IBEX-35, por decir un ejemplo. Pero creo que hay una línea de crecimiento bastante evidente, y un esfuerzo por ponerse al día que va dando resultados (...), y en cuanto a si dedican más recursos a la comunicación interna que a la externa, yo creo que en general sí, que el esfuerzo que se hace es bastante mayor para comunicar internamente que externamente, porque en general los colegios piensan que lo primero entra en el territorio de sus obligaciones, mientras que el segundo entra más en el territorio de lo que convendría hacer, pero si no puede hacerse, no estamos dejando de hacer algo contemplado en los estatutos. Lógicamente, esta distinción es también discutible, como todo, pero yo creo que esa es la sensación generalizada. En cierta forma se produce una situación paradójica. Los colegios hacen más comunicación interna que externa, pero cuando contratan profesionales de comunicación (internos o externos) los dedican sobre todo a la comunicación externa. Esto es, como digo, una paradoja, aunque no tanto, porque, mientras comunicación interna siempre han hecho (de manera más o menos sistemática y estratégica), comunicación externa han hecho mucho menos”.*

Por su parte, las opiniones de los presidentes de los colegios van en la línea de que sí se destinan los suficientes recursos, o al menos *“todos los que se pueden dentro de las limitaciones presupuestarias”*, y así, por ejemplo, el presidente del Colegio de Sevilla considera que la inversión realizada es coherente con la importancia que su corporación le da a la comunicación: *“dedicamos un gran esfuerzo para comunicar dentro, pero también para que las cosas que merecen la pena tengan trascendencia fuera, porque pensamos que ambas cosas son fundamentales para que los*

*colegiados sientan que están bien representados*". La opinión que contrasta más con esta valoración es la del presidente del Colegio de Málaga, que, como ya hemos dicho, lamenta haber infravalorado la Comunicación Interna y no haberle dedicado los recursos necesarios.

Desde fuera, algunos expertos consideran en cambio que los colegios deberían dedicar más recursos a la Comunicación y consideran que, en este terreno, están muy lejos de la industria farmacéutica (también lo están en posibilidades presupuestarias, realmente). Así, Susana Guitar, de MSD, opina que no se dedican todos los recursos posibles. Juan José Jiménez, de Norman, piensa que las diferencias de presupuesto de los colegios se notan en la calidad e intensidad de la Comunicación. Y Francisco González Lara, de la Universidad de Sevilla, estima que las grandes empresas se toman mucho más en serio sus políticas de comunicación.

Por su parte, Fernando Montero, de *Top Comunicación*, también destaca la ventaja que llevan los laboratorios en profesionalización de la comunicación, algo que, a su juicio, no ha impedido que permanezca aún un sentimiento muy generalizado de desconfianza hacia ellos. Manuel Contreras, de ABC, también reconoce que se nota las limitaciones presupuestarias de los colegios, las cuales, dice, *"siempre repercuten sobre cualquier ámbito de gestión"*, pero añade: *"Creo que en comunicación es más importante la iniciativa y la imaginación que el factor económico"*.

En esa dirección, Juan Nieto, de El Global, cree que el problema no es sólo de recursos, sino de confianza en los profesionales. *"No conozco al fondo el caso de los colegios andaluces, pero mi impresión general es que los profesionales de la comunicación no tienen autonomía suficiente para diseñar y*

*desarrollar la estrategia de comunicación, que viene marcada por las juntas directivas de estas instituciones, que muchas veces prefieren un perfil de comunicación bajo para evitar riesgos*". La misma opinión tiene Juan José Borrero, que observa en general que, en los colegios, *"los profesionales de comunicación tienen poca autonomía para marcar la estrategia y la línea de comunicación, desempeñando un papel más instrumental que estratégico, incluso en la resolución de las crisis"*.

Con independencia de estas valoraciones, más referidas en general a los colegios que al caso específico de los colegios de farmacéuticos andaluces, parece indudables varias cosas: la primera, que las corporaciones farmacéuticas andaluzas están haciendo un esfuerzo (con su correspondiente inversión) por mejorar su Comunicación; la segunda, que ese esfuerzo se ha asociado a la contratación de recursos profesionales; la tercera, que esos recursos profesionales hoy son empleados más en la Comunicación Externa que en la Interna; y cuarto, que lo previsible, dada la importancia que los colegios concedan a la Comunicación Interna, es que las funciones atribuidas a los profesionales externos vaya desplazándose también hacia la Comunicación Interna.

En cualquier caso, lo que también parece probable es que la profesionalización, dedicación de recursos y en general la evolución de la Comunicación Interna en los colegios de farmacéuticos andaluces (y en todos los colegios en general) se vea influida por el cambio normativo que representa la nueva ley sobre colegios profesionales, y sus implicaciones sobre la obligatoriedad de colegiación. Aunque la obligatoriedad de la colegiación se mantiene para los profesionales sanitarios (y por tanto para los farmacéuticos),

parece lógico pensar que todos los colegios (también los de colegiación obligatoria) se van a ver presionados para comunicar más y van a tener que “venderse” mejor ante sus colegiados. En esa dirección apuntan todas las opiniones de expertos que ya vimos en el apartado 7.1<sup>456</sup>.

La opinión mayoritaria de los presidentes andaluces es, sin embargo, contraria a esa valoración, y creen que la única incidencia que puede tener esa norma, no ya para los colegios de farmacéuticos, sino en general para todos los colegios, es la de mermar sus recursos y por tanto también la inversión en comunicación. En consecuencia, lejos de servir de acicate para que los colegios comuniquen más, lo que provocará, a su parecer, es que comuniquen menos. El más elocuente en la exposición de esta idea es Manuel Pérez, presidente del Colegio de Sevilla, que la expresa del siguiente modo: *“Uno de los grandes mantras sobre los que se ha construido el discurso de la liberalización es precisamente que con ella los colegios vamos a tener que mejorar nuestros servicios a los colegiados, como si los colegios fuéramos instituciones infantiles que necesitásemos del tirón de orejas del padre público protector. Mire usted, puestos a mejorar, que miren las administraciones hacia dentro que tienen tarea. Yo creo que los colegios saben muy bien lo que tienen que hacer, y una de esas cosas es comunicar internamente. Esa comunicación necesita recursos y lo que está haciendo el Gobierno, desde la Ley Omnibus, es asfixiar y restar recursos a los colegios, por lo que yo creo que el efecto será justamente el contrario. Lejos de favorecer la comunicación interna, va a perjudicarla y mucho, como va a perjudicar al resto de servicios,*

---

<sup>456</sup> Pags.311 y 312 de esta investigación.

*pero quizás a la comunicación lo perjudicará más porque es por donde siempre se empieza recortando primero, aunque sea un error. Creo que con la liberalización y con los cambios que se están haciendo, los colegios comunicarán peor y prestarán peores servicios, quizás porque lo que pretende reforma es ir acabando con los colegios lentamente, haciéndolos progresivamente más inútiles por falta de fondos para prestar servicios”.*

En la misma línea, la presidenta del Colegio de Almería, Pepita Ortega, estima que no se puede establecer ninguna vinculación entre la voluntariedad de la colegiación y el fomento de la Comunicación Interna. Asimismo, el presidente del Colegio de Huelva, Francisco Peinado, opina que *“todo lo que sea debilitar a los colegios acaba siendo perjudicar los servicios que estos prestan y la comunicación es uno de ellos”.* Y añade: *“Por tanto, no creo que, como consecuencia de un hipotético fin de la obligatoriedad, los colegios se vayan a poner las pilas en Comunicación. Antes bien, creo que optarán por la vía de reducir servicios para reducir tarifas, y al final los primeros perjudicados serán los propios colegiados, que tendrán que pagar fuera más caro y con menos garantías lo que antes recibían de sus colegios”.*

Para Javier Tudela, presidente del Colegio de Málaga *“con o sin la obligatoriedad de colegiación, todos los colegios deben tener claro que es fundamental tener una Comunicación Interna bidireccional, fluida y permanente con los colegiados, y variada en canales, combinando los canales de comunicación escrita, con los canales de comunicación de proximidad (a nosotros nos han funcionado bien las reuniones de zona) para permitir los cara a cara y los encuentros directos, en los que además puedes hablar con más*

*libertad*". Y Práxedes Cruz, del Colegio de Córdoba, opina que los colegios de farmacéuticos "van por delante de la ley en el sentido de demostrar que tienen que ser útiles y que la colegiación debe suponer beneficios concretos para los colegiados". "Los colegios de farmacéuticos así lo estamos haciendo y un cambio legal sobre la obligatoriedad no nos llevaría a hacer más de lo que ya estamos haciendo. Creo, por tanto, que más que un cambio legal sobre la obligatoriedad de la colegiación, lo que influye positivamente sobre la comunicación, es tener una determinada concepción de la función de los colegios, como entes que deben ser útiles para sus colegiados", concluye.

## **8. LA COMUNICACIÓN Y EL CAMBIO EN LOS COLEGIOS DE FARMACÉUTICOS ANDALUCES**



En este capítulo, vamos a estudiar la influencia y protagonismo de la Comunicación Interna en el proceso de cambio que afecta a los colegios de farmacéuticos andaluces y sus colegiados. En los apartados 7.1. y 7.2. del capítulo anterior, ya vimos que los colegios andaluces contemplan la comunicación interna como una herramienta estratégica para el cambio, hasta el punto de que su influencia sobre la transformación profesional aparece valorada por encima de otras atribuciones más evidentes de la Comunicación como mejorar la imagen o aumentar la demanda de servicios. Ahora queremos ver hasta qué punto esa concepción de la Comunicación Interna encuentra su refrendo en la actividad desarrollada por los colegios y si efectivamente es usada como un instrumento para influir sobre el cambio profesional y colegial.

Para ello, nuestro análisis se concentra en los temas que consideramos más relevantes y simbólicos del proceso de cambio que vive la farmacia andaluza, y que hemos descrito ya en el capítulo 6.3.: a) Medidas autonómicas de control del gasto farmacéutico: la subasta de medicamentos; b) Medidas estatales de control del gasto farmacéutico: el Decreto 16/2012, sobre copago; c) Reorientación económica y profesional de la farmacia: el concepto de cartera de servicios y el Sistema Personalizado de Dosificación (SPD); y d) La Ley de Colegios y Servicios Profesionales: el cerco a la obligatoriedad de la Colegiación y la amenaza al binomio titularidad-propiedad farmacéuticas.

Estimamos que el seguimiento de esas cuestiones debe ser suficiente para ofrecernos conclusiones relevantes sobre el uso estratégico de la Comunicación Interna por parte de los colegios de

farmacéuticos. Y de manera más específica para determinar si los colegios están utilizando la Comunicación a Colegiados como una herramienta para la gestión del cambio.

Para evaluar el tratamiento de estos temas en la Comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces, hemos seleccionado las herramientas de uso más extendido y mayor importancia estratégica en estas corporaciones (según la opinión manifestada por sus propios presidentes) y descartando las basadas en encuentros y actividades presenciales (jornadas, actos...), sobre las que resulta imposible o más difícil realizar un análisis de contenidos. De esa forma, hemos decidido centrar el estudio en: a) Publicaciones en papel; b) Cartas y Circulares; c) Página web y boletín digital; y d) Redes sociales.

Para hacer asumible el estudio en un ámbito temporal bastante amplio, y también para evitar reiteraciones innecesarias, no se han analizado estas cuatro herramientas en los ocho colegios andaluces (más el Consejo Andaluz), sino que se ha seleccionado, para cada herramienta, a un colegio concreto, y no de forma aleatoria, sino escogiendo cuatro organizaciones diferentes y seleccionado en cada caso a un colegio que se distinga por hacer un uso intensivo de esa herramienta.

De esa manera, las publicaciones impresas analizadas han sido las del Colegio de Sevilla, donde esta herramienta tiene sin duda una gran relevancia cuantitativa y cualitativa. Para el estudio de la web y el boletín digital hemos escogido al Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos, que integra estas dos herramientas, con un concepto de comunicación unificado y complementario, y muy activa en la publicación de contenidos. Para el análisis de redes

sociales, hemos seleccionado al Colegio de Córdoba, muy activo en este campo, como también el Consejo Andaluz, y los colegios de Sevilla y Huelva. Finalmente, el estudio de cartas y circulares hemos decidido realizarlo en el colegio de Huelva, que hace de esta herramienta un uso intenso, tanto desde el punto de vista informativo como de la creación de opinión en los colegiados, proporcionando en consecuencia conclusiones muy interesantes. Con esta selección, además, abarcamos a la organización provincial de mayor tamaño (Sevilla), a la de menor tamaño (Huelva), a la de tamaño intermedio (Córdoba) y a la única de carácter autonómico.

Finalmente, se ha seleccionado el marco temporal del análisis, un marco, que como hemos dicho tenía que ser necesariamente amplio, o más amplio que el habitual en auditorías de comunicación (tres meses), pues de lo contrario no habiéramos podido abarcar la variedad de temas elegidos. Concretamente el período de seguimiento ha sido de un año y nueve meses, desde enero de 2012 hasta septiembre de 2013 inclusive, lo que nos ha permitido, además de englobar los cuatro temas escogidos, realizar un seguimiento amplio de muchos de ellos. Así, por ejemplo, en el caso de la subasta andaluza de medicamentos, este marco temporal de análisis nos ha permitido ver la evolución de la comunicación de los colegios prácticamente desde la adjudicación de la primera convocatoria a la tercera, pasando por los numerosos recursos y fallos judiciales vinculados a esta iniciativa de la administración autonómica.

En todo este estudio de campo, los objetivos que nos han guiado han sido los siguientes:

a) determinar el peso e importancia de estos temas sensibles para la farmacia y los colegios profesionales en la comunicación que los colegios dirigen a sus colegiados.

b) establecer dentro de esta comunicación la importancia de los contenidos de elaboración propia, frente a los contenidos extraídos directamente de otras fuentes informativas.

c) precisar el tipo de tratamiento de estos contenidos propios, desde más informativo/aséptico a más editorializante/valorativo

d) descubrir si hay una intención editorializante o de creación de opinión en el uso de la información procedente de fuentes externas, (a través por ejemplo de la inclusión preferente de las fuentes más afines al punto de vista de los colegios).

e) profundizar en los límites (o en la ausencia de ellos) entre la Comunicación Interna y externa en el tratamiento de estos temas sensibles

f) analizar igualmente los tiempos de la comunicación a colegiados en relación con el suceder de los hechos y su difusión pública

g) valorar la implicación de Presidencia y de los primeros niveles de los órganos de gobierno en la comunicación dirigida a colegiados.

h) estudiar, en estos cauces de comunicación colegiales, y en relación con estos temas sensibles, quiénes son las fuentes o portavoces formales o informales de los que sale la información que se traslada a la organización.

i) describir el grado de “apertura” de esta comunicación y la participación de los colegiados en ella de acuerdo con los esquemas de la Comunicación 2.0

j) extraer conclusiones sobre la difusión de estos temas a los colegiados, en relación con las principales funciones atribuidas a la Comunicación Interna.

### **8.1. La subasta de medicamentos en la comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces**

Como ya se ha comentado, en marzo de 2011, la Junta de Andalucía sacó un Decreto a través del cual anunciaba la salida a concurso público de los principios activos más consumidos en Atención Primaria. La iniciativa, con la que la administración andaluza pretendía lograr un importante ahorro a las arcas públicas, se encontró enseguida con el rechazo de la industria, la principal afectada, para la que esta medida supone un cambio completo de las reglas del juego. Pero también con la oposición del Gobierno central, contrario a que un Ejecutivo autonómico “invadiera” el ámbito de competencia de fijación de precios del medicamento, en principio reservado para el Estado. Y desde luego con el rechazo de la farmacia, para la que esta iniciativa venía a sumarse a las medidas de control del gasto en medicamentos emprendidas por el Gobierno central. La subasta ideada por el Gobierno andaluz mermaría la capacidad de gestión del farmacéutico y por tanto supondría un nuevo varapalo económico a su rentabilidad. Además, situaría a la farmacia andaluza, y a sus usuarios, en una situación de desigualdad o discriminación con respecto a las oficinas de farmacia y usuarios del resto de comunidades autónomas.

En consecuencia, y desde el momento de su lanzamiento público, la subasta se convierte en un tema de máximo interés para los farmacéuticos representados por los colegios de farmacéuticos andaluces y por su Consejo andaluz. Un tema que afecta al desempeño profesional de los farmacéuticos y a los resultados económicos de la oficina de farmacia, que, como hemos visto,

representa, de lejos, la primera salida profesional de los farmacéuticos. Y un tema que resulta además el más cercano al ámbito de influencia de los colegios profesionales andaluces y del órgano que los representa (el Consejo Andaluz): al tratarse de una iniciativa autonómica, la interlocución con la administración corresponde a los colegios andaluces y más concretamente al Consejo Andaluz.

De ahí precisamente que hayamos escogido este tema, como el primero en nuestro estudio de campo sobre el uso estratégico de la Comunicación Interna para la gestión del cambio colegial. El carácter andaluz de la medida, y por tanto el hecho de que entrara dentro del ámbito de competencia e influencia directa de los colegios andaluces, la incidencia directa sobre el desempeño farmacéutico, desde el punto de vista económico y profesional, y el agravio o diferencia de trato que la subasta representaba para los farmacéuticos andaluces, son elementos más que suficientes para suponer el gran “impacto” que esta medida ha tenido sobre la “opinión pública” colegial y en este capítulo vamos a estudiar precisamente si hay una correspondencia entre esa opinión pública y la opinión publicada en los medios colegiales, y si efectivamente los colegios han hecho uso de la comunicación colegial para influir sobre el debate y la percepción de esta medida a pie de farmacia.

Y para ello, hemos analizado, como ya anunciábamos, los contenidos sobre esta cuestión publicados entre enero de 2012 y septiembre de 2013 en cuatro herramientas básicas en la comunicación a colegiados de las corporaciones farmacéuticas andaluzas: la web y boletín digital del Consejo Andaluz; las redes

sociales del Colegio de Córdoba; las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla; y las cartas y circulares del Colegio de Huelva;

### **8.1.1. La subasta, en la web y boletín digital del Consejo Andaluz**

Empezamos el análisis por la página web y el boletín digital del Consejo Andaluz de Colegios, que utiliza estas dos herramientas bajo un planteamiento conceptual común y complementario, dentro de una estrategia global de comunicación con herramientas 2.0. El Consejo Andaluz es el órgano de representación de la farmacia andaluza que tiene la interlocución con la administración andaluza. Por tanto, su comunicación debería ser a priori especialmente prolija e intensa en relación con la subasta andaluza.

Y en efecto, la primera conclusión es que los contenidos sobre la subasta tienen un peso relevante, en el período analizado, en la Comunicación del Consejo Andaluz en la página web (sección de actualidad) y en el boletín digital. Las informaciones sobre la subasta representan concretamente el 16% de los contenidos incluidos en el boletín digital y en la sección de actualidad de la página web, con más de cuarenta referencias.

El 92% de estos contenidos podemos considerarlos de elaboración propia, entendiendo por tales aquellos contenidos que están basados en fuentes propias o que, estando basados en fuentes externas, no utilizan una única fuente informativa y tienen además una redacción propia o diferenciada de estas fuentes. Son contenidos por tanto que utilizan bien la información a la que tiene acceso directo el Consejo Andaluz o que bien hace referencia a



informaciones de fuentes oficiales (Consejería, Ministerio, otros agentes del sector...) o de medios de comunicación (sobre todo, agencias y medios especializados digitales), pero con un tratamiento propio. Esa es la tónica general en todos los contenidos de la web y boletín digital del Consejo Andaluz, pero el aludido 92% es un buen síntoma en todo caso de la importancia concedida a este tipo de contenidos.

Otro síntoma muy elocuente es el porcentaje de contenidos que podríamos considerar interpretativos y/o de opinión frente a los contenidos de carácter totalmente aséptico o informativo. Aunque no es difícil realizar esta clasificación, pues la propia selección de las informaciones ya esconde, o puede esconder, una intención editorial, el aislamiento de las informaciones donde no hemos podido apreciar ninguna valoración o interpretación por parte del Consejo Andaluz nos deja un exiguo 24% que pone de manifiesto a las claras que estamos ante un tema importante para la farmacia, donde el Consejo Andaluz no quiere solo informar, sino también influir, creando opinión a través de su comunicación.

Esta intención la confirma el alto porcentaje de contenidos específicamente editoriales relacionados con la subasta. Estos contenidos están concentrados en el boletín digital, que incluye un editorial cada número. Los contenidos editoriales sobre la subasta representan un 22% de los contenidos sobre este tema en el boletín digital. Más significativo es aún el porcentaje de editoriales que se refieren a la subasta sobre el número total de editoriales: el 46%. Dicho de otra manera, en casi la mitad de sus editoriales, el Consejo Andaluz aborda de una manera u otra el asunto de las subastas.

La primera conclusión es evidente: la subasta, como tema sensible para el colegiado farmacéutico andaluz, está omnipresente en la comunicación del Consejo Andaluz, que es en este sentido una comunicación de la que no puede decirse que se mantenga ajena a la realidad y a las preocupaciones reales de sus miembros. El primer síntoma de debilidad de la Comunicación Interna en las organizaciones suele ser precisamente ese, que sea una comunicación centrada en temas ajenos al interés real de sus miembros. Algo que se ve precisamente con toda claridad en los momentos cruciales o críticos de cambio: mientras una compañía negocia su fusión, la Comunicación Interna dirigida a sus empleados recoge acuerdos institucionales de escasa relevancia, como si el proceso de cambio no fuera con ellos; mientras una asociación empresarial negocia un decreto ley con el gobierno, los socios reciben información sobre jornadas y actos...

No ocurre claramente así en el caso de la comunicación del Consejo Andaluz, y con respecto a este tema sensible de la subasta, que no es en absoluto un tema olvidado, o escamoteado a la información y al conocimiento de los colegiados, sino un tema central con un protagonismo muy relevante en los contenidos tratados en su página web y boletín digital. El Consejo Andaluz no se esconde en esta cuestión, ni esconde tampoco su opinión, en la que, eso sí, se aprecia una evolución clara: desde una confrontación frontal y directa contra la administración autonómica hasta una posición más matizada, en la que la crítica se centra en la falta de coherencia y acuerdo entre administraciones para desarrollar una política de control del gasto común y en la dificultad que supone para la oficina de farmacia tener que desarrollar sus funciones en un ambiente de

gran inestabilidad e inseguridad jurídica, con decisiones políticas recurridas en los tribunales que podrían llegar a revertirse, con el consiguiente esfuerzo y dinero perdido. Una evolución que coincide, y así se aprecia claramente, con el relevo en la presidencia del Consejo Andaluz.

Así, en sus primeras alusiones a la subasta en el primer trimestre de 2012, y concretamente en la información sobre la publicación en el BOJA de la primera licitación de principios activos, el Consejo Andaluz no duda en utilizar el concepto de “inequidad” para criticar la iniciativa de la Junta de Andalucía. *“El Consejo Andaluz quiere expresar el rechazo de la Farmacia andaluza, expresada por las Asambleas Generales de los Colegios, a una medida que introduce un factor de inequidad en la prestación farmacéutica a los andaluces con respecto al resto de ciudadanos españoles. Más aún, lleva esta inequidad al territorio del absurdo al contemplar para determinadas moléculas y presentaciones una división provincial del abastecimiento”*<sup>457</sup>, dice en esta información, el máximo órgano de representación de la farmacia andaluza, que para dar fuerza a su tesis alude a la posición de otros agentes críticos con esta iniciativa: las asociaciones representativas de la distribución y los genéricos (Fedifar y Aeseg), y el propio Ministerio de Sanidad. Además, del factor de desigualdad introducido en el territorio español, la argumentación del Consejo Andaluz se centra en el riesgo de inconstitucionalidad de la iniciativa (por invasión de competencias estatales), e incluso en su colisión con las disposiciones europeas relacionadas con la libre competencia.

---

<sup>457</sup> Noticia del 5 de marzo de 2012 de la página web del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos, disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

Días más tarde, el 12 de marzo de 2012, el Consejo Andaluz difunde un boletín digital fundamentalmente centrado en la subasta, en el que anuncia la interposición de un recurso de alzada contra el concurso de moléculas y en el que aparece el primer editorial específico sobre esta cuestión, firmado por su entonces presidente, Manuel Arenas, que califica esta iniciativa del Gobierno andaluz de *“incomprensible e inapropiada”*, además de *“terriblemente injusta con una Farmacia, la nuestra, que en todos estos años ha colaborado de forma leal con la Administración andaluza, liderando nuevos retos tecnológicos y profesionales (prescripción y dispensación por principio activo, receta electrónica, programas de calidad, etc.) que con el tiempo han llegado a convertirse en ejemplo en España de buenas prácticas para garantizar la sostenibilidad del sistema público sanitario”*<sup>458</sup>. Hay, por tanto, en este editorial, además de una crítica evidente a la administración, una apelación al orgullo profesional y a los méritos contraídos por la farmacia en los años, méritos que se contraponen a lo que se presenta como una decisión injusta.

En los meses siguientes, el Consejo Andaluz utiliza los acontecimientos que se producen en torno a la subasta para reforzar su discurso y posicionamiento. Así informa ampliamente del recurso de inconstitucionalidad presentado por el Gobierno central y de su admisión a trámite por el Tribunal Constitucional y del plante de los grandes laboratorios a la primera convocatoria realizada por la Junta de Andalucía, plante del que se llega a decir en titulares de una información *“está justificado por las dudas sobre su constitucionalidad”*<sup>459</sup>. En todas estas informaciones, no hay el menor

---

<sup>458</sup> Editorial del boletín digital del 12 de marzo de 2012, disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

<sup>459</sup> Noticia del 23 de marzo de la página web del Consejo Andaluz, disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

asomo de asepsia, y sí una interpretación y una valoración inequívocas de la actualidad, con cuatro ejes argumentales fundamentales: a) la subasta invade competencias estatales; b) la subasta crea desigualdades entre los ciudadanos y los farmacéuticos; c) el rechazo a la subasta es unánime entre los agentes del sistema público de salud; d) la iniciativa de la administración andaluza es injusta con la farmacia andaluza y con los esfuerzos de colaboración realizados por esta en el pasado para lograr ahorros al sistema.

En abril de 2012 cambia la presidencia en el Consejo Andaluz, y Antonio Mingorance sustituye en el cargo a Manuel Arenas, después de que este agotara el tiempo máximo legal al frente del Consejo Andaluz. Con Mingorance, que había sido el secretario general del Consejo Andaluz durante los años de presidencia de Arenas, el discurso sobre la subasta se torna más moderado. Su primer editorial, aunque no explícitamente referido a la subasta, resulta toda una declaración de intenciones: un hábil ejercicio dialéctico para tender puentes a la administración, y por tanto para poner distancia frente al discurso más combativo que le precedía, sin dejar de poner en valor la figura de Manuel Arenas y presentarse como un presidente continuista con la etapa anterior: *“No puedo ni quiero dejar de acordarme desde estas líneas de quien, con tanta generosidad y a mi juicio acierto, me ha precedido en el cargo durante doce años, Manuel Arenas. Tiempo durante el cual he tenido el honor de acompañar desde mi cargo de Secretario del Consejo Andaluz a una excelente persona y un farmacéutico de pro que ha dedicado su vida a luchar por la farmacia bajo unos principios y criterios que considero un excelente punto de partida para esta*

*nueva etapa. Manuel Arenas siempre ha defendido el diálogo y la búsqueda del consenso con todos los agentes que forman parte de la cadena del medicamento como la mejor vía para defender los intereses de la farmacia, y yo comparto ese criterio, que trataré de materializar en un Consejo Andaluz firme en la defensa de los intereses de la profesión, pero dialogante y abierto. Creo que mantener abiertas esas vías de diálogo, especialmente con la Administración, nos permitirán a todos cumplir con nuestros objetivos y sobre todo con el reto común de asentar unas prestaciones públicas sanitarias universales, sostenibles y de calidad<sup>460</sup>.*

La moderación del discurso sobre la subasta se hace ya explícita en el editorial del 1 de agosto de 2012, en el que el acento del discurso se pone en el “*peligro de la judicialización de la política farmacéutica*”, la situación de “*incertidumbre e inestabilidad*” que crea “*el conflicto de competencias entre la administración central y la autonómica a propósito de la subasta (...) en un contexto que si algo requiere es sembrar certidumbres, no añadir nuevas inseguridades*”. Nótese, por tanto, que ya no hay una administración ‘culpable’ en el mensaje que difunde el Consejo Andaluz y que lo que se pide para la farmacia es que “*la situación se clarifique*” cuanto antes: “*Lo mejor y más rápido sería que las administraciones se sentaran a negociar, y trasladaran a la Farmacia andaluza sus instrucciones de una manera unívoca y clara. Dejar la decisión última de la política farmacéutica en manos de los Tribunales es exponerse a lo que estamos viendo en estos días: vaivenes judiciales a la espera de una resolución final que*

---

<sup>460</sup> Editorial del boletín digital de 24 de mayo de 2012 del Consejo Andaluz, disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

*siempre tarda más de lo que sería deseable*”, concluye este editorial<sup>461</sup>.

Desde entonces las informaciones, que hasta entonces habían sido completamente valorativas, se vuelven más asépticas, o en todo caso, más interpretativas pero sin juicios de opinión tan frontales y directos. La web y el boletín digital se convierten, de esa manera, en los testigos de la partida de *ping pong* entre administración estatal y autonómica, informando de las iniciativas de la segunda para avanzar en el proceso de sacar a concurso el mayor número de moléculas, y del esfuerzo de la primera por obstaculizar este proceso en los tribunales, y centrando la opinión en las dificultades que crea a la farmacia andaluza este pulso entre administraciones.

Este es precisamente el eje argumental de otros dos editoriales posteriores centrados en la subasta, los publicados el 18 de diciembre de 2012 y el 5 de febrero de 2013 y titulados respectivamente “Estabilidad y confianza” y “Sensatez”. En este último el presidente del Consejo Andaluz escribe sobre el conflicto judicial relacionado con la subasta: *“El problema de este pulso es que no compromete únicamente a las administraciones, sino que alcanza al resto de agentes del sistema, empezando por la industria, pero siguiendo por el resto de eslabones de la cadena del medicamento, hasta llegar por supuesto a la farmacia, a la que esta situación de confrontación e incertidumbre no le conviene en absoluto. Francamente, no quiero ni imaginar que esta espiral de enfrentamiento y órdagos entre unos y otros vaya a seguir en aumento hasta que el Tribunal Constitucional se pronuncie sobre el*

---

<sup>461</sup> Editorial del boletín digital del 1 de agosto de 2012 del Consejo Andaluz, disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

*fondo del asunto, y dilucide si la administración andaluza es competente o no para hacer la subasta. Esperemos que la sensatez y el sentido de la responsabilidad se impongan y ambas administraciones se sienten a buscar una solución razonable, que evite a los laboratorios tener que señalarse en favor de una administración u otra, y sobre todo que garantice un escenario de estabilidad para todos los agentes del sistema”<sup>462</sup>.*

Toda la comunicación posterior del boletín digital y la web del Consejo Andaluz en relación con la subasta ha estado al servicio de este discurso, destacándose de manera constante, a través de la elección de las informaciones, el fuego cruzado y el ambiente de confrontación generado en torno a la subasta andaluza, y presentándose a los farmacéuticos colegiados como los sufridores y principales perjudicados de esta situación.

Tanto la página web como el boletín digital, en las secciones que estamos analizado, funcionan como herramientas abiertas, de acceso libre, no restringida a los colegiados. Así, la sección de actualidad de la web del Consejo Andaluz, sobre la que se soporta este análisis, no tiene ninguna limitación de acceso para los usuarios. En cuanto al boletín digital, es indudable que su público mayoritario son los colegiados andaluces, pues el Consejo andaluz los envía a los colegios, para que estos los distribuyan a su vez entre sus colegiados, o los envía directamente a los colegiados, en los casos en que los colegios así lo prefieren. Sin embargo, es también una herramienta abierta a no colegiados, pues permite la suscripción libre a través de la web, y de hecho desde su puesta en marcha cuenta ya con medio millar de suscriptores.

---

<sup>462</sup> Editorial del 5 de febrero del boletín digital del Consejo Andaluz, disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)



A pesar del carácter abierto de estas herramientas, el tono y contenido de las informaciones tienen una orientación indiscutible hacia el colegiado, especialmente en el boletín digital, con editoriales cargados de mensajes dirigidos específicamente a los profesionales farmacéuticos. Un aspecto que nos confirma algo que ya anunciamos en su momento, cuando vimos las características específicas o propias de la Comunicación Interna en los colegios profesionales frente a la Comunicación Interna estudiada por los teóricos del *Corporate*: la dificultad de establecer límites entre su Comunicación Interna y externa.

Por lo que se refiere a los tiempos de esta comunicación, el análisis realizado confirma un indudable esfuerzo de inmediatez, y de informar con celeridad de todas las novedades que se van produciendo, esfuerzo que se refuerza y complementa en la comunicación del Consejo Andaluz con el uso de las redes sociales, en las que se ‘reacciona’ a la actualidad no ya en el día, sino en los minutos inmediatos a los acontecimientos, funcionando en este sentido como un medio de comunicación que compite por dar la noticia primero.

El uso de las herramientas digitales por parte del Consejo Andaluz denota en todo caso un interés evidente por convertirse en el sitio donde los colegiados pueden acudir para enterarse de los temas que les interesan. Además, por supuesto, del mejor lugar para conocer el posicionamiento corporativo de la farmacia andaluza sobre estas novedades.

En ese empeño, los medios digitales del Consejo Andaluz se nutren tanto de fuentes externas como internas. Las fuentes externas más utilizadas sobre las fuentes oficiales y particularmente las

vinculadas a organismos públicos (BOJA, BOE, portales web de la Consejería de Salud y del Ministerio de Sanidad, del Tribunal Constitucional y en menor medida de otras asociaciones del sector), aunque también hay algunas referencias a agencias de noticias (*Europa Press*) y medios de comunicación especializados (*Correo Farmacéutico, El Global...*) Las fuentes internas proceden del propio Comité Ejecutivo del Consejo Andaluz, y particularmente de su Presidencia, de la Secretaría Técnica y de los Servicios Jurídicos.

La implicación en la Comunicación Interna de los primeros niveles de representación del Consejo Andaluz, y particularmente de su Presidente, resulta muy evidente por la fuerte carga interpretativa y valorativa de los contenidos, que con toda seguridad no sería posible sin ese compromiso. En las organizaciones donde no existe esa participación del primer nivel directivo, las comunicaciones tienden a ser mucho más asépticas y planas, ante el temor a equivocarse por no conocer suficientemente bien el posicionamiento corporativo. Esa implicación se hace además manifiesta en los editoriales del boletín digital, que aparecen firmados por el presidente, en lo que puede interpretarse como una doble confirmación de posicionamiento corporativo: reflejan el sentir de la corporación con el aval de la firma de su propio presidente.

No cabe duda por tanto de que se trata de una comunicación dirigida desde arriba. Del mismo modo de que no cabe duda tampoco del carácter principalmente unidireccional de esa participación. Ciertamente es que la herramienta presenta posibilidades de interacción, especialmente en el boletín digital, para conocer el número de lecturas de cada información, para que los colegiados puntúen las noticias, las repliquen en Twitter o las recomienden en Facebook,

pero en general estas posibilidades son insuficientes para hablar de una comunicación participativa, basada en la conversación y el debate entre Colegio y Colegiados.

Cierto es también que quizás el Consejo Andaluz tampoco sea el foro más idóneo para ello, pues se trata de un órgano representativo de colegios y no de colegiados, y en este sentido, podría decirse que el escenario para el debate y la conversación de los colegiados lo representan los colegios, y tendrían que ser las herramientas de comunicación de éstos las que fomentaran este debate. La realidad es que en las herramientas 2.0. de los colegios profesionales esa comunicación abierta tampoco se produce, ni siquiera en las redes sociales, en parte quizás porque todavía es escaso el porcentaje de farmacéuticos colegiados activos en las redes (aunque crece de manera exponencial), en parte también porque los colegios no han sido especialmente activos en el fomento de esa cultura 2.0., y en parte por último por el carácter mixto de estas herramientas en todos los colegios, concebidas como vehículos de comunicación para el colegiado, pero abierto también a la sociedad, lo que aumenta los riesgos de ese debate interno, y de que la conversación abierta entre colegiados y Colegio proyecte hacia fuera una imagen de fractura y desunión.

De modo que quizás la función estrictamente comunicativa o de fomento de la participación es quizás -o sin el quizás, sin duda más bien-, la que menos podemos apreciar en este estudio de campo sobre la actividad desarrollada por el Consejo Andaluz en su web y boletín digital en relación con la subasta andaluza. En cambio, sí podemos aseverar con rotundidad que cumple una indudable función informativa, que va más allá del qué, cómo y cuándo de los

acontecimientos, para tratar de adentrarse en su porqué y para qué, poniendo de relieve los hechos siempre dentro de un contexto, y mostrando sus posibles consecuencias.

Aunque de manera más indirecta en este caso de la subasta, hay también un uso de la comunicación con fines culturales y relacionales. Las apelaciones al buen hacer de los farmacéuticos, a los servicios prestados por la farmacia andaluza, a la fortaleza de los farmacéuticos y de sus colegios para hacer frente a un contexto adverso, son constantes en estos contenidos, y lo serán aún más en otros de los grandes temas que abordaremos en apartados anteriores.

Finalmente, hay una clara intencionalidad estratégica en los contenidos: una voluntad de influir, tanto hacia dentro como hacia fuera de las corporaciones, en la percepción de la subasta. La voluntad estratégica en el uso de la Comunicación se hace nítida y notoria en la evolución del discurso desde el cambio en la Presidencia, pues el mensaje gira desde una posición de enfrentamiento con la administración autonómica a una posición de petición de diálogo entre administraciones. Analizada la evolución estos contenidos, resulta imposible dudar del sentido estratégico con el que usa la Comunicación el Consejo Andaluz, poniendo sus herramientas al servicio de una estrategia general. Una estrategia general que, en el momento actual, parece apuntar a que sean otros (el Gobierno central, la industria, los tribunales) los que asuman el desgaste de la oposición a la subasta, concentrando las fuerzas en otros *frentes* que aseguren y refuercen la viabilidad profesional y económica de la farmacia andaluza.

### **8.1.2. La subasta, en las redes sociales del Colegio de Farmacéuticos de Córdoba**

El carácter estratégico de la comunicación sobre la subasta encuentra un refrendo muy llamativo en las redes sociales del Colegio de Córdoba, una de las corporaciones andaluzas más activas en estos medios, junto a los colegios de Sevilla, Huelva y el propio Consejo Andaluz.

Tanto en Facebook, como en Twitter y Youtube, los contenidos del Colegio relacionados con esta iniciativa de la administración andaluza pasan de tener un peso y un protagonismo muy importante en los primeros meses de 2012 a ser prácticamente olvidados en el segundo semestre de 2012 y todo 2013, coincidiendo precisamente con el cambio de discurso del Consejo Andaluz.

Desde el 26 de julio de 2012 en Twitter y desde el 20 de julio en Facebook no volvemos a encontrar ninguna referencia a la subasta en las redes sociales del Colegio de Córdoba. Semejante desaparición coordinada de esos contenidos no puede obedecer a ninguna casualidad, sino a una estrategia de distanciamiento con el conflicto, coherente con la adoptada por el Consejo Andaluz, sólo que llevada a un extremo más drástico.

En el semestre durante el que la subasta sí es noticia en las redes sociales del Colegio de Córdoba (enero-junio 2012), las referencias a esta iniciativa de ahorro de la administración andaluza llega a representar hasta el 20% de los contenidos en Facebook y un 25% en Twitter. Aproximadamente en el 20% de los casos en ambas redes, las publicaciones realizadas remiten a contenidos del portal

propio del Colegio, mientras que en la gran mayoría de ocasiones se refieren a contenidos de otros portales web. Noticias de medios de comunicación como *El País*, *Correo Farmacéutico*, *Europa Press*, *Diario Médico* o *Diario de Sevilla*, son citadas y replicadas en ambas redes, que también utilizan frecuentemente como fuente de información el portal web del Consejo Andaluz, alineando de esa manera la posición del colegio provincial con la de su órgano representativo autonómico.

Aunque realmente las publicaciones en las redes no contienen en su formulación o estilo de redacción un tratamiento editorial, y son en muchas ocasiones en el caso de Facebook meros enlaces directos, y en el caso de Twitter enunciados bastante neutros, la propia selección de fuentes e informaciones replicadas denota una clara utilización editorial de estos contenidos. Utilización editorial que está plenamente alineada con la comunicación del Consejo Andaluz, que pasa de una posición de confrontación en los primeros meses de 2012 a una posición más moderada y matizada a partir de abril de ese mismo año, coincidiendo con el relevo en la Presidencia.

Así, en la primera etapa, vemos tanto en el perfil de Facebook como en el perfil de Twitter del Colegio de Córdoba una relación de post y tuits que, en su observación conjunta, denotan un posicionamiento claramente crítico con la administración andaluza, muy elocuente del rechazo provocado por la subasta. Así, en Facebook nos encontramos enlazados, en los tres primeros meses del año, los siguientes titulares: *Farmaindustria estudia medidas legales contra la subasta pública de fármacos*, de *El País*, el 2 de febrero; *Farmaindustria pide al Gobierno que recurra al Constitucional y estudia medidas legales contra la subasta*, del portal

del Cacof, el 10 de febrero; *Sanidad presenta un requerimiento a la Junta para hablar de la subasta*, de Correo Farmacéutico, el 15 de febrero; *El Gobierno central dirige una carta a la Junta en la que plantea dudas específicas sobre la constitucionalidad de la subasta*, del portal del Cacof, el 27 de febrero; *CEOFA interpone también un recurso de alzada contra la subasta de fármacos por su "manifiesta inconstitucionalidad"*, de Europa Press, el 3 de marzo; *El Consejo de Estado pide recurrir las subastas en el TC*, de Diario Médico, el 15 de marzo; *Sanofi, Nycomed Pharma, Bayer y UCB Pharma no firmarán el Convenio con el SAS en la subasta andaluza*, del propio colegio de Córdoba, el 23 de marzo; *Solo cuatro laboratorios han acudido a firmar la adjudicación de medicamentos para AP*, de Correo Farmacéutico, el 23 de marzo; *La Junta acusa al Ministerio de Sanidad de reventar la 'subasta' de fármacos*, de Diario de Sevilla, el 24 de marzo; y *el Consejo de Ministros recurre ante el Tribunal Constitucional la subasta de medicamentos*, de la propia web del Colegio, el 2 de abril<sup>463</sup>. Muchos titulares, en suma, poco favorables hacia la Junta de Andalucía, y entre ellos, ninguno de amable o de tono más o menos aséptico. Un panorama muy similar nos encontramos en Twitter.

A partir de abril, el tono del discurso cambia en el Consejo Andaluz, como consecuencia del relevo en su Presidencia y Comité Ejecutivo, y los efectos se dejan sentir en las redes sociales del Colegio de Córdoba. Se dejan sentir, además, de una forma drástica, como ya hemos apuntado, porque las referencias a la subasta pasan de ser numerosas a ser prácticamente inexistentes, a pesar de que las noticias siguen sucediéndose.

---

<sup>463</sup> Disponible en <https://www.facebook.com/cofcordova>

La única excepción en todo 2013 es una referencia que no es ni de Twitter ni de Facebook, sino de Youtube, la tercera red social en la que el Colegio de Córdoba tiene presencia. Se trata concretamente de una entrevista realizada al presidente del Colegio en una televisión local de Córdoba, y alojada en esta red social en el mes marzo. En esa entrevista el presidente del Colegio de Córdoba sí habla del concurso de moléculas de la Junta de Andalucía, pero sólo para señalar que los farmacéuticos son simple ejecutores y cumplidores de lo que disponen las administraciones competentes y que en este caso son además de “*sufridores*” del desacuerdo y conflicto de competencias planteado entre las administraciones: “*nosotros estamos en medio, y somos los que pagamos las consecuencias de este conflicto de competencias*”<sup>464</sup>, decía Práxedes Cruz.

Se produce por tanto un giro de 180 grados en la comunicación del Colegio, en el que se aprecia la influencia del Consejo Andaluz y en el que tenemos que ver necesariamente una decisión consciente y planificada, con participación directa de los miembros de la Junta de Gobierno del Colegio y de su Presidencia.

No corresponde a este trabajo evaluar el acierto o desacierto de esta estrategia de comunicación, estrategia que hemos podido constatar tuvo su reflejo correspondiente también en la página web, donde los contenidos sobre la subasta también desaparecieron. Sí nos corresponde subrayar que esta política de silencio ha obedecido a una orientación estratégica y por tanto confirma el sentido

---

<sup>464</sup> Entrevista al presidente del Colegio de Córdoba, Práxedes Cruz, alojada en youtube el 4 de marzo de 2013 y reproducida 188 veces.



estratégico que el Colegio de Córdoba confiere a su Comunicación Interna.

### **8.1.3. La subasta, en las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla**

Las publicaciones impresas tienen una gran relevancia en la comunicación del Colegio de Farmacéuticos de Sevilla, y juegan una función complementaria a la de los medios y soportes digitales, empleados sobre todo para la comunicación más diaria y urgente. A través de la página web, de las circulares, de las comunicaciones vía SMS, y de las redes sociales, los colegiados tienen la oportunidad de seguir el día a día de la corporación, y de conocer toda la actualidad profesional que les afecta. En las publicaciones impresas encuentran, en cambio, una aproximación más reflexiva e interpretativa a los grandes temas de actualidad, a las cuestiones de mayor calado para la corporación y los colegiados, con especial hincapié en la actualidad de política farmacéutica.

Tres son concretamente las publicaciones impresas que utiliza de manera regular el Colegio de Sevilla en la comunicación con sus colegiados: la revista *Farmacia Hispalense*, de periodicidad cuatrimestral y 48-56 páginas, que trata en profundidad temas de interés profesional, y suele llevar trabajos que se realizan en el Centro de Información del Medicamento y en el Área de Formulación Magistral, de carácter más bien técnico; el boletín, *Farmapress*, de carácter mensual y 16 páginas, más centrado en la actualidad política y la actividad colegial; y el boletín *Avances*, una hojilla de dos páginas que no tiene periodicidad fija, y que está concebida como un

medio para la comunicación directa del presidente con los colegiados, en el que se informa, principalmente, de los asuntos que se tratan en la Asamblea del Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de Madrid y, en menor medida, de los tratados en el seno del Consejo Andaluz.

Los tres medios están dirigidos principalmente a los colegiados, pero mientras que los dos primeros se publican también en la página web y tienen una distribución postal más amplia, el tercero se difunde exclusivamente entre colegiados. Nuestro análisis se va a centrar en un medio de cada tipo, de distribución cerrada y abierta, para poder ver si existen diferencias sustanciales cuando la comunicación es solamente dirigida a colegiados y cuando sale del Colegio. De los dos medios de distribución 'abierta', hemos escogido el boletín *Farmapress*, de difusión más regular y más centrado en los temas de actualidad política farmacéutica, y por tanto más idóneo para el seguimiento de los temas sobre los que estamos centrando nuestro análisis.

En uno y otro medio, en *Farmapress* y en *Avances*, la subasta es un tema que está omnipresente, con un desarrollo tanto informativo como editorial, de completa elaboración propia, que bebe de diferentes fuentes, con un tono interpretativo y editorial muy claro, y un mensaje que se dirige claramente a colegiados, pero también, en el caso del *Farmapress*, a la sociedad e instituciones sevillanas y particularmente a la administración sanitaria andaluza, a la que no se le esconde la fuerte preocupación y decepción de la farmacia sevillana.

La subasta está presente en el 80% de los números de *Farmapress* de 2012 y en el 85% de los números de 2013.

Protagoniza el 60% de los editoriales de 2012 y el 40% de 2013. Y es tema de portada en el 40% de los números de 2012 y 2013. Datos más que elocuentes sobre la importancia que tiene este tema en la comunicación del Colegio de Sevilla a sus colegiados, que es ciertamente a la luz de estas cifras una comunicación que no se esconde de los temas importantes y que efectivamente trata las cuestiones que preocupan a los farmacéuticos. En el boletín *Avances*, más centrado en la actualidad nacional, la subasta tiene un protagonismo menor, aunque está presente en el 66% de los números, eso sí sin protagonismo editorial ni como tema destacado (y en este hecho, como en la relevancia que tienen, en cambio, en esta publicación los recortes estatales, se demuestra la complementariedad de ambas herramientas de comunicación).

En uno y otro medio, como hemos anticipado, la comunicación está tan leja de limitarse a la mera reproducción de otras fuentes externas como de ser aséptica. Hay muchas maneras de crear opinión o de mostrar la intención editorial: la selección de fuentes es una de ellas y como vamos a ver en este capítulo los colegios andaluces a veces recurren a ella para dejar su posición. En vez de valorar abiertamente los acontecimientos, citan las fuentes que mejor reflejan esa opinión. Es una una forma de posicionarse entre líneas para que los colegiados hagan la lectura adecuada pero sin molestar demasiado a la administración. Claramente, no es el tipo de comunicación que realiza el Colegio de Sevilla, ni en el boletín *Avances*, ni en el boletín *Farmapress*, a pesar de que este, como ya hemos dicho, tiene una distribución abierta.

La comunicación del Colegio de Sevilla, en el tema de la subasta, es una comunicación que utiliza todas las fuentes disponibles (información interna, información de medios oficiales e información publicada en medios de comunicación) para construir un discurso propio, en estilo y contenido, donde el Colegio muestra de forma transparente cuál es su interpretación y valoración de las noticias que se suceden, valoración que en este caso es completamente crítica, y con un discurso que en esencia se mantiene a lo largo de todo el período, sin esa inflexión o moderación del discurso que sí vemos en el resto de casos analizados, lo cual es síntoma inequívoco de una concepción o una estrategia diferente por parte de este colegio: el carácter estratégico de la comunicación vuelve a revelarse de manera indiscutible.

En el período analizado, entre enero de 2012 y septiembre de 2013, la primera referencia a la subasta nos la encontramos en la portada y editorial del *Farmapress* del número de enero. “*La Junta lanza la primera subasta de medicamentos en AP y el Gobierno central aún no se moja*”, es el titular de portada, que recoge en la entradilla que desde el PP andaluz “*surgen voces que hablan de inequidad e invasión de competencias estatales*”. En el editorial, firmado por el presidente, y titulado “*futuro incierto*”, este asegura: “*la subasta nos conduce a un futuro incierto desde el punto de vista profesional y sanitario (...), perjudicará muchísimo a los profesionales de oficina de farmacia, que perderán el protagonismo profesional ganado con la prescripción por principio activo y a los pacientes, a*

*los que se limitará el acceso al Vademécum al que tienen derecho el resto de los españoles*<sup>465</sup>.

En febrero de 2012, y con el Consejo Andaluz manteniendo un discurso crítico contra la subasta, el boletín *Farmapress* lleva a su portada el recurso de alzada ante el SAS planteado por su órgano de representación autonómico, titulando: *“La farmacia andaluza recurre el concurso de moléculas y el Gobierno ve posible inconstitucionalidad”*. En el editorial, el presidente del Colegio señala: *“no es de recibo plantear una licitación de medicamentos cuando el gasto estaba totalmente controlado ni, mucho menos anunciar la fecha de resolución de la primera subasta de medicamentos en Andalucía, para el 19 de marzo, sólo seis días de las elecciones y en plena campaña electoral”*<sup>466</sup>. El editorial termina, no obstante, con un llamamiento al diálogo y al entendimiento con *“el gobierno que surja de las elecciones del 25 de marzo”* y consiguientemente a *“la instauración de un nuevo ciclo político marcado por un mayor diálogo y entendimiento entre la administración y la farmacia”*.

En el boletín de marzo de 2012, con el Comité Ejecutivo del Consejo Andaluz ya renovado y con las elecciones andaluzas ya celebradas, el recurso contra la subasta planteado por el Gobierno del Estado protagoniza la portada de *Farmapress*, si bien la información tiene un tono menos combativo de lo habitual y además no es comentada editorialmente. En abril, vuelve a reaparecer la subasta, y vuelve a aparecer la crítica abierta, en una información, eso sí, con menos protagonismo (un faldón en una de las páginas finales del número). El titular de la noticia se centra en la admisión a

---

<sup>465</sup> Boletín *Farmapress*, enero de 2012. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

<sup>466</sup> Boletín *Farmapress*, febrero de 2012. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

trámite del recurso contra la subasta presentado por el Gobierno, pero la información valora además de manera muy crítica la entrada en vigor del concurso: *“sólo la profesionalidad de los farmacéuticos salvó el casos provocado por la inseguridad jurídica en la que se desenvolvían las indicaciones de la Consejería de Salud. El desabastecimiento de algunas moléculas causó gran inquietud, aunque no afectó a la prestación al paciente”*<sup>467</sup>.

Editorialmente, la subasta vuelve a reaparecer en el número de mayo de 2012, aunque con protagonismo compartido con el copago y las medidas de ajuste estatales. En el mensaje transmitido a los colegiados, persiste el tono crítico hacia la subasta, aunque, en línea con el mensaje transmitido por el Consejo Andaluz, se hace mucho hincapié en los problemas que causa el desacuerdo entre las administraciones y la judicialización del conflicto de la subasta. *“El clamor es evidente: señores del SAS y del Ministerio, pónganse de acuerdo, diriman sus diferencias, y procuren además hacerlo de acuerdo con lo que marca la Constitución, para que la Farmacia deje de caminar sobre ese suelo inestable y resbaladizo que hoy sentimos bajo nuestros pies y con una espada de Damocles permanente sobre nuestra cabeza”*<sup>468</sup>, escribe el presidente del Colegio.

Un mensaje parecido nos lo volvemos a encontrar en el editorial y en la portada del número de agosto, claramente orientado a proyectar la dificultad que supone para el profesional farmacéutico tener que desarrollar su labor en un clima de inestabilidad e incertidumbre, marcado por la judicialización de la política farmacéutica. *“El Tribunal Constitucional levante y frena de nuevo, en*

---

<sup>467</sup> Boletín *Farmapress*, abril de 2012. Disponible en [www.farmaceticosdesevilla.es](http://www.farmaceticosdesevilla.es)

<sup>468</sup> Boletín *Farmapress*, mayo de 2012. Disponible en [www.farmaceticosdesevilla.es](http://www.farmaceticosdesevilla.es)

*el plazo de una semana, la subasta de medicamentos*”, es el elocuente titular de la información de portada, que lamenta en su entradilla que *“el desconcierto se eterniza”*. En su editorial, el presidente demanda a las administraciones grandeza de miras para pactar la política sanitaria y pone a la subasta andaluza como ejemplo de lo que nunca debería ocurrir: *“el increíble esperpento de la subasta andaluza, con un gobierno autonómico y un gobierno central dirimiendo sus diferencias en el Tribunal Constitucional y convirtiendo esta medida en una especie de bandera partidista, es bien demostrativo de lo que tenemos y padecemos, cuando lo que necesitamos a voces es un pacto de estado sanitario global”*<sup>469</sup>.

En octubre de 2012, y tras un número sin referencia directa a ella, la subasta reaparece informativa y editorialmente en *Farmapress*, y esta vez de nuevo con una crítica expresa y directa a la administración andaluza, por contar en sus presupuestos para 2013 con la previsión de ahorro de la subasta, dando por sentado el levantamiento de su suspensión por parte del Tribunal Constitucional y la concurrencia de los laboratorios al concurso. *“Ninguna de las dos condiciones está clara”*, sostiene ese editorial, que agrega: *“Nos parece un ejercicio presupuestario preocupante condicionar la partida de gasto en medicamentos de los ciudadanos andaluces a una sentencia del Constitucional y a la respuesta favorable por parte de la industria hacia una medida que le puede perjudicar claramente”*<sup>470</sup>.

En el último número del año, el posicionamiento editorial del Colegio de Sevilla contra la subasta andaluza vuelve a hacerse inequívoco, y el presidente califica la noticia del levantamiento de la

---

<sup>469</sup> Boletín *Farmapress*, agosto de 2012. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

<sup>470</sup> Boletín *Farmapress*, octubre de 2012. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

suspensión cautelar decidida por el Tribunal Constitucional como *“una mala noticia para la farmacia y para todos”*. La línea argumental del enfrentamiento entre administraciones es abandonada en beneficio de un discurso centrado en el perjuicio que supone la subasta para la oficina de farmacia *“desde un punto de vista tanto profesional como económico”*. *“La subasta anula de facto nuestra capacidad de gestión al ordenarnos a qué laboratorios, qué medicamentos y en qué condiciones hemos de adquirir (...) En otro momento y en otro contexto hubiera sido una nefasta noticia desde el punto de vista profesional, una vuelta atrás como no habíamos visto en la última década, pero en el momento y en el contexto actual, de caída libre en picado de la facturación, es además otra vuelta de tuerca, otro recorte más que se practica a la farmacia, convertida, no sé por qué, en una de las grandes pagadoras de esta crisis, cuando a otros sectores que la causaron se les siguen inyectando millones de euros con dinero público”*<sup>471</sup>, escribe el presidente del Colegio.

La subasta vuelve a protagonizar la portada del primer número de 2013, que informa de que el Gobierno ha bajado el precio a todos los laboratorios que concurrieron a la primera convocatoria y que en la segunda han resultado adjudicatarios 13 de los 17 presentados, *“algunos de ellos totalmente desconocidos”*. La línea argumental del enfrentamiento entre administraciones parece definitivamente desestimada y lo que hay es una crítica a la subasta y un posicionamiento favorable hacia el frente planteado por el Gobierno central contra esta. Muy significativo es en este sentido el sumario que se destaca dentro del reportaje de dos páginas sobre la subasta: *“El Gobierno central no parece estar dispuesto a dar su brazo a*

---

<sup>471</sup> Boletín *Farmapress*, diciembre de 2012. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)



*torcer porque la subasta sienta un peligroso precedente: el de permitir que cada comunidad regule por su cuenta en un territorio blindado por la ley al estado*<sup>472</sup>. El Colegio hace, pues, suyo, el argumento del Gobierno central para recurrir la subasta, en una línea editorial diferente a la mantenida en ese momento por el Consejo Andaluz y por la mayoría de colegios andaluces.

Después de un número monográfico dedicado al compromiso del Colegio con la causa de los pacientes con enfermedades raras, la subasta vuelve a cobrar relevancia informativa y editorial en el mes de marzo. *“El TC admite a trámite el tercer recurso contra la subasta, pero no la paraliza”*, es el titular del principal tema de portada, comentado por el editorial del presidente del Colegio, que vuelve a ser enormemente crítico con esta iniciativa de la administración andaluza, recuperando argumentos ya esgrimidos en anteriores ocasiones (limitación de la autonomía profesional, nuevo ajuste sobre la rentabilidad de la farmacia, invasión de competencias estatales, desigualdad de acceso al medicamento para el ciudadano andaluz) e incorporando otros nuevos, dirigidos precisamente contra la gran línea de flotación argumental de la Consejería. Así, la comunicación del Colegio empieza a cuestionar los supuestos beneficios económicos de la subasta, señalando que generará mucha más pobreza que ahorro: *“La subasta es, y si no al tiempo, una iniciativa de calado económico profundo que, sí, es cierto, puede suponer algún ahorro a corto plazo, pero en el medio y largo plazo acabará con muchos empleos en toda la cadena del medicamento –por supuesto en toda la red comercial de la industria, pero también en la distribución y en la Farmacia- y también fuera de ella, en el ámbito de*

---

<sup>472</sup> Boletín *Farmapress*, enero de 2013. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

*la investigación, en el del sector servicios, y en general en todos aquellos sectores que tienen relación con la industria farmacéutica”, afirma el presidente del Colegio que advierte que la subasta hipoteca el futuro de la sanidad andaluza y se pregunta: “¿Quién pagará los platos rotos si dentro de unos años los altos magistrados españoles deciden que la administración andaluza no tiene competencias para sacar una licitación de medicamentos? ¿Quién hará volver entonces a los laboratorios que se hayan ido? ¿Quién recuperará el empleo destruido, la dotación para investigación, todos los empleos perdidos en esas empresas del sector servicios que viven de los eventos que apoya la industria?”<sup>473</sup> En este punto nos parece oportuno subrayar que la crítica hacia la subasta no es el reflejo de una posición partidista prestablecida, como se muestra en el editorial del siguiente número del mes de abril, donde las ‘lanzas’ se vuelven hacia el Gobierno por sus anunciados planes de liberalización en el anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales.*

Pero nuestro análisis en este apartado se centra en el tratamiento de la subasta, y esta vuelve a aparecer en el boletín de mayo con un reportaje de una página (no destacado esta vez en portada) sobre *“la maraña jurídica alrededor de la subasta”<sup>474</sup>*, destinado a explicar el colegiado la situación exacta de los recursos y sentencias presentados y dictados hasta la fecha en relación con el concurso de moléculas de la Junta de Andalucía, ante la gran confusión de noticias publicadas en los medios de comunicación.

---

<sup>473</sup> Boletín *Farmapress*, marzo de 2013. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

<sup>474</sup> Boletín *Farmapress*, mayo de 2013. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

Las últimas referencias a la subasta, las de los boletines de junio y julio-agosto, están dedicadas a las posibles consecuencias sobre esta de una enmienda a la Ley del Medicamento, aprobada con los votos de PP y UPyD, para coordinar a nivel nacional las medidas de ahorro farmacéutico, evitando las puestas en marcha unilateralmente por las comunidades autonómicas. En el editorial de junio, el presidente del Colegio de Sevilla manifiesta que si esta enmienda pretendía tener efectos disuasorios, ha logrado justamente lo contrario, pues sólo ha servido para acelerar la tercera convocatoria. *“Como el TC no ha entrado en el fondo del asunto litigado, se llevan hasta el final las pretensiones y ya veremos qué pasa finalmente y quién termina llevado la razón”*<sup>475</sup>, lamenta Manuel Pérez.

Nos encontramos, por tanto, y como bien puede apreciarse, de una comunicación con un evidente contenido interpretativo y valorativo, con un mensaje claramente orientado hacia el colegiado, pero dirigido desde del mismo modo hacia las administraciones. Podría decirse que el Colegio aprovecha la comunicación con sus colegiados para lanzar *recados* a la administración y desde luego para crear una opinión social desfavorable hacia la subasta, evitando eso sí utilizar información que pudiera crear alarma en la población, información más sensible relacionada principalmente con situaciones de desabastecimiento, capacidad de los laboratorios adjudicatarios de hacer frente a esas situaciones o con la calidad de los medicamentos suministrados. Esas menciones sí se encuentran en el boletín *Avances*, boletín de circulación restringida a colegiados,

---

<sup>475</sup> Boletín *Farmapress*, junio de 2013. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

donde no se duda en tocar esas cuestiones que, expuestas en un debate público, podrían crear cierta alarma social.

Podríamos, en consecuencia, hablar de una comunicación en la que los límites entre la difusión interna y externa están completamente difuminados, salvo en una serie de cuestiones y mensajes perfectamente identificados y que se reservan para una difusión interna. Por el propio carácter de la herramienta, es un tipo de comunicación vertical y descendente, y con un protagonismo e implicación del Presidente y de los órganos del gobierno del Colegio más que evidente y no sólo manifestado en los editoriales sino en general en el tono de todos los contenidos de *Farmapress*. Por su parte, el boletín *Avances* es, por su propia naturaleza, un órgano de comunicación directa entre el presidente y los colegiados.

Nuevamente, volvemos por tanto a encontrarnos que la comunicación se utiliza con un sentido estratégico muy claro, y en este caso marcando una estrategia que, sin distanciarse completamente de la del Consejo Andaluz, sí que tiene una voz propia y unos matices claramente diferenciadores. También nos encontramos con que la comunicación es utilizada con un sentido cultural, de refuerzo de los valores corporativos y del orgullo de ser farmacéutico. Las apelaciones a la profesionalidad de los farmacéuticos, a la dignidad y al saber hacer con que se enfrentan a las adversidades, son continuas y directas, y el tono en general es premeditadamente empático con las preocupaciones del colegiado. Finalmente, hay una intencionalidad informativa que va más allá de la descripción de los hechos, para adentrarse en su porqué y para qué y en su contextualización. En medio del gran ruido mediático y de la enorme rumorología sobre este tema, el Colegio parece querer

aclarar al colegiado qué es lo que está pasando realmente, en qué punto están las cosas y qué es lo que puede pasar en el futuro.

#### **8.1.4. La subasta, en las circulares del Colegio de Huelva**

Aunque con una actividad de Comunicación Interna también importante en otros canales, como la propia página web o su revista *Según Arte*, las cartas y circulares representan la herramienta de comunicación más asidua e intensamente utilizada en la relación entre el Colegio de Huelva y sus colegiados (nada menos que 774 circulares entre enero de 2012 y septiembre de 2009). Además, el uso de esta herramienta de comunicación no se limita a la comunicación de contenidos técnicos, instrucciones de la administración, avisos, etc., sino que es, a todos los efectos, una verdaderamente herramienta de comunicación, en el sentido estratégico que hemos atribuido a este concepto.

A través de las circulares del Colegio de Huelva se trata información meramente operativa para el funcionamiento de la farmacia, pero también se transmite información sobre la actividad y servicios colegiales y se tratan los grandes temas de fondo de actualidad farmacéutica y colegial, con un posicionamiento editorial que nos hace imposible dudar del sentido estratégico con el que se emplea esta herramienta.

Es por ello que el tema de la subasta aparece en estas circulares con un protagonismo importante, considerado el amplio volumen de contenidos que mueve esta herramienta en el Colegio. Concretamente de las más de 770 difundidas entre enero de 2012 y septiembre de 2013, casi un 8% se refiere a la subasta. De esas

comunicaciones, casi un 20% están suscritas por el propio Presidente del Colegio de Farmacéuticos y tienen una importante carga interpretativa y de opinión.

Esa carga está lógicamente mucho menos presente en las circulares que llevan la rúbrica de un técnico del Colegio, que son de carácter mucho más informativo. En cambio, las circulares suscritas por el Presidente sí contienen un claro posicionamiento corporativo, que, como veremos, se alinea con la postura mantenida por el Consejo Andaluz, la cual podríamos resumir en esta idea: “las administraciones deben sentarse a pactar sus políticas de ahorros, resolviendo sus diferencias de criterios y evitando una confrontación que perjudica no sólo a la farmacia, sino también a sus usuarios”.

La referencia que encontramos de la subasta, después de la adjudicación de la primera convocatoria, es una circular suscrita por el presidente del Colegio de Huelva el 7 de mayo de 2012<sup>476</sup>. En esa circular, el presidente del Colegio se dirige a sus compañeros para informarles del listado de medicamentos seleccionados, indicándoles que en el plazo de un mes deberán dispensar ya esos medicamentos, pero subrayándoles que hay planteado un conflicto de competencias ante el Tribunal Constitucional y que es mejor “*ser prudentes*” en las compras de los medicamentos seleccionados por el SAS, ante la posibilidad de un escenario de suspensión del concurso.

Después de informar (en una circular firmada por el secretario, y con fecha de 18 de diciembre de 2012<sup>477</sup>) de la decisión del Tribunal Constitucional de levantar la suspensión cautelar del Decreto de Subasta del Medicamento, el presidente del Colegio de

---

<sup>476</sup> Circular de 7 de mayo de 2012, de acceso restringido a colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

<sup>477</sup> Circular de 24 de diciembre de 2012, de acceso restringido a colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

Huelva, y en una fecha tan señalada como el 24 de diciembre, vuelve a suscribir otra interesante circular para informar de una nueva convocatoria de la subasta, publicada ese mismo día en BOJA<sup>478</sup>. El presidente no duda en calificar esta nueva convocatoria de *“una mala noticia para la farmacia andaluza, pues nos abre un nuevo y difícil modelo de gestión lleno de incertidumbres y de interrogantes aún sin resolver”* y vuelve a pedir a sus colegas que *“extremen la precaución”* en la gestión de su stock. Tras explicar de manera resumida el contenido de la Resolución aprobada por la Junta y aportar la dirección web donde pueden consultara, el presidente se despide *“lamentando profundamente”* tener que comunicar una noticia así en una fecha como esa, y tratando de transmitir, a pesar de todo, esperanza y entusiasmo para el nuevo año.

El 25 de abril, y en medio de una gran rumorología sobre los planes del Gobierno central para frenar la subasta andaluza, el presidente del Colegio de Huelva vuelve a referirse a este asunto en una circular para indicar que *“lo único cierto, en medio de estos rumores sobre suspensiones, nuevos recursos, etc., es que la 2ª subasta está en vigor desde el 1 de abril y que el 1 de mayo entrará otro listado de estas misma subasta”*. Y en relación con las situaciones puntuales de desabastecimiento que con motivo de la subasta se estaban produciendo, el presidente del Colegio añadía: *“El tema tan importante de los desabastecimientos también lo estamos tratando continuamente con el SAS, con el fin de no dejar ningún ciudadano sin su medicación, al tiempo que esto no suponga ningún perjuicio económico más para la Oficina de Farmacia. En este sentido y hasta nueva orden, debemos seguir actuando como*

---

<sup>478</sup> Circular de 25 de abril de 2013, de acceso restringido a colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

*siempre, sin dejar de comunicar al colegio los desabastecimientos por el mecanismo del Cuarto Almacén”.*

Finalmente, en julio de 2013<sup>479</sup>, y después de que la Consejería de Salud anunciara la convocatoria de una tercera subasta, el presidente del Colegio de Huelva se dirige de nuevo a sus compañeros en una circular para subrayar la coincidencia del anuncio de esta tercera convocatoria con la aprobación en el Parlamento nacional de un Proyecto de Ley que incluye modificaciones a la Ley de Garantías y Uso Racional del Medicamento, tendentes a clarificar las competencias únicas del Ministerio de Sanidad para todo lo referente a precios de medicamentos, *“algo que, según el Ministerio, echa por tierra el mecanismo de la subasta, pero que sin embargo, la Consejería andaluza considera que no bloquea la subasta por lo que seguirá adelante”.* El presidente concluye su referencia a este asunto lamentando que una vez más *“el medicamento se convierta en herramienta política de confrontación”* y pidiendo *“tanto a unos como a otros”* que el medicamento sea *“únicamente un instrumento de salud, que quede fuera de estas guerras de partidos”* y que *“de una vez por todas nos digan claramente cuáles son las normas para ejercer nuestra profesión con algo más de sosiego”.*

Como vemos, se trata el posicionamiento exacto del Consejo Andaluz: resuelvan, ustedes, administraciones, sus discrepancias, porque los farmacéuticos necesitamos un horizonte de estabilidad. En una circular posterior del 26 de julio, también firmada por el presidente, el planteamiento vuelve a ser el mismo: *“Estamos en medio de una batalla política en la que hay dos opiniones*

---

<sup>479</sup> Circular de 10 de julio de 2013, de acceso restringido a colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)



*enfrentadas de dos administraciones, la nacional y la autonómica, ambas con competencias sobre nuestra actuación. Lo que pedimos es que de una vez por todas un juez nos diga lo que tenemos que hacer porque nuestros gobernantes no son capaces de ponerse de acuerdo*<sup>480</sup>.

Nos encontramos, por tanto, en las circulares sobre la subasta dirigidas a los colegiados onubenses, de una comunicación con una función, en primer lugar, de carácter informativo, que da traslado de las instrucciones pertinentes para que los colegiados sepan qué tienen que hacer en cada momento, cuáles son los medicamentos que están obligados a dispensar, a partir de qué fecha, etc.

Hay igualmente una intención editorial, de establecer una posición común de la farmacia de Huelva en torno a este asunto, alineada con la posición del Consejo Andaluz. En este sentido, más que un rechazo a la subasta, lo que se manifiesta es un rechazo a la falta de acuerdo entre administraciones sobre las políticas de ahorros y a la situación de incertidumbre en la que el farmacéutico tiene que hacer su trabajo. Pero junto a este rechazo hay un llamamiento claro y nítido a actuar con responsabilidad y a seguir las indicaciones que marca la administración, con independencia de la opinión que merezcan.

Hay también en estas circulares una clara función cultural, de potenciación del sentido de pertenencia y los valores de ser farmacéutico, con continuas alusiones a la ejemplaridad con la que a pesar de todos los farmacéuticos siguen haciendo su trabajo y continuos llamamientos a seguir trabajando con entusiasmo demostrando el valor de la farmacia.

---

<sup>480</sup> Circular de 26 de julio de 2013, de acceso restringido a colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

Finalmente, hay que señalar que, a pesar de ser la herramienta de carácter más específicamente “interna” de todas las analizadas (el acceso es privado y no accesible a no colegiados), el tono y el contenido de las comunicaciones sobre temas relevantes como la subasta no varía sustancialmente del de las comunicaciones abiertas a otros públicos. En este sentido, se confirma que los límites entre Comunicación Interna y externa son muy difusos, y no está de más de hecho relativizar la importancia de los cortafuegos o barreras de acceso a la información: que un contenido interno se haga público solo depende de que un usuario quiera hacer *click* en su equipo informático. De hecho, no ha sido extraño en todo este tiempo ver en la prensa circulares enviadas por los colegios a sus colegiados informando sobre los temas de actualidad.

## **8.2. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en la comunicación de los colegios andaluces**

El Real Decreto 16/2012, de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y seguridad de sus prestaciones, y con el que el Gobierno anunció que ahorraría 2.200 millones anuales, fue recibido por la farmacia andaluza, y por la farmacia española en general, con una nueva vuelta de tuerca, otra medida de ajuste que se hacía cargar sobre la espalda de los farmacéuticos.

Con respecto a anteriores ajustes, la diferencia de esta medida aprobada por el Gobierno el 22 de abril de 2012 fue que tuvo mucha mayor repercusión pública. Además del polémico copago, el Decreto contemplaba, un nuevo sistema de revisión mensual y trimestral de precios y una actualización del IPC de los medicamentos de aportación reducida, medidas que tuvieron una gran contestación social y política y que, en el caso de nuestra comunidad, motivaron incluso un recurso de inconstitucionalidad por parte del Gobierno andaluz.

En Andalucía, el Decreto del copago contó además con la polémica añadida de una accidentada aplicación, que colapsó el sistema informático que soporta la dispensación de medicamentos (Receta XXI). Quiso el Gobierno andaluz evitar a los pensionistas que tuvieran que adelantar dinero tras haber llegado a su tope de copago mensual, pero para ello tuvo que cargar el sistema de una gran cantidad de datos en muy poco tiempo. La consecuencia fue que el sistema se colapsó durante varios días, impidiendo la

normalidad en la dispensación y provocando algunas colas en las oficinas de farmacia.

El Decreto del copago no fue en todo caso la única medida estatal de ahorro adoptada en 2012. En junio, el Ministerio de Sanidad anunciaba la desfinanciación de 423 medicamentos para síntomas leves, prevista inicialmente para el 1 de agosto y retrasada finalmente hasta septiembre.

En las siguientes líneas, vamos a estudiar el tratamiento que estas medidas tuvieron en la Comunicación Interna de los colegios andaluces, que, ya podemos adelantar aquí, tuvieron un seguimiento informativo menos intenso que la subasta, quizás por tratarse de noticias nacionales y con una amplísima repercusión social y mediática. Editorialmente, en cambio, sí concitaron, como veremos, una gran atención. Dicho de otra forma, los colegios analizados opinaron casi tanto como informaron sobre el copago.

Igualmente, en este capítulo vamos a analizar la comunicación realizada de una campaña de imagen promovida por el Consejo Andaluz con el objeto de poner en valor (también hacia dentro de la profesión) el servicio prestado en la oficina de farmacia por el farmacéutico, en un contexto de fuerte desmoralización profesional por los continuos recortes por parte de las administraciones. La campaña, denominada “Tú y tu farmacia”, ofrecía el testimonio de distintos pacientes (mujeres y hombres de diferentes edades y perfiles sociales y profesionales, la mayoría anónimos, pero también algunos rostros conocidos para el público andaluz) que explicaban qué servicios y valores reciben de su farmacia.

### **8.2.1. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en la web y boletín digital del Consejo Andaluz**

El copago, y en general, las medidas estatales de ahorro durante 2012 y 2013 no tienen un gran protagonismo estadístico en la web y boletín digital del Consejo Andaluz, donde representan apenas el 4% de las informaciones totales. Cabe apuntar en este sentido que, informativamente, estos soportes se comportan como si efectivamente fueran medios de comunicación territoriales, dedicando más atención a lo que ocurre en el entorno inmediato. Algo que no carece de lógica, sobre todo si se tiene en cuenta que el Consejo Andaluz se integra dentro de un organismo nacional más amplio, el Consejo General, y que es precisamente en su ámbito territorial más cercano donde no sólo tiene su espacio geográfico de competencias, sino también la posibilidad de ofrecer una información más diferenciada.

El 100% de los contenidos que se ofrecen, eso sí, podemos considerarlos contenidos propios, es decir, contenidos con una elaboración y redacción propias y/o basados en varias fuentes de información. Y en un 80% de los casos, son contenidos claramente interpretativos o valorativos, con una línea de argumentación basada en tres mensajes fundamentales: a) El Gobierno debe poner límite a los ajustes sobre la farmacia, so riesgo de provocar una grave daño al sistema público de salud; b) Los ajustes se están desarrollando de manera improvisada, sin planificación ni consenso con los agentes interesados; y c) La sucesión improvisada de medidas de ajustes hace imposible la estabilidad que necesita la farmacia para recuperarse y adaptarse a un nuevo entorno

Estos mensajes se aprecian claramente en dos textos de los que extraemos varios fragmentos a modo de ejemplo: el reportaje publicado el 12 de marzo y basado en un informe propio que augura nuevas caídas de facturación y advierte del riesgo de continuar con la política de ajustes; y el editorial del 5 de agosto de 2012 insistiendo en que hay que poner “un tope a las medidas de recortes”.

El primer texto<sup>481</sup> incide en que *“los ajustes vinculados a la crisis económica en se han centrado de forma muy específica en la farmacia, a pesar de que el gasto farmacéutico en España ha estado en la medida del gasto del conjunto de los países mediterráneos europeos”* y subraya el duro golpe sobre la facturación de la farmacia de los Decretos-Leyes 4/2010, 8/2010 y 9/2011, advirtiendo que la situación pasaría de ser crítica a ser límite *“si se impulsan nuevas medidas restrictivas del gasto por recetas”*.

El segundo texto<sup>482</sup>, publicado después de la aprobación del Decreto 16/2012 y por tanto después de que el Ejecutivo estatal hiciera oídos sordos a las advertencias lanzadas desde la farmacia, es un verdadero compendio del posicionamiento del Consejo Andaluz: *“Es obvio que la complicada situación económica obliga a tomar medidas, que los ajustes eran hasta cierto punto inevitables, y que, por lo que a la salud pública se refiere, era preciso desarrollar actuaciones para apuntalar la sostenibilidad del sistema sanitario. Sin embargo, del mismo modo que los profesionales somos conscientes de que había y hay nichos de mejora de la eficiencia y de que*

---

<sup>481</sup> Artículo publicado el 12 de marzo de 2012 en la página web del Consejo Andaluz. Disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

<sup>482</sup> Editorial del boletín digital del Consejo Andaluz del 5 de julio de 2012. Disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

*algunos ajustes son precisos, creo que las administraciones deben comprender también que hay que poner un tope a esas medidas de recorte, porque si no se les pone coto, la calidad asistencial puede verse perjudicada y también puede quedar seriamente afectado todo el sector productivo vinculado al medicamento, generando a medio y largo plazo más daño que beneficio al sistema. Estimo igualmente que los cambios, cualesquiera que sean, deben hacerse con un mínimo consenso, con tiempo para la adaptación y que el camino que se trace debe quedar exento de obstáculos y dudas, sin que queden zonas oscuras ni zonas de roce entre administraciones, pues lo que necesitamos los profesionales es precisamente lo contrario: claridad y seguridad. También seguridad jurídica, absoluta, en los criterios y en los procedimientos”.*

Pero, como decíamos antes, la atención informativa del Consejo Andaluz se centra especialmente en los acontecimientos específicamente relacionados con la comunidad andaluza, y es por ello que las dificultades en la aplicación del copago son las que reciben una mayor atención en su comunicación, con un posicionamiento claro, que podría resumirse en los siguientes ejes argumentales: a) Información al colegiado de cómo actuar ante la caída masiva del sistema; b) Valoración del esfuerzo de los farmacéuticos por atender a los pacientes en medio de las dificultades; c) Colaboración con el SAS para salvar las dificultades ocasionadas por la adaptación al copago del sistema de receta XXI; d) Valoración del gran beneficio que recibirán los ciudadanos andaluces una vez se solventen las dificultades iniciales (a diferencia del resto de comunidades, los pacientes no tendrán que adelantarse su dinero).

El mejor resumen de este posicionamiento lo encontramos en el editorial de 1 de agosto del boletín digital, donde el presidente del Consejo Andaluz señala: *“Me consta que los farmacéuticos andaluces han lidiado estos días en sus boticas con situaciones muy complicadas por la caída masiva de Receta XXI a consecuencia del funcionamiento anómalo de la B.D.U, sobrecargada con los datos de la renta de los pacientes. No les falta razón a los compañeros que se desesperan ante la imposibilidad de realizar su trabajo con normalidad, pero tengo que decir que desde los Colegios, desde el Consejo Andaluz y desde el SAS se está haciendo todo lo posible y, en ocasiones lo imposible, para solucionar los problemas sobrevenidos. Que los árboles no nos impidan ver el bosque: hoy por hoy, pese a las dificultades, los pacientes andaluces no tienen que adelantar el importe íntegro de sus medicamentos. Y eso, creo, es lo importante”*<sup>483</sup>.

En los problemas de adaptación del sistema de Receta XXI al nuevo copago, el Consejo Andaluz se ve obligado además a simultanear la comunicación externa e interna, informando a los colegios y a los colegiados un poco antes que a los medios de los motivos de las incidencias, *“ajenos por completo a la voluntad y al ámbito de competencia de los farmacéuticos andaluces”*, y tranquilizando a los ciudadanos sobre la progresiva recuperación de la normalidad. No nos resulta difícil imaginar la fuerte tensión que en esos días vivió el Consejo Andaluz en el diseño y desarrollo de su actividad de comunicación, presionada por un lado por el enfado generalizado de los colegiados y la consiguiente demanda de

---

<sup>483</sup> Editorial 1 de agosto de 2012 de boletín digital del Consejo Andaluz. Disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)



información y de una valoración crítica de los acontecimientos; y por otro, por la necesidad de colaborar con la administración para dar la mejor solución posible a la crisis, una colaboración que lógicamente pasaba también por transmitir una imagen de serenidad que atajara cualquier conato de alarma social que hubiera sido también muy perjudicial para la propia oficina de farmacia.

En consecuencia de todo lo expuesto, podemos deducir que se trató de una comunicación muy directamente influida o dirigida desde los primeros niveles de representación del Consejo Andaluz. No fue, por supuesto, una comunicación abierta a la participación de los colegiados, pero obviamente sí podemos colegir que fue en cierta manera una información que se produjo a demanda de estos y que en su concepción influyó enormemente el clima de opinión que existía entre los propios colegios, literalmente asediados a llamadas por sus colegiados<sup>484</sup>.

En relación con los objetivos a los que se orientó la comunicación a colegiados en el caso del copago y su aplicación, debemos decir que las tres finalidades que más destacan son la informativa, la relacional y la cultural. Además de dar a conocer entre los colegiados los procedimientos de actuación pactados con la administración andaluza, el Consejo Andaluz aprovecha la crisis para poner en valor el trabajo del farmacéutico y para promover un sentimiento de orgullo profesional por su contribución inestimable al sistema público de salud. Un enfoque de la comunicación que aún veremos de forma más nítida y expresa en la comunicación del Colegio de Farmacéuticos de Sevilla sobre este asunto.

---

<sup>484</sup> El Colegio de Sevilla recibió más de 22.000 llamadas en la primera semana tras la entrada en vigor del copago. Así se recoge en el boletín Farmapress de junio-julio 2012. Disponible en [www.farmaceticosdesevilla.es](http://www.farmaceticosdesevilla.es)

Y un enfoque que es precisamente el que sustenta en gran medida la campaña “Tú y tu farmacia”, lanzada con un doble objetivo de comunicación externa e interna: hacia fuera, la campaña pretendía poner en valor el servicio farmacéutico en un momento en el que todas las medidas de contención del gasto parecían apuntar hacia la oficina de farmacia; hacia dentro, pretendía fomentar el orgullo profesional y el sentimiento de pertenencia e identidad común en un escenario adverso.

La web y el boletín digital del Consejo Andaluz fueron, junto a los perfiles en las redes sociales de esta corporación, los principales instrumentos para el lanzamiento inicial de esta campaña, que estuvo basada en los siguientes soportes y actividades:

- Varios videos testimoniales de pacientes anónimos sobre los valores que les aporta la farmacia, y centrados en conceptos como “seguridad”, “confianza”, “seguimiento”, “asesoramiento”, “accesibilidad”, “cercanía”, “orientación” o “especialización”

- Varios videos testimoniales sobre estos mismos valores de personajes conocidos por el público andaluz (los presentadores de televisión Inma Soriano y Rafael Cremades, el ex ministro de Sanidad Bernat Soria, la cineasta Pilar Távora)

- Dos videos corales, resúmenes de los testimonios de los videos individuales.

- Una adaptación de estos dos videos, subtitulados y en versión compatible, para su reproducción en las pantallas con que cuentan algunas oficinas de farmacia y en las que transmiten habitualmente consejos farmacéuticos

- Un video informativo, específicamente orientado a los medios de comunicación, con datos concretos sobre la aportación de la farmacia andaluza al sistema público de salud

- Carteles para todas las oficinas de farmacia con los rostros de las personas que ofrecían su testimonio en la campaña.

- Un dominio propio “tuytufarmacia.com”, para facilitar el recuerdo de la campaña, que llevaba directamente a la sección de la web del Colegio donde se alojó toda la información y soportes sobre la campaña.

- Una presentación pública de la campaña a medios de comunicación

- Un anuncio previo de la campaña a los colegiados a través de las herramientas de comunicación propias del Consejo Andaluz

- Un lanzamiento simultáneo de la campaña hacia fuera y hacia dentro del Consejo Andaluz con una actuación de marketing digital

- Un seguimiento y animación de la campaña desde los medios propios y redes sociales del Consejo Andaluz y desde los colegios andaluces.

El mejor resumen del sentido y los objetivos de esta campaña de Comunicación Interna y externa lo encontramos en un editorial suscrito por el presidente del Consejo Andaluz, Manuel Arenas, en el boletín digital del 9 de febrero de 2012<sup>485</sup>: *“En un contexto de ajustes y austeridad, es momento de reivindicar la gran aportación social de la Farmacia, casi siempre oculta por la cara oscura del gasto en medicamentos, que desde luego no sólo no es atribuible al farmacéutico sino que sería mucho mayor sin la intervención del*

---

<sup>485</sup> Editorial del boletín digital del Consejo Andaluz de 9 de febrero de 2012. Disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

*farmacéutico. Precisamente para reivindicar lo que hacemos y lo mucho que contribuimos a la propia sostenibilidad del sistema, hemos organizado, con gran austeridad de medios y aprovechando las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, una campaña de comunicación que difundiremos a través de nuestra página web y de las redes sociales. En esa campaña, nuestros pacientes, algunos de ellos caras bastante conocidas en nuestra Comunidad, defienden de forma desinteresada la labor que realizamos los farmacéuticos, contando lo que su farmacia les aporta. Próximamente lanzaremos esta campaña, que lleva por lema “Tú y tu farmacia”, y en la que esperamos vuestra colaboración para que alcance la máxima difusión”,* escribía el presidente del Consejo Andaluz, dirigiéndose a todos los colegiados andaluces

### **8.2.2. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en las redes sociales del Colegio de Córdoba**

Las referencias al copago son muy parcas en el perfil en Facebook del Colegio de Córdoba y algo más numerosas en el de Twitter, donde se aprecia además un enfoque mucho más crítico en la selección de titulares.

Así, en Facebook son únicamente dos las referencias al RD 16/2012, ambas totalmente asépticas, y ambas son enlaces a la página web del Colegio, en los que se informa, en primer lugar, de la publicación del Decreto, y, en segundo lugar, se da a conocer el texto publicado en el BOE.

En Twitter, en cambio, encontramos ocho referencias al Decreto del copago, de los que cinco contienen una clara intención

crítica: 1) Sefac: “Incrementar el copago no solventará los problemas del SNS”; 2) El Gobierno vuelve a mirar a la Farmacia para ahorrar en Sanidad; 3) El PSOE estudia recurrir ante el TC el RD 16/2012; 4) FEFE detecta errores legislativos y económicos en el RDL 16/2012; y 5) El Gobierno andaluz autoriza recurso de inconstitucionalidad contra el Real Decreto de medidas urgentes en Salud.<sup>486</sup> Casi todos ellos con enlaces a noticias publicadas en medios especializados.

No encontramos, sin embargo, en estas dos redes ninguna referencia a los problemas ocasionados en el Sistema de Receta XXI por la entrada en vigor del copago. La única información o posicionamiento del Colegio que encontramos en redes sociales sobre este asunto lo encontramos en la ya comentada entrevista al presidente del Colegio en una televisión local de Córdoba, y alojada en Youtube. Entrevista en la que el líder de la corporación cordobesa subraya que los problemas son completamente ajenos a la voluntad y posibilidad de actuación de los farmacéuticos y destaca en todo caso que los pacientes andaluces no tendrán que adelantar el dinero del copago, como ocurre en la mayor parte del territorio español, gracias al sistema de receta electrónica que existe en Andalucía, y que fue implantado de manera pionera en nuestra comunidad con el esfuerzo conjunto de la administración y los farmacéuticos.

En relación con la campaña “Tú y tu farmacia”, apuntemos simplemente que el Colegio de Córdoba le dio el respaldo correspondiente en las tres redes sociales en las que está presente, especialmente en su momento de lanzamiento, siendo precisamente el video de esta campaña el que más visitas reúne en su canal de Youtube. Además, en su página web, situó la campaña “Tú y tu

---

<sup>486</sup> Disponible en <https://twitter.com/cofcordova>

farmacia” en su cabecera, donde aún sigue, con enlace directo a la web del Consejo Andaluz.

### **8.2.3. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla**

Las medidas estatales de ajuste del gasto farmacéutico también están presentes en las publicaciones del Colegio de Sevilla, y el despliegue informativo y editorial sobre el copago adquiere una relevancia similar a la de la subasta, sobre todo si ceñimos el análisis el año 2012. Lógicamente, en 2013, el copago es ya menos noticia, lo que no ocurre con la subasta, por las diferentes convocatorias lanzadas por la Junta de Andalucía y los recursos planteados por el Gobierno.

Pues bien, durante 2012 los recortes estatales estuvieron presentes en el 70% de los números de *Farmapress* y en el 50% de los editoriales de estos números. Además, tuvo protagonismo en el 20% de las portadas. Son unos guarismos que no llegan a los de la subasta, pero hay que tener también en cuenta que el ámbito territorial es más lejano, por lo que la atención prestada a este asunto ha de considerarse muy importante.

Y como en el caso de la subasta, el Colegio hace una comunicación que podríamos calificar de “contundente”. La opinión se manifiesta con la misma rotundidad y claridad, y la posición crítica de la corporación se manifiesta a la primera oportunidad. Así, en el editorial de marzo de 2012, el presidente del Colegio escribe: *“El Gobierno central ya ha enseñado sus cartas para recortar el gasto sanitario y la verdad es que no podemos decir que nos haya*

*deslumbrado con ellas (...) El Ministerio que dirige Ana Mato ha ido a la fácil, al recorte en el gasto en medicamentos, con la única novedad de que si hasta ahora se ha actuado principalmente sobre la oferta, con el copago se pretende actuar sobre la demanda (...) Queda por ver, en todo caso, las consecuencias sanitarias y económicas del copago y si el dinero recaudado por un lado no acaba engordando aún más el gasto hospitalario en atención a pacientes que descuidaron o abandonaron su medicación por no pagar unos pocos euros, que en una economía familiar precaria parece que no son tan pocos”<sup>487</sup>.*

Las nuevas políticas diseñadas por el Ministerio de Ana Mato son abordadas con mayor detalle informativo en el número siguiente de *Farmapress*, que les dedica una página completa, con este titular tan elocuente: *“La Farmacia vuelve a pagar los platos rotos del despilfarro público en el ajuste sanitario planteado por el Gobierno de Rajoy”*, y este subtítulo no menos trufado de opinión: *“Las nuevas políticas de Ana Mato, que tanta expectación han levantado, en realidad son muy viejas y vuelven a incidir en los recortes de siempre”<sup>488</sup>.*

La entrada en vigor del copago fue, como ya hemos visto, problemática para la farmacia andaluza. La Junta de Andalucía decidió que, aprovechando la amplia cobertura de su sistema de receta electrónica, los pacientes andaluces no tuvieran que adelantar el importe íntegro de los medicamentos y esperar a que la administración se lo devolviera a los seis meses, sino que, cuando llegaran al tope de pago estipulado según su nivel de renta, ya no

---

<sup>487</sup> Boletín *Farmapress* de marzo de 2012. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

<sup>488</sup> Boletín *Farmapress* de abril de 2012. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

tuvieran que seguir abonando más. La implantación de esa decisión conllevó cargar el sistema con un gran volumen de datos, lo que provocó su colapso durante varios días. Esta crisis fue el tema de portada del boletín de junio-julio de 2012, que resumió la situación padecida por la farmacia sevillana del siguiente modo: *“Los primeros día de julio han sido de infarto en nuestras oficinas de farmacia, con un colapso generalizado –sobre todo los días 2 y 3- del sistema de Receta Electrónica, a lo que ha habido que sumar un gran número de incidencias derivadas del volcado de los datos de la renta de los ciudadanos al sistema, y la falta de previsión de las administraciones, que pasándose la pelota de una a otra, han hecho más bien poco por aclarar el mecanismo de reclamación y mantener informados tanto a los profesionales de centros de salud y farmacias como a los ciudadanos”*. En un despiece de ese reportaje de portada, el Colegio informa que se atendieron más de 22.000 llamadas de compañeros en poco más de una semana, como consecuencia de la implantación del copago. Y el editorial suscrito por el presidente, titulado *“Así no se puede trabajar”*, presentaba los hechos acaecidos como *“una muestra más de hasta dónde puede llegar la improvisación y la falta de respeto de quienes dictan los decretos por el trabajo de los profesionales”*<sup>489</sup>.

En agosto, el boletín *Farmapress* informa de la incidencia de la subida del IVA sobre la actividad de la oficina de farmacia y en septiembre realiza un resumen de todas las medidas de ajuste planteada por el Ministerio de Ana Mato, en un reportaje que convierte en el tema principal de su portada y que titula: *“Copago + IVA + Desfinanciación x Improvisación = Problemas al cuadrado”*. La

---

<sup>489</sup> Boletín *Farmapress* de junio-julio de 2012. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)



línea argumental del reportaje es que la improvisación con la que se lleva a cabo la política farmacéutica duplica el impacto negativo sobre la farmacia de las medidas que se adoptan. El editorial suscrito por el presidente del Colegio ahonda en esa dirección: *“No da ninguna sensación de solvencia que mucho de los cambios se hayan producido prácticamente de un día para otro, sin un diálogo previo con los interesados, sin un período de prueba piloto para ajustar esos cambios y, lo que es peor, sin un desarrollo reglamentario lo suficientemente preciso como para despejar incógnitas (...) Tampoco ofrece muchas garantías la alta de cohesión territorial en la aplicación de estos cambios, con una administración central que parece a veces ausente, otras incompetentes, otras incapaz, y otras simplemente desentendida de la disparidad de criterios mostrada por las autonomías, y con una administración regional en la que la mayoría de las veces priman los intereses políticos de los partidos gobernantes a los de los ciudadanos (...) Y finalmente lo que resulta más preocupante es la sensación de parcheo, con unos cambios que no se acaban nunca (...) y que no parecen obedecer a una estrategia premeditada, sino más bien a una respuesta improvisada a las necesidades perentorias de cada momento”*<sup>490</sup>.

La línea informativa y editorial es exactamente la misma en *Avances*, que simplemente aporta más detalles concretos de interés para los colegiados y subraya las diferencias de aplicación del copago entre comunidades, con el único denominador común de que ha sido “caótica” en todas. En este medio de comunicación del Colegio, el copago aparece en dos de los tres números analizados y protagoniza uno de sus contenidos editoriales.

---

<sup>490</sup> Boletín *Farmapress* de agosto de 2012. Disponible en [www.farmaceticosdesevilla.es](http://www.farmaceticosdesevilla.es)

Las conclusiones que podemos sacar del tratamiento de este tema en la comunicación del Colegio de Sevilla son, pues, parecidas a las que ya establecimos para la subasta: una comunicación con tono crítico, donde los límites de la opinión y la información se confunden, que trata de interpretar los acontecimientos para el colegiado, que marca una estrategia colegial muy clara, y que se utiliza para defender los intereses colegiales frene a los ataques externos y para fortalecer lazos y la unión profesional de los colegiados en torno a su corporación. Aunque con un posicionamiento de fondo similar al del Consejo Andaluz y la mayoría de los colegios andaluces, el tono de la comunicación es también, en este caso, más duro y áspero, guardando en este sentido coherencia con su información sobre la subasta.

Finalmente, y en relación con la campaña “Tú y tu farmacia”, lanzada por el Consejo Andaluz, hay que destacar que el Colegio de Sevilla le da cobertura a través de sus medios, si bien subrayando la participación de sus colegiados en ella y por tanto adaptando el mensaje al ámbito territorial específico del Colegio. De la campaña se ofrece concretamente información, con una valoración muy positiva, en dos números de *Farmapress*, los de febrero y marzo de 2012 coincidiendo con su lanzamiento.

#### **8.2.4. El copago y la campaña “Tú y tu farmacia”, en las circulares del Colegio de Huelva.**

Las informaciones relativas a las medidas de recortes estatales no llegan al 5% de todas las circulares emitidas por el Colegio de Huelva en el período analizado. Son en su mayoría comunicaciones

informativas, de carácter técnico, bastante asépticas por lo general, y todas orientadas al objetivo de clarificar al colegiado el contenido y repercusiones de estas medidas, proporcionándoles la posibilidad de acceder a toda la información, pero también resúmenes ejecutivos de las medidas.

Así, sobre el Real Decreto Ley 16/2102<sup>491</sup>, el decreto del copago, se ofrece un completo resumen de cinco folios de las medidas con mayor repercusión en la oficina de farmacia. Sobre la exclusión de medicamentos de la financiación del SNS, una circular de 13 de julio se limite a remitir el listado provisional de medicamentos afectados, aportando los criterios de exclusión señalados por la Agencia del Medicamento. Finalmente, en agosto de 2012 encontramos una circular sobre el Real Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio, informando de los criterios de aplicación del nuevo IVA de los productos sanitarios y de cómo indicarlo al público.

La excepción en el tono de estas circulares lo encontramos en una comunicación firmada por el presidente, en el mes de julio, en relación con los problemas de aplicación del copago. *“La puesta en marcha de esta medida, con una base de datos plagada de errores, sobre una versión de receta electrónica claramente saturada de modificaciones y en una época en que nuestra provincia recibe a muchos visitantes, ha creado y sigue creando dificultades en la farmacia para dispensar con normalidad...”*<sup>492</sup>, escribe el presidente del Colegio de Huelva, que a continuación se refiere a las reuniones que están celebrándose con el SAS para informarles de estas incidencias *“que exigen una resolución urgente”*. No hay en todo

---

<sup>491</sup> Circular del 30 de abril de 2012, de acceso restringido a colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

<sup>492</sup> Circular del 26 de julio de 2012, de acceso restringido a colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

caso, como bien puede apreciarse, un planteamiento crítico tan expreso como el que hemos descrito en la comunicación del Colegio de Sevilla.

### **8.3. El SPD y la cartera de servicios, en la comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces**

Los fuertes ajustes en los márgenes de la actividad de dispensación de la oficina de farmacia, y la consiguiente pérdida de rentabilidad de ésta, han llevado a la profesión a un intenso debate sobre la oportunidad/necesidad de una reorientación de los servicios prestados en la oficina de farmacia, que ayude a garantizar su viabilidad económica y sirva al tiempo para potenciar la contribución profesional del farmacéutico al sistema público de salud.

El interés de los colegios por liderar este debate procede no sólo de la necesidad real de ir diseñando fórmulas para “diversificar” el modelo de negocio de las oficinas de farmacia, demasiado concentrado en la dispensación de medicamentos bajo financiación pública, sino de la preocupación por garantizar que esa “diversificación” se produce dentro de los márgenes del modelo asistencial de farmacia, sin afectar sus bases fundamentales y el rol del farmacéutico como un profesional de la salud.

Dicho de otra manera, los colegios empiezan a asumir la necesidad de un cambio, pero quieren impedir que este cambio desnaturalice el carácter sanitario de la farmacia, lo que acabaría armando de razones a quienes promueven su liberalización y por tanto socavando las bases del actual modelo asistencial de farmacia, que sólo se sustenta bajo una concepción de la farmacia íntimamente ligada a los objetivos de salud pública.

Como ya antes adelantamos, el concepto que ha condensado mejor esta necesidad de cambio, pero de ‘cambio controlado’ dentro de los márgenes del modelo asistencial de farmacia, es el de “cartera

de nuevos servicios remunerados”. Este concepto alude a la posibilidad de ofrecer nuevos servicios dentro de la oficina de la farmacia, ligados todos ellos a un concepto de salud en sentido amplio, y que tengan una remuneración independiente a la dispensación de medicamentos y el seguimiento farmacoterapéutico. Servicios relacionados con la prevención y el fomento de los hábitos de vida saludables (alimentación, dermofarmacia...), con la mejora de la adherencia terapéutica, con el control de las enfermedades crónicas...

En Andalucía, el desarrollo de la cartera de nuevos servicios en la oficina de farmacia ha tenido un ejemplo muy claro y llamativo en el conocido como SPD, Sistema Personalizado de Dosificación de Medicamentos, un sistema que ayuda al paciente a seguir su tratamiento, organizándole su medicación por días y tomas para un tiempo determinado.

En este capítulo veremos como los colegios andaluces han informado a sus colegiados del lanzamiento del SPD y en general cómo han reflejado todo el debate en torno al concepto de cartera de servicios y a la necesidad de una reorientación económica y profesional de la oficina de farmacia. Como en el caso de la subasta y el copago, realizaremos este análisis a partir del seguimiento de la actividad de comunicación desarrollada en las herramientas seleccionadas para nuestro estudio.

### **8.3.1. El SPD y la cartera de servicios, en la web y boletín digital del Consejo Andaluz**

El lanzamiento del SPD fue abordado a través de una auténtica campaña de comunicación (al estilo de la denominada “Tú y tu farmacia”, que ya hemos comentado), con diferentes soportes y actividades de comunicación, y una estrategia de difusión que tuvo como vértice del lanzamiento la página web del Consejo Andaluz.

A través de ella, el Consejo Andaluz informó primero del propio concepto del SPD, y de las ventajas y beneficios de prestar este servicio en la farmacia, poniendo de manifiesto las experiencias que ya existían y los beneficios que representaba para los pacientes.

Posteriormente, fue informando de los avances en el proceso de formación y acreditación por parte de los colegios para el desarrollo de esta nueva prestación común, insistiendo en el valor de que todo este proceso se estuviera desarrollando en Andalucía con criterios comunes acordados para todas las farmacias andaluzas, lo que iba a permitir a los pacientes recibir exactamente el mismo servicio en cualquier botica; y también en el valor de la participación de los colegios en todo este proceso, garantizando que el servicio se presta en farmacias que han recibido la necesaria formación para ello y que tienen la correspondiente acreditación de su corporación.

Más tarde, en una tercera etapa, el Consejo Andaluz informó a través de su web del lanzamiento de una campaña de comunicación para dar a conocer el SPD en la sociedad andaluza y para proporcionar a los farmacéuticos colegiados andaluces de herramientas de promoción con los que ellos pudieran hacer su labor de difusión propia.

En un cuarto momento, la web del Consejo Andaluz se convirtió en el soporte de lanzamiento y animación de la campaña, alojándola en su página principal en tres espacios diferenciados y destacados: a) un banner principal, junto a la cabecera de la web, con acceso público a los contenidos y soportes de la campaña; b) un banner específicamente dirigido a colegiados para informar del proceso de acreditación en SPD y para descargar los materiales de la campaña, de modo que estos pudieran realizar la difusión de este servicio en su oficina de farmacia; y c) la sección de actualidad, donde se fueron generando noticias sobre la gestación, lanzamiento y evolución de la campaña, destacando los resultados logrados.

Parecida en su concepción a la campaña “Tú y tu farmacia”, la campaña del Consejo Andaluz sobre el SPD utilizaba el eslogan de “Con sus medicamentos, evite las confusiones”, y se basaba en los siguientes soportes y actividades:

- un spot sobre el SPD, explicativo del servicio, para su difusión viral en redes sociales y comunicaciones digitales.

- un spot más corto para su utilización en un plan de medios de televisión.

- otro spot para difusión viral centrado en las ventajas del SPD aplicado en una residencia de mayores.

- una cuña para un plan de medios de radio.

- un plan de medios centrado en las televisiones locales de capitales de provincias y en emisoras municipales de numerosos pueblos, con alguna inserción puntual en televisión regional.

- un plan de medios en emisoras de radio regional



- videos testimoniales sobre los beneficios del SPD (de pacientes y profesionales de la salud) para su difusión viral en redes y comunicaciones digitales

- carteles y folletos para las farmacias

- vinilos identificativos para las farmacias acreditadas

- videos adaptados, subtulado y en versión compatible, para su emisión en las pantallas de las oficinas de farmacia.

Lógicamente, en el momento de su lanzamiento, la campaña tuvo un gran protagonismo general en la web, y de forma específica en su sección de actualidad y en su boletín digital, sobre los que estamos soportando el análisis de este capítulo. En el período contemplado (enero de 2012 a septiembre de 2013), las informaciones específicamente relacionadas con el SPD representan el 5% de los contenidos totales de la sección de actualidad de web y boletín digital. Si ampliamos el enfoque y contemplamos todas las noticias relacionadas en general sobre cartera de servicios y reorientación económica y profesional de la oficina de farmacia, el porcentaje se elevaría hasta el 7%.

Un dato que muestra que en su Comunicación el Consejo Andaluz no rehúye el debate sobre futuro profesional, antes bien, realiza a través una intervención muy directa sobre ese debate, concentrando los primeros esfuerzos en la difusión del SPD. Lógicamente, en esa comunicación, todos los contenidos son propios y todos tienen también una intención editorial o de creación de opinión. Una línea argumental que se resume en los siguientes mensajes:

- Se presenta para la profesión un escenario nuevo en el que tenemos que reinventarnos y redefinir el propio servicio farmacéutico

que prestamos, orientándolo hacia un universo de prestaciones más amplio.

-En esa dirección, debemos definir una nueva cartera de servicios profesionales, de prestación voluntaria por parte de los farmacéuticos, y con una remuneración independiente a la dispensación. Estos servicios deben ayudar al mismo tiempo a apuntalar la sostenibilidad económica de la farmacia y reforzar la contribución del farmacéutico al sistema público de salud.

-El SPD es un buen ejemplo, una materialización concreta, del camino por el que debe avanzar de forma conjunta la farmacia andaluza. El SPD mejora el control de paciente, facilita el cumplimiento del tratamiento, reduce los errores en la toma de medicamentos, evita los problemas de manipulación y conversación y los de confusión e intoxicación involuntaria. Por todo ello, puede suponer una gran contribución de la oficina de farmacia al sistema público de salud. Al mismo tiempo, a través de su remuneración independiente por los pacientes o por la administración, podría suponer una ayuda para la recuperación económica de la farmacia.

-Además de por sus valores intrínsecos, el SPD es un buen ejemplo de lo que debe hacer en el futuro la farmacia andaluza, por la participación coordinada de los colegios, que garantiza que esta prestación se ofrecerá en todas las farmacias andaluzas con las adecuadas garantías de calidad y bajo unos criterios y un sistema de acreditación común.

Muy representativos de todos esos mensajes son las tres cartas de tono editorial que firma el presidente del Consejo Andaluz sobre SPD y cartera de servicios, y que deja a los farmacéuticos colegiados mensajes sobre la necesidad de cambio profesional tan

explícitos y contundentes como estos: *“Cometeríamos un gran error pensando que tal vez pueda volverse a la situación que teníamos antes de la crisis y de los consiguientes ajustes (...) esa situación es ya irreversible, y que por una vía o por otra, las administraciones van a seguir por la senda de los ajustes (...) lo que está en discusión es, en todo caso, qué administración va a quedarse con ese ahorro (...) el caso del SPD, lanzado recientemente de forma conjunta para toda la Farmacia andaluza, es un buen ejemplo del camino por el que tenemos que seguir avanzando (...) el SPD, como otros nuevos servicios farmacéuticos en los que habrá que ir trabajando, será lo que los farmacéuticos seamos capaces de hacer de ellos, que sean un refuerzo más o menos importante a la Farmacia y al papel profesional del farmacéutico, depende en gran medida de nosotros, de nuestras ganas, de nuestra convicción y de nuestro empuje (...) el futuro de la Farmacia será el que seamos capaces de diseñar entre todos, y que ese futuro pasa, indefectiblemente, por una “reprogramación” profesional<sup>493</sup>.*

Estamos, como puede comprenderse, ante una comunicación de máxima transcendencia para el Consejo Andaluz, y con participación directa de su presidente, que firma varios editoriales, pero también con un fuerte respaldo institucional, manifestado en la opinión favorable de la Consejería de Salud a la prestación de este nuevo servicio en la farmacia andaluza, y en el apoyo y patrocinio de diferentes laboratorios a la Campaña del SPD.

En toda esta comunicación las funciones que claramente predominan son la informativa y la estratégica. Sobre todo es eso,

---

<sup>493</sup> Boletines digitales de 1 de abril, 15 de abril y 5 de agosto de 2013. Disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

una comunicación orientada a facilitar el cambio, en dos direcciones paralelas, interna y externa: una comunicación para facilitar a los colegiados la información y herramientas necesarias; y una comunicación más social, dirigida a los usuarios de la oficina de farmacia.

### **8.3.2. El SPD y la cartera de servicios, en las redes sociales del Colegio de Córdoba**

El concepto de 'Cartera de Servicios' no aparece como tal en la comunicación en redes sociales del Colegio de Córdoba, donde tampoco se aborda de manera específica el debate sobre reorientación profesional de la farmacia. Por su parte, las referencias al SPD se limitan a Facebook, donde los contenidos sobre este nuevo servicio ofrecido por la farmacia no llegan al 4% de los post totales publicados entre enero de 2012 y septiembre de 2013.

La mayoría de referencias se concentran además curiosamente en el año previo al lanzamiento de la campaña por parte del Consejo Andaluz, durante el momento en el que los colegios desarrollaron la formación para la acreditación de sus colegiados. De hecho, la mayoría de las informaciones publicadas son sobre charlas formativas en el Colegio de Córdoba, y todas con enlaces a contenidos de la propia web del Colegio de Córdoba. Sobre el lanzamiento de la campaña de promoción del SPD por parte del Consejo Andaluz solo existe un post, nuevamente enlazado a la web del Colegio de Córdoba, sin referencias informativas posteriores.

El hecho de que el debate sobre la reorientación profesional del farmacéutico no esté de forma explícita en las redes sociales de

Córdoba no significa en todo caso que no esté de ninguna manera. De manera implícita sí lo está, y lo está en la comunicación de las actividades formativas desarrolladas por el Colegio en los ámbitos que se apuntan como más propicios para el crecimiento de los servicios profesionales del farmacéutico: alimentación, dermofarmacia, etc. Estas informaciones, como las actividades formativas y divulgativas desarrolladas por el Colegio de Córdoba en estos ámbitos, son frecuentes y numerosas.

### **8.3.3. El SPD y la cartera de servicios, en las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla**

El tema de la necesidad de trabajar en una reorientación profesional de la oficina de farmacia tiene un gran protagonismo en las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla, bien elocuente de que la corporación sevillana se *mueve* no sólo para influir sobre los cambios externos, sino también para propiciar los cambios internos en el seno de la profesión.

Así, en diversas formas, esta cuestión aparece en el 40% de los números de *Farmapress* de 2012 y casi en el 60% de los números de 2013. Y también esta presente en dos de los tres *Avances* publicados en el período. En 2012 protagoniza además una portada y un editorial de *Farmapress*. Y en 2013, un editorial de *Farmapress*. No obstante, el tratamiento de estos temas en estos medios no es tan extenso y profundo como el que recibe en *Farmacia Hispalense*, la revista trimestral del Colegio, centrada precisamente en las grandes cuestiones profesionales, y donde el

concepto de cartera de servicios ha sido el primer argumento informativo de 2012 y 2013.

En *Farmapress*, la primera referencia editorial a esta cuestión se es de abril de 2013. El presidente del Colegio suscribe un artículo, denominado “Cartera de Servicios”, en el que fija claramente el discurso del Colegio sobre este concepto emergente en todos los medios especializados y en todos los foros y tribunas farmacéuticas. Y el discurso del Colegio es *cartera de servicios, sí*, porque *“necesitamos encontrar nuevas fuentes de ingreso que nos permitan no sólo mantener la calidad del servicio que prestamos sino en muchos casos la propia viabilidad de la farmacia”*, pero con las siguientes condiciones y límites: a) deben ser servicios sanitarios acordes con el rol profesional del farmacéutico y con el modelo asistencial de farmacia; b) hay que garantizar que todas las nuevas prestaciones puedan ser incorporadas de forma voluntaria por todas las farmacias que lo deseen, con independencia de su localización e ingresos, *“de modo que en ningún modo este nuevo desarrollo profesional alimente diferencias en el sistema y en las prestaciones farmacéuticas que reciben los ciudadanos”*; c) estos servicios deben ser ofrecidos a los usuarios con las adecuadas garantías de seguridad y calidad, formando previamente a los colegiados para su prestación; d) deben ser liderados por los colegios profesionales para que se cumplan todas las condiciones anteriores<sup>494</sup>.

El concepto de cartera de servicios pasa a la portada del mes de mayo y en general a los contenidos de ese número de *Farmapress*, donde se recogen las conclusiones tanto de las X Jornadas Farmacéuticas Sevillanas como de las II Jornadas de

---

<sup>494</sup> Boletín *Farmapress* de abril de 2013. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

Puertas Abiertas en el Colegio. En ambas iniciativas, la cartera de servicios tuvo un protagonismo importante. En las jornadas de Puertas Abiertas se informó a los ciudadanos de los otros servicios que el ciudadano puede encontrar en una oficina de farmacia más allá de la dispensación. En las jornadas farmacéuticas se habló de cómo mejorar la gestión de la oficina de farmacia, y también se habló de nuevos servicios al usuario. Además, el número recogió un reportaje sobre el Programa Sócrates, una plataforma *on line* para mejorar las habilidades profesionales y de gestión de la oficina de farmacia.

En septiembre de 2012, y después de alguna referencia informativa y editorial muy breve, nos encontramos el primer reportaje en profundidad sobre los trabajos que el Colegio está desarrollando para promover la prestación del Sistema Personalizado de Dosificación (SPD) en la oficina de farmacia sevillana. El reportaje informa de que cerca de 350 farmacéuticos ya han recibido formación específica sobre SPD y, en línea con la posición editorial establecida por el Consejo Andaluz, destaca el valor de que esta prestación vaya a prestarse en toda Andalucía con criterios comunes definidos por los colegios.

En marzo de 2013, y tras varios reportajes en profundidad en *Farmacia Hispalense*, el Colegio informa a través de *Famapress* del reconocimiento otorgado por la publicación *Correo Farmacéutico* al proyecto de cartera de servicios diseñado por el Colegio en colaboración con Cecofar. El número de abril recoge el visto bueno de la Consejería de Salud al Programa de Acreditación de SPD en la oficina de farmacia y el número de mayo informa que más de 700 colegiados sevillanos están acreditados para hacer SPD.

Ese mismo número recoge un editorial firmado por el presidente del Colegio en el que no sólo reflexiona sobre cartera de servicios, sino en general sobre el futuro de la farmacia, y sobre la necesidad de buscar nuevos horizontes para la farmacia, aunando gestión eficaz y vocación sanitaria, de acuerdo con las conclusiones del debate establecido en las jornadas farmacéuticas sevillanas. *“Cuesta pensar que hay marcha atrás para las medidas que venimos sufriendo (...) no podemos esperar de brazos cruzados a que se despeje, sino que es el momento de trabajar (...) en la mejora de la gestión de la oficina de farmacia (...) tenemos que diversificar servicios, orientando nuestra farmacia hacia un concepto profesional más amplio que el de la dispensación del medicamento, pero tenemos que medir muy bien los pasos, cuidando que esa nueva cartera de servicios nos otorgue más compromiso sanitario y por ende diferenciación de imagen con respecto a otros establecimientos que también juegan a parecerse a la farmacia y que no lo son en absoluto”*<sup>495</sup>.

En el siguiente número de junio, Farmapress dedica su portada a la cartera de servicios y a la reorientación profesional de la oficina de farmacia. Lo hace en el marco de la cobertura de las XI Jornadas Farmacéuticas Sevillanas, tituladas “Gestión eficaz en tiempos de crisis”, y en la que los profesionales sevillanos debatieron, de la mano de distintos expertos, sobre cómo mejorar la gestión de la oficina de farmacia desde distintas perspectivas como la diversificación de servicios, el compromiso de los recursos humanos, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías o la planificación fiscal.

---

<sup>495</sup> Boletín Farmapress de abril de 2013. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)



En los números de abril y mayo de *Avances* de 2013 encontramos referencias tanto a estas jornadas como al proyecto de cartera de servicios con CECOFAR, subrayándose que *“como ocurre con todos los proyectos colegiales, el objetivo es la universalidad, o sea, hacerlo lo suficientemente atractivo y asequible que permita que todos puedan sumarse, sin exclusiones de ningún tipo”*<sup>496</sup>.

Nos encontramos en suma con una comunicación de tono informativo y en este caso también formativo y pedagógico, con una clara voluntad de ir creando una cultura o ambiente favorable al cambio profesional y a la reorientación de la oficina de farmacia, pero también de poner los límites a este cambio, definiendo lo que deontológicamente es admisible para el colegio y lo que no. Hay en toda esta comunicación igualmente una puesta en valor del propio Colegio y de la actividad que este desarrolla en beneficio de los colegiados.

#### **8.3.4. El SPD y la cartera de servicios, en las circulares del Colegio de Huelva**

A pesar que las referencias a este tema no son numerosas ni estadísticamente significativas dentro del gran volumen de circulares emitidas por el Colegio de Huelva (no llegan al 2%), cualitativamente sí son importantes, pues son comunicaciones bastante extensas y suscritas además por el presidente del Colegio.

La importancia del concepto de cartera de servicios dentro de la estrategia de comunicación del Colegio de Huelva (y podríamos

---

<sup>496</sup> Boletín *Avances* de mayo de 2013, de acceso restringido a colegiados en [www.farmaceticosdesevilla.es](http://www.farmaceticosdesevilla.es)

decir que dentro de la estrategia general a secas del Colegio de Huelva) se refleja, de entrada, en la creación de la marca “Servicofh”, denominación elegida para un proyecto *“destinado a facilitar la implantación de servicios profesionales remunerados en la farmacia”*, explica el presidente del Colegio de Huelva, en la circular de 3 de mayo de 2013, la primera sobre este asunto. *“La actuación situación nos exige cambios. Tenemos todo el derecho del mundo a manifestar nuestra disconformidad con todo lo que acontece a nuestro alrededor y más concretamente en el mundo de la farmacia. Pero hecho esto no podemos quedarnos cruzados de brazos tenemos que modificar nuestro entorno más inmediato y realizar cambios para que las perspectivas mejoren”*, comienza señalando en esta circular el presidente del Colegio de Huelva, que agrega: *“La farmacia vive un momento histórico en el que le toca definirse profesional y socialmente y ahora mismo no podemos para otro lado y dejar que sean otros los que marquen nuestro destino. Somos nosotros los que tenemos que dirigir los cambio”*<sup>497</sup>.

El proyecto de Servicofh es presentado por el Colegio de Huelva en este contexto de transformación necesaria por las circunstancias: *“En todo el mundo profesional se está apostando por la implantación de servicios profesionales remunerados en la farmacia como hecho diferencial y significativo en la definición de la nueva farmacia que estamos creando entre todos. La configuración de la misma como un espacio de salud integral, es el objetivo que la mayoría de los profesionales están de acuerdo en asumir como una de las mejores soluciones a la situación actual. Para ello, la Junta del Gobierno del Colegio estimó oportuno crear un proyecto muy*

---

<sup>497</sup> Circular 3 de mayo de 2013, de acceso restringido para colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

*ambicioso que denominamos Servicofh y que está destinado a facilitar la implantación de servicios profesionales remunerados en la farmacia”,* escribe el presidente del Colegio, que anuncia posteriormente en la circular que el primer servicio por el que se empezará será el de dermoconsulta, y que habrá una sesión informativa para hablar sobre él.

Celebrada esa sesión informativa, el presidente del Colegio de Huelva firma otra circular en la que vuelve a insistir en la oportunidad de implantar nuevos servicios profesionales remunerados para convertir la farmacia en un verdadero espacio de salud, donde no sólo se dispensan medicamentos, y detalla el programa del Colegio para facilitar a todos los colegiados que lo deseen la implantación de un servicio de dermoconsulta, un campo con *“grandes posibilidades”* para la farmacia. *“Es una magnífica oportunidad la que tienes a tu alcance, que puedes probar sin compromiso alguno y constituye una diferenciación para tu farmacia, para que sea un referente de servicios y espacio de salud, lo que sin duda será un impulso a la rentabilidad de la misma”,* escribe el presidente del Colegio, que finaliza la circular con una apelación muy directa al colegiado y a su voluntad de cambio: *“Todo este proyecto carece de sentido sin tu implicación personal y tu apuesta decidida por cambiar. Lo hemos diseñado para ti, aprovéchalo”*<sup>498</sup>.

El tema de la reorientación profesional vuelve a estar presente en las circulares lanzadas con motivo de la celebración de jornadas de puertas abiertas, el 29 de mayo, en las que se informa que el objetivo de esta iniciativa es precisamente ir dando a conocer, a los

---

<sup>498</sup> Circular de 16 de mayo de 2012, de acceso restringido para colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

usuarios de farmacia y a la sociedad en general, los servicios que se pueden encontrar en una oficina de farmacia y que no se limitan a la dispensación de medicamentos. De esa manera, el Colegio transmite a los colegiados que no sólo trabaja internamente para que los farmacéuticos puedan presentar esa nueva oferta de servicios a los usuarios, sino también para generar en estos la demanda o al menos el conocimiento de estos servicios.

Sobre el SPD, proyecto común lanzado por todos los colegios andaluces, iniciado precisamente por el Colegio de Huelva y que también se enmarca en este contexto de diversificación de servicios profesionales y transformación de la farmacia hacia un concepto de salud más amplio, encontramos diversas referencias en distintas circulares. En una de ellas, en fecha próxima a la presentación de la campaña por parte del Consejo Andaluz, el presidente del Colegio elogia la amplia repercusión alcanzada por ésta y pone en valor la colaboración de todos los colegios andaluces en este proyecto, pero al tiempo promueve el orgullo colegial de los farmacéuticos onubenses subrayando que *“ya son más de 220 los farmacéuticos acreditados en Huelva”* y que *“debemos estar muy orgullosos de que nuestro Colegio haya liderado este proyecto en Andalucía”*. Finalmente, apela a los colegiados para que *“aprovechen la campaña de difusión y el material suministrado”* y ofrezcan el servicio a los usuarios *“porque va a redundar mucho en su adherencia terapéutico y mejora de la salud”*. Ahora bien, insiste mucho en que esos servicios son independientes a la dispensación y deben ser remunerados: *“Una cosa debemos tener muy clara, estos nuevos servicios que implantamos tienen que ser remunerados. Ya no podemos hacer más cosas ligadas al margen del medicamento,*

*puesto que la rentabilidad de la Oficina de Farmacia ha caído a la mitad y hacemos un daño muy grande a la profesión y a nosotros mismos si pretendemos actuar de otra manera (...) Pretendemos que poco a poco estos servicios constituyan una fuente de ingresos a la mermada y maltrecha economía de la farmacia. Hoy día, no cabe menospreciar nada*<sup>499</sup>.

Hay por tanto en esta comunicación una clarísima orientación estratégica, dirigida a propiciar el cambio profesional, que en este caso se sobrepone a todas las demás funciones, incluida la informativa. Y, unida a esta intención estratégica, hay también desde luego un mensaje muy claro de refuerzo de los valores corporativos y de potenciación del orgullo de ser farmacéutico, así como de fomento del sentido de pertenencia al colegio de Huelva. Asimismo, y por las apelaciones directas que hay a los colegiados, en estas comunicaciones sí apreciamos más el carácter cerrado o de acceso restringido que tiene esta herramienta con respecto a las otras analizadas. Pero más por el tono y el estilo, que por los contenidos en sí.

---

<sup>499</sup> Circular de 25 de abril de 2013, de acceso restringido para colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

#### **8.4. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en la comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces**

El 2 de agosto de 2013, el Consejo de Ministros aprobaba el Anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, una norma sobre la que se venía hablando largamente en los medios de comunicación, debido, entre otras razones, a la filtración de diferentes borradores. Como ya se ha comentado, una de esas filtraciones reveló en enero de 2013 que el Ministerio de Economía y Competitividad planteaba la supresión de la reserva exclusiva de la propiedad y titularidad de la farmacia al farmacéutico, una de las bases principales del modelo asistencial de farmacia. Debido a esa reserva, los propietarios de la farmacia solo pueden ser farmacéuticos, una barrera que impide la entrada del gran capital en la oficina de farmacia.

La revelación de tales intenciones provocó tal revuelo en la farmacia que el Consejo General de Colegios de Farmacéuticos, reunido en Asamblea General Extraordinaria, se vio obligado a lanzar un Manifiesto de rechazo a ese documento de reforma de los servicios profesionales. Del citado Manifiesto ya hemos hablado en el capítulo 4. El Consejo General no fue en todo caso el único organismo del sector que se pronunció. También lo hizo la Federación Empresarial de Farmacéuticos Españoles y lo hicieron también medios especializados, líderes de opinión, columnistas... La presión mediática y profesional fue tan grande que la propia Ministra de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad tuvo que salir al paso para oponerse a las intenciones de Economía y realizar una declaración

de apoyo al modelo español de farmacia por su adaptación a las necesidades del paciente y por garantizar el acceso al medicamento en condiciones de igualdad<sup>500</sup>.

Habida cuenta de la polémica despertada en torno a los requisitos de acceso y ejercicio de las profesiones, y sus correspondientes reservas de actividad, no ya solo para la farmacia, sino para muchas otras profesiones jurídicas y técnicas, el Gobierno decidió aplazar esta reforma para más adelante, extrayéndola del anteproyecto definitivo de Ley de Colegios y Servicios Profesionales aprobado por el Consejo de Ministros el 2 de agosto. A este respecto, lo único establecido por este documento es la creación de una Comisión de Reforma de las Profesiones *“que analizará los requisitos de acceso y el ejercicio profesional y, en su caso, hará las propuestas de modificación que considere y para ello podrá consultar al sector de que se trate”*, según la nota de prensa difundida por el propio Ministerio de Economía y Competitividad<sup>501</sup>. *“La Comisión –agregaba esta nota- estará coordinada por el Ministerio de Economía y de ella formará parte el Ministerio de Educación, la Agencia Nacional de la Evaluación de la Calidad y Acreditación y la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. Esta Comisión informará sobre cualquier cambio normativo que incida en los requisitos de acceso y ejercicio de las profesiones y de sus reservas de actividad. También podrá realizar de oficio una evaluación de las restricciones de acceso y de ejercicio existentes a la entrada en vigor de esta ley. En este*

---

<sup>500</sup> El Global fue uno de los medios especializados que se hizo eco de ello. En <http://www.elglobal.net/elglobal/articulo.aspx?idart=733532&idcat=775&tipo=2>

<sup>501</sup> Nota de prensa difundida por el Ministerio de Economía y Competitividad el 2 de agosto de 2013 y titulada “Aprobada la norma que regulará los Colegios y Servicios Profesionales”. Disponible en <http://www.mineco.gob.es>.

*caso, también formará parte de la Comisión el Ministerio que corresponda por razón de su competencia en la profesión analizada”.*

El anteproyecto del Gobierno se centró, pues, más en los colegios profesionales que en los servicios profesionales, introduciendo en la regulación de estos lo que quizá pueda calificarse de la reforma más importante desde la legislación que los adaptó a la Constitución democrática española. Una reforma que contempla la reducción de la colegiación obligatoria a las actividades sanitarias y jurídicas, así como a aquellas labores técnicas que exijan visado, permitiendo por tanto la coexistencia de colegios de pertenencia obligatoria y voluntaria, pero restringiendo a los primeros las competencias para habilitar el ejercicio de una determinada profesión.

En este capítulo vamos a ver cómo toda esa información pública y todos esos rumores sobre el anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales se proyecta en la comunicación de los colegios farmacéuticos andaluces entre enero de 2012 y septiembre de 2013, estudiando para ello las herramientas diversas de diferentes corporaciones incluidas en nuestro análisis.

Haremos referencia igualmente a otra noticia, surgida en este período de tiempo y relacionada con la obligatoriedad de la colegiación para el ejercicio de la profesión farmacéutica. Nos referimos concretamente a la sentencia emitida por el Tribunal Constitucional el 14 de marzo de 2013 declarando contraria a la Constitución la Ley 10/2003, de 6 de noviembre, reguladora de los colegios profesionales de Andalucía, la cual establecía la libre colegiación de los farmacéuticos que trabajaban para la administración andaluza, al considerar el legislador autonómico que



el control de estos profesionales ya estaba garantizado por la propia administración. Según señaló el TC, es el legislador estatal el que tiene que determinar tanto los supuestos de colegiación obligatoria como sus exenciones, y son los colegios profesionales y sus componentes los que *“tienen la exclusividad de ordenación de la respectiva profesión, no correspondiendo en ningún caso a las comunidades el control deontológico y ético”*.<sup>502</sup>

En nuestro análisis veremos también cómo fue recibida esta noticia por los colegios andaluces en el contexto de la gestación del anteproyecto de servicios profesionales y cómo fue utilizada en la comunicación a sus colegiados. Y veremos en general qué es lo que comunican los colegios sobre la polémica cuestión de la obligatoriedad de la colegiación, obligatoriedad que queda de momento preservada en el caso de las profesiones sanitarias pero dentro de lo que parece una tendencia clara hacia la liberalización y hacia la voluntariedad de la colegiación.

#### **8.4.1. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en la web y boletín digital del Consejo Andaluz**

Las filtraciones sobre los contenidos del borrador de anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales provocaron la lógica preocupación del Consejo Andaluz de Colegios de Farmacéuticos y de su Comité Ejecutivo, que reaccionó en su comunicación buscando el apoyo expreso de la Consejería de Salud

---

<sup>502</sup> Según información recogida por Europa Press, disponible en <http://www.europapress.es/andalucia/sevilla-00357/noticia-tc-anula-libre-colegiacion-funcionarios-publicos-aprobada-junta-2002-20130121141431.html>

al modelo asistencial de salud, tal y como había hecho el Consejo General con el Ministerio de Sanidad.

Un apoyo que el Consejo Andaluz logró recabar después de que su presidente, Antonio Mingorance, dirigiera a la consejera María Jesús Montero una misiva en la que le expresaba su preocupación por los rumores sobre una hipotética eliminación de la reserva que afecta a la propiedad-titularidad de la farmacia y en la que le solicitaba una declaración formal a favor del modelo asistencial de farmacia.

La única referencia informativa en los medios digitales del Consejo Andaluz a los planes de reforma del Gobierno sobre la propiedad y titularidad de la farmacia consiste precisamente en una noticia sobre el apoyo de la Consejería de Salud al modelo español de farmacia. *“La Consejería de Salud andaluza muestra su apoyo al actual modelo español de farmacia”*, es titulada esa información<sup>503</sup>, cuya entradilla señala: *“La consejera de Salud y Bienestar Social de la Junta de Andalucía, María Jesús Montero, ha expresado su adhesión al actual modelo en una carta remitida recientemente al presidente del Consejo Andaluz, Antonio Mingorance. Un modelo, expone la consejera, que ha dado muy buenos resultados y con el que el Gobierno andaluz está comprometido a través de la Ley de Farmacia de Andalucía”*.

En relación con el anteproyecto de Ley de Colegios Profesionales finalmente aprobado en agosto de 2013, solo hemos encontrado una escueta referencia informativa, y bastante aséptica,

---

<sup>503</sup> Noticia del 4 de febrero de 2013 del boletín digital del Consejo Andaluz, disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

informando de sus contenidos fundamentales, de acuerdo con el comunicado oficial emitido por el Ministerio.

La intencionalidad estratégica (más incluso que propiamente informativa) de toda esta comunicación parece muy evidente, y se confirma con la atención dispensada a la sentencia del Tribunal Constitucional declarando inconstitucional la Ley 10/2003 del Parlamento andaluz. De ella se ofrecen dos lecturas: la primera de carácter autonómico y la segunda de carácter nacional, para decir así en primer lugar que “*el TC anula la libre colegiación de funcionarios públicos en Andalucía*”<sup>504</sup> y en segundo lugar para señalar que “*el TC avala la colegiación obligatoria de los profesionales sanitarios que trabajan para la administración pública*”<sup>505</sup>. En ninguno de los dos casos nos encontramos con un reproche o una crítica explícita a la administración andaluza por haber promovido en su momento esta norma, como sí la hemos encontrado por ejemplo en la comunicación del Colegio de Sevilla, un hecho que quizás haya que poner en relación con el apoyo recibido por la Consejería de Salud en relación a la amenaza de supresión del binomio propiedad-titularidad farmacéutico. No hay duda por tanto que la comunicación es puesta por el Consejo Andaluz al servicio de su estrategia general de defensa de la farmacia y de sus colegios.

---

<sup>504</sup> Noticia del boletín digital del 1 de abril de 2013, disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

<sup>505</sup> Noticia de la página web del 21 de marzo de 2013, disponible en [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

#### **8.4.2. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en las redes sociales el Colegio de Córdoba**

Quizás por ser el asunto más lejano a su ámbito territorial de actuación, quizá porque finalmente los planes de reforma de la reserva de actividad no quedaron confirmados en el anteproyecto definitivamente aprobado, o quizá también por ser un asunto complejo de tratar en los estrechos límites de un post o un tuit, no hemos encontrado en las redes sociales del Colegio de Córdoba referencia informativa alguna sobre este tema.

#### **8.4.3. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en las publicaciones impresas del Colegio de Sevilla**

Desde la filtración del borrador que contemplaba la eliminación de la reserva para el farmacéutico de la propiedad y titularidad de la farmacia, a finales de 2012, el Colegio de Sevilla inicia una combativa actividad de comunicación sobre este tema, en línea con los argumentos y criterios marcados por el Consejo General de Colegios de Farmacéuticos. Esta actividad tiene un claro reflejo tanto en el boletín *Farmapress* como en *Avances*. En el primero, la información y comentarios editoriales sobre este asunto son recurrentes. Aparece de hecho casi en el 60% de los números del año 2013. Y siempre que aparece, lo hace además con algún tipo de comentario editorial. En el 20% de los números, el anteproyecto del Gobierno es además tema de portada. En *Avances*, por su parte, aparece en uno de los dos números publicados en 2013.

La primera referencia en *Farmapress* la encontramos en el número de enero de 2013, como tema principal de portada y con el expresivo título de “*Jaque a la titularidad-propiedad*”. La entradilla destaca que los planes del Ministerio de Economía cuentan con la oposición del propio Ministerio de Sanidad y de varias comunidades, entre ellas la andaluza, que ya han manifestado su oposición al proyecto. En su comentario editorial, el presidente del Colegio expresa el rechazo frontal de la farmacia a esta iniciativa, argumentando que significaría la destrucción del modelo asistencial de farmacia y la entrada de las grandes cadenas de medicamentos en la propiedad e insistiendo en que no hay una sola sentencia ni legislación europea que obliga a cambiar la regulación sobre la propiedad-titularidad de la farmacia. El reportaje desarrolla más esta argumentación, detallando la regulación de diferentes países europeos sobre la farmacia y subrayando que en Alemania el modelo es idéntico al de nuestro país.

En ese mismo editorial, el presidente del Colegio toca además otro tema relacionado con el anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, el de la obligatoriedad de la colegiación. El borrador filtrado entonces mantenía la obligatoriedad en los colegios sanitarios (como finalmente ocurrió en el anteproyecto definitivamente aprobado en agosto por el Consejo de Ministros), pero suprimía esa obligatoriedad fuera del ámbito jurídico, sanitario y de algunas profesiones técnicas (reforma que finalmente sí se mantuvo). En su comentario, el presidente del Colegio lamentaba también estos planes y se refería a “la reciente sentencia del Tribunal Constitucional español, restableciendo la obligatoriedad de la colegiación de los funcionarios en las profesiones sanitarias, en

contra de la ley andaluza promovida en su día por el entonces consejero de Salud, Francisco Vallejo. *“Afortunadamente aquella iniciativa solo sirvió para poner de manifiesto la fortaleza de los colegios sanitarios y la fuerte cohesión entre las corporaciones y sus colegiados. El movimiento de descolegiación que se produjo como consecuencia de ese cambio normativo fue mínimo”*, añadía el presidente del Colegio de Sevilla<sup>506</sup>.

En el editorial del mes de marzo, el presidente del Colegio de Sevilla se refiere a otro movimiento de una administración autonómica en contra de los colegios profesionales, en este caso de la Comunidad de Valencia. Se trataba de un Decreto con el que la administración sanitaria de aquella comunidad pretendía eliminar a los colegios de la concertación, haciéndola directamente con las farmacias, una iniciativa que el presidente del Colegio de Sevilla interpretaba como un ataque a las corporaciones farmacéuticas, a la sociedad civil y al propio modelo asistencial de farmacia. *“Si el Decreto valenciano sale adelante en los términos en los que está (...) las consecuencias van a ser gravísimas y no sólo por lo que se refiere a la unidad de la prestación farmacéutica y sanitaria en nuestro país, sino por eliminar de un plumazo la galanía de abastecimiento en condiciones de igualdad y solidaridad que en estos momentos disfrutamos (...) Si se presidente de los colegios para concertar de forma homogénea con todas las farmacias, se acabará de igual modo la distribución homogénea y solidaria de medicamentos a todas las farmacias. Dicho en pocas palabras: acabará el sistema de distribución cooperativa (...) ¿Qué pretenden algunos, volver a los tiempos pasados de monopolio de la industria*

---

<sup>506</sup> Boletín *Farmapress* de enero de 2013, disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

*sobre la distribución de medicamentos, en los que sólo unos cuantos privilegiados accedían a ellos?”<sup>507</sup>*

El decreto valenciano es también el asunto del editorial del número de abril de Avances. Después de asistir a las jornadas farmacéuticas valencianas, el presidente del Colegio de Sevilla transmite a los colegiados sevillanos la impresión de los colegas valencianos de estar asistiendo a una maniobra de la Consejería dirigida a dividirlos y debilitarlos. *“Siempre he tenido clarísimo que la única garantía para que todas las farmacias puedan concertar con el Sistema Nacional de Salud es que haya un único concierto regional firmado por los Colegios en nombre de todos los farmacéuticos. Todo lo que sean conciertos sectoriales o grupales nos condena a divisiones y enfrentamientos. Pero no es solo eso: la única garantía de que todos los ciudadanos tengan acceso en igualdad de condiciones a su medicación es mediante un único concierto en el que participen todas las farmacias”*, escribe el presidente del Colegio, que desvela que también en el trámite parlamentario de la Ley de Farmacia de Andalucía hubo intentos de introducir enmiendas en esta dirección. *“Siempre, y en todos sitios, hay sirenas cuyos cantos intentan confundir a los que navegan con la intención de estrellarlos contra los arrecifes”*, concluye<sup>508</sup>.

Los planes del Gobierno central sobre la propiedad-titularidad farmacéutica reaparecen de nuevo en *Farmapress* en el editorial del mes de abril de 2013, centrado esta vez a desmontar el argumento de que la liberalización de la farmacia tendría efectos beneficios sobre el empleo. El presidente del Colegio de Sevilla aporta los datos

---

<sup>507</sup> Boletín Famapress de marzo de 2013, disponible en [www.farmaceticosdesevilla.es](http://www.farmaceticosdesevilla.es)

<sup>508</sup> Boletín Avances de abril de 2013, de acceso restringido a colegiados en [www.farmaceticosdesevilla.es](http://www.farmaceticosdesevilla.es)

de la evolución del empleo farmacéutico para concluir que, a pesar de ser quizá el sector más castigado por los recortes públicos, “la oficina de farmacia ha seguido manteniendo el empleo en vez de empezar a ajustar plantillas”. “*¿Alguien puede pensar realmente que en una coyuntura como la que hemos vivido, unas farmacias en manos de grandes cadenas iban a seguir creando empleo como se ha creado en nuestras boticas a pesar de todos los pesares?, ¿qué iluso es el que puede dudar si quiera de que lo que hoy estaríamos viviendo en nuestro sector sería una destrucción masiva de empleo en un modelo liberalizado?*”, se pregunta el presidente del Colegio de Sevilla, que apela también al significativo dato del empleo femenino. “*A los defensores (de boquilla) de la igualdad de género, debo preguntarles: ¿qué sector, sanitario o no, tiene un 63% de mujeres autónomas, universitarias, dirigiendo sus propios establecimientos?, ¿alguien se ha parado a pensar qué efecto tendría sobre el empleo femenino la supresión en la farmacia de la titularidad-propiedad y la consiguiente entrada ‘a saco’ de las multinacionales en la propiedad de la farmacia?, ¿cuánto empleo femenino de calidad sería destruido y sustituido por contratos basura, de horarios abusivos, y encubiertamente discriminadores de la mujer?*”<sup>509</sup>, se cuestiona de manera retórica el presidente del Colegio, antes de concluir que, en farmacia, liberalización y empleo son conceptos antagónicos.

La última referencia al anteproyecto de Ley de Servicios y Colegios Profesionales la encontramos en *Farmapress* en el número de julio-agosto, ya con ese anteproyecto aprobado por parte del Consejo de Ministros, sin ninguna referencia al binomio titularidad-propiedad de la farmacia, pero con un contenido claramente

---

<sup>509</sup> Boletín *Farmapress* de abril de 2013. Disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)



restrictivo a la obligatoriedad de la colegiación y proclive a la liberalización de las actividades profesionales. El presidente del Colegio de Sevilla firma entonces un editorial que constituye un verdadero manifiesto reivindicativo del papel de los colegios profesionales y en el que califica la iniciativa del Gobierno como *“otro intento de invasión más en un ámbito de la sociedad civil que ha permanecido hasta ahora independiente de los poderes públicos, una independencia que se percibe como muy molesta por quienes ejercen la autoridad y se ven conminados por los colegios a ese esfuerzo de dialogar y consensuar las medidas”*. Manuel Pérez hace en este artículo un paralelismo entre la presión liberalizadora que sufren los colegios ahora y las que ya soportaron del liberalismo doctrinario de principios del siglo XIX *“con argumentos que recuerdan mucho a los que se escuchan hoy, hablando con desprecio de las corporaciones profesionales, calificándolas de organizaciones anacrónicas contrarias a la libertad de mercado”*, para acabar concluyendo que *“los colegio profesionales sobrevivieron a esos ataques y volverán a hacerlo en esta ocasión”*. Esta argumentación sirve al presidente del Colegio de Sevilla para recordar a los colegiados todo lo que su corporación hace por ellos y en general por toda la sociedad. *“Haciendo balance de lo que el Colegio de Farmacéutico nos aporta a todos los colegiados en materia de formación, información, telecomunicaciones, riesgos laborales, asesoramiento técnico, seguridad de ejercicio..., y de todas las áreas que abarcan su actividad (...) creo que todos tenemos razones para sentirnos orgullosos de nuestra corporación”*, dice Manuel Pérez, que agrega que no sólo los profesionales farmacéuticos, sino toda la sociedad sevillana saldría perdiendo *“sin la contribución de una*

*institución como nuestro Colegio”. Por ello, apela “a todos los compañeros que así lo sientan y a todos los colegas de otras profesionales, sanitarias y no sanitarias, que defiendan a sus colegios y el valor que aportan a la sociedad, injusta e interesadamente menospreciado por quienes quieren manos libres para regular y gestionar sin el incómodo contrapeso de la sociedad civil”<sup>510</sup>.*

En vista de todo ello, resulta evidente que nos encontramos, en este caso, con una comunicación de tono claramente editorializante, basada en la elaboración de contenidos propios a partir de la información procedente de fuentes externas, y dirigida al mismo tiempo hacia los colegiados, hacia las administraciones y hacia la sociedad en general. Dicho de otra manera, el Colegio se dirige en su comunicación a sus colegiados, pero con la intención de que el mensaje llegue también fuera.

Lógicamente, se trata de una comunicación que, en sus tiempos, resulta posterior a las noticias e informaciones que se publican en prensa y medios especializados. Sin embargo, al ser una comunicación interpretativa y valorativa, lejos de resultar caduca, reviste una gran actualidad e interés para los colegiados.

El mensaje que se dirige a ellos contiene una intención informativa, pero sobre todo cultural y estratégica. Hay un esfuerzo evidente de crear un clima de opinión adverso a la iniciativa del Gobierno y de convertir a los colegiados en embajadores de la opinión del Colegio ante la sociedad. Hay asimismo una voluntad de aprovechar esta noticia para reforzar la unión y el orgullo corporativo,

---

<sup>510</sup> Boletín Farmapress de julio-agosto de 2013, disponible en [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

poniendo en valor ante los profesionales los servicios que reciben de su corporación, así como la aportación social realizada por ésta.

#### **8.4.4. El anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales, en las circulares del Colegio de Huelva**

Como en el caso de la comunicación del Sevilla, el anteproyecto de Ley de Colegios y Servicios Profesionales es abordado en las circulares del Colegio de Huelva con gran contundencia desde el momento de la filtración del borrador que contemplaba la supresión de la reserva exclusiva de la propiedad y titularidad de las farmacias al farmacéutico.

Reaccionando de forma urgente a esa filtración, el presidente del Colegio de Huelva suscribe una circular indicando que *“ningún farmacéutico, propietario o no de oficina de farmacia, puede aceptar que se dé entrada a personal no farmacéutico, a la propiedad de la Oficina de Farmacia y a la conservación de medicamentos, pues estaríamos rompiendo la esencia de la profesión”*. Y señala que la reforma propuesta *“no beneficia al ciudadano, pues en la actualidad el 99,9% de la población dispone de una farmacia donde reside, tampoco beneficia a la administración, puesto que no genera ahorros en el gasto público en medicamentos”* y solo beneficia únicamente al gran capital, *“que es el que presiona para instaurar las grandes cadenas de farmacia en nuestro país”*<sup>511</sup>.

El presidente del Colegio de Huelva pone además este anuncio del Gobierno en el contexto de cinco años de presión sobre la farmacia, en el que *“gobiernos de uno y otro signo han aplicado más*

---

<sup>511</sup> Circular de 2 de enero de 2013, de acceso restringido para colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

*de 15 medidas que, particularmente las últimas, han provocado una caída en la facturación de un 20% y de hasta un 50% en la rentabilidad de las farmacias*". A pesar de ellos, realiza un llamamiento a todos los colegiados para que sigan prestando un servicio impecable *"porque nuestra profesionalidad está por encima de todo y esto no debemos olvidarlo nunca"*

Apenas unos días después, el 15 de enero, el presidente del Colegio de Huelva vuelve a suscribir una nueva circular para informar del Manifiesto aprobado en la Asamblea de Presidentes del Consejo General sobre el posicionamiento de la farmacia española en torno a las líneas generales del anteproyecto de ley de servicios profesionales y la anunciada supresión de la reserva de la propiedad y titularidad de las farmacias al farmacéutico. Se trata de una circular escueta en la que se adjunta el contenido de ese Manifiesto.

Finalmente, el 25 de abril<sup>512</sup>, e imaginamos que respondiendo a la presión de los colegiados por conocer más sobre las intenciones del Gobierno, el presidente del Colegio de Huelva vuelve a aludir a esta cuestión para señalar que *"se están filtrando varias versiones según las cuales nuestra profesión se ve afectada en mayor o menor medida"*, de modo que es mejor ceñirse a las informaciones de fuentes oficiales, confiando en ese sentido en las manifestaciones de los portavoces de Economía indicando que *"no hay nada decidido en ningún sentido"* y sobre todo en las de los portavoces del Ministerio de Sanidad y particularmente su titular *"que a día de hoy apoya sin fisuras nuestro modelo de farmacia"*. La última comunicación sobre

---

<sup>512</sup> Circular de 25 abril de 2013, de acceso restringido para colegiados en [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

este asunto nos la encontramos tras la aprobación definitiva del anteproyecto por parte del Gobierno, y en un tono bastante aséptico.

Estamos, por tanto, como vemos, ante una comunicación claramente interpretativa, enfocada a la creación de opinión, y fuertemente connotada de valores corporativos y de apelaciones al orgullo de ser farmacéutico y al sentimiento de unión y pertenencia colegial.

## 8.5. Algunas consideraciones finales

De todo este análisis de contenidos se desprende, en primer lugar, que la comunicación a colegiados de los colegios de farmacéuticos es una comunicación atenta a los temas de actualidad profesional, que no elude la información sobre las cuestiones que verdaderamente preocupan a los colegios ni se distrae sobre temas menores. Es ciertamente, una comunicación que aborda los grandes frentes abiertos para la profesión.

Y lo aborda, además, no sólo desde un punto de vista informativo, sino también editorial y de creación de opinión. De forma general, algunos colegios con mayor prudencia y moderación que otros, las corporaciones opinan (editorializan) sobre estos temas, con una intención muy evidente de influir en la percepción y el *sentir* de los profesionales.

En general, podemos decir que no es una comunicación que compita por dar primero la noticia a los colegiados. Aunque la información es bastante inmediata y urgente, lo que predomina sin duda es el deseo de aportar una información útil y de servicio, así como una interpretación y una valoración de los acontecimientos.

Vinculado a este tratamiento editorial, hay una gran profusión de mensajes de profundo calado corporativo, mensajes que apelan a la unión, al orgullo de ser farmacéutico, al valor social de la farmacia, y también al valor de la propia actividad colegial en defensa de los intereses profesionales.

Se trata asimismo de una comunicación directamente influida por los presidentes y/o por los órganos de gobierno colegiales, incluso con participación directa de éstos.

Y por todo lo comentado hasta ahora es una comunicación puesta al servicio de una estrategia, la estrategia general de la corporación, que se emplea de forma premeditada para influir tanto interna como externamente en todos los grandes temas de interés profesional.

## **9. CONCLUSIONES**



Las conclusiones de nuestra investigación, en relación con los objetivos planteados, son los siguientes:

**Objetivo 1.-**

***Validación de los conceptos y modelos sobre Comunicación Interna procedentes del Corporate en su aplicación al denominado “Tercer Sector”, y particularmente a los Colegios Profesionales, como instituciones históricas y de gran relevancia dentro de la sociedad española. Definición, en su caso, de las características diferenciales de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales.***

### **Conclusión 1.1**

La Comunicación Interna en las entidades representativas, y de forma específica en los colegios profesionales, presenta desde su concepto singularidades y características propias que la hacen muy diferente de la Comunicación Interna en el mundo del Corporate o de la gran empresa. Los modelos de la Comunicación Interna Corporativa han sido sin embargo hasta ahora considerados como válidos para cualquier organización, aplicándose en la práctica profesional en cualquier sector sin la debida reflexión previa.

### **Conclusión 1.2.**

Las diferencias de la Comunicación Interna en los Colegios Profesionales arrancan desde la propia definición de su público, que en la gran empresa se asocia principalmente al trabajador, mientras que en las entidades representativas debe vincularse con sus miembros asociados, y, por tanto, en las corporaciones profesionales, con los profesionales colegiados. El caso de la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces, centrada principalmente en los colegiados, confirma y acredita esta diferencia fundamental.

### **Conclusión 1.3.**

Como público de la Comunicación, el colegiado tiene, en su perfil, características que lo asimilan al empleado de una empresa, pero también al cliente y al accionista. En suma, presenta un perfil singular que reúne características habituales del empleado de una empresa, pero también características que son más habituales en los públicos externos del Corporate. Esta singularidad condiciona los principios, contenidos y herramientas de la Comunicación Interna de los Colegios Profesionales, diferenciándolas claramente de la que se desarrolla en el mundo de la gran empresa. Así se aprecia claramente en la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces.

#### **Conclusión 1.4.**

Frente a la comunicación del Corporate, los contenidos de la Comunicación Interna de los colegios profesionales se centran no tanto en la organización en sí y en su actividad, como en los temas de actualidad profesional y orientan sus objetivos a la definición y defensa de los intereses comunes profesionales. Podríamos decir, por tanto, que se trata de una comunicación que, a diferencia de lo que ocurre en el Corporate, mira más hacia fuera que hacia dentro de la organización. El caso de la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces confirma claramente que son los temas de actualidad profesional los que interesan más a los colegiados y los que reciben asimismo la mayor dedicación e interés en la comunicación que realizan las corporaciones.

### **Conclusión 1.5.**

En las herramientas de comunicación de los colegios profesionales, el avance de los medios digitales resulta tan imparable como en el mundo del Corporate, pero los límites entre Comunicación Externa y Comunicación Interna son mucho más difusos. Así, aunque existen espacios reservados de información (intranets) para los colegiados, las zonas públicas de las páginas webs se conciben como espacios de información mixta, de interés tanto para colegiados como para ciudadanos. En las herramientas usadas por los colegios andaluces, no sólo en las digitales, se constata esa convivencia entre Comunicación Interna y Externa que en el Corporate casi parecería poco menos que incestuosa.

**Objetivo 2.-**

***Estudio de la situación de la Comunicación Interna en los colegios profesionales, de forma comparada con la Comunicación Interna Corporativa: rango y recursos dedicados en comparación con la Comunicación Externa, posicionamiento dentro del organigrama, y otros aspectos cruciales para conocer la situación y el avance profesional de esta disciplina en los últimos años. Análisis concreto del caso de los colegios de farmacéuticos andaluces y estudio de la influencia que la supresión de la obligatoriedad de colegiación en la mayoría de las profesiones podría tener en la Comunicación Interna de los colegios.***

### **Conclusión 2.1.**

Si el retraso de la Comunicación Interna con respecto a la Comunicación Externa persiste en el mundo empresarial, esa distancia es mucho mayor en las organizaciones del Tercer Sector, y, entre ellas, en los colegios profesionales que se iniciaron con años de retraso en el mundo de la Comunicación, e imitando las prácticas habituales del Corporate. En cierta forma, podría decirse que la comunicación colegial está en un estadio evolutivo de la Comunicación similar al que tenía el Corporate hace una década.



### **Conclusión 2.2.**

El retraso, y quizá la adopción sin una reflexión previa de las prácticas del Corporate, ha hecho que la profesionalización de la Comunicación por parte de los colegios profesionales se haya orientado principalmente hasta ahora a la *publicity* o funciones habituales de Gabinete de Prensa, utilizándose en menor medida los recursos especializados para la Comunicación Interna. Eso no quiere decir que los colegios profesionales no hayan avanzado también en este campo y no hayan adquirido plena conciencia de la importancia crucial de la comunicación con los colegiados. El caso de los colegios de farmacéuticos andaluces es bien significativo en este sentido, con datos elocuentes que atestiguan una concepción y uso estratégico de la Comunicación Interna, así como el desarrollo de una actividad planificada, sistemática y recurrente de información hacia los colegiados.

### **Conclusión 2.3.**

La comunicación de los colegios profesionales de farmacéuticos andaluces es frecuente y regular en su difusión, variada en sus herramientas de comunicación y con una orientación creciente hacia las herramientas digitales, y bastante ajustada en sus contenidos a los temas de interés profesional, que, dada la dedicación de la mayoría de colegiados en activo, se centra en la oficina de farmacia. Todo lo cual denota una actividad planificada y sistemática de comunicación, con un mensaje y discurso de conjunto común, orientado principalmente hacia la defensa del modelo asistencial de farmacia y su aportación a la sociedad. En el 88% de los colegios, el presidente participa activamente en el diseño y desarrollo de la política de comunicación. Y en el 77% de los casos depende él, aunque siempre de forma compartida con otros altos puestos ejecutivos o de gobierno.

#### **Conclusión 2.4.**

De forma contraria, y como principales debilidades, la Comunicación Interna de los colegios es básicamente unidireccional y no desarrolla estrategias de segmentación que favorezcan la personalización de las informaciones. Fruto de ello quizá está extendida cierta percepción de que los colegios de farmacéuticos defienden principalmente los intereses de los titulares o cotitulares de farmacia, los cuales, por otro lado, representan más del 50% de los profesionales que trabajan en una oficina de farmacia.

### **Conclusión 2.5.**

La supresión de la obligatoriedad de la colegiación en la gran mayoría de profesiones puede servir de acicate para intensificar la Comunicación Interna de los Colegios, según la opinión de la mayoría de los expertos. Los presidentes de los colegios de farmacéuticos andaluces, no afectados por este proceso, estiman en cambio que el efecto será el contrario, y que la voluntariedad de la colegiación significará una merma general de los servicios colegiales, entre ellos, los servicios de información y comunicación.

**Objetivo 3.**

***Investigación de la influencia de las herramientas 2.0 y medios sociales sobre la orientación de la comunicación interna en los colegios profesionales. Determinación del grado de adaptación de la comunicación de los colegios de farmacéuticos andaluces a la cultura de la conversación y el debate colegial, más allá de las herramientas de información vertical entre colegio y colegiados.***

### **Conclusión 3.1.**

Cada vez son más las corporaciones profesionales que se incorporan al ecosistema digital y a desarrollar estrategias de Comunicación 2.0 que les permitan estar más cerca de sus públicos. Aunque, en este, como en todos los ámbitos, existe también un retraso considerable con respecto al Corporate.

### **Conclusión 3.2.**

En el caso de los colegios de farmacéuticos andaluces, resulta notorio que las *TIC* han transformado sustancialmente su Comunicación Interna, en un proceso paralelo a la implantación y extensión de la receta electrónica en el sistema sanitario público andaluz. Además de aportar ventajas relacionadas con la economía, periodicidad y volumen de información, inmediatez y comodidad de acceso, entre otras, las nuevas herramientas han hecho evolucionar hacia un sistema de comunicación que tiende a otorgar un gran protagonismo a los contenidos, y desde una concepción completamente dinámica, como demuestra por ejemplo la gran transformación de sus páginas web, antaño herramientas de información bastante estática y hoy, sobre todo en algunos colegios, verdaderos portales informativos concebidos para que los diferentes públicos de interés y particularmente los colegiados puedan estar al día de los asuntos que conciernen a su corporación.

### **Conclusión 3.3.**

Desde la perspectiva de la participación y el diálogo colegial, es indudable que el avance es mucho menor, e indudablemente es en este ámbito donde las posibilidades de avance resultan más evidentes. La realidad, a ciencia cierta, es que no hay una hoja de ruta clara para profundizar en esa dirección, ni signos de que los colegios vayan a tomar medidas de manera inmediata para que su comunicación interna sea más parecida a una conversación que al envío de información puntual y recurrente.



### **Conclusión 3.4.**

Esas dudas se reflejan claramente en la actividad en redes sociales. Hay cuatro corporaciones farmacéuticas en las redes, cinco si sumamos el Consejo Andaluz, lo que nos da un porcentaje presencia del 55%, un dato ligeramente superior al de otros estudios de referencia sobre colegios profesionales. Llama la atención la mayor intensidad de presencia de las corporaciones farmacéuticas andaluzas en Twitter, que se impone claramente a la red social líder, Facebook, en número de seguidores a los colegios. También el dato de que un colegio andaluz, el de Sevilla, logra superar a los dos principales colegios nacionales en número de seguidores. Pero en general, la comunicación que hacen los colegios en estas redes sigue siendo fundamentalmente unidireccional, sin responder al verdadero espíritu de participación y debate que define la cultura 2.0. Y además los propios líderes colegiales disienten del valor que estas redes están llamadas a jugar en la Comunicación Interna, mostrándose muy escépticos algunos de ellos.

**Objetivo 4.-**

***Análisis de la influencia del contexto de cambio profesional en la Comunicación Interna de los colegios de farmacéuticos andaluces. Y análisis inverso de la utilización estratégica de la Comunicación Interna como instrumento para influir en ese proceso de cambio y de forma más concreta en el proceso de debate sobre el futuro profesional de la farmacia y la evolución necesaria para adaptarse a un entorno diferente.***

#### **Conclusión 4.1.**

Los líderes colegiales están convencidos del valor estratégico de la comunicación interna en la gestión del cambio. Una percepción que es compartida por la gran mayoría de los actores vinculados al sector. Entre todos ellos es asimismo general el convencimiento de que los colegios, con más o menos acierto, con más o menos recursos, están usando la Comunicación Interna para liderar o dirigir un proceso de cambio concreto relacionado con la evolución hacia una farmacia de servicios más amplios, no ceñidos a la dispensación de medicamentos.

### **Conclusión 4.2.**

El análisis de la comunicación realizada por cuatro organizaciones colegiales farmacéuticas andaluzas, en cuatro herramientas de comunicación diferentes, y sobre cuatro grandes temas definitorios del proceso de cambio que vive la farmacia, acredita de forma fiable que en efecto hay una utilización premeditada (o estratégica) de la Comunicación por parte de los Colegios Profesionales para influir sobre los grandes frentes abiertos en la profesión y para liderar la evolución y avance de la profesión.

### **Conclusión 4.3.**

En esa comunicación vinculada con el proceso de cambio, que tiene un tono claramente editorializante, se percibe un gran esfuerzo de los colegios por ofrecer una visión de conjunto capaz de poner a los acontecimientos en su contexto, así como una gran profusión de mensajes de profundo calado corporativo, mensajes que apelan a la unión, al orgullo de ser farmacéutico, al valor social de la farmacia, y también al valor de la propia actividad colegial en defensa de los intereses profesionales.

## **10. BIBLIOGRAFÍA**

## 10.1. Libros

A.A. V.V.: *Los stakeholders y la Acción Social de las empresas*, Colección Economía y Empresa, Fundación Rafael del Pino 2006

A.A.V.V.: *Comunicación Empresarial*. Deusto. 2004.

ARCEO VACAS, J. L., *Las Relaciones Públicas en España*, McGraw-Hill, Madrid, 2004.

AGUILERA, J. y CAMACHO, N: *Gerencia Integral de comunicaciones*. Ecoe Ediciones. 2008

ALBRECHT, K.: *Servicio al cliente interno*. Paidós Empresa, Madrid, 1992.

ALCINA FRANCH, J.: *Aprender a investigar. Métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales. Humanidades y Ciencias Sociales*. Compañía Literaria, Madrid, 1994

ALSOP RONALD J., *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*, Free Press 2004.

ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M.: *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Paidós, Barcelona, 1997.

ANDRADE, H.: "Hacia una definición de la Comunicación Organizacional", en *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 1991.

ANZIZU, J. M.: *Gestión del cambio en empresas españolas. Textos y casos*. Orbis, Barcelona, 1992.

ARAGONÉS, P.: *Empresas y Medios de Comunicación*. Gestión 2000, Barcelona, 1998.

- ARANEO, PAULA. *El poder de la comunicación institucional II. Imagen*. Buenos Aires, 2001.
- ARCEO VACAS, J.L. (2004): *Las relaciones públicas en España*. McGraw-Hill, Madrid.
- ARRIETA, L: “La dimensión del propósito en la Comunicación Organizacional”, en *La Comunicación en las Organizaciones*. México, Trillas, 1991.
- ARROYO, L. Y YUS, M.: *Los cien errores de la comunicación en las organizaciones*. ESIC Editorial. 2007
- AUBREY, R., Y COHEN, P.: *La organización en aprendizaje permanente*. Deusto, Bilbao, 1996.
- BANNEL, Y.: *Comunicación y marketing interno: la revolución empresarial de hoy*. Grupo ICSA, Madrid, 1989.
- BARQUERO CABRERO, J.D: *Comunicación estratégica: Relaciones Públicas, publicidad y marketing*. McGraw Hill 2005
- BARRA, F. J.: *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la Planificación*. Pirámide, Madrid, 1993.
- BARTOLI, A.: *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós, Barcelona, 1992.
- BARTOLOMÉ, M.: “Investigación cualitativa en educación. ¿Comprender o transformar? En *Revista Investigación Educativa*. Nº1. 1992.
- BASSAT, LUIS: *El libro rojo de la publicidad*, Espasa, 1999
- BATESON, G: *Mind and nature*. Dutton, New York, 1979,
- BEAU, D. y DAUDEL, S.: *Strategie d'enterprise et communication*. Dunod. Paris. 1992
- BEL MALLÉN, J.I: *Comunicar para crear valor: la dirección de comunicación en las organizaciones*. Fundación COSO y Eunsa. 2004



BELL, A. H.: *Business communication. Toward 2000*, Southwestern, Ohio, 1992.

BENAVIDES, J. (Ed.): *Director de comunicación*. Edipo, Madrid, 1993.

BENAVIDES, Juan.: *Dirección de comunicación empresarial*. Gestión 2000, Barcelona. 2001

BENET J. Y NOS ALDÁS. E.: *La publicidad en el Tercer Sector: Tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria*, Icaria. 2003.

BESSEY DES HORTS, C.H.: *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Aedipe-Deusto, Madrid-Bilbao, 1989.

BLACK S.: *ABC de las Relaciones Públicas*, Gestión 2000, 2001

BLANCHARD, K. y O'CONNOR, M.: *Dirección por Valores*. Gestión 2000, Barcelona, 1997.

BOIRY, P.A.: *Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1998

BONILLA, C.: *Relaciones públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones*. México: Compañía Editorial Continental. 2004.

BORRELL, F.: *Comunicar bien, para dirigir mejor*. Gestión 2000, Barcelona, 1996.

BRIGGS, M.: *Periodismo 2.0*. Knight Center for Journalism, Universidad de Texas. 2007.

BROWN, J E ISAACS, S: *World Café. El nuevo paradigma de comunicación organizacional y social*. CECSA. 2006.

BUNGE, M.: *La investigación científica. Su estrategia y filosofía*. Ariel, Barcelona, 1981.

BUNGE, M.: *Epistemología*. Ariel, Barcelona, 1985

CALONGE, C.: *El poder de la comunicación inteligente*. Edición Prentice Hall / Financial Times, 2004

CAPRIOTTI, P.: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel, Barcelona. 1999.

CAPRIOTTI, P: *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección libros de la empresa, 2009.

CARBÓ, E.: *Cómo ser creativo*. Obelisco, Barcelona, 1995.

CARRASCOSA, J.L.: *Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. Ciencias de la Dirección, Madrid, 1992.

CARRASCOSA, José Luis.: "Información/Comunicación". Arcadia. Madrid 2003.

CASTILLO, A. (ed): *Comunicación organizacional, teorías y estudios*. Clave. 2009.

CEES B.M, VAN RIEL. P: *Comunicación corporativa*. Prentice Hall, 2005

CELAYA, J.: *La empresa en la web 2.0*. Editorial Gestión 2000. 2008

CELAYA. J y HERRERA, P.: *Los blogs en la Comunicación Empresarial en España. Últimas tendencias*. Grupo BPMO Ediciones. 2006

CERVERA FANTONI, A.L.: *Comunicación total*. Esic, Madrid, 2004

CHAVES, N.: *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. Gustavo Gil, Barcelona, 1988.

CHAVES, N. *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Colección GG Diseño. 2012. 3ª Ed.

CHOMSKY, N. *La propaganda y la opinión pública: conversaciones con David Barsamian*. Crítica, Barcelona. 2002.

COLOBRANS, J.: *Antropología de la Empresa. Ensayos de antropología cultural*. Ariel, Barcelona, 1996.

COSTA, J.: *Comunicación corporativa*. Ciencias Sociales, Madrid, 1995.

COSTA, J.: *La imagen de empresa: Métodos de comunicación integral*. Ibérico Europea de Ediciones, Barcelona, 1977.

COSTA, J.: *La Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós, Barcelona, 1998.

COSTA, J.: *DirCon on-line*. Grupo Editorial Design. La Paz. 2004

COSTA, J (ed): *Dircom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Universidad de Valencia, 2009,

CUTLIP S. M. y CENTER A.H.: *Relaciones Públicas Eficaces, Gestión 2000*, Barcelona. 2001

CHETTY, S.: "The case study method for research in small- and medium- sized firms". *International Small Business Journal*, Vol. 15, 1996.

DAVARA, J.: *Estrategias de comunicación*. Dossat, Madrid, 1992.

DAVIS, F.: *La comunicación no verbal*. Alianza, Madrid, 1989.

DAVIES, G.: *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge 2004.

DELISAU, S.: *Las comunicaciones escritas de la empresa*. De Vecchi, Barcelona, 1986.

DEL PULGAR RODRÍGUEZ, L.: *Comunicación de empresa en entornos turbulentos* Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing – ESIC 1999

DENISON, D.R.: *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis, Bogotá, 1991.

DENNY T.: *Story-telling and educational understanding*. Paper presented at the National Meeting of the International Reading Association. Houston. 1978

DENZIN, N.: *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, Editorial Mcgraw Hill, New York. 1978.

D'HUMIERES, P.: *Management de la communication d'entreprise*. Eyrolles. París. 1994

DOWLING G.: *Creating Corporate Reputations*, Oxford University Press, 2001.

DÍEZ FREJEIRO, S.: *Técnicas de comunicación: La comunicación en la empresa*. Ideas propias Editorial. 2002.

EISENHARDT, KM.: *Building theories from case study research*. En Academy Management Review, Vol.14, nº4. 1989

ELÍAS, J. *Organización Atenta*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1994.

ELÍAS, J. y MASCARAY, J.: *Más allá de la Comunicación Interna. La intracomunicación*. Gestión 2000, Barcelona, 1998.

EMERY, J.: *Sistemas de información para la dirección. El recurso estratégico crítico*. Díaz de Santos, Madrid, 1990.

FERNÁNDEZ AREAL, M.: *Relaciones Públicas y Protocolo*. Universidad de Vigo/ Diputación de Pontevedra, 1998.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. y DAHNKE, G. L.: *La Comunicación Humana. Ciencia Social*, México, McGraw-Hill, 1990.

FERNÁNDEZ HERMANA, L.A.: *En.red.ando*. Ediciones B, Barcelona, 1998.

FERNÁNDEZ COLLADO, C.: *La Comunicación en las organizaciones*. Trillas, México, 1991.

FERNÁNDEZ, C.: *Diseño, Comunicación y Nuevas Tecnologías*. On, Barcelona, 1989.

FITA, J.: *Comunicación en programas de crisis*. Gestión 2000, Barcelona, 1999.

FONTCUBERTA, M.: *Estructura de la noticia periodística*, ATE, Barcelona, 1980.

FOX-WOLFGRAMM, S. J. BOAL, K.B. y HUNT, J. G. *Organizational adaptation to institutional change: a comparative study of first-order change in prospector and defender Banks*. Administrative Science Quarterly, 43,1998.

FRANCO, G.: *Cómo escribir para la web*. Centro Knight para el Periodismo en las Américas. 2008.

FRANCE, M. y LEBEL, P.: *Organizar la Comunicación Interna*. Gestión 2000, Barcelona. 1992.

FRANK, A. y BROWNELL, J: *Organizational Communication and Behavior: Commung to perfomance*. Holt, Rinehart& Winston, New York, 1989.

FUMERO, A., ROCA, G. Y SÁEZ VACA, F: *Web 2.0*. Fundación Orange, Madrid, 2007.

GAITAN MOYA, J. y PIÑUEL RAIGADA, J. L.: *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Síntesis, Madrid, 1998.

GALINDO RUBIO, F.: *Comunicación Audiovisual Corporativa*. Universidad Pontificia de Salamanca. 2004

GAN F., et al.: *Desarrollo de Recursos Humanos*. Apóstrofe, Madrid. 1996.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad*. Díaz de Santos, Madrid, 1989.

GARCÍA OROSA, B.: *Gabinetes de Comunicación on line. Claves para generar información corporativa en red*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Zamora. 2009.

GARCÍA JIMÉNEZ, J.: *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos, Madrid, 1998.

GARCÍA S. Y DOLAN, S. L.: *La Dirección por Valores*. Mc Graw-Hill, Madrid, 1997.

GARCÍA A.; GARCÍA H., Y RAMÍREZ NAVARRO, J.M: *Imagen y Comunicación en temas sociales*, Libros Certeza 2001.

GARCÍA PERDIGUERO, T., *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Editorial Anagrama 2003.

GARMENDÍA, J. A., Y PARRA LUNA, F.: *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid, Taurus, 1993.

GARMENDIA, J.A.: *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. ESIC, Madrid, 1990.

GARMENDIA, J.A.: *Tres culturas: Organización y recursos humanos*. ESIC, Madrid, 1994.

GATES, B.: *Camino al futuro*. McGraw-Hill, Madrid, 1995.

GELINIER, O.: *Nueva dirección de la empresa personalista y competitiva*. A.P.D., Madrid, 1980.

GIMÉNEZ RUIZ, J. L.: *Sociología de la organización y de la empresa*, Marcombo Boixareu Editores, Barcelona, 1988.

GLASER, B. y STRAUSS, A.: *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. 1967

GOLEMAN, D: *Inteligencia Emocional*. Kairós, Barcelona, 1996.

GÓMEZ Y MENDEZ, J.M.: *Gutenberg.es*. Gallo de Vidrio, Sevilla, 2000.

- GONZÁLEZ HERRERO, A.: *Marketing preventivo. La Comunicación de crisis en la empresa y en la organización*. Bosch, Barcelona, 1998.
- GRASSO, L.: *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. Editorial Brujas. 2006. P.35
- GREENER, T.: *Imagen y Relaciones Públicas*. Ediciones Pirámide. Madrid 1995
- GRUNIG, J., HUNT, T.: *Dirección de Relaciones Públicas, Gestión* 2000, Barcelona, 2000.
- GUARDIA MASSÓ, R. *El beneficio de compartir valores*, Deusto, Bilbao, 1998.
- HANDY, CH.: *Understanding Organizations*. Penguin Books, 1993.
- HANNINGTON T. *Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa*, Editorial Deusto, 2006
- HARTLEY, P: *Business Communication* Ed. Routledge. USA 2001
- HARRISON, W.: "The inevitability of integrated methods", en SHERMAN, E. y REID, W.: *Qualitative Research in Social Work*, Nueva York, Columbia University Press. 1994
- HEAT, R. *Handbook of public relations*. Sage, Thousand Oaks. 2001
- HERB SCHMERTZ, W.: *El silencio no es rentable*. Barcelona, Planeta, 1993.
- HUETE, L. M., Y DEBAIG, M.: *Hacia un nuevo paradigma de gestión*. McGraw-Hill, Madrid, 1995.
- JANESICK, V.J.: *Stretching exercises for qualitative researchers*. Thousand Oaks. SAGE. 1998
- JENKINS, N.: *La identidad visual en la empresa*. Deusto, Bilbao, 1993.
- JOHNSON, H.: *La Gestión de la Comunicación*. Ciencias Sociales, Madrid, 1994.

- KIMBALL, B. *The essence of Marketing*, Jain Publishing Company, 2006.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H.: *Elementos de Administración*. MacGraw-Hill, Madrid, 1991.
- LACASA, A.: *Gestión de la Comunicación empresarial*. Gestión 2000. Madrid, 2004.
- LA PORTE, J.M.: *Entusiasmar con la propia institución. Gestión de la Comunicación Interna en organizaciones sin ánimo de lucro*. Eiusa. Pamplona, 2001.
- LARREA, J.J.: *Apuntes del Dircom*. Editorial Dircom, 2008.
- LARSEN, E., Y GOODSTEIN, J.: *¿Quién está manejando su trabajo?* McGraw-Hill, Madrid, 1989.
- LEVITT, T.: *The third sector – New Tactics for a Responsive Society*. American Management Association. Nueva York 1973
- LINCOLN, Y. S. y GUBA, E.: *Naturalistic Inquiry*. California, Sage Publications, 1985. P. 204
- LIPOVETSKI P.: *Metamorfosis de la cultura liberal, ética, medios de comunicación, empresa*, Anagrama 2004
- LÓPEZ LITA, R.: *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid, 1990.
- LOPEZ YEPES, J.: *La aventura de la investigación científica. Guía del investigador y del director de investigación*. Síntesis, Madrid, 1995.
- LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 2004.
- LUCAS MARÍN, A. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Bosch, Barcelona, 1997.



MACIÁ, J.: *Los Gabinetes de Prensa: Alternativa profesional*. Madrid, Fundación Brañas, 1996.

MAHON, H.: *Las personas: La clave para el éxito de su empresa*. Javier Vergara, Buenos Aires, 1992.

MARÍN CALAHORRO, F.: *Fundamentos del Protocolo en la Comunicación Institucional. Guía Práctica*. Síntesis, Madrid, 1997.

MARÍN CALAHORRO, F.: *Gestión técnica y de la comunicación en situaciones especiales, crisis, emergencias y negociación*. Editorial Fragua. 2005

MARTÍN MARTÍN, F.: *Comunicación empresarial e institucional*. Universitas, Madrid, 1998.

MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Editorial Fragua. Madrid. 2004.

MARTÍNEZ ALBERTOS, J.L.: *Curso general de Redacción periodística*. Madrid, Paraninfo, 1993.

MARTÍNEZ CARAZO, P.D: "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica". En *Pensamiento y Gestión*, N° 20. 2006.

MARTÍNEZ DE VELASCO, A., Y NOSNK, A.: *Comunicación organizacional práctica*. México, Trillas, 1988.

MARTINEZ SOLANA, Y.: *La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones*. Fragua, Madrid, 2004.

MARTÍNEZ SOLER, J.A., Y SANTILLANA, L.: *Las autopistas de la información*. Debate-Dominós, Madrid, 1996.

MAYO, A.: *Managing Careers. Strategies for Organizations*. Institute of Personnel Management, 1991.

- MCBRIDE, SEAN. *Comunicación e Información en nuestro tiempo*. México, Fce. 1980.
- MEYERS, W.: *Los creadores de imagen*. Planeta, Barcelona, 1984.
- MILLER, G.A.: *Introducción a la Psicología*, Alianza Editorial, Madrid, 1970.
- MILES, M. y HUBERMAN, M.: *Innovation Up Close: How School Improvement Works*. 1984.
- MOLINA CAÑABATE, J.P.: *Introducción a la comunicación institucional a través de Internet*. Grupo 5 Editorial. 2011
- MONROY, J., Y LLORENTE, J. A.: *Comunicación y organizaciones empresariales*. Ibérica Europea de Ediciones, Madrid, 1977.
- MORALES, F. y ENRIQUE, A.M, *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universitat Autònoma de Barcelona. Anàlisi 35, 2007
- MUÑOZ ALONSO, A. Y ROSPIR, J. L.: *Comunicación Política*. Madrid, Universitas, 1995.
- MURRAY, M. D.; CUBEIRO, J. C., y FERNÁNDEZ, G.: *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Deusto, Bilbao, 1996.
- NAGEL, E.: *La estructura de la ciencia*. Paidós, Barcelona, 1999
- NARANIO, F.: *Comunicación en el ámbito socio-laboral*. Madrid, CCOO, 1995.
- NOGUERA VIVO, J.M: *Blogs y medios. Las claves de una relación de interés mutuo*. Libros en red. 2008
- NORD, W. y TUCKER, S. *Implementing routine and radical innovations*. Lexington Books, 1987.
- OLINS, W.: *Imagen corporativa*. México, Celeste, 1991.

OLSON, D.: *The world in paper*. Cambridge: Cambridge University Press. 1995

ONGALLO, C.: *La Comunicación Interna en la empresa española*. La Coria, Trujillo (Cáceres). 2001

ORDÓÑEZ, M.: *Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos*. Gestión 2000, Barcelona, 1996.

O'REILLY, T.: *Web 2.0*. O'Reilly Media Inc. TTI/Vanguard. 2005

OROSA GARCIA BERTA.: *Gabinetes de Comunicación Online*. Comunicación Social, Ediciones y Publicaciones. Sevilla. Zamora 2009

OUCHI, W.: *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Fondo Educativo Interamericano, México, 1982.

OWEN, W.: *Diseño de Revistas*. GG, Barcelona, 1991.

PATTON, M.: *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage. 1990. PEPPERS, D. Y ROGERS, M.: *Uno por uno: el marketing en el siglo XXI*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996.

PÉREZ, R. A., *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001.

PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A.: *Gestión de procesos. reingeniería y mejora de los procesos de empresa*. ESIC, Pozuelo de Alarcón (Madrid), 1996.

PÉREZ LÓPEZ, J. A.: *Las motivaciones humanas*. IESE, Barcelona, 1985.

PETERS, T.: *Las nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Deusto, Bilbao, 1996.

PIÑUEL, J. L.: *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, Síntesis, 1997.

- POZO LITE, M.: *Cultura empresarial y Comunicación Interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Fragua, Madrid, 1997.
- PRECIADO, Á.: *Comunicación directiva. Influencia del estilo de dirección en la Comunicación Interna de las organizaciones*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. 2007.
- PRIETO, L. J.: *Mensajes y Señales*. Seix Barral, Barcelona, 1967.
- QUEVEDO, E.: *Reputación y creación de valor; Una relación circular*, Thomson. 2003.
- RAMÍREZ, T.: *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencias*. Bosch, Barcelona, 1995.
- RAMON Y CAJAL, S.: *Reglas y consejos sobre la investigación científica. Los tónicos de la voluntad*. Espasa y Calpe, Madrid, 1991
- REGOUBY, C.: *La Comunicación global: Cómo construir la imagen de una empresa*. Gestión 2000, Barcelona. 1989.
- REVILLA BLANCO, M: *Las ONGs y la política*. Madrid. Istmo. 2000.
- REY LENNON, F. Y BARTOLI PIÑERO, J.: *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Editorial La Crujía 2008
- RIAHI-BELKAOUI, A., PAVLIK E.: *Accounting for Corporate Reputation*, Greenwood Publishing Group, Oxford University Press, Agosto 2000
- RIES, AL Y RIES, L.: *La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas*. Editorial Urano. 2003
- RIGHTER, R.: *El control de la información*. Pirámide, Madrid, 1982.
- RODRIGUEZ, G. GIL, J. y GARCÍA, E: *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Ediciones Algibe.1996
- RODRÍGUEZ PORRAS, J. M.: *El factor humano en la empresa*. Deusto, Bilbao, 1990.

RODRÍGUEZ, J. M.: *Casos de factor humano en la empresa*. Gestión 2000, Barcelona, 1995.

ROJAS ORDUÑA, O.I.: *La conversación en Internet que está revolucionando medios, empresas, políticos y ciudadanos*. Esic Editorial, 2006.

ROJAS ORDUÑA, O.I.: *La eficacia de la influencia*. Esic Editorial, 2008

ROMÁN, J.D: *Homo Komunikator. Comunicación práctica y sus secretos*. Libros en red. 2008

ROMERO, M.V.: *Lengua española y comunicación*, Ed. Ariel Comunicación, Barcelona 2002

RUIZ, J.I. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Bilbao 1996

SALOMON, L. y ANHEIER, H.: *A comparative study of the non profit sector*. Charities Aid Foundation. Tombridge. Kent. 1973,

SÁNCHEZ CARRIÓN, J. J.: *Introducción a las técnicas de análisis multivariable aplicadas a las Ciencias Sociales*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), Madrid, 1984.

SANCHÍS, J.L.: *Comunicar con éxito: teoría y práctica de la Comunicación*. Ediciones Gestión 2000. Madrid 2004.

SANZ DE LA TAJADA, L. A.: *Auditoría de la imagen de empresa*. Síntesis, Madrid, 1996.

SARABIA SÁNCHEZ, F.J. y Otros: *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide, Madrid, 1999.

SCHEIN, E.H.: *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janés, 1998.

SCHNEIDEER, CH.: *Communication: Nouvelle fonction strategique d l'entreprise*. Delmas. París. 1990

- SENGE, P.: *La quinta disciplina*. Granica, Barcelona, 1994.
- SHAZER, S. De: *Pautas de terapia familiar breve*. Paidós, Barcelona, 1989.
- SIERRA BRAVO, R.: *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Metodología general de su elaboración y documentación*. Paraninfo, Madrid, 1996.
- SIGBAND, N. B.: *Comunicación para directivos*. Anaya, Madrid, 1971.
- SÍNOVA GARRIDO, J.: *El poder y la prensa*. Eiuinsa, Barcelona, 1995.
- SMITH, A.L.: *Innovative Employee Communications*. Prentice Hall, 1991.
- SOLANO FLETA, L.: *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. Síntesis, Madrid, 1995.
- SORET, I.: *Logística y Marketing para la Distribución Comercial*. ESIC, Madrid, 1996.
- SOTELO ENRÍQUEZ, C.: *Introducción a la Comunicación Institucional*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001
- SPRIEGEL, W.: *Organización de Empresas industriales*. CECSA. España 2000.
- STANTON, N.: *Las técnicas de comunicación en la empresa*, Deusto, Bilbao, 1989.
- TAPSCOTT, D, WILLIAMS, A.D.: *Wikinomics*. Portafolio, 2006
- TIMM, P.R. *Managerial Communication: A finger on the pulse*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.
- TOBIN, D.R.: *Transformational Learning. Renewing your Company Trough Knowledge and Skills*, John Wiley & Sons, Nueva York, 1996.
- TOFFLER, A: *La empresa flexible*. Plaza & Janés, Barcelona, 1985.

- TOLELA MYERS, M., y MYERS, G.E.: *Administración mediante la comunicación*. McGraw-Hill, México, 1983.
- TOURAINÉ, A.: *La sociedad post-industrial*. Ariel, Barcelona, 1973.
- TRAVESI, A.: *Cómo mejorar la Comunicación Interna en las entidades financieras*. ASECOM y CECA, Madrid, 1988.
- VAAMONDE, L.M.: *Técnicas de comunicación hoy 2*, Ed. MacGraw-Hill, Madrid. 2001.
- VAN RIEL, C.B.M.: *Comunicación Corporativa*. Prentice Halle, Madrid, 1997.
- VILANOVA, N: *Micropoderes, cómo crear héroes, empleados que viven con pasión la marca*, Plataforma Empresa, Madrid, 2013.
- VILLAFANE, J.: *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Pearson, 2013.
- VILLAFANE, J. (Dtor.): *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España. Informe anual 2000*. Pirámide, Madrid, 2000.
- VILLAFANE, J.: *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas* Pirámide, Madrid, 1998.
- VILLAFANE, J.: *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide, Madrid, 1999.
- VILLAFANE J.:, *La buena reputación*, Editorial Pirámide 2003.
- VILLAFANE J.:, *Quiero trabajar Aquí*, Editorial Pearson Educación. 2006
- WALTER, J. : *Directeur de Communication. Les avatars d'un modèle professionnel*, Editions L'Harmatttan, París, 1995, pp. 145 y 146
- WESTPHALEN, M. H. Y PIÑUEL, J. L.: *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado, Madrid, 1993.
- WINSLOW, CH. D., y BRAMER, W. L.: *La nueva organización del trabajo*. Deusto, Bilbao, 1995.

XIFRA TRIADÚ. J.: *Técnicas de las relaciones públicas*. Editorial UOC. Barcelona, 2007

YIN, R. K. *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE, London. 1994



## 10.2. Publicaciones periódicas

AA.VV.: "La Comunicación empresarial", cuaderno central en *Telos*, nº 46. Madrid, junio-agosto 1996.

ALBERG, L.: "Theoretical model and praxis of total communications", en *International Public Relations Review*, 13. 1990.

BARRANCO, F.J.: "Comunicación Interna en la empresa: un plan de actuación", en *Capital Humano*, junio, 1990.

CABRA DE LUNA, M.A. y DE LORENZO GARCÍA, R.: "El Tercer Sector en España. Ámbitos, Tamaños y Perspectivas", en *Revista Española del Tercer Sector*, 2005.

CARDONA, J. M.: "Cultura empresarial: Una cuestión de espíritu", en *Cinco Días*, 23 de febrero de 1988.

CEBRIÁN HERREROS, M.: "Concepto y exigencias de la calidad de información. Comunicación de empresas e instituciones", en *Telos*, nº 45. Madrid, marzo-mayo 1996.

CIVEREL, F.: "Journaux d'entreprise trop dociles", en *Vision*, marzo 1974.

CUADRADO ROURA, J.: "Ley Omnibus, un giro histórico, ¿o no?", en el diario *Expansión*, de 14 de junio de 2009.

DANS, E.: "Blogs y empresa. Una aproximación a la vanguardia de la blogosfera corporativa", en *Telos*, nº65

FACES GARCÍA, F.: "La Era del Conocimiento o de la Liberación de la Inteligencia", en *Postgrado*, nº1, Instituto de Estudios El Monte, Sevilla, marzo 2000.

GALANBAUD, B.: "L'information et la communication au service de l'Entreprise", en *Entreprise et Personnel*, nº 292, 1984.

- GARCÍA OROSA, B. "Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional". en revista *Telos*, octubre-diciembre 2006 nº 69
- HARRISON, R.: «How to Describe Your Organization», en *Harvard Business Review*, sep.-oct., 1972.
- MORENO, D.: "Elecciones y Medios de Comunicación", en *Periodistas*, n.º 4, mayo-junio. 1987
- MORGAN, G. y SMIRCICH, L.: "The case for Qualitative Research", en *Academy of Management Review*, Vol. 5, nº 4. 1980.
- NGUYEN-THANH, F.: "La communication:une strategie au service de l'entreprise", en *Economica*, 1991,
- PINCUS, J.D., ROBERT A.P.R., RAYFIELD A.P.R. y DEBONIS J.N.: "Transforming CEOs into Chief Communications Officers", en *Public Relations Journal*, November, 1991.
- RUBIALES, F.: "La Comunicación Empresarial es una cultura", en *Documentos*, APC. Sevilla, nº 1, junio 1997.
- SANCHEZ-GONZALEZ, M y PANIAGUA-ROJANO, F.J.: "Estrategias de Comunicación 2.0 en asociaciones profesionales. Estudio del caso de los Colegios Oficiales de Médicos en España". En *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 4, nº 1,
- SOLA, N: "La auditoría de Comunicación: Esquema de realización". En *Capital Humano*, nº 106. P.18. Diciembre, 1997.
- SUTTON , R.I. & CALLAHAN, A.L.: "The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its Management". En *Academy of Management Journal*, 30.
- THEVENET, M.: "La communication interne: au-delá de la falasie ou la recherche d'une problematique", en *Revue Francaise de Marketing*, nº120. 1988.

VASQUES BRONFMAN, S.: “La comunicación potencia un nuevo diseño organizativo”, en *Alta Dirección*, nº 158, Madrid, 1991.

YOUNG, M.B. y POST, J.E. “Los ocho principios de la comunicación eficaz”, en *Harvard Deusto Business Review*, 1995.

### 10.3. Medios digitales

20 MINUTOS: Portal de información general, en [www.20minutos.es](http://www.20minutos.es)

APPLE TREE COMMUNICATIONS: Blog sobre estrategias de comunicación en <http://www.appletreecomunications.com/es/blog>

BAJO LA LÍNEA: Blog de marketing y comunicación 2.0, de Juanjo Rodríguez, en <http://bajolalineaduplexmarketing.com>

BLOGWILL: Blog del portal de Goodwill Comunicación. <http://goodwillcomunicacion.es/>

COLEGIO DE FARMACÉUTICOS DE ALMERÍA: En dominio [www.cofalmeria.com](http://www.cofalmeria.com)

COLEGIO DE FARMACÉUTICOS DE CÁDIZ: En dominio [www.cofcadiz.es](http://www.cofcadiz.es)

COLEGIO DE FARMACÉUTICOS DE CORDOBA: En dominio [www.cofco.org](http://www.cofco.org)

COLEGIO DE FARMACÉUTICOS DE HUELVA: En dominio [www.cofhuelva.org](http://www.cofhuelva.org)

COLEGIO DE FARMACÉUTICOS DE GRANADA: En dominio [www.cofgranada.com](http://www.cofgranada.com)

COLEGIO DE FARMACÉUTICOS DE JAÉN: En dominio [www.cofjaen.es](http://www.cofjaen.es)

COLEGIO DE FARMACÉUTICOS DE MÁLAGA: En dominio [www.icofma.es](http://www.icofma.es)

COLEGIO DE FARMACÉUTICOS DE SEVILLA: En dominio [www.farmaceuticosdesevilla.es](http://www.farmaceuticosdesevilla.es)

CONSEJO ANDALUZ DE COLEGIOS DE FARMACÉUTICOS: En dominio [www.cacof.es](http://www.cacof.es)

CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS DE FARMACÉUTICOS DE ESPAÑA: En dominio [www.portalfarma.es](http://www.portalfarma.es)

CINCO DÍAS: Portal de Información económica, en [www.cincodias.es](http://www.cincodias.es)

CLUB DE CREATIVOS: Portal de diseño y creación de marca.  
[www.clubdecreativos.com](http://www.clubdecreativos.com).

COHN&WOLF: Blog sobre comunicación en  
<http://www.cohnwolfe.com/es/wolfetracking>

COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD: Revista de la Facultad de  
Comunicación de la Universidad de Navarra. [www.unav.es/cys](http://www.unav.es/cys).

CORREOFARMACEUTICO: Portal de información especializada en  
farmacia, en [www.correofarmaceutico.com](http://www.correofarmaceutico.com)

CUADERNS DE COMUNICACIÓN I CULTURA: Revista del  
Departamento de Periodismo y Ciencias de la Comunicación de la  
Universidad Autónoma de Barcelona. [www.blues.uab.es/fac/depart](http://www.blues.uab.es/fac/depart).

DIARIO DE SEVILLA: Portal de información general del Grupo Joly,  
en [www.diariodesevilla.es](http://www.diariodesevilla.es)

E-COMUNICACIÓN: Blog de Comunicación, Social-Media y  
Relaciones Públicas de Inforpress. [www.e-comunicacion.com](http://www.e-comunicacion.com)

ECUADERNO: Portal sobre los medios y la red de José Luis  
Orihuela, en <http://www.ecuaderno.com/>

EL DIARIO.- Portal de información general, en [www.eldiario.es](http://www.eldiario.es)

EL GLOBAL: Portal de información especializada en farmacia, en  
[www.elglobal.net](http://www.elglobal.net)

EL PUBLICISTA: Portal sobre Publicidad, Marketing y Comunicación  
en [www.elpublicista.es](http://www.elpublicista.es)

EL RINCÓN DEL PUBLICISTA.- Blog de Javier Piriz sobre publicidad  
y comunicación en <http://www.elrincondelpublicista.com>

ENREDANDO: Revista sobre Comunicación e Internet.  
[www.enredando.com](http://www.enredando.com)

ENRIQUE BURGOS.- Blog sobre marketing y comunicación en  
[www.enriqueburgos.com](http://www.enriqueburgos.com)

ENRIQUE DANS.- Blog personal de Enrique Dans sobre marketing, comunicación y nuevas tecnologías en [www.enriquedans.com](http://www.enriquedans.com)

ESPAÑA HOY: Periódico realizado por estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense. [www.ucm.es/info/periodico](http://www.ucm.es/info/periodico).

ESTUDIOS SOBRE EL MENSAJE PERIODÍSTICO.- Publicación del Departamento de Periodismo I de la Universidad Complutense. [www.ucm.es/info/periol/period\\_I/revista](http://www.ucm.es/info/periol/period_I/revista)

EUROMEDIA COMUNICACIÓN.- Web de Euromedia Comunicación, primer grupo de empresas de comunicación de Andalucía. [www.euromediagrupo.com](http://www.euromediagrupo.com)

EUROPA PRESS.- Portal de información general, en [www.europapress.es](http://www.europapress.es)

EXPANSIÓN.- Portal de Información Económica, en [www.expansion.es](http://www.expansion.es)

FORMATS: Revista de Comunicación Audiovisual de la Universidad Pompeu-Fabra. [www.iua.upf.es/formats](http://www.iua.upf.es/formats).

GABRIEL PATRAZZI: Blog sobre Comunicación, en [www.reflexionescomunicacionales.wordpress.com](http://www.reflexionescomunicacionales.wordpress.com).

GRAYLING ESPAÑA: Blog sobre comunicación en <http://es.grayling.com/GraylingInsights/GraylingBlog/>

IDEA CREATIVA.- Blog sobre comunicación y marketing en [www.ideacreativa.com](http://www.ideacreativa.com)

INFORPRESS.- Portal de la consultora Inforpress, y sus diferentes blogs en [www.inforpress.es](http://www.inforpress.es)

IPMARK: Portal de marketing en [www.ipmark.com](http://www.ipmark.com)

JIMENEZ MAÑA: Portal del Empleado de la Corporación Jiménez Maña. En [www.jimenezmana.com](http://www.jimenezmana.com)

JOAQUÍN MOURIZ COSTA: Blog personal sobre comunicación corporativa en <http://mouriz.wordpress.com/>

JOAN JIMÉNEZ: Blog personal sobre marketing en <http://www.joanjimenez.com>

JOT DOWN MAGAZINE: Portal de información cultural, en [www.jotdown.es](http://www.jotdown.es)

JUAN MERODIO: Blog personal de Juan Merodio sobre comunicación 2.0 y redes sociales en <http://www.juanmerodio.com>

LLORENTE Y CUENCA.- Portal de la consultora de comunicación Llorente y Cuenca, [www.llorenteycuenca.com](http://www.llorenteycuenca.com), y sus diferentes blogs.

LORENZO BENASSAR. Blog y portal sobre marca de Lorenzo Bennassar: [www.thebrandweb.com](http://www.thebrandweb.com) y <http://blog.lorenzobennassar.com>

LA CRIATURA CREATIVA: Blog sobre comunicación 2.0 y social media de Hugo Gómez en <http://www.lacriaturacreativa.com>

LAS BLOG EN PUNTO: Blog de Juan Boronat sobre comunicación, publicidad y diseño en <http://lasblogenpunto.blogspot.com.es>

LA SOCIAL MEDIA.- Blog sobre Comunicación 2.0 y social media en [/www.lasocialmedia.es](http://www.lasocialmedia.es)

LATINA: Revista de Comunicación Social. Universidad de la Laguna. [www.ull.es/publicaciones/latina](http://www.ull.es/publicaciones/latina).

MARC CORTÉS: Blog personal de Marc Cortés sobre social media en <http://www.interactividad.org>

MARKETING DIRECTO: Portal sobre Comunicación y Marketing. [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)

MARKETING NEWS: Portal sobre Comunicación y Marketing en [www.marketingnews.com](http://www.marketingnews.com)

MERCADO: Portal sobre comportamientos del mercado y Comunicación Comercial en [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar)

MINISTERIO DE ECONOMÍA: Portal del Ministerio, en <http://www.mineco.gob.es/>

MMLAB: Laboratorio de Comunicación Multimedia de la Universidad de Navarra. [www.unav.es/fcom/mmlab](http://www.unav.es/fcom/mmlab)

OSCAR DEL SANTO: Blog personal sobre Comunicación 2.0 y reputación on line en <http://www.oscardelsanto.com>

PERIODISTA DIGITAL: Portal sobre Comunicación y Medios Informativos en Red. [www.periodistadigital.com](http://www.periodistadigital.com)

PERIODISTAS 21.- Portal sobre Periodismo y Sociedad de la Información en <http://periodistas21.blogspot.com.es/>

PIENSOLOGOEXITO.- Blog sobre comunicación corporativa en [www.piensologoexisto.com](http://www.piensologoexisto.com)

PORTERNOVELLI IBERIA. Blog sobre comunicación en <http://elblogde.porternovelli.es/>

PRIDECOM: Portal corporativo de esta agencia de comunicación, en [www.pridecom.es](http://www.pridecom.es)

PRNOTICIAS. Portal de comunicación. [www.prnoticias.com](http://www.prnoticias.com)

PUROMARKETING. Portal de marketing y comunicación en [www.puromarketing.com](http://www.puromarketing.com), y sus diferentes blogs.

SALA DE PRENSA: Web para profesionales de la Comunicación Iberoamericanos. [www.saladeprensa.org](http://www.saladeprensa.org).

TERRITORIO CREATIVO.- Portal sobre comunicación en [www.territoriocreativo.es](http://www.territoriocreativo.es)

THE ORANGE MARKET.- Blog sobre marketing de Javier Varela en <http://www.theorangemarket.com>

TINKLE: Portal de la agencia de comunicación Tinkle, con un blog sobre tendencias de comunicación. <http://www.tinkle.es/blog/>



TOP COMUNICACIÓN. Portal sobre Comunicación y Consultoría.  
[www.topcomunicacion.com](http://www.topcomunicacion.com)

TRISTAN OLEGUI.- Blog personal sobre comunicación digital y social media en <http://www.tristanelosegui.com>

TÚ A TÚ: Blog de la primera agencia de relaciones públicas nativa de la red <http://tuatupr.com/blog.html>

UNIÓN PROFESIONAL: Portal de Unión Profesional, con algunos contenidos sobre comunicación de los colegios profesionales, en [www.unionprofesional.com](http://www.unionprofesional.com)

VILANOVA, Nuria: Blog de Nuria Vilanova, presidenta de Inforpress.  
[www.nuriavilanova.com](http://www.nuriavilanova.com)

VILLAFANE CONSULTORES: Portal del grupo Consultor “Villafañe&Asociados”. [www.villafane.com](http://www.villafane.com)

#### 10.4. Otros documentos

AA.VV.: *El Estado de la Comunicación Interna en España*. Instituto de Empresa y Norconsult, Madrid, 1994.

AA.VV.: *Estudio sobre la Comunicación Interna en las empresas españolas*. Inforpress y Capital Humano, 1999.

AA.VV.: *La Comunicación en la empresa*. ADC DirCom, Madrid, 1996.

AA.VV.: *El estado de la Comunicación en España*. Dircom. Madrid. 2010. p.11.

AA.VV.: *La Comunicación Interna en España. Guía Oficial 1999*. ADECÍN, Madrid, 1999.

AA.VV.: *V Estudio sobre la Comunicación Interna y la Gestión del Cambio en las empresas privadas y las administraciones públicas españolas*, Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (IE Business Schol, Inforpress y Capital Humano). 2010.

AAVV: *Estadísticas de Colegiados y Oficinas de Farmacia*. Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España. Madrid. 2012. Disponible en [www.portalfarma.com](http://www.portalfarma.com)

AAVV: *La realidad económica de la Farmacia en España: Estudio del impacto económico en las oficinas de farmacia de las medidas de contención del gasto en medicamentos en los últimos diez años*. Informe de Grupo Mensor para el Consejo General de Colegios de Farmacéuticos de España, 2010.

AA.VV.: *The Age of Knowledge: Frontier or Fad, A special supplement to Communication World*, San Francisco, IABC Research Foundation, 2000, AA.VV.: *Cinco pasos para elaborar un plan de monitorización*

*de medios y redes sociales eficaz e implementarlo*. Augure. 2012. En [www.blog.augure.com](http://www.blog.augure.com)

AA.VV: *Redes Sociales. Social Media. Entorno Digital. En Comunicación Interna*, Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, Dircom y Revista de Comunicación. 2012.

AA.VV.: *Hoja de ruta para lograr el éxito de la comunicación interna 2.0*, Deloitte. 2011

AA.VV: *El Dircom del futuro y el futuro del Dircom. 25 directores de comunicación reflexionan sobre el perfil y desafíos del Dircom del 2025*. Top Comunicación y Burson Marsteller, 2013.

AA.VV. *Observatorio de Redes Sociales (IV Oleada)*. Informe de Resultados. Disponible en <http://www.slideshare.net/TCAAnalysis/4-oleada-observatorio-de-redes-sociales>

AA.VV: “El papel del Farmacéutico en el Sistema de atención de salud. Informe de la reunión de la OMS”. Tokio, Japón, 31 de agosto al 3 de septiembre de 1993. Disponible en <http://www.ops.org.bo/textocompleto/ime9848.pdf>

ADECEC, *El libro práctico de la Comunicación y las Relaciones Públicas*, Ed. Folio, 1997

ADECEC, *La comunicación y Relaciones Públicas en España: radiografía de un sector*, Ediciones Pirámide, Barcelona, 2002

ADECEC Y SIGMA DOS.- *La Comunicación y Relaciones Públicas en España – Radiografía de un Sector – 2008*

ALVAREZ MARCOS, J.: “La Comunicación Interna en la Empresa Española”, en Curso de Doctorado *Periodismo y Cambios Sociales*. Universidad de Sevilla, 1999.

ALVAREZ MARCOS, J.: “Fusión/Confusión”, ponencia preparada para *Experiencias Compartidas*, foro de Novartis sobre procesos de integración

en el sector sanitario, programada para octubre de 2013 y aplazada en el momento de finalización de esta tesis.

ARANGUREN, L.A.: *Voluntariado y Compromiso Social*. III Foro de Trabajo Social, del 5 al 7 de abril de 2000, Escuela Universitaria de Trabajo Social, 2001.

CAMPILLO, I. y GARCÍA J.: “Hacia una comunicación productiva en los albores del siglo XXI”, ponencia presentada en el Encuentro Adecín’99.

CAMPILLO, I.: “Comunicación: un rol vital en los procesos de reestructuración”, en Noticias ADECÍN Año XIV, Núm. 193, Noviembre de 1999.

CARO GONZÁLEZ, F.J.: *Efectos de la Innovación y el Cambio en la Gestión y Organización de la Empresa Informativa*, Tesis doctoral, 2001.

CARO GONZÁLEZ, F.J. y CASANUEVA ROCHA, C.: “Situación de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas”, ponencia presentada al III Congreso Hispano-Francés AEDEM, abril de 1993.

CARRERAS, R.: “¿Cómo construir una sala de prensa 2.0.?” Disponible en: <http://www.territoriocreativo.es>, citado por SANCHEZ-GONZALEZ, M y PANIAGUA-ROJANO, F.J, Op.cit.p.29

DAVIS, I.: “Talis, Web 2.0 and All That”, en <http://blog.iandavis.com>

DE LOS RÍOS, N.: “Open Government”, en *Wellcomm Perspectivas* 2013. p.32.

DOMINGUEZ MENDOZA, A.: “La Comunicación Interna en las empresas”, artículo publicado en la circular 6/98 de ADECÍN.

DOMÍNGUEZ MENDOZA, A.: “La Comunicación Interna, una necesidad empresarial en la Comunicación Interna en España”, Guía oficial, ADECÍN, Madrid, 1999.

DRAGO, M: “Juglares 3.0”. en *Perspectivas Wellcomm 2013*, Madrid, 2013.

ELORRIAGA ACHÚTEGUI, A.: “La Comunicación Interna colateral”, en circular 7/98 de ADECÍN, julio 1998.

GARCÍA MARTÍN, J.: *La Comunicación Interna en la empresa vasca*. Tesis Doctoral, 1992.

GOINETXE BILBAO, J.: “10 ideas claves sobre CI”, en ponencia para VII Congreso Nacional de Comunicación Interna, 5 de marzo de 1998.

GÓMEZ APARICIO, A.: “Conversación: Acción y efecto de hablar familiarmente una o varias personas con otra u otras”, en *Perspectivas Wellcomm*, 2013.

LA PORTE, J.M. “Introducción a la comunicación institucional”, en el portal [www.perspectivesoncommunication.com](http://www.perspectivesoncommunication.com), 2005.

LA PORTE, J.M.: “Principios de Comunicación Interna en el Tercer Sector”, en *Revista Comunicación y Sociedad*, Volumen XIV, núm. 1, Roma. 2000. p.

LEIVA, P. “Vuelta al Origen”, en *Perspectivas Wellcomm 2013*, Madrid, 2013.

LÓPEZ QUESADA, M. “En el principio fue el cliente”, en *Perspectivas Wellcomm 2013*, Madrid, 2013.

LÓPEZ TRIANA, I.: *Observatorio Profesional de la Comunicación*. Villafañe&Asociados Consultores, 11 de enero de 2001.

LÓPEZ, C.: *La comunicación integral en el sector Colegial*. Unión Profesional. Madrid. 2013.

MUÑOZ JODAR, Carmen: *Cuaderno de Comunicación. Colegios Profesionales y Colegiados*. Unión Profesional. 2009.

MARTÍN, I., FERNANDEZ, E Y ALAMEDA, D.: “La investigación como base para establecer relaciones eficaces con los públicos de interés”, III Congreso Nacional de Responsables de Comunicación de Colegios de Médicos, Salamanca, 2007.

O'REILLY, T.: “What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software”, texto traducido para el Portal de la Sociedad de la Información de Telefónica PALOMARES, J.M: “2013, el año de los Embajadores 2.0”, en *Wellcomm Perspectivas* 2013.

ROBLES, M.A.: *La Comunicación Interna en las Entidades Financieras Andaluzas. El ejemplo de El Monte y CajaSur*. Proyecto de Investigación. 2001.

SÁNCHEZ-GONZÁLEZ, M. Y PANIAGUA ROJANO, F.J.: “Proyecto de Investigación Comunicación en red en colegios y asociaciones profesionales en España. Resultados globales”, disponible en <http://prezi.com/4z9ugnwgxal2/proyecto-de-investigacion-comunicacion-en-red-en-colegios-y-asociaciones-profesionales-en-espanaresultados-globales/>

ROGOVSKY, I.: “Diagnóstico de la cultura de empresa”, ponencia presentada en la XXIII Jornada de Estudio de Aedipe, Madrid, Noviembre de 1998.

VILLANUEVA, J. y ORIHUELA, J.L. (Coor): *Los medios sociales en España: la visión de la alta dirección*. IESE Business School. Universidad de Navarra. 2012.

**11. ANEXOS**

## 11.1. Anexo 1.- Contenidos de encuesta para colegiados en web del Consejo Andaluz

**¿Qué importancia concede a los servicios de Información y Comunicación que le presta su Colegio? Puntúe del 1 al 5, equivaliendo 5 a la máxima importancia.**

**Con qué frecuencia se produce esa comunicación entre Colegio y colegiado?**

**Marque la opción que más se aproxime**

Diaria

Semanal

Varias Veces al Mes

Mensual

**Habitualmente, ¿cómo se entera de las noticias que afectan a su Colegio y a su actividad profesional? Marque una sola opción.**

-A través de los medios de comunicación

- A través del Colegio y de sus medios

-A través de las redes sociales

-A través de cauces informales (boca a boca, rumores)

**¿Qué herramientas considera más eficaces para la Comunicación Colegio-colegiados? Puntúe del 1 al 5 según su valoración de cada una de las herramientas, equivaliendo 5 a la máxima eficacia**

Página web - intranet

Boletines o newsletters digitales

Cartas / Circulares

Revistas impresas

Reuniones, jornadas, actos

Memoria anual

Buzón de sugerencias

Comunicaciones vía SMS

Redes sociales o entornos colaborativos internos

Redes Sociales externas (Facebook, twitter, etc.)

**¿Qué contenidos considera más relevantes? Puntúe del 1 al 5, equivaliendo 5 a la máxima relevancia.**

Información institucional (información de Presidencia y órganos de gobierno)

Servicios colegiales

Actualidad Profesional: novedades legislativas, alertas, etc

Acuerdos/relaciones y posicionamiento del Colegio ante las medidas de las administraciones

Campañas sanitarias de interés para transmitir a los pacientes

Información para mejorar la gestión de la oficina de farmacia y/o desarrollar una nueva cartera de servicios

Actividades sociales – lúdicas para colegiados: campeonatos deportivos, fiestas patronales,

RSC – Obra social, cultural, solidaridad, medio ambiente.

Nombres propios colegiados: méritos profesionales o circunstancias personales

**Dentro de los servicios colegiales, ¿cuáles son los contenidos que más le interesan? Puntúe del 1 al 5, siendo 5 el máximo interés**

Formación

Tecnología

Financiero/Fiscal/Jurídico

Prevención Riesgos / Laboral

Calidad

Salidas profesionales / Bolsa Trabajo

Servicios generales



## **11.2. Anexo 2.- Contenidos de encuesta dirigida a los presidentes de los colegios de farmacéuticos andaluces**

### **SOBRE RECURSOS Y RANGO DEDICADOS EN GENERAL A LA COMUNICACIÓN (EXTERNA E INTERNA)**

**1.1. ¿Existe en su Colegio un Departamento o Equipo Profesional encargado de la Comunicación?**

Sí / No

**1.2. ¿Forma parte este equipo de la plantilla del Colegio o se trata de un servicio externo contratado con ese fin?**

Es un departamento interno  
Es un servicio contratado a una empresa  
Es un profesional freelance

**1.3. ¿Existe dentro de los órganos de gobierno una vocalía o comisión dedicada específicamente a Comunicación?**

Sí / No

**1.4. ¿De quién depende el equipo profesional de Comunicación en el organigrama del Colegio? Marque varios, si la dependencia es compartida.**

Presidente  
Gerente  
Secretario  
Vocal de Comunicación  
Comisión de Comunicación  
Otros

**1.5. ¿Participa activamente el Presidente en el diseño y desarrollo de la política de Comunicación del Colegio?**

Sí / No / A veces

**1.6. ¿Cuál es el presupuesto anual asignado a Comunicación?**

Menos de 10.000 €  
Entre 10.000 y 30.000 €  
Entre 30.000 y 60.000 €  
Más de 60.000 €

**1.7. ¿En qué medida cree que las siguientes funciones están comprendidas en la Actividad de Comunicación? Puntúe del 1 al 5 por orden creciente, según su grado de acuerdo, siendo 1 menos de acuerdo y 5 más de acuerdo.**

- Difusión a Medios de Información General
- Difusión a Medios Profesionales o Especializados

- Comunicación directa con Colegiados (revistas corporativas, newsletter, contenidos público/privados de la web, circulares...)
- Comunicación ciudadana (campañas sanitarias, contenidos en abierto de la página web, jornadas para usuarios oficina farmacia, etc.)

## **SOBRE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DE COMUNICACIÓN INTERNA A COLEGIADOS**

### **2.1. ¿Desarrolla su Colegio una actividad planificada y sistemática de comunicación dirigida a los Colegiados?**

Sí / No

### **2.2. ¿Con qué frecuencia diría usted que se produce esa comunicación? Marque la opción que más se aproxime.**

Diaria  
Semanal  
Varias Veces al Mes  
Mensual

### **2.3. ¿Dispone y utiliza su Colegio herramientas de monitorización o auditoría para conocer los resultados de esa comunicación (visitas a su web, entradas en intranet, lecturas de los artículos, comentarios, seguidores en las redes)?**

Sí / No

### **2.4. ¿Cómo diría usted que es fundamentalmente su Comunicación Interna con el Colegiado? Marque solo una opción.**

Una comunicación unidireccional, desde el Colegio al Colegiado.  
Una comunicación bidireccional y participativa, que fomenta las opiniones y el debate de los colegiados.

### **2.5. ¿Cómo creen que se informan principalmente los colegiados de las novedades colegiales y profesionales? Marque solo una opción.**

A través de los medios de comunicación  
A través del Colegio y de sus medios  
A través de las redes sociales  
A través de cauces informales (boca a boca, rumores)

### **2.6. ¿Cree usted que la Comunicación Interna (al Colegiado) va por delante de su Comunicación Externa (a medios de comunicación, sociedad, etc.)? Dicho de otra forma, antes de informar a los medios de comunicación o a otros públicos externos, ¿informa su Colegio a los colegiados? Marque una opción.**

Casi siempre sí  
Solo a veces  
Casi nunca

### **2.7. ¿Tiene en cuenta su Comunicación Interna las necesidades concretas de diferentes tipos de colegiados (en paro, con desarrollos profesionales fuera de la**

**oficina de farmacia, nuevos colegiados, colegiados jubilados...)? ¿Tienen actividades y herramientas de comunicación para los diferentes segmentos de colegiados?**

Sí / No

### **SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**3.1. Indique si su Colegio emplea (si o no) las siguientes herramientas en la Comunicación con sus colegiados y/o empleados.**

- Página web
- Intranet / zona privada dentro página web
- Blogs
- Boletines Digitales
- Redes Sociales externas (facebook, twitter, etc.)
- Redes sociales internas (programadas ad hoc)
- Revistas/newsletter impresos
- Memoria Anual
- Cartas/Circulares en papel o digitales
- Jornadas debate Futuro Profesional
- Actos sociales colegiales (fiesta patronales, encuentros lúdicos)
- Jornadas Puertas Abiertas (para familiares colegiados y/o sociedad en general)
- Encuentros directos Presidente – Colegiados
- Comunicaciones vía SMS
- Acciones Marketing Directo (Publicidad por mail para anunciar jornadas, cursos, etc)
- Tablón de Anuncios
- Buzón digital de Sugerencias o Quejas y Reclamaciones
- Encuesta Satisfacción Colegial
- Encuesta Satisfacción trabajadores
- Distinciones y Reconocimientos a Colegiados (Medallas, Premios, etc)
- Manual de Procedimiento o de Funciones para empleados
- Centro Atención Consultas sobre el Ejercicio Profesional
- Comunicaciones vía SMS

**3.2. Indique, de la anterior relación, las cinco herramientas que considere más relevantes en la Comunicación Interna de su Colegio.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**3.3. Indique (si o no) si tiene presencia activa en algunas de estas redes sociales.**

- Facebook
- Twitter
- LinkedIn
- Youtube
- Google+
- Pinterest

## **SOBRE LOS CONTENIDOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

### **4.1. Puntúe del 1 al 5 la importancia que tiene en su Comunicación a Colegiados los siguientes tipos de contenidos, equivaliendo 5 a la máxima importancia.**

- Contenidos sobre la oficina de farmacia.
- Contenidos sobre otros ejercicios profesionales.

### **4.2. Puntúe del 1 al 5 la importancia que tiene en su Comunicación a Colegiados los siguientes tipos de contenidos, equivaliendo 5 a la máxima importancia.**

- Información institucional (información de Presidencia y órganos de gobierno).
- Servicios colegiales.
- Actualidad Profesional: novedades legislativas, alertas, etc.
- Acuerdos/relaciones y posicionamiento del Colegio ante las medidas de las administraciones.
- Campañas sanitarias de interés para transmitir a los pacientes.
- Información para mejorar la gestión de la oficina de farmacia y/o desarrollar una nueva cartera de servicios.
- Actividades sociales – lúdicas para colegiados: campeonatos deportivos, fiestas patronales, RSC – Obra social, cultural, solidaridad, medio ambiente, etc.
- Nombres propios colegiados: méritos profesionales o circunstancias personales.

### **4.3. Puntúe del 1 al 5 la importancia de la información sobre estos servicios colegiales dentro de la comunicación a colegiados.**

- Formación
- Tecnología
- Financiero / Fiscal / Jurídico
- Prevención Riesgos / Laboral
- Calidad
- Salidas profesionales / Bolsa Trabajo
- Servicios obligatorios

## **SOBRE LAS FUNCIONES E INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

### **5.1. ¿Para qué es importante la Comunicación Interna en su Colegio? Puntúe del 1 al 5, de menor a mayor influencia.**

- Función Informativa: Mejor conocimiento de los servicios y actividades colegiales.
- Función Relacional: Estrechar relaciones entre el Colegio y los colegiados y servir de punto de encuentro entre colegiados y contactos profesionales.
- Función de Imagen: Mejora de la percepción pública a través de los colegiados.
- Función estratégica: Mejorar el Colegio y los servicios prestados a los colegiados y contribuir al avance de la profesión.
- Función comercial o de marketing: Aumentar la demanda de servicios por parte de los colegiados y participación en actividades.
- Función cultural: Promover el sentido de pertenencia al Colegio y el orgullo profesional.

### **5.2. Valore del 1 al 5 la importancia que tiene a su juicio la comunicación interna con los colegiados en la gestión del cambio de los colegios y en la adaptación profesional y de la farmacia a un entorno inestable, siendo 5 la puntuación de máxima importancia.**

### 11.3. Anexo 3.- Guía de entrevista personal con los presidentes de los colegios de farmacéuticos andaluces

1. ¿A qué **públicos** se dirige y con qué **objetivos** se emplea la Comunicación Interna en su Colegio? ¿Cuál es su utilidad y funciones?
2. ¿Cuál es su valoración general sobre el **desarrollo y recursos dedicados a la Comunicación Interna** dentro de su Corporación? ¿Diría que está priorizada o infravalorada en relación con el de actividades de Comunicación del Colegio? ¿Cuáles son los motivos?
3. ¿Cómo han influido las **TIC** en la Comunicación Interna de su Colegio? ¿Cree que las **herramientas 2.0.** han introducido o introducirán la Comunicación Interna de su Colegio en una nueva era? ¿Por qué?
4. ¿Cómo piensa que puede influir sobre la Comunicación Interna de los colegios la **supresión de la obligatoriedad** en la mayoría de profesiones? ¿Afectará también a los colegios de colegiación obligatoria como los farmacéuticos?
5. ¿De qué manera influye sobre la comunicación colegial el **contexto de ajustes y novedades legislativas constantes que vive la farmacia**?
6. ¿Cómo **concilian** en su Comunicación Interna el **deseo de saber de los colegiados** y las necesidades de comunicar internamente de los colegios con la **confidencialidad que exige la labor de interlocución con las administraciones**?
7. ¿Cree que la Comunicación Interna tiene alguna influencia en la **gestión del cambio**? ¿Se utiliza en su Colegio en esa dirección? En caso afirmativo, ¿cómo se están usando los recursos de comunicación para liderar el debate entre los colegios sobre el **futuro profesional del farmacéutico**? ¿Y en particular sobre la implantación de la **cartera de servicios**?

## 11.4. Anexo 4.- Guía de entrevista con expertos

### **Sobre la actividad de comunicación (externa e interna) de los colegios de farmacéuticos**

¿Cómo cree que comunican en general los colegios de farmacéuticos?

¿Cree que le dedican **suficientes recursos** y que lo conciben como una **herramienta estratégica de gestión**?

¿Está en los colegios profesionales la comunicación **a la altura de la comunicación de otros agentes del sector farmacéutico** y particularmente de las grandes empresas?

¿Qué **imagen** cree que proyectan **de la farmacia y sus profesionales**?

### **Sobre la comunicación de los colegios de farmacéuticos con sus colegiados**

¿Cómo valora la **percepción** que tienen de los colegios de farmacéuticos sus propios **colegiados**? ¿Diría que tienen una buena o mala imagen?

¿Cuál es su **valoración sobre la planificación y actividad de comunicación interna** que realizan los colegios de farmacéuticos hacia sus colegiados?

¿Cree que están aprovechando las nuevas **herramientas 2.0.** en la Comunicación Interna? ¿Qué papel creen que jugarán esas nuevas herramientas en la comunicación de los colegios en el futuro?

¿Diría que los **contenidos** que los colegios comunican internamente **coinciden** con los verdaderos **intereses y preocupaciones de los colegiados**?

### **Sobre la influencia del entorno en la Comunicación**

¿Cómo piensa que puede influir sobre la Comunicación Interna de los colegios la **supresión de la obligatoriedad** en la mayoría de profesiones? ¿Afectará también a los colegios de colegiación obligatoria como los farmacéuticos?

¿Cómo cree que ha afectado y afecta actualmente en la comunicación de los colegios de farmacéuticos los **continuos ajustes en márgenes y rentabilidad que ha sufrido la farmacia española** desde hace unos años?

¿Estima que los colegios de farmacéuticos andaluces están usando la Comunicación Interna para liderar los **procesos de cambio** que vive la profesión?

## 11.5. Anexo 5.- Guía para *focus group* con colegiados

### Sobre la actividad de comunicación externa de los colegios de farmacéuticos

¿Cómo calificarían la **imagen** que proyectan los colegios **de la farmacia y sus profesionales**?

¿Creen que le dedican **suficientes recursos** y que se lo toman en serio?

¿Piensan que la comunicación de los colegios está **a la altura de la comunicación de otros agentes del sector farmacéutico** y particularmente de las grandes empresas?

### Sobre la comunicación Colegio-colegiados

¿Cuál es su **imagen del Colegio**? ¿Y de su Junta de Gobierno? ¿Cómo creen que es esa **imagen en el conjunto de los colegiados**?

¿Estiman que la comunicación interna del Colegio responde a una actividad **planificada y orientada hacia unos objetivos concretos**?

¿Creen que están aprovechando las nuevas **herramientas 2.0.**?

¿Dirían que los **contenidos** que los colegios comunican internamente **coinciden con vuestros intereses** o responden a los de determinados grupos o a intereses personalistas de miembros de la Junta de Gobierno?

### Sobre la influencia del entorno en la Comunicación

¿Creen que la **supresión de la obligatoriedad** en la mayoría de profesiones va a hacer que esos colegios comuniquen más? ¿O resultará indiferente? ¿Creen que influirá de alguna manera en los que conservarán la obligatoriedad, como los de farmacia?

¿Cómo están comunicando internamente los colegios los **continuos ajustes en márgenes y rentabilidad que ha sufrido la farmacia española** desde hace unos años? ¿Creen que están saliendo reforzados o debilitados por esta crisis?

En general, piensan que sus colegios eluden o afrontan en su comunicación interna los temas críticos y grandes frentes abiertos en relación con el futuro de la farmacia ¿Intentan **usar la comunicación para dirigir el cambio**? ¿Les ha llegado información sobre la nueva cartera de servicios en la que se trabaja para asegurar el futuro de la farmacia?