

Unidad 15

- Organización de la comunicación.

5

Organización de la comunicación corporativa

Este capítulo trata cuatro temas interrelacionados, claves para la organización de la comunicación corporativa. El primero es la situación de la función de comunicación (tareas, departamentos de comunicación, posición jerárquica dentro de la organización, etc.) El segundo es la organización del proceso de comunicación (planificación de todas las formas de comunicación, integración de la comunicación en el ciclo comercial, etc.) El tercero es la coordinación de las funciones y los procedimientos relacionados con todas las actividades de comunicación. Por último, el capítulo examina la creación de factores críticos de éxito para lograr una organización de la comunicación efectiva y eficiente.

5.1 Introducción

La mayoría de las definiciones de comunicación corporativa comienzan con la búsqueda de la sinergia como la cuestión más importante que afecta a la forma en la que las organizaciones despliegan la comunicación como herramienta de dirección. Blauw habla del “enfoque integrado dirigido a todas las expresiones” (Blauw, 1994); mi propia descripción de comunicación corporativa enfatiza la necesidad de “armonización de todas las formas de comunicación internas y externas” (van Riel, 1990).

En este contexto, es evidente que hay una creciente necesidad de conocimiento sobre cómo dar forma a la búsqueda de la coordinación e integración en la comunicación. Esto significa una mejor comprensión de los procedimientos de toma de decisión eficientes y efectivos, y estructuras organizativas relacionadas, para lograr establecer conexiones entre la estrategia organizativa, y la estructura e implantación de la estrategia de comunicación global.

Hasta ahora, la “organización de la comunicación” era un tema que había recibido poca atención en la literatura. Las pocas publicaciones dedicadas a la materia, trataban, en su mayoría, sobre la organización de las campañas de comunicación. Ejemplo de ello son los muchos modelos de planificación, planes operativos, listas de comprobación, etcétera, que ya hemos visto en el Capítulo 4. El conocimiento académico en este área es muy limitado si lo comparamos con los estudios teóricos en el campo de la imagen corporativa y la identidad corporativa, aunque hay excepciones (Grunig, 1989; Adema, van Riel, y Wierenga, 1993; y van Riel, 1994).

El resultado de estos estudios y debates con los especialistas activos, es un conocimiento más profundo de los problemas específicos que presenta la organización de la comunicación, y las posibles líneas que pueden llevar a soluciones.

La organización de la comunicación tiene afinidades con la formulación de teorías sobre la dirección estratégica (van den Bosch, 1989), y sobre la ciencia organizativa. La literatura sobre la dirección estratégica establece una conexión inicial con la literatura sobre la planificación; también con la “teoría de la implantación” (ver, p. ej., a Cozjnsen y Vrakking, 1986) en el campo de la ciencia organizativa.

En la práctica, está habiendo progresos interesantes, que podrían, servir como ejemplos a otras empresas. También podrían ser una fuente de inspiración para la investigación científica en años venideros. Veremos más tarde, en este capítulo, una descripción sobre las técnicas de coordinación aplicadas por varias empresas. Otros desarrollos prácticos, también de gran interés, incluyen los conocidos manuales de estilo corporativo, y el uso, más reciente, de bases de datos para publicar información de prensa. Estas bases de datos contienen unas nociones generales sobre la posición de la organización según unas cuantas preguntas de interés actual, además de datos sobre a quién se ha dado esta información y en qué detalle, y qué publicaciones (externas) han resultado de ello.

Como tema, la organización de la comunicación consiste de cuatro materias interrelacionadas. La primera es la localización de la función de comunicación dentro de las organizaciones, es decir, ¿cuáles son las tareas que propiamente pertenecen a la comunicación? y, ¿qué estructuras organizativas o departamentos deberían crearse para implantarlas? La segunda es la organización del proceso de comunicación, es decir, la planificación de todas las formas de comunicación internas y externas, utilizadas por la organización. La tercera es la coordinación de la función y el proceso de todas las actividades de comunicación de una empresa. La cuarta es la creación de factores críticos de éxito para una organización efectiva y eficiente, tanto la función como del proceso de comunicación.

5.2 Organización de la función de comunicación

En una organización, todo el mundo se dedica a la comunicación. Por razones pragmáticas, normalmente se toman las decisiones al principio de la existencia de la organización, para atraer a *profesionales* que se especializarán en una tarea concreta de la comunicación. Tal y como vimos en el Capítulo 1, hay, a grandes rasgos, tres clases principales de comunicación: comunicación de dirección, varias formas de comunicación organizativa (normalmente actúan bajo la “bandera” de las relaciones públicas), y comunicación de marketing. Las muchas formas de comunicación organizativa se colocan en el esquema organizativo de diferentes formas. La Figura 1.1 (pág. 4) nos puede dar una idea. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones aún se reserva una posición dominante - y con toda razón - a las relaciones públicas. Por tanto, este capítulo comenzará con la situación en la que un departamento central operativo de RRPP, desarrolla la función de comunicación.

A esto le seguirá un debate sobre otra función de comunicación “tradicional”, la comunicación de *márketing*. La sección siguiente tratará las “nuevas” formas de comunicación, y cómo podrían incorporarse en otras áreas de dirección funcional (sin ser de *márketing*), dentro de la estructura de organización.

5.2.1 RRPP y comunicación de *márketing*: esquema de la organización

Las *relaciones públicas* se incorporan al esquema de la organización de diferentes maneras. Naturalmente, la posición de este departamento dentro de la organización, depende del peso de las tareas que se le asignen. De Roode (1986) identifica cinco tareas principales:

1. Determinar la posición de la organización en la sociedad.
2. Formular y establecer una política de RRPP.
3. Seleccionar y desarrollar una estrategia de RRPP.
4. Construir e implementar un programa de RRPP interno y externo (presentación externa de la organización, establecer y supervisar los canales y medios, representación personal, patrocinio, etc.)
5. Evaluar las actividades de RRPP.

En la práctica, las relaciones públicas abarcan una gran variedad de tareas, y, por tanto, de formas organizativas. Sin embargo, parece que generalmente se acepta que las relaciones públicas sea una función del personal. En la literatura de gestión, una función del personal es una función en la que el gerente no tiene poder ejecutivo directo sobre el proceso primario, ni es responsabilidad de él, pero, sin embargo, realiza un papel de consejero basado en la experiencia específica de todos los departamentos dentro de la organización.

En las organizaciones en las que se considera a las relaciones públicas sólo como output de comunicación, la función se convierte en algo rutinario y elevadamente estructurado. Los que trabajan en ella, lo hacen, sobre todo, como técnicos en comunicación en este marco, y tratan “decisiones programadas” como la publicación de resúmenes de noticias semanales, y ediciones mensuales de un boletín informativo para los empleados. Cuando las relaciones públicas actúan en la esfera de las decisiones programadas, se las ve como parte de la rutina organizativa y gastos generales. Por otra parte, cuando participan en decisiones “no programadas”, juegan un papel importante para alcanzar las metas de la organización y contribuyen a la base de la comunicación (Cutlip, Center, y Broom, 1994).

La *comunicación de *márketing** es una parte integrante del área de gestión funcional de *márketing*. Como en las relaciones públicas, la posición ideal en el esquema organizativo depende de la naturaleza y alcance de las tareas que se supone debe desempeñar el departamento. Además de formular y asegurar la política de comunicación de *márketing*, y desarrollar e implantar la estrategia de comunicación de *márketing*, el departamento debe evaluar los efectos de la comunicación de *márketing*.

Según Kotler (1988), el director de comunicación, trata los medios de comunicación y promoción, y se especializa en “el desarrollo de mensajes, medios, y publicity.”

No existe una forma ideal de organizar la función (de comunicación) de marketing. Según Verhage y Cunningham (1989), hay cuatro tipos de organizaciones de marketing. Dentro de estos cuatro tipos, la comunicación de marketing aparece, bien como especialización separada, bien como parte integrante del conjunto total de tareas del director de marketing. A continuación detallamos los cuatro tipos de formas de organización de la función de marketing:

1. *La organización funcional* Es la estructura más simple, a menudo la utilizan las empresas más jóvenes. Dentro del departamento hay especialistas funcionales, responsables de la planificación de la producción, publicidad, ventas, etc. Debido a que nadie tiene responsabilidad exclusiva de un producto o un mercado, esta estructura no induce a la coordinación.
2. *La organización orientada al mercado* La empresa agrupa a su departamento de marketing según los mercados en los que está activa, o según los clientes industriales que justifican una gran proporción de las ventas. Especialistas en subdisciplinas apoyan al director de marketing, quien debe atender las necesidades específicas de los clientes.
3. *La organización orientada al producto* En esta estructura, una persona es responsable de todas las actividades relacionadas con la estrategia de marketing, para un producto en particular. Mientras que el product manager tiene la responsabilidad del éxito del producto, carece de línea de autoridad necesaria para tomar decisiones básicas para dicho éxito.
4. *La organización matricial* De hecho, ésta es una combinación de las tres formas de organización descritas anteriormente. En este caso, la empresa primero divide su departamento de marketing según los mercados específicos a los que desea servir. Cada mercado tiene su propio responsable, cuya tarea es la de planificar y coordinar las actividades de marketing para su propia división del mercado. Utilizando esta división como base, la empresa procede a aplicar el sistema tradicional de product manager. Como resultado, el especialista funcional, no solo informa al responsable de ese mercado, sino también al brand manager o al director de marketing. La ventaja de una organización matricial, es que puede prestarse la misma atención a las divisiones de los productos que a las del mercado. La desventaja es el elevado coste de la estructura, debido a la necesidad de un gran número de especialistas. También significa que hay muchas conexiones en la cadena de toma de decisiones.

5.2.2 Comunicación en otras áreas de gestión funcional

La comunicación ya no está restringida a la comunicación de RP y/o de marketing. Hay una creciente concienciación de la importancia de la comunicación por parte de otras áreas de gestión funcional. En la dirección de recursos humanos se utiliza la comunicación como una de las herramientas para reclutar y retener personal valioso. Además de la comunicación con el mercado de trabajo, la dirección de recursos

humanos también trabaja con los programas de motivación interna, dirigidos a aumentar la calidad del proceso de trabajo primario. La gestión financiera trata la comunicación dirigida a obtener, retener, y, a veces, disponer de fondos vitales para la supervivencia de la empresa. Además de las relaciones externas con el inversor, el director financiero también utiliza la comunicación para objetivos internos, como el fomento del input (inmediato) de datos correctos para los fines de control interno, o promoción del autocontrol financiero. El campo de la dirección de producción utiliza la comunicación para mejorar los contactos con los proveedores, y para el "bench working" con los coproductores. Dentro de su propia organización, los directores de producción también participan en los programas de calidad y, más recientemente, en la comunicación medio ambiental.

La amplia aceptación del valor de la comunicación como instrumento dentro de todas las áreas de gestión funcional, implica que el director financiero, el director de RRHH, y otros, deben aceptar toda responsabilidad en la función de comunicación. Sin embargo, no implica una completa descentralización de la función de comunicación a las distintas partes de la empresa. Casi siempre hay un departamento de RRPP a nivel organizativo, que pueda apoyar a otras unidades de comunicación.

Además de esto, dicha visión del papel de la comunicación, tiene tres implicaciones. Primero, implica una consciente inclusión del uso profesional de la comunicación entre las herramientas de los directores de área funcional. El director de área no tiene por qué ser especialista en comunicación, pero sí que necesita tener suficientes conocimientos sobre la comunicación como herramienta, para ser capaz de dirigir y aconsejar a aquéllos afectados por su uso, tanto dentro como fuera de la empresa. Segundo, una política de comunicación global, o corporativa, ha de llevarse a cabo a nivel central, es decir, a nivel de la dirección de la empresa, para poder coordinar las actividades de la comunicación de las diferentes áreas. El tercer factor está relacionado: tiene que ver con la concienciación de las consecuencias del input de la comunicación "individual" de cada uno para la política "global" de comunicación.

5.3 Organización del proceso de comunicación

5.3.1 El modelo IPO

La organización del proceso de comunicación se describe como la planificación de todas las formas de comunicación interna y externa que utiliza la organización. Según la terminología de sistema, el proceso de comunicación se divide en tres fases secuenciales: la fase input, la fase de producción, y la fase output. La fase input trata la preparación de las actividades comunicación (análisis y estrategia); la fase de producción trata la ejecución de los planes adoptados (toma de decisión e implantación); la fase output trata las expresiones finales de todas las formas de comunicación, y sus efectos sobre los públicos objetivo.

Este proceso se representa mediante el modelo IPO (input, producción, y output) (ver Figura 5.1).

Input	Producción		Output	
Análisis y estrategia	Toma de decisiones	Implantación	Expresiones comunicativas	Efectos realizados
	Organizativa	Comunicación		
	Márketing	Comunicación		
Protocolo(s) estándar	Protocolo(s) estándar	Protocolo(s) estándar	Protocolo(s) estándar	

Figura 5.1 Modelo IPO

Por razones prácticas, distinguimos sólo entre la comunicación organizativa y la de márketing.

Cada fase del modelo IPO se caracteriza por factores controlables y no controlables. Este equilibrio varía, considerablemente, entre las fases. En general, las actividades de la fase de análisis y formación estratégica, tienden a ser controlables, mientras que el nivel de control decrece en las fases siguientes. Es el resultado de contradicciones internas dentro de la empresa, y de factores externos.

Las organizaciones parecen depender mucho de la calidad del trabajo de sus agentes externos (publicistas/asesores), aunque el curso de su mayor dependencia está en el público "obstinado" (*The Obstinate Audience*, Bauer, 1964), quien no es, en absoluto, fácil de influir.

El proceso de comunicación podría ser más controlable si hubiera una demanda no ambigua, para un enfoque "ideal", en cada fase del modelo IPO. Para la fase input del modelo IPO, disponemos de muchos de los "protocolos normativos", que indican la mejor forma de trabajo para adquirir un resultado óptimo; por ejemplo, las muchas variantes de los planes multietapa para formular la estrategia de comunicación de la empresa. Los protocolos para la fase output, normalmente vienen implícitos (ver Capítulo 4). Tradicionalmente, se distinguen tres formas de medición de los efectos de la comunicación. En la mayoría de los casos, la comunicación efectiva es sinónimo de éxito en el cambio del conocimiento, actitudes, e intenciones de comportamiento del público objetivo. En otros casos, la comunicación sólo es efectiva si se puede demostrar que está relacionada con un aumento en las ventas. Por último, el éxito (no la efectividad) se mide según criterios creativos (premios profesionales).

Al contrario que en las fases input, y output, la fase de producción casi siempre carece de protocolos normativos. Esta fase se compone de actividades complejas. Busca un enfoque de “resultado ideal” para la implantación de la estrategia de comunicación, ideada por la fase input. Esto incluye la ejecución de la estrategia creativa, la elección de mensaje y medio, el nivel de integración de los medios de comunicación utilizados, y, por último, el proceso de toma de decisión en el que todos los interesados estudian la coordinación de la política de comunicación en todas sus manifestaciones. Adema, van Riel, y Wierenga (1993), han presentado, recientemente, un estudio en el que identifican un protocolo para cada uno de los puntos centrales de las tres fases de IPO definidas arriba (ver Recuadros 5.1,5.2,5.3).

5.3.2 De la planificación de la campaña a la planificación global

Durante algún tiempo, el interés se ha centrado en la coordinación, a largo plazo, de las campañas (proyectos) de comunicación de RRPP y de márketing. Gradualmente, surge un procedimiento operativo estándar a nivel de campaña en particular. Se basa en el modelo básico de suministro de información de van Gent (1973). Dicho modelo deriva de una teoría de cambio planificada (ver, p. ej. Bennis, Benne,

Recuadro 5.1 Protocolo de la fase input: modelo IPO

A Definición del problema

- A.1 El problema se redacta en un documento formal.
- A.2 Se analiza el problema dentro del contexto de la actividad competitiva actual.
- A.3 Una vez definido el problema, se discute con la agencia externa (director de estrategia y creación).
- A.4 Todos los participantes, internos y externos, se familiarizan con la definición del problema.

B Diseño de la estrategia de comunicación

- B.1 Clara definición de las prioridades para alcanzar las metas: ¿qué, quién, y cuándo?
- B.2 ¿Está clara la forma de lograr dichas metas: tono de voz, medios, formatos, etc.?
- B.3 ¿Se han seleccionado los públicos objetivo según la disponibilidad de recursos?
- B.4 ¿Es el mensaje coherente con la estrategia corporativa?
- B.5 ¿Es único el mensaje, hace que la empresa se distinga de sus competidores?
- B.6 ¿Se aplicará el mensaje a la comunicación a largo plazo (por lo menos durante cinco años)?
- B.7 ¿Han influido las “demandas” específicas del público a quien va dirigido el mensaje, la formulación del mismo?

Recuadro 5.2 Protocolo de la fase de producción: modelo IPO

C Implantación

- C.1 Todos los responsables de la comunicación interna y externa, apoyan las metas elegidas, los públicos objetivo, el concepto del mensaje, etc.
- C.2 La alta dirección está involucrada.
- C.3 La dirección de la UN esta involucrada.
- C.4 Utilizar los puntos de partida en común como línea de base para la campaña de comunicación.
- C.5 Decidir los temas clave por medio de un comité de coordinación de la campaña.
- C.6 Calidad en la toma de decisiones del comité de coordinación.
- C.7 Calidad del proceso de desarrollo del concepto: redacción de la definición del problema en un documento informativo; comprobación del informe creativo, antes de su ejecución, por parte del departamento de comunicación de la empresa; trabajo del director creativo debe estar dentro del marco de reglas estrictas impuestas por la empresa.

Recuadro 5.3 Protocolo de la fase output: modelo IPO

D Evaluación

- D.1 Medir la efectividad de la preparación del programa.
- D.2 Medir la efectividad de la implantación del programa por medio de la evaluación de los cambios en el conocimiento, actitud, y comportamiento entre los públicos objetivo seleccionados.

Chin, y Corey, 1976), y muestra el orden ideal que deberían seguir las diferentes fases de suministro de información. Para cada fase, van Gent formula un número de criterios que debe reunir el proceso (van Gent, 1973). Dichos criterios son: diagnóstico, formulación de objetivos, formulación de la estrategia, implantación, y evaluación. Tras la publicación de Van Gent, varios autores, tanto en el mundo académico como en el profesional, desarrollaron más en profundidad las premisas básicas de dicho modelo.

Además de los modelos relacionados con el suministro de información, encontramos otros en los campos de la comunicación de RRPP y de marketing. Como señalamos anteriormente, todos los modelos se basan, prácticamente, en el mismo enfo-

que. En la literatura actual, se aprecia un especial énfasis en la planificación de la campaña. Apenas se da importancia a las formas en las que planificar, a un tiempo, varias campañas, y, mucho menos, a la planificación simultánea de todas las actividades de comunicación de la organización.

La Figura 5.2 muestra un intento de enfoque efectivo de la planificación global de todas las actividades de comunicación de una empresa.

La Figura 5.2 señala la ruta ideal a seguir por el procedimiento de planificación, a través de varios procesos de comunicación de la empresa. El modelo comienza con la recogida de información desde el ambiente externo, para después clasificarla según su relevancia. Tras el examen del entorno (1) obtenemos un informe que forma una de las bases para la planificación estratégica corporativa, en el que se formula la estrategia de comunicación organizativa. La planificación de la estrategia corporativa (estrategia organizativa (2)) también se determina por el input de los planes estratégicos (3) de los cinco campos de gestión funcional (marketing, producción, dirección de recursos humanos, finanzas, y organización e información). Cada uno de estos campos formula sus demandas a la estrategia de comunicación. El plan de estrategia corporativa, se traduce en planes para las cinco áreas de gestión funcional, y forma la base para el plan de comunicación de la organización (4).

Los planes (operativos) de las cinco áreas de gestión funcional también tienen consecuencias para la comunicación, que se muestran en planes de comunicación individuales (5). Para evitar una imagen fragmentada, e incluso contradictoria, de la organización como resultado del plan de comunicación global (4) y los planes individuales de comunicación de las áreas de gestión funcional (5), deben coordinarse los planes de forma interna, es decir, dentro de las áreas de gestión funcional y dentro del departamento responsable de comunicación de la organización. Esto puede llevarse a cabo por medio de los PPC, o puntos de partida comunes, de la comunicación (6). Se usan los PPC para indicar cuáles son los valores centrales que pueden usarse como base para una traducción clara y consecuente de todas las formas de comunicación utilizadas por la empresa. Sin duda, los PPC derivan directamente de la estrategia de comunicación de la organización, y de las estrategias de las cinco áreas de gestión funcional. Tras pasar al papel los planes propuestos, y testarlos con los PPC (voluntariamente o no) de todas las áreas de gestión funcional, y de aquellos responsables de comunicación de la organización, un comité de coordinación habrá de cotejarlos (7). Basándose en la estrategia organizativa (2), los PPC, y el presupuesto disponible, deben establecerse las prioridades (8) para los planes de comunicación propuestos. En la asignación presupuestaria final (9), se asignan recursos de acuerdo a tres actividades:

1. Comunicación resultante de los planes de las áreas de gestión funcional.
2. Comunicación resultante de la estrategia de comunicación de la organización, es decir, aquella que implica la organización global con respecto de la estrategia corporativa.
3. Comunicación, sobre todo a nivel corporativo, que no se puede predecir, pero que requiere acción. Se trata de la "comunicación *ad hoc*."

Tan pronto como se asignen los presupuestos, se procede a la acción. En la fase de implantación (10), debe prestarse atención a las directrices que surgen de

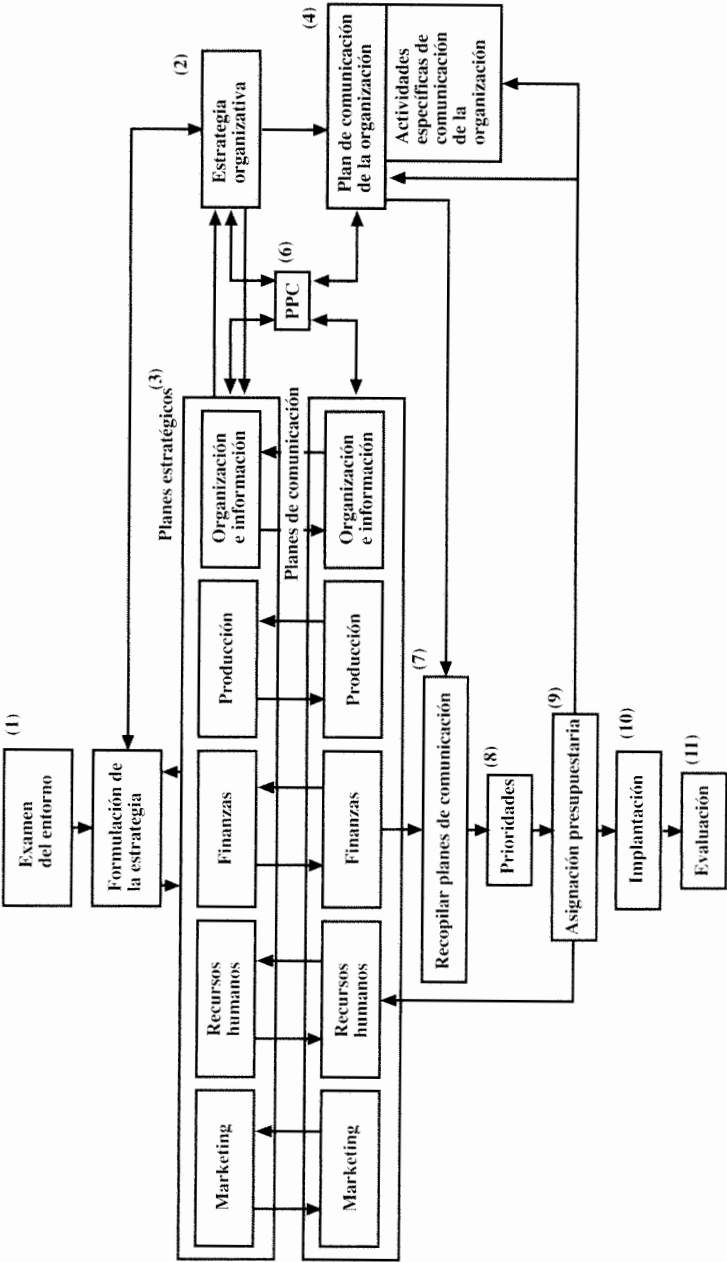


Figura 5.2 Planificación integral de la comunicación

los PPC. Por último, se aconseja llevar a cabo una evaluación (11) de las actividades según van surgiendo. Sería más fácil implantar la coordinación de todas las formas de comunicación interna y externa, según los procedimientos descritos anteriormente, si la empresa introdujera un sistema de registros (computerizado o no) de las decisiones de comunicación más importantes. Dicho sistema permitiría adquirir una imagen completa de todas las actividades de comunicación de la organización. Esta imagen puede formar la base para integrar y coordinar todas las formas de comunicación interna y externa (van Riel y van Dijk, 1991). Otra ventaja que tiene el sistema operativo común consignado por medio de un registro, o un sistema de registros, es que obliga a los responsables de comunicación a que alcancen una mínima calidad estándar y, por tanto, “cuantifican” su papel profesional. Como consecuencia, se les tomará más en serio, tanto en sus propios departamentos como en otros.

Es evidente que la asignación del presupuesto tiene un papel importantísimo dentro del sistema de planificación de la comunicación integral, ya que juega un papel clave para establecer prioridades para las propuestas que se presentan por separado, apoyadas por argumentos financieros individuales. La literatura habla de varios métodos para llegar a la “correcta toma de decisión” para la asignación del presupuesto de comunicación. La mayoría de los autores, distinguen seis métodos. Partiendo de un estudio de veinte empresas, cotizadas en la Bolsa (van Riel y van den Broek, 1992), habría que añadir un séptimo método (ver Recuadro 5.4), que parece ser utilizado muy a menudo por los directores de comunicación. Los siete métodos se describen en el Recuadro 5.4.

Recuadro 5.4 asignación de presupuesto

Asignación aleatoria

Se asignan los recursos según factores no económicos y no psicológicos, sin ningún tipo de investigación. Se dividen los medios disponibles entre las actividades de comunicación sin considerar el objetivo, ni siquiera los beneficios, y, a menudo, según las preferencias personales de la persona responsable.

Dichas preferencias varían desde la elección del medio al contenido real de la comunicación. Es evidente que este método llevará a un uso ineficaz de los fondos disponibles.

Porcentaje de ventas (las del año anterior o la previsión de ventas)

Los gastos de promoción se ajustan a un porcentaje estipulado de las ventas de la empresa. Normalmente, el porcentaje permanece constante a lo largo de los años, en un 2 por ciento, por ejemplo. Es bastante seguro en cuanto a su financiación, porque la cantidad siempre puede estar disponible.

Si todos los participantes basan sus presupuestos en sus acciones de mercado, habrá menos lucha competitiva. El error inherente en este método es que se ve a la comunicación como el resultado de las ventas y no como la causa de las mismas. El uso de este método facilita la justificación del presupuesto ante la dirección y los accionistas.

Rendimiento de la inversión

La comunicación ha de competir por los fondos con otras posibles inversiones. En esta competición, se presta atención al rendimiento esperado de cada inversión durante un período de tiempo dado. El rendimiento esperado se añade al valor actual neto. Sin embargo, es muy difícil de predecir el valor neto del presupuesto de la comunicación, ya que no se puede estar seguro del alcance y la distribución durante ese período. Además, tampoco queda claro qué parte del rendimiento es para la comunicación.

Paridad competitiva

El presupuesto para la comunicación se ajusta para igualar al de los competidores en la misma rama. La ventaja de este método es que minimiza la probabilidad de una guerra agresiva de mercado. Las desventajas son que no se establecen objetivos, ni se tiene en cuenta al consumidor. Además, la igualdad en los gastos no siempre significa gastos igualmente efectivos.

Todo lo que usted pueda permitirse

La dirección gasta tanto como le sea posible, siempre que no ponga en peligro la liquidez financiera de la compañía. Todos los fondos que resten, después de dejar una parte como beneficio, podrán gastarse en comunicación. Esto casi siempre lleva a un gasto por debajo, o por encima, de lo previsto.

Objetivos

Este método requiere la formulación de objetivos muy detallados, seguido de un cálculo del coste de su realización. A menudo es necesario algún tipo de análisis o investigación, antes de poder formular, de forma clara, los objetivos. Una de las dificultades que tiene es que la gestión, a menudo, no tiene idea de lo que costará realizar los objetivos, o si vale la pena. Hay que observar los resultados, para poder aprender de ellos.

El método de objetivos constituye el enfoque más cercano al método de análisis marginal. El uso de modelos cuantitativos no excluye el juicio humano, al contrario, lo estimula.

Extrapolación histórica

El presupuesto se basa en el del año anterior. El Consejo de Administración aprueba un presupuesto más o menos igual al del año anterior, más fácilmente que uno que sea superior. Existe la desventaja de que no hay formulación de nuevos objetivos, o cálculo del coste de su realización. Durante un tiempo, esto puede resultar un gasto mayor del necesario.

5.3.3 Conexión de comunicación y política o ciclo comercial

Sólo tiene sentido coordinar todas las formas de comunicación si ésta también está integrada, lógicamente, en el proceso de formación de la política corporativa que tiene lugar en la organización. Winsemius (1985) explica cómo integrar la comunicación dentro de los procesos de formación de la política de las organizaciones gubernamentales.

El proceso de formación de la política tiene un ciclo de vida de cuatro fases. Las dos primeras fases, señalización del problema y reconocimiento del problema, tratan el reconocimiento del problema que formará el tema central de la política. Las dos últimas fases tratan la resolución del problema, y la dirección y control de la solución elegida. La atención pública de un problema sigue una curva parecida a la distribución normal, tal y como se muestra en la Figura 5.3.

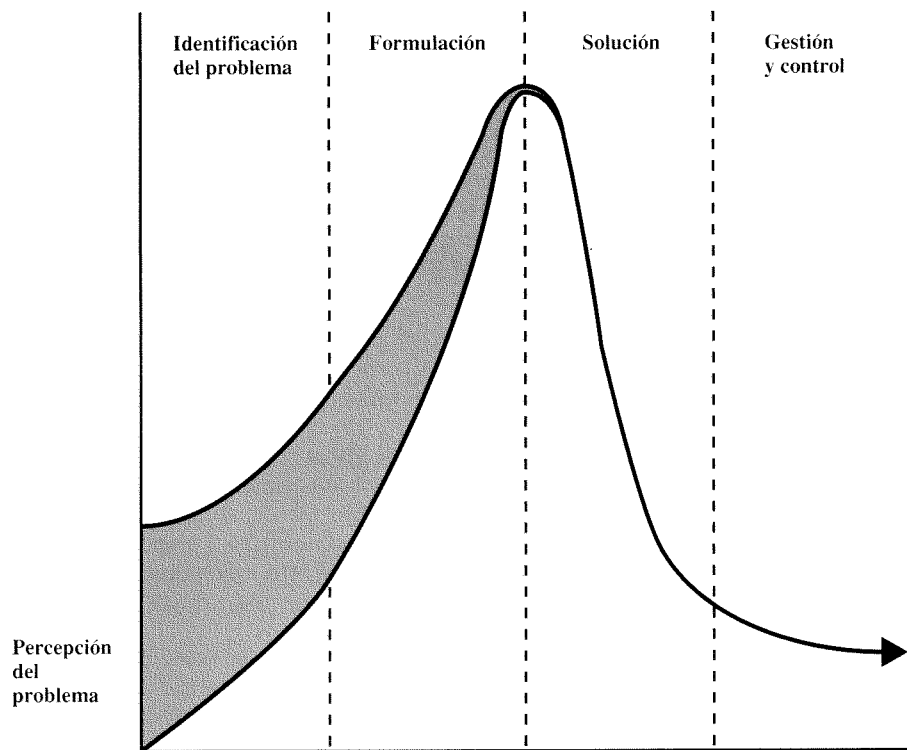


Figura 5.3 Ciclo de vida del desarrollo de una política

El papel tradicional de los gestores de la comunicación que trabajan en el gobierno, se limitaba a explicar e ilustrar la política aprobada (es decir, exponer la solución elegida y cuál es la mejor forma de enfocar el problema según la opinión del ministro o del secretario de estado). Por tanto, sólo los “asesores” (término utilizado, con frecuencia, por el personal del gobierno para describir a los gestores de la comunicación que trabajan en el sector público) utilizaban, hasta cierto punto, la función comunicación. Siguiendo estas mismas directrices, Winsemius explica otros papeles que juega el suministro de información en el éxito de una óptima integración del proceso de formación de la política.

El suministro de información puede tener un papel de “oídos y ojos” en la formación de la política: comunicación de señales provenientes de la sociedad, políticos, e investigadores de los públicos objetivo, a las autoridades relevantes dentro del mismo, u otro, departamento. Debe haber acuerdo en cuanto a cómo enfocar esto. Es otra forma en la que el suministro de información puede ser importante. Según Winsemius, para resolver un problema, es más importante saber lo que otros (públicos objetivo de la política) piensan y hacen, que saber lo que uno mismo piensa y hace. Esto significa que el gobierno necesita estudiar el antecedente de las acciones de los públicos objetivo. Los suministradores de la información contribuyen a esto mediante la recogida de información sobre los públicos objetivo de forma independiente, o consultando a los representantes de dichos públicos.

La implantación de la política, implica la resolución real del problema en cuestión. La función del suministro de información está, sin duda, menos orientada al interior. El interés en esta fase, se centra en contribuir a la realización de la política: “ayudar a promover la acción y los cambios en el comportamiento y actitud de los públicos objetivo, como establece la política formulada, o lo que se pueda derivar de ella” (Winsemius, 1985)

Conexiones con el ciclo comercial

En cada organización, es posible identificar un proceso más o menos definido, a través del cual se toman las decisiones más importantes de la política. En las organizaciones gubernamentales, esta es la política del ciclo de vida mencionado anteriormente. En las organizaciones comerciales, es el llamado ciclo de vida comercial. Como resultado de los procesos de toma de decisiones utilizados por una empresa en particular, la política comercial se desarrolla, se aprueba, y se lleva a cabo. El contenido específico es, naturalmente, diferente para cada empresa, pero hay uniformidad general en cuanto a su esquema. El proceso de cuatro fases descrito por Kotler nos proporciona una idea general. Las cuatro fases, como muestra la Tabla 5.1, son, análisis, planificación, implantación, y control.

La comunicación tiene varias funciones en las diferentes fases del proceso de toma de decisión descrito. En las fases de análisis y planificación, el papel de la comunicación consiste en poner en un gráfico las tendencias relevantes y evaluar las formas en las que la comunicación puede (y, sobre todo, no puede) contribuir a la realización de los objetivos elegidos. Al redactar los planes de la política a distintos niveles, el director de comunicación deberá formular estrategias comunicación,

Tabla 5.1 Proceso de planificación estratégica, implantación, y control (Kotler, 1988)

<i>Análisis</i>	<i>Planificación</i>	<i>Implantación</i>	<i>Control</i>
	Planificación	Organización corporativa	Medición de los resultados
	Planificación	Implantación del negocio	Acción correctora
	Planificación del producto		

según el sistema descrito en el Capítulo 4. Durante la implantación de los planes, el director de comunicación deberá guiar a aquéllos implicados en ellos, tanto de forma interna como externa, por medio del mecanismo de asignación del presupuesto, y según acuerdos convenidos previamente. El papel principal del director de comunicación durante su implantación, es el de requerir los servicios de agencias externas apropiadas para crear las ejecuciones creativas e identificar canales de comunicación, y después transmitirlos a los públicos objetivo. Incluso antes de que los primeros elementos de la estrategia de comunicación alcancen al público, debe haber empezado una evaluación de los resultados eventuales de dicha estrategia. Los resultados de tales investigaciones deben incorporarse a cualquier actividad futura de naturaleza similar.

5.3.4 Relaciones con agentes externos

Introducción

El papel principal en la organización del proceso de comunicación, lo llevan a cabo las personas dentro de la empresa, que trabajan en comunicación y política corporativa. Sin embargo, ninguna empresa maneja exclusivamente toda su comunicación de forma interna. Como mínimo, las empresas utilizan "suministradores" para la producción de materiales promocionales. Aún así, la implicación de los suministradores normalmente va mucho más allá. Por ejemplo, puede usarse a los asesores externos para que aconsejen sobre la estrategia de comunicación.

Las fusiones o adquisiciones, reestructuración corporativa, down-sizing, y reingeniería, han reformado durante la última década, y de manera espectacular, la función de comunicación en organizaciones, tanto lucrativas como no lucrativas. Muchas organizaciones han trasladado parte de su trabajo a agencias externas. Como consecuencia, los departamentos de comunicación internos han disminuido su tamaño y - aunque hasta un punto comparativamente menor - su presupuesto. Los departamentos de comunicación han comenzado una creciente especialización para ofrecer consejo estratégico sobre temas de comunicación, y "comprar" elementos como conceptos creativos y materiales promocionales (anuncios, folletos, revistas internas, etc.) a suministradores externos. El cambio de "hacer" a "comprar" ha supuesto en un tremendo incremento en el volumen de negocios de las agencias de RP y publicidad.

Tabla 5.2 Factores de relación entre la empresa y la agencia externa (Mulder, 1991)

<i>¿En qué criterios se basan los anunciantes para elegir agencia?</i>	<i>¿Qué es importante en las relaciones existentes?</i>	<i>¿Qué hace que no funcione?</i>
- Conocimiento específico de los trabajos previos de la agencia. - Ver alguno de sus trabajos en general. - Conocimiento personal de una persona de la agencia. - Conocimiento específico del trabajo de una persona. - Enfoque directo de la agencia. - Película de vídeo. - Comentarios de prensa especializada. - Mailing desde la agencia. - La agencia se anuncia en prensa especializada.	<i>Calidad</i> - Calidad del trabajo creativo. - Experiencia de los empleados de la agencia. - Rigor en la dirección de la agencia. <i>Coste de la transacción</i> - La agencia cumple los plazos. - La agencia no abandona la estrategia de publicidad acordada. - La agencia no excede los límites del presupuesto. - Los contactos/reuniones con la agencia son efectivos. - El nivel medio de precios de la agencia es aceptable. - La agencia no es burocrática, lo que significa que no hay demasiados niveles implicados. - La agencia reacciona adecuadamente a los cambios externos en, p. ej., el mercado o los medios. - Fácil contacto con las personas de la agencia cuando es necesario. <i>Investigación</i> - Calidad de investigación de marketing. - Calidad de investigación de publicidad. <i>Relaciones personales</i> - Buenas relaciones personales con el personal creativo. - Buenas relaciones personales con el personal de cuentas.	<i>Reevaluación/descontento con la actuación de la agencia</i> - Estándar de trabajo creativo de la agencia. - Estándar de gerencia de cuentas en la agencia. - Estándar del asesoramiento de marketing. - Ventas relativas débiles de las campañas. - Imagen relativa débil de las campañas. - Desacuerdo sobre los objetivos publicitarios. - Estándar de compra de medios de la agencia. - Estándar de promoción de ventas/relaciones públicas de la agencia. - Necesidad de una "empresa de servicios." - Incremento en el presupuesto para la publicidad. - Conflicto de personalidad entre cliente/agencia. - Cambios en el personal de la dirección de producción del cliente. - Cambios en el personal de la dirección de cuentas de la agencia. <i>Fracaso en las estrategias de marketing/Cambios en la política del cliente</i> - Disminución del presupuesto para la publicidad. - Transferencia a un nivel inferior. - Cambios en la estructura organizativa de marketing del cliente. - Introducción/desarrollo del sistema de product manager. - Estándar de trabajo creativo (peso negativo). - Debilidad de la imagen relativa de las campañas (cargamento negativo).

- El personal de la agencia tiene una movilidad limitada. <i>Clara división de las tareas</i> - La división de las funciones y responsabilidades es clara.	Peso negativo significa que existe una relación entre tener un resultado "importante" en otros aspectos del factor, y "no importante" en este aspecto. En caso de un elevado resultado de este factor, no habrá problemas en cuanto a la calidad del trabajo creativo.
<i>Servicios</i> - La agencia ofrece variedad de publicidad y servicios relacionados, por ejemplo, RRPP, investigación de marketing, etc. - Calidad en el departamento de RRPP. - Calidad en el departamento de planificación de medios.	<i>Cambios en el personal de la agencia</i> - En el personal creativo de la agencia. - En el personal de dirección de cuentas de la agencia. - En la estructura organizativa de la agencia. - En el personal de la alta dirección de la agencia. - Disminución en el presupuesto de la publicidad.
	<i>Otros</i> - pasarlo a in-house. - Introducción de sistema "in-house". - "Es hora de cambio". - Reevaluaciones de rutina de otras agencias. - Racionalización de las agencias dentro del público de clientes. - Cambios en el personal creativo de la agencia (peso negativo). - Racionalización de la cuenta por la agencia. - Necesidad de servicios de una agencia especialista. - La agencia está implicada en fusión/adquisición. - Necesidad de una "empresa de servicios". - Incremento del presupuesto para la publicidad.

Fuentes: E. Santry: Wieght names and ad games, Campaign, Feb. 3, 1989, pág. 55.
W. Verbeke: Developing an advertising agency/client relationship in the Netherlands, JAR, Diciembre.1988, pág. 19.
P. Michell: Auditing of agency-client relations, JAR, Diciembre, 1986, pág. 29.

Cooperación con agencias externas

Cada vez con más frecuencia, los especialistas externos se hacen cargo de algunas de las actividades de comunicación. Desde un punto de vista financiero, no es ni posible ni conveniente emplear toda la experiencia en comunicación necesaria dentro de nuestra propia empresa. La mayoría de las empresas y organizaciones gubernamentales no llevan a cabo su propia investigación, desarrollo de conceptos creativos, materiales de producción y promoción, o planificación de medios. Sin embargo, esto implica que los directores de comunicación pueden contrarse en su “negocio central”, que es el de redactar la estrategia general de comunicación, y proceder a su implantación y evaluación.

Como se dijo en el Capítulo 1, la función de comunicación de RRPP y de marketing se divide, progresivamente, en subespecializaciones. La consecuencia de esto es la aparición de más agencias de asesoría especializadas, que mantienen contacto con las distintas subespecializaciones. En otras palabras, el suministro de servicios a los departamentos de comunicación ya no es algo exclusivo de las agencias de publicidad y/o RRPP, sino que se extiende por una amplia gama de asesores externos, por ejemplo, a las agencias que se especializan en la comunicación con el mercado de trabajo, comunicación ambiental, relaciones con el inversor, o producción de materiales audiovisuales.

La compra de servicios

La compra de servicios en el campo de la comunicación está sometida a los mismos principios que en cualquier otro campo. A menudo es importante estar bien informado sobre los desarrollos relacionados con el precio y la calidad en los mercados en los que actúan los distintos suministradores. También son importantes otros aspectos de los asuntos vitales, p. ej., la estrategia o los temas creativos. Cuanto más importante o arriesgada sea una decisión, mayor el nivel en la jerarquía en que debiera tomarse (Mitchell, 1988; ver Mulder, 1991). Esto se aplica, por ejemplo, a la selección de una agencia de publicidad.

En la práctica, es evidente que la elección de la agencia externa no es una situación permanente. En el caso de las agencias de publicidad, la relación dura una media de cuatro años. En general, se distinguen cuatro fases (según muestra la Figura 5.4):

1. *luna de miel* (mayor énfasis en el output: informes de la estrategia, conceptos creativos, propuesta de planificación de medios, etc);
2. *desarrollo de la relación* (incremento de la comprensión mutua);
3. *descontento* (aumento de los enfados mutuos); y, por último,
4. *fin* (fin de la relación comercial).

Mulder explica el por qué del fin de tales relaciones (ver Tabla 5.2).

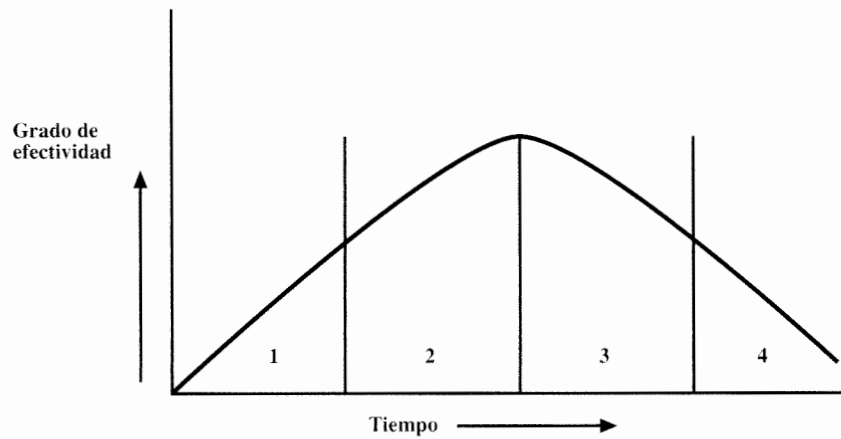


Figura 5.4 Ciclo de vida de la relación comercial entre la empresa y la agencia externa (Klaassen y Mutsaerts, 1993)

Además de dichos factores, creo que hay otros asuntos de igual importancia. Se trata de los problemas descritos por van Ingen (1991) en conexión con la forma en la que éstos - interna y externamente - ven su papel en la transformación de la estrategia en comunicación creativa. Según van Ingen, hay cinco partes involucradas en la transformación de la estrategia en el concepto creativo. Dichas partes (a) a menudo infravaloran el valor del papel que juega la otra parte, y (b) con frecuencia no toman en cuenta las consecuencias, para las otras partes, de su propia contribución al proceso creativo. Las cinco partes que distingue van Ingen son las siguientes:

1. El cliente.
2. El director de cuentas y los estrategas de la agencia.
3. El equipo creativo.
4. El planificador de medios.
5. El investigador.

Van Ingen cree que podrían resolverse los problemas, en el proceso arriba descrito, si se dieran dos condiciones. Primero, que las cinco partes se concienciaran de que su contribución individual es esencial, pero que sólo son una parte de todo el proceso, segundo, que deben estar dispuestos a reconocer y respetar las contribuciones individuales de los especialistas en el proceso creativo. Van Ingen distingue una responsabilidad primaria, y otra secundaria, para las cinco partes. La responsabilidad primaria es hacia su propia especialidad. La secundaria es enlazar su propio trabajo con el de los otros participantes del proceso creativo, o producir trabajo capaz de realizar dicha conexión.

5.4 Coordinación de todas las formas de comunicación

5.4.1 Introducción

La variedad de especialidades en comunicación, y la diversidad de responsabilidades jerárquicas y geográficas en la comunicación, requieren, en general, organizaciones que desarrollen una política clara con respecto del grado de libertad de ejecución que se permitirá a los directores de comunicación. Las organizaciones podrán usar varios métodos para estimular la “cooperación” entre todos los especialistas de comunicación: introducir un estilo corporativo uniforme, trabajar con puntos de partida comunes de comunicación, dirigir la toma de decisiones mediante reglas presupuestarias estrictas, negociar las decisiones vitales de comunicación en los comités de coordinación, y, por último, pero no por ello menos importante, definir de base de comunicación corporativa por medio de la elección de uno de los tres factores centrales de la identidad corporativa (uniformidad, variedad, o respaldo) como “corriente principal” de la política de identidad corporativa de la organización.

5.4.2 Definición de la línea de base en la política de comunicación corporativa: elección de la “corriente principal” de política de identidad corporativa

Una empresa puede elegir entre tres opciones teóricas para una política de identidad corporativa: el modelo de uniformidad (correspondiente al perfil corporativo, UN, y nivel de producto), modelo de variedad (donde los tres factores son diferentes), y modelo de respaldo (compromiso) (ver Capítulo 2). La elección final de una clase concreta de política de identidad corporativa deriva del llamado modelo EICEC

EICEC son las siglas de Estrategia, organización Interna, fuerzas Conductoras internas, política de Entorno, y Comunicación. El modelo EICEC está representado en la Figura 5.5. El modelo EICEC presupone que la elección final de una clase concreta de *identidad corporativa*, viene determinada por las interrelaciones entre: la naturaleza de la *estrategia corporativa*, la homogeneidad o heterogeneidad de las *fuerzas conductoras* a nivel de público y UN, la forma en la que actúa la *organización interna* (sobre todo con respecto de la “planificación y control” de la sede central de las UN), y la naturaleza del *entorno* en el que actúa la organización (ver van Riel, 1994).

Para llegar a la elección final de la corriente principal de la política de identidad corporativa, la dirección de una empresa ha de formalizar tres cuestiones en la política de comunicación corporativa:

1. Definir los puntos de partida comunes.
2. Establecer los estándares de calidad para un “sistema operativo común”.
3. Coordinar la toma de decisión en comunicación (p. ej., trabajando con comités de coordinación).

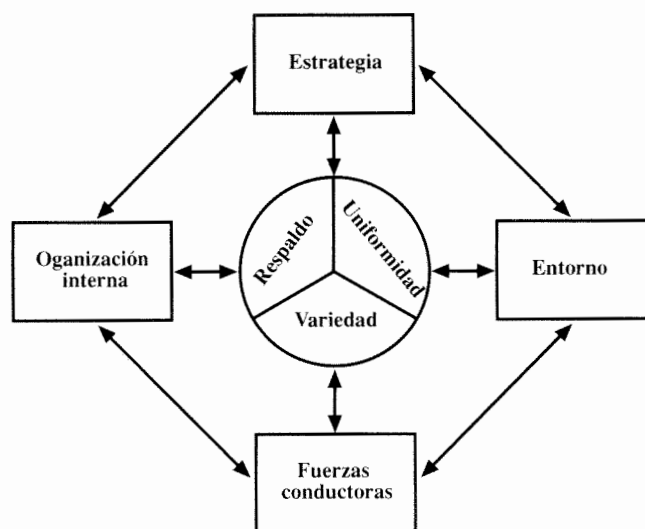


Figura 5.5 El modelo SIDEC (van Riel, 1994)

Puntos de partida comunes para toda la comunicación

Se tenía la impresión de que la comunicación corporativa transformaba al total de actividades de comunicación de una empresa en un paquete uniforme. Si la estrategia de la empresa va dirigida a la creación de una imagen puramente monolítica, por lógica, la comunicación interna y externa será uniforme. Sin embargo, tales estrategias apenas, o casi nunca, se dan en la práctica. La comunicación global de la empresa contendrá, por tanto, una mayor, y más rica, variedad de elementos. Para poder obtener consistencia, pueden establecerse condiciones comunes para la comunicación. Esto significa que deberá haber manifestaciones concretas desde donde traducir, de forma clara y coherente, los valores centrales en todas las formas de comunicación desplegadas por la empresa (ver Capítulos 1 y 4).

Sistemas operativos comunes

Sería mucho más fácil coordinar todas las formas de comunicación interna y externa de una empresa, si todos los gerentes de comunicación utilizaran el mismo sistema operativo. En la práctica, se introduce un sistema operativo uniforme en otros áreas de gestión. Esto es cierto, sobre todo, en las técnicas utilizadas para los informes financieros y, en menor grado, en la aplicación de técnicas de planificación dentro de otras áreas de gestión funcional.

De hecho, ya existen muchas áreas de práctica de comunicación en las que se utiliza un sistema operativo común. Un ejemplo lo constituye el planteamiento, generalmente aceptado, para la creación de campañas (los conocidos planes multietapa; ver Capítulo 4). Normalmente, se obtiene uniformidad en los sistemas operativos de manera implícita. Una forma de hacerla explícita es mediante la introducción de un "registro o sistemas de registros" (sistemas de apoyo de decisión informatizados) para las decisiones importantes de comunicación. Dichos sistemas ya están disponibles para el márketing (sistemas de apoyo de decisión de márketing), y para la comunicación de márketing. Hemos desarrollado recientemente un sistema de planificación de la comunicación integral, basado en la estructura teórica del modelo representado en la Figura 5.2, el llamado método SPCI.

Coordinación de la toma de decisión es en comunicación

Se están probando varios métodos de coordinación en la práctica. Según un estudio de van Riel y Nedela (1989), las grandes instituciones financieras americanas y europeas utilizan varias formas diferentes de coordinación para intentar orquestrar el output total de comunicación.

Existen varias clases de comites de coordinación en la práctica:

1. Coordinación por una persona a cargo de todos los departamentos de comunicación. Esta clase de coordinación tiene lugar, sobre todo, en pequeñas organizaciones, con un número limitado de departamentos de comunicación.
2. Coordinación por un comité de dirección en el que participan representantes de todos los departamentos de comunicación, en ocasiones se extiende para incluir a los representantes de los directivos que tienen una función de línea comercial. La coordinación se basa en las directrices de la política de comunicación común.
3. Coordinación por reuniones *ad hoc*. Dichas reuniones sólo son situaciones organizadas donde se debate un problema que necesite resolverse colectivamente.
4. Coordinación por medio de la agrupación de directores de comunicación en un lugar concreto, para "forzarles" a influirse mutuamente, tanto de forma privada como profesionalmente, con la mayor frecuencia posible.
5. Combinación de 1, 2, 3, y 4.

5.4.3 Coordinación de la comunicación en la práctica

Varias empresas holandesas han diseñado, recientemente, un proceso especial de toma de decisión para dirigir toda la comunicación. A continuación describiremos los procedimientos adoptados por Rabobank (importante banco holandés), ANWB (asociación holandesa de turismo), Público Hoogovens (productores holandeses de acero), y Nederlandse Spoorwegen (ferrocarril holandés).

Rabobank

En 1990, Rabobank introdujo cambios radicales en su política de comunicación. Esto lo describiremos, de forma más detallada, en el Capítulo 6.

Antes de cambiar de política de comunicación, las distintas combinaciones de producto/mercado, dentro de Rabobank, desarrollaban sus políticas de comunicación de forma independiente. Como resultado, la mayoría de la comunicación iba dirigida a distintos públicos objetivo. Se tomaba al mercado inversor privado como objetivo del lema “más banco para su dinero”; la comunicación dirigida a los mercados empresariales, consistía en actividades de campaña bajo el lema “Atrévase con Rabobank”; y el banco se presentaba en el mercado extranjero mediante esfuerzos artísticos de “Público de estilo” (incluyendo trabajos de Mondriaan). Además de esta diversidad de enfoques de marketing, como resultado, en parte, del trabajo de dos agencias de publicidad, la comunicación se fue fragmentando de unidades de comunicación de marketing a unidades comunicación organizativas (RRPP) que actuaban de manera más o menos independiente. Otro factor importante de dicha fragmentación era el enfoque “hágalo usted mismo” por parte de varios bancos filiales.

Tras la decisión de adoptar una identidad monolítica, dicha autonomía no podía continuar, sobre todo, tras la introducción de la nueva línea de unión “Unidad en la diversidad”. En la práctica, esto significaba la búsqueda de la uniformidad, no sólo por interés propio, sino, simplemente, para crear coherencia en la imagen externa. La nueva política significaba que debía establecerse un claro acuerdo interno sobre las bases esenciales de la comunicación. Además, todos los involucrados en ella debían aceptar que en el contexto de una política de identidad monolítica, los empleados anteriormente responsables de la política de comunicación, tendrían que renunciar a la autonomía de sus posiciones en favor de un modelo de trabajo basado en el consenso.

Rabobank intentaba coordinar el trabajo de los empleados responsables de comunicación, mediante acuerdos claros relacionados con las tareas, sobre lo que hay, y lo que no hay, que hacer en comunicación. Contrató a una agencia, en lugar de a dos. Además, creó un comité especial para la coordinación de la comunicación. Lo hizo para proporcionar un canal formal, a través del cual los especialistas en comunicación organizativa y comunicación de marketing, pudieran cooperar para formular y controlar el perfil de la política de comunicación de Rabobank. Por último, el personal, especialmente el equipo de directivo, y de los gerentes de “mercado privado y de empresas”, se involucraron más en la política de comunicación. De ese modo, la disciplina de comunicación, en toda su extensión, se convirtió en una herramienta de gestión utilizada de forma integrada, para alcanzar los objetivos en los áreas de identidad, imagen y marketing.

Rabobank organizó su comunicación según los principios trazados en la Figura 5.6. En cuanto a las campañas a nivel nacional, la toma de decisión se organizó según los principios trazados en la Tabla 5.3.

ANWB

ANWB eligió integrar todos los departamentos de comunicación que, hasta ese momento, actuaban, más o menos, de forma autónoma. Todos los departamentos de comunicación existentes se amalgamaron en un departamento principal de Comunicación Interna y Externa (CIE). CIE ahora cubría las relaciones internas, los servicios

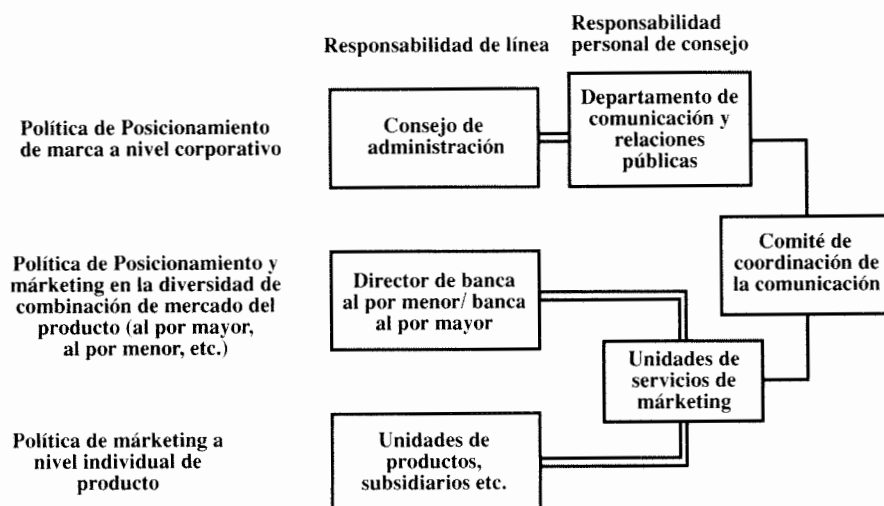


Figura 5.6 El modelo SIDEC (van Riel, 1994)

Tabla 5.3 Organización de la comunicación en las campañas Rabobank

	Briefing				Valoración		
	Formulación del encargo	asesoramiento	aprobación	presentación de la agencia	contenido	asesoramiento	concepto
Rabo marca/corpo-rática	CRRPP	DirM	PCD	CRRPP	CRRPP	DirM	PCD
Marca/pro-ducto	DM/DUP	CRRPP	DirM	DM	DUP	CRRPP	DirM
Producto	DM/DUP	—	DirM	DM	DUP	—	DirM

NOTA:

CRRPP: Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas

DM: Departamento de marketing

DirM: Presidente consejo de Dirección

DUP: Director de unidad de producción

de prensa, la publicidad, la presentación e información/relaciones públicas, y el Control de Calidad Interna y Departamento de reclamaciones. Todas las UN estratégicas (p. ej. servicios legales y de viajes, medios, servicios de carreteras y el "tecnocentro") presentan sus planes de comunicación al CIE. El CIE proporciona un comentario como especialista, desde el ángulo de la comunicación, y asesora sobre el presupuesto comunicativo necesario. La UN después deposita dicho presupuesto del CIE

en una cuenta especial. El departamento central de comunicación implantará los planes de comunicación. El director del CIE actúa como director de comunicación.

Además de la coordinación e implantación de los planes de las diferentes UN, el CIE es responsable de la presentación de ANWB. Las unidades de negocio estratégicas (UNE) son responsables de los perfiles de sus propias áreas. Estas se combinan en un plan de comunicación anual, que clasifican la política para toda la ANWB.

Grupo Hoogovens

Al igual que la ANWB, el Grupo Hoogovens combina todas sus disciplinas de comunicación en un Departamento de Asuntos Externos (que, de hecho, trata tanto la comunicación interna como la externa). Los Asuntos Externos cubren dos áreas importantes de actividad: primero, los asuntos internacionales y relaciones gubernamentales; y, segundo, las relaciones públicas. El departamento de relaciones públicas tiene cinco funciones: comunicación interna, comunicación de marketing, diseño, acontecimientos, y políticas y proyectos.

El departamento responsable de la política y los proyectos, prepara el input para la reunión de la política de RRPP a nivel organizativo. En dicha reunión, se estudian las propuestas de la política con los directores a nivel organizativo del Público Hoogovens. El consejo de administración y los distintos consejos de dirección de división están presentes en la reunión, al igual que algunos directores de departamentos, p. ej. de relaciones externas, finanzas y personal.

El Departamento de Comunicación de Marketing es responsable de la coordinación de la comunicación dirigida a los mercados y los clientes. En colaboración con el personal de marketing, responsable de cada combinación de producto/mercado, formula los planes de comunicación de marketing. Estos se basan en los planes de marketing para los distintos productos. El papel del personal de dicho departamento, es, principalmente, el de coordinar, y muchas de las actividades son subcontratadas. La conexión funcional entre el departamento de Comunicación de Marketing y el Departamento de Relaciones Externas, es la promoción de una política coherente dentro del Público Hoogovens.

Nederlandse Spoorwegen (ferrocarril holandés)

Tres departamentos controlan toda la comunicación del Nederlandse Spoorwegen (NS). El primero es la comunicación de marketing, o DMCD, siglas de departamento de marketing, comunicación, y diseño. Este departamento trata la comunicación comercial. El segundo es el Departamento de Relaciones Internas y Externas (I&E), responsable de las relaciones públicas y la publicity (comunicación "gratuita", es decir, libre de gastos). El tercero es la secretaría del consejo de administración que trata las relaciones públicas. Se establece una división deliberada entre el DMCD y el I&E, debido a que NS no desea mezclar su comunicación comercial con su comunicación "gratuita". Aunque aún desea mantener dicha división, NS busca una forma de alinear todos los esfuerzos de comunicación de manera más efectiva. Existía una impresión de muy poca coherencia y sinergia en toda la comunicación, y en la

comunicación externa en particular, por lo que se intentó buscar una solución para tales problemas por medio de la instalación de un “público de imagen central”. Tras esto, desarrolló una identidad organizativa y una imagen organizativa, coordinada y evaluada por el público. El grupo tiene la siguiente estructura: director de relaciones internas y externas, director de ventas, director de administración, y director de recursos humanos.

Aumento de coordinación en los grupos directivos

En la práctica, hay distintas formas de coordinar la comunicación organizativa y la comunicación de marketing. La preferencia actual, en la mayoría de las empresas, parece ser la introducción de un comité de coordinación en el que se incluye a los directores de los distintos departamentos de comunicación, y cuya responsabilidad es la de coordinar los diferentes proyectos de comunicación (Troy, 1993; Smythe, Dorward, y Lambert, 1991; Blauw y Maathuis, 1994). Hasta ahora, la tarea principal de un comité de esta clase, era el de supervisar los proyectos de comunicación, y no el de fijar sus prioridades. Sólo podrá llevar a cabo sus tareas de planificación con éxito si está respaldado por consultas regulares con directores comerciales y de políticas. Esto mantiene siempre a los problemas de comunicación en la agenda del equipo de dirección general, y se mantiene informado a los miembros del comité de coordinación, de las decisiones de la política actual dentro de la empresa.

5.4.4 Coordinación de la comunicación: aplicación del principio de “carrusel”

Una forma de lograr cooperación entre los distintos departamentos participantes en la comunicación, es el adoptar el llamado principio de “carrusel”. A continuación, describiremos en que consiste dicho principio.

El punto de partida es que debe prepararse colectivamente a todo el personal de comunicación interna relevante para tomar decisiones basadas en dos cuestiones: primero, sobre el perfil de la “empresa tras la UN y la marca”, en otras palabras, sobre la dirección de marca en un contexto corporativa más amplio; segundo, (y más importante), calcular y establecer, colectivamente, la “longitud de onda” en la que actúa la comunicación (ver las observaciones sobre los PPC en capítulos anteriores).

Ambas cuestiones tratan la toma de decisión en áreas que implican a los intereses más amplios de la empresa. Dicho proceso de toma de decisión se coordina eficazmente si se siguen los siguientes pasos. Primero, establecer un comité de coordinación (a menudo llamado “comité de dirección”, grupo de imagen, etc.), integrado por representantes de los departamentos más importantes de comunicación (con frecuencia, alguien de comunicación organizativa, y alguien de comunicación de marketing), junto con un representante del equipo de dirección. Este último, no sólo es relevante desde el punto de vista del estatus, sino también con respecto de las responsabilidades en comunicación de los miembros del equipo de dirección.

Un comité de coordinación compuesto de esta forma es como un carrusel que da vueltas en una feria, es decir, hay que hacer un esfuerzo para permanecer en él. No es suficiente, simplemente, con permanecer pasivo, participando sólo para asegurarse de que, digamos, ciertas acciones no se desvíen de la política establecida de alguna UN concreta, o de un área especializada de comunicación organizativa (p. ej. relaciones con el inversor). Muy al contrario, es necesario unirse activamente para evitar caerse del carrusel.

Naturalmente, el éxito de la participación activa en la toma de decisión sobre asuntos colectivos, será más fácil cuando el representante de la dirección gerente sienta verdaderamente la necesidad de ejercer algún tipo de influencia (implícita y explícita) en este proceso.

La conveniente, si no esencial, constitución de un comité de coordinación como éste (CC), se simplificaría si se adoptaran los dos procedimientos siguientes. Primero, el CC debería reunirse diariamente con un mínimo de participación de tres personas; un presidente, un secretario, y un miembro del comité. Fuera de este “núcleo”, una amplia variedad de especialistas en comunicación podrían tomar parte como participantes asiduos en las deliberaciones del CC. Naturalmente, sólo aquellas personas que jueguen un papel importante en la comunicación podrán convertirse en miembros de pleno derecho. El presidente ha de ser alguien que pueda establecer una conexión, en términos de autoridad y poder, entre el consejo de administración y el CC.

La segunda técnica establecería una conexión entre el CC y la actuación rutinaria de los distintos departamentos de comunicación, y, en especial, con los procedimientos de toma de decisión aplicados por la dirección gerente. Supongamos que en cierta empresa fuese necesario establecer cooperación entre la comunicación organizativa, el departamento de publicidad, y los responsables del patrocinio. En cada caso, el equipo de dirección ha de tener un asiento en el CC, para mantener la conexión entre el CC y su propio departamento. Ya que, por definición, el presidente del CC es el punto de enlace con el consejo de administración, se creará un vínculo más fuerte (aunque, indirecto) entre la función (funciones) de comunicación individual y la dirección de la empresa.

Es necesario “probar” el valor de los contribuidores al CC mediante la presentación de criterios, cortos y concisos, sobre los pasos que se han de tomar para la implantación de la política de comunicación corporativa. Tras esto, el CC tiene un papel importantísimo que jugar en el inicio y “control” de la calidad de la contribución de cada departamento de comunicación que el comité representa en la negociación con la dirección.

El CC realiza las siguientes tareas:

1. Definir y adaptar los puntos de partida comunes para el nuevo desarrollo interno o externo.
2. Definir y controlar los estándares de calidad para la comunicación.
3. Estimular el interés, a largo plazo, en la “comunicación” como herramienta de gestión a nivel de comité.

El método propuesto de trabajo del CC está representado en la Figura 5.7.

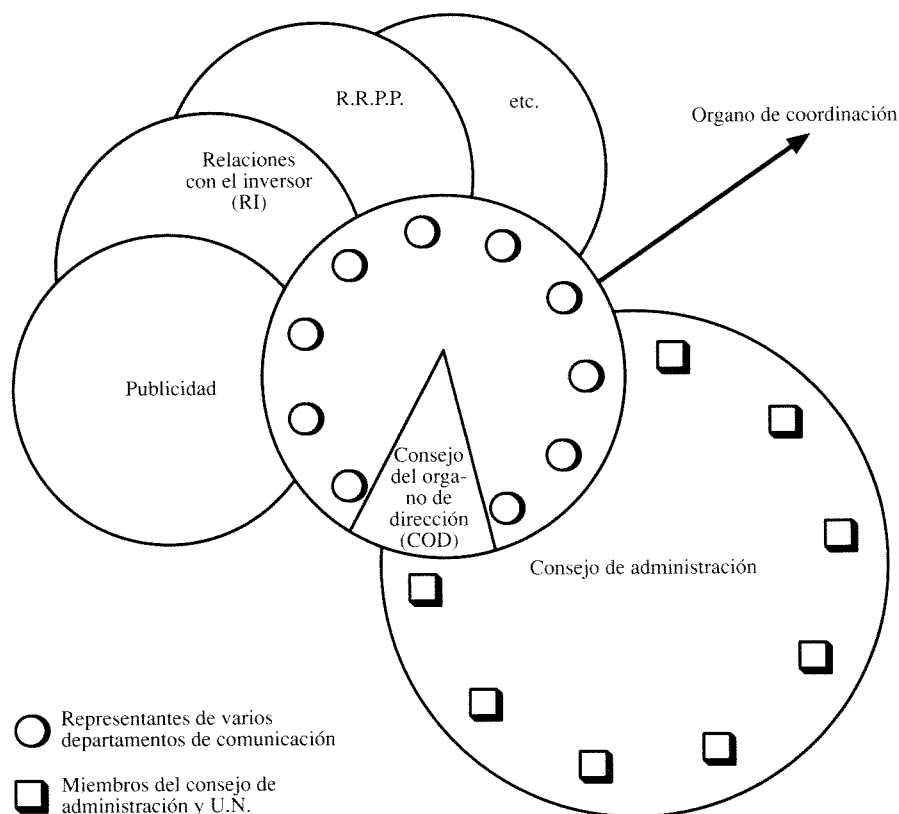


Figura 5.7 Principio de carrusel

5.5 Factores críticos de éxito para la organización de comunicación corporativa

5.5.1 Introducción

En las líneas anteriores, el lector habrá encontrado información relacionada con el marco "ideal" para la organización de la función de comunicación, el proceso de comunicación y la coordinación de todas las formas de comunicación. La pregunta clave que habría que plantearse, es si la adopción e implantación de dicho enfoque realmente afecta al éxito de la comunicación corporativa.

La investigación empírica en este tema es algo limitada, y tiende a restringirse sólo a uno de los aspectos de las actividades de comunicación, el impacto de la “buena” gestión de comunicación en el éxito de las campañas corporativas (Adema, van Riel, y Wierenga, 1993). Las conclusiones más importantes de este estudio se darán en la última sección del Capítulo 5.

5.5.2 Impacto de la “buena” gestión de los directores de comunicación en el éxito de las campañas corporativas

Para poder estudiar el impacto en el “éxito” de este enfoque “ideal” para la organización de la función de comunicación y el proceso de comunicación, se analizaron treinta campañas corporativas, utilizando el modelo de la Figura 5.8 como marco teórico.

La “buena” gestión se divide en dos grupos principales de variables que describen el enfoque ideal que debería seguirse para lograr el éxito de la comunicación. El primer público se denomina *características estructurales de la política de comunicación corporativa* y contiene elementos como “puntos de partida comunes en la política de comunicación corporativa”, “establecimiento de estándares de calidad para el sistema operativo común”, e “integración de toda la comunicación por un comité de coordinación”.

El segundo público se denomina *características específicas de campaña* y contiene elementos relacionados con el análisis del problema, desarrollo de la estrategia de comunicación, planes de implantación, y cálculo de la efectividad del programa

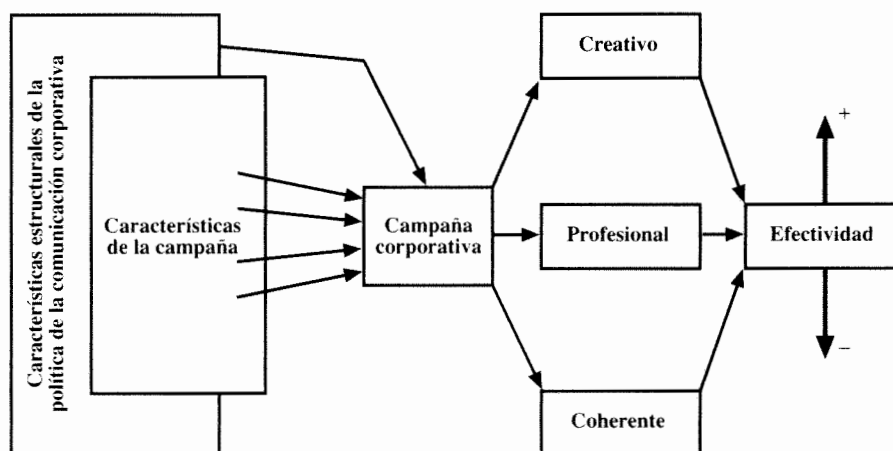


Figura 5.8 Modelo preliminar: factores críticos de éxito en la gestión de la comunicación corporativa

de comunicación corporativa. Los Recuadros 5.1, 5.2, y 5.3, en las págs. 155-6, muestran una descripción detallada de los elementos “detrás” de estas cuatro características principales de actividades de planificación de campaña.

El éxito de las campañas corporativas no sólo se mide por los cambios (percibidos) en el conocimiento, actitud, y comportamiento de los públicos objetivo más importantes de la organización, sino también a través de los tres públicos de variables que intervienen, y que pueden verse como futuro (indicadores de los cambios “previsibles” en la efectividad de la campaña) del éxito definitivo (efectividad) de la campaña. Estas variables se basan en entrevistas cualitativas con expertos en comunicación, dando como resultado dieciocho asociaciones, frecuentemente mencionadas, que serían indicadores adicionales (adicionales a los cambios en el conocimiento, actitud, y comportamiento) del éxito de las campañas de comunicación.

El primer público se denomina *profesional*, y con él se resumen puntos como “atractivo para el público objetivo”, “promesa clara”, “aplicable a la empresa”, “atractivo a los propios empleados”, “creíble”, “actualidad”, “relacionado con la imagen actual”, y “reconocible”. El segundo público se denomina *coherente*, y en él se resumen puntos como “consecuente”, “cohesivo”, y “utilización de un concepto básico”. El tercer público se denomina *creativo*, y en él se resumen puntos como “distinto”, “sorprendente”, “creativo”, “original”, “único”, “divertido”, e “impresionante”.

5.5.3 Impacto de las características estructurales en el éxito

Parece que las tres características estructurales de la política de comunicación corporativa mencionadas arriba, influyen en el éxito de la comunicación. “Estándars de calidad” para “sistemas operativos comunes” (implica aspectos como la definición de un plan de comunicación corporativa a largo plazo centrado en la identidad e imagen deseadas, estándares de calidad con respecto de los materiales de comunicación, toma de decisión en la comunicación), todos parecen tener un efecto significativo (percibido) en el éxito. Más concretamente, tienen un elevado impacto en la coherencia, el profesionalismo, (menor) en la creatividad, y, finalmente, en el éxito en el contexto de los cambios en el conocimiento, actitud, y comportamiento (resumidos como “efectividad”). Ver Tabla 5.4.

Lo mismo se aplica a la “integración de la toma de decisión por los comités de coordinación”, y a la “clarificación de los puntos de partida comunes para todos los accionistas y agentes financieros relevantes internos y externos” (ver Tabla 5.5).

La implicación del consejo de administración en el CC influye, de manera positiva, en la coherencia percibida, y en la creatividad (percibida) de la campaña. La implicación incluye la “participación activa de los miembros del consejo de administración en la toma de decisiones sobre la comunicación corporativa”. Esto significa contribuir a la política de comunicación clarificando la estrategia corporativa, estimulando a los mandos intermedios para que tomen iniciativas para “profesionalizar” la comunicación, y apoyar los puntos de partida comunes, dando ejemplo de comportamiento en el liderazgo (siendo *ellos* el ejemplo a seguir).

Tabla 5.4 Política de comunicación corporativa

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Creativo</i>	<i>Profesional</i>	<i>Consistente</i>	<i>Cambios en el conocimiento</i>	<i>Cambios en las actitudes</i>	<i>Cambios en el comportamiento</i>	<i>Éxito</i>
Política de comunicación corporativa	+	+	++	+	+	+	++

NOTA: ++ relación significativa muy positiva $p < 0.001$
 + relación significativa positiva $0.001 > p < 0.1$
 0 sin relación significativa
 - relación significativa negativa $0.001 > p < 0.1$
 — relación significativa muy negativa $p < 0.001$

Tabla 5.5 Claridad de los PPC

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Creativo</i>	<i>Profesional</i>	<i>Consistente</i>	<i>Cambios en el conocimiento</i>	<i>Cambios en las actitudes</i>	<i>Cambios en el comportamiento</i>	<i>Éxito</i>
Comité de coordinación	Ø	+	++	Ø	Ø	+	+
PPC claros para todos los grupos de interés	Ø	+	+	Ø	+	+	+

NOTA: ++ relación significativa muy positiva $p < 0.001$
 + relación significativa positiva $0.001 > p < 0.1$
 Ø sin relación significativa
 - relación significativa negativa $0.001 > p < 0.1$
 — relación significativa muy negativa $p < 0.001$

5.5.4 Impacto de las características de la campaña en el éxito

La preparación e implantación de una campaña corporativa incluye la participación de varios accionistas y agentes financieros internos y externos. El estudio de Adema, van Riel, y Wierenga (1993) muestra una gran aceptación del enfoque ideal de una campaña corporativa (ver Recuadros 5.1, 5.2, y 5.3). Siguiendo los protocolos de las cuatro fases de campaña (“definir el problema”, “diseñar una estrategia de comunicación”, “implantar la estrategia”, y “evaluar los logros de la campaña”) se obtiene la percepción del éxito de la campaña según los participantes de esta encuesta holandesa.

Sin embargo, el factor clave del éxito parece ser el esfuerzo por conseguir “consensus omnium”; organizar la toma de decisiones de comunicación de tal forma que todos los accionistas y agentes financieros sientan que participan en ella. Cuantos más accionistas y agentes financieros sientan que la información que se les da es un intento, por parte de otros miembros de la organización, de incluirles en la toma de decisión para alcanzar un entendimiento mutuo (especialmente el con-

Tabla 5.6 Consensus omnium

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Creativo</i>	<i>Profesional</i>	<i>Consistente</i>	<i>Cambios en el conocimiento</i>	<i>Cambios en las actitudes</i>	<i>Cambios en el comportamiento</i>	<i>Éxito</i>
Grado de consenso	Ø	+	+	Ø	+	+	+
Acuerdo en lo que debe decirse	+	+	++	+	++	++	++
Acuerdo en cómo debe decirse	+	++	++	+	++	++	++
Se ha informado al personal interno involucrado antes que a los públicos objetivo externos	Ø	Ø	++	Ø	++	+	+

NOTA: ++ relación significativa muy positiva $p < 0.001$
 + relación significativa positiva $0.001 > p < 0.1$
 Ø sin relación significativa
 - relación significativa negativa $0.001 > p < 0.1$
 — relación significativa muy negativa $p < 0.001$

sensu sobre *qué* hay que comunicar, y *cómo*), mayor será el nivel de éxito de la comunicación. Ver Tabla 5.6.

Además de la “regla de consensus omnium”, es vital informar a los empleados antes que cualquier mensaje externo, de la nueva campaña, sea anunciado públicamente.

Los resultados del estudio expuesto, sobre el impacto de la “buena” gestión en el éxito, es “sólo” un estudio de exploración, y, sin duda, limitado a la situación en Holanda. Aún así, puede considerarse como uno de los primeros intentos (en la tradición de la importante contribución de Fombrun y Shanley) en analizar el valor “real” de cómo y qué administrar en los programas de comunicación. Hasta ahora, esto tan solo se ha basado en la opinión/experiencia de los individuos.

5.6 Conclusiones

En este capítulo, se añaden las últimas piezas en el marco teórico de la comunicación corporativa presentadas en este libro. Los primeros cuatro capítulos se han desarrollado según el trabajo de varios especialistas en identidad corporativa, en imagen corporativa, y en programas de identidad corporativa. Por desgracia, son pocos los

que publican sobre la organización de comunicación, y la mayoría de los que lo hacen sólo tratan la práctica. De todos modos, en este capítulo hemos intentado mostrar que existe una considerable cantidad de conocimiento sobre el tema. El marco teórico presentado aquí, puede formar la base de nuevos estudios sobre la organización de la comunicación. Estos pueden, a su vez, dar una idea sobre los temas teóricos y prácticos restantes.

Los ejemplos prácticos que hemos mostrado en este capítulo, prueban que las empresas, a principios de los años 90, buscan, de forma enérgica, posibles soluciones al problema de la fragmentación en la comunicación de las empresas.

Esperamos que la solución sugerida en este capítulo (ver Figura 5.2), ofrezca un enfoque integrado para la planificación e implantación de la comunicación. No garantiza el éxito, pero puede ayudar en la búsqueda de una solución práctica factible.