

# La comunicación directiva interna en las agencias de publicidad españolas

Cristina Etayo Pérez

Departamento de Empresa Informativa  
Facultad de Comunicación  
Universidad de Navarra  
Campus Universitario, 31080 Pamplona  
cetayo@unav.es

Ángela Preciado Hoyos

Universidad de Antioquía  
angela.preciado@upb.edu.co

Data de recepció: 12/6/2007

Data d'acceptació: 21/6/2007

## Resumen

---

La comunicación interna en las empresas se ha configurado como uno de los activos estratégicos clave para la gestión. En este contexto adquiere especial relevancia la comunicación que los directivos mantienen con sus empleados. En este trabajo se analizan las acciones de comunicación de directivos de agencias de publicidad con el objetivo de obtener conclusiones sobre dos tipos de cuestiones. En primer lugar se analiza cómo los directivos de estas empresas gestionan y coordinan la comunicación con sus públicos internos analizando una serie de variables. En segundo lugar se analiza el modo en que se presentan algunas dimensiones de la comunicación en las interacciones del directivo. Se estudian las dimensiones formal e informal y la relacional. El trabajo se llevó a cabo mediante la elaboración de entrevistas personales basadas en un cuestionario con preguntas cerradas a una selección de directivos de las principales agencias de publicidad en España.

**Palabras clave:** comunicación directiva, comunicación interna, agencias de publicidad.

**Abstract.** *Internal executive communication in Spanish advertising agencies*

---

Internal communication in companies has become one of the key strategic assets for management. In this context, the communication that managers maintain with their employees acquires special relevance. This paper analyses the communication actions of advertising agencies' managers with the object to draw conclusions about two kinds of questions. First of all, it examines how company executives manage and coordinate communication with their internal audience, through studying a series of variables. Secondly, it considers the way certain aspects of communication are presented in the executive's interactions. It studies both formal and informal dimensions as well as the relationship aspects. The research was carried out by means of personal interviews to a selection of executives of the main advertising agencies of Spain, based on a questionnaire of closed questions.

**Key words:** Executive communication, internal communication, advertising agencies.

---

### Sumario

- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| 1. Introducción                              | 4. Dimensiones de la comunicación |
| 2. Metodología                               | 5. Conclusiones                   |
| 3. Coordinación y gestión de la comunicación | 6. Bibliografía                   |

## 1. Introducción

Cada vez se reconoce más la importancia de la comunicación en la dirección de la empresa, en especial a raíz de los estudios de comunicación estratégica, los cuales vinculan de forma directa los contenidos de comunicación directiva con la estrategia general de la organización. Igual relevancia otorgan a esta forma de comunicación los enfoques que se inscriben en el campo de la comunicación corporativa, en los cuales la comunicación directiva tiene igual nivel de importancia que la comunicación de marketing.

En el ámbito interno, la comunicación directiva puede definirse como el intercambio de mensajes entre la alta dirección y los empleados que trabajan para la organización. Tiene dos finalidades básicas: la integración de esfuerzos de los colaboradores a la estrategia general de la organización, y la mediación entre los intereses de la administración y los de los públicos internos. Esta forma de comunicación debe analizarse de manera diferenciada dentro del conjunto de estudios sobre relaciones entre superiores y subordinados, pues al ser la dirección la encargada de fijar los objetivos organizacionales, su comunicación se inscribe en el terreno de lo conceptual, se orienta más a conseguir el compromiso con la estrategia y las metas y menos a explicar procedimientos o dar órdenes<sup>1</sup>.

La comunicación interna garantiza que se den procesos de intercambio que permiten la obtención de metas y propósitos en las organizaciones. En las organizaciones actuales han empezado a imponerse los modelos participativos y las estructuras horizontales, las cuales llevan a que cada vez más los públicos internos participen en los procesos de toma de decisiones, situación que los convierte en sujetos activos de la comunicación. En este contexto, y más allá de obtener una meta productiva o unos resultados operativos, la comunicación de la dirección con los públicos internos cumple una función de intercambio y de influencia, donde la influencia se consigue de acuerdo con lo que es intercambiado.

Los directivos crean un marco de comunicación para la organización, hacen aportaciones fundamentales al contexto general en que ésta se desarrolla, en especial porque tienen la obligación de divulgar y hacer comprensivos y deseables los propósitos organizacionales. En la literatura sobre comunicación direc-

1. Katz, D. (1974). «Skills of an effective administrator». *Harvard Business Review*, 52 (5), p. 90-102. Bartlett, Ch.; Ghoshal, S. (1997). «The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles». *California Management Review*, 40 (1), p. 92-116.

tiva se les ha señalado como los principales comunicadores de las organizaciones y se ha destacado que el apoyo que brindan a los programas de comunicación es sustancial para que la función pueda gestionarse de manera efectiva<sup>2</sup>. Fortalecer la comunicación interna y apoyar el intercambio de mensajes y modos de comunicar, buscando una participación activa de los colaboradores, es una apuesta por valorar al ser humano en todas sus dimensiones. En el caso concreto de la empresa, ésta no es sólo ámbito de producción y búsqueda de resultados económicos, sino también el espacio donde las personas ponen a prueba su conocimiento y se ponen a prueba a sí mismas. Desde allí se hace una aportación directa a la construcción de la sociedad, lo que convierte a la empresa en lugar para la inclusión. Ésta se hace efectiva en el momento en que la persona es reconocida; es decir, escuchada, y sus aportes tenidos en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Dicho reconocimiento sólo es posible mediante la disposición al diálogo por parte de quienes integran la organización, sin importar el rango o la categoría.

Este artículo se centra en el estudio de las acciones de comunicación propias de los directivos de agencias de publicidad. Se trata de aportar una visión útil para reconocer la tendencia general del sector en los aspectos que definen la gestión de la comunicación.

Investigar el modo en que se presentan los elementos del proceso de comunicación en este tipo de organizaciones reviste especial interés si se tiene en cuenta que en ellas se trabaja cotidianamente con aspectos críticos de actualidad en el campo de estudio de empresas e instituciones, entre ellos, la gestión de intangibles y el desarrollo vertiginoso de la comunicación, el cual se ha visto beneficiado por los avances tecnológicos.

En el ámbito de la comunicación directiva es preciso analizar varias cuestiones. En primer lugar, se debe examinar cómo el directivo gestiona, planifica y coordina su propia comunicación. La planificación hace referencia a las habilidades que tienen los directivos y su capacidad para proyectar sus comportamientos de comunicación en el tiempo, establecer momentos para intervenir, contenidos para divulgar y metas que se quieren alcanzar<sup>3</sup>. Planificar la comunicación interna otorga a los públicos internos la importancia que merecen, al reconocer que no se les trata improvisadamente, que su aportación es valiosa y que las relaciones con ellos deben ser conscientes.

Además, en el estudio de la comunicación directiva es preciso analizar el modo cómo se presentan las dimensiones de comunicación en las interaccio-

2. Pincus, D.; Rayfield, R. E.; Cozzens, M. D. (1991). «The chief executive Officer's internal communication role: A benchmark program of research». *Public Relations Research Annual*, 3, p. 1-35.
- Whitener, E. M.; Brodt, S. E.; Korsgaard M. A.; Werner, J. M. (1998). «Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior». *Academy of Management Review*, 23 (3).
3. Tourish, D.; Hargie, C. (1996). «Internal communication: Key steps in evaluating and improving performance». *Corporate Communications: an international journal*, 1 (3), p. 11-16.

nes del directivo. Concretamente se han analizado dos dimensiones. Por un lado, la dimensión formal e informal de la comunicación directiva, que depende de varios factores. Por otro, la dimensión relacional de la comunicación en sus dos vertientes, comunicación interpersonal o mediatizada. Aunque en la última década ha ganado notoriedad el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, entre ellas, las aplicaciones en intranets y otros soportes digitales, las relaciones interpersonales siguen siendo las más valoradas por los empleados<sup>4</sup>. Se observa que, muchas veces, la distinción entre lo formal e informal también está asociada a los canales utilizados para intercambiar mensajes. Por lo general, los medios impresos están relacionados con el flujo vertical y con el carácter formal de la comunicación, y los interpersonales o «cara a cara» facilitan relaciones ascendentes e intercambios informales. Aunque el directivo constituye, por lo general, una fuente formal de comunicación, también puede apoyarse en comportamientos asociados a la comunicación informal, los cuales le permiten mostrarse con mayor naturalidad en la empresa.

En la última parte del trabajo, se presentan las conclusiones de la investigación, que permiten conocer las cuestiones planteadas en un sector concreto, el de agencias de publicidad en España.

## 2. Metodología

La investigación empírica se orientó a tener un conocimiento profundo del tema mediante descripciones y evaluaciones expresadas por los propios directivos. No se consideró en el análisis la opinión de los receptores de esta comunicación, ya que sus posibilidades de influir en la comunicación interna están supeditadas inicialmente a la forma de organizarse (estructura que se refleja en el organigrama), a la cultura de la organización, pero también y sobre todo a la orientación que la dirección imprime y a cómo gestiona la comunicación. La finalidad principal de la investigación era determinar las preferencias, los hábitos y los criterios del directivo frente a la comunicación interna, más que analizar cómo es percibida esa comunicación por los públicos internos a los que va dirigida. Por ello, lo más adecuado resultaba que fueran los propios directivos quienes describieran sus acciones de comunicación.

Se optó, para ello, por la realización de entrevistas a partir del diseño de un cuestionario con preguntas cerradas, de modo que, como ocurre en las entrevistas semiestructuradas, se abarcara la riqueza y la complejidad de los temas y pudiera ampliarse información sobre aquellos aspectos que llaman la atención del entrevistador<sup>5</sup>. Al desarrollarse mediante conversaciones cara a

4. Larkin, T.J.; Larkin, S. (1994). *Communicating change: How to win employee support for new business directions*. Nueva York: McGraw-Hill. Larkin, T.J.; Larkin, S. (1996). «Reaching and changing frontline employees». En: *Harvard Business Review on effective communication*, p. 145-169. Boston: Harvard Business School Press.

5. Rubin, H.J.; Rubin, I.S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.

cara, la entrevista posibilita hacer observaciones sobre el entusiasmo y la expresividad que el directivo demuestra hacia ciertas cuestiones<sup>6</sup>.

El cuestionario constaba de 36 preguntas, y todas ellas se formularon en tiempo presente, intentando evitar la confusión entre el ser, el querer ser y el deber ser. Es decir, apuntando a lo que la persona hace, no a lo que quiere o cree que debería hacer. Asimismo, las preguntas se redactaron de dos maneras: en formato de selección múltiple, y a partir de una escala de valoración de 0 a 10.

El cuestionario fue presentado y comentado de forma permanente con un grupo de trabajo integrado por seis profesores de las universidades de Navarra y Ramon Llull, pertenecientes a las áreas de gestión de agencias de publicidad y comunicación institucional y por dos directivos de la agencia de publicidad Tiempo BBDO, que hicieron recomendaciones y sugerencias para mejorarlo. La selección de los directivos a quienes se invitó a participar en el estudio se hizo con base a los rankings de agencias de publicidad difundidos en el último año por Infoadex<sup>7</sup>. De allí se eligieron las agencias más grandes de acuerdo con el nivel de facturación, criterio que permitió abarcar las que concentran un mayor porcentaje de la inversión publicitaria en España. La selección se completó con las agencias cuya creatividad ha sido la más premiada, según información publicada por la *Revista Anuncios*<sup>8</sup> y con las mejor calificadas en creatividad, eficacia y servicios, dentro del estudio del Grupo Consultores del año 2004<sup>9</sup>.

La selección final se orientó al nivel de los directores generales en agencias pequeñas y en las agencias creativas que forman parte de grandes grupos de comunicación. En las agencias de tamaño medio, se invitó a los presidentes y consejeros delegados. De esta manera se buscó conformar una muestra lo más uniforme posible, en la que los entrevistados realizaran funciones similares. La elección se centró, asimismo, en entrevistar a la persona designada para ejercer la influencia en el nivel interno de cada organización. La muestra final está compuesta por 18 personas, entre las cuales se encuentran un consejero delegado, cuatro presidentes, y trece directores generales de un total de 18 agencias. No podría establecerse un patrón o característica común entre las agencias que participaron en el estudio, pues las hubo de diferente tipo. Diez de ellas pertenecen a grandes grupos de comunicación y concentran los mayores porcentajes de facturación. Tres más son nacionales; pequeñas en términos de personal, pero con facturación alta. Entre las cinco restantes se dan mezclas: multinacionales con pocos empleados pero con facturación alta, y nacionales pequeñas

6. Gaitan Moya, J.A.; Piñuel Raigada, J.L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.

7. Infoadex (2005). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. En: <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2005>

8. *Revista Anuncios* (2005). Agencias de publicidad más premiadas 2004. Nº. 120, enero, p. 75.

9. Grupo Consultores (2004). *Las mejores agencias de España 2004*. Madrid: Grupo Consultores.

**Cuadro 1.** Agencias y cargos de los directivos entrevistados

Agencia	Número de empleados	Cargo del entrevistado
Dimensión San Sebastián	44	Director general
McCann Erickson Madrid	120	Director general
Bassat, Ogilvy & Mather Madrid	118	Director general
Saatchi & Saatchi Madrid	64	Consejera delegada
Delvico Red Cell Madrid	90	Director general
El Laboratorio Springer & Jacoby Madrid	30	Directora general
Vitruvio Leo Burnett Madrid	100	Directora general
TBWA Madrid	112	Director general
Remo Madrid	34	Director general
Publicis Casadevall Pedreño Madrid	25	Director general
Guerrero & Partners Barcelona	47	Presidente
Tiempo BBDO Barcelona	68	Director general
McCann Erickson Barcelona	60	Director general
Villar Rosas Barcelona	10	Director General
LOWE FMRG Barcelona	26	Presidente
JWT Barcelona	55	Director general
Contrapunto Madrid	100	Presidente
SCPF Madrid - Barcelona	90	Presidente

Fuente: elaboración propia

en número de empleados y con facturación baja. Las 18 agencias concentraron casi la mitad de la inversión publicitaria gestionada en España durante el año 2003. La relación de agencias se presenta en el cuadro 1.

Las entrevistas se realizaron entre los meses de enero y marzo de 2005 en las sedes de las agencias de publicidad y tuvieron una duración promedio de una hora. Antes de formular las preguntas se ampliaba la información relativa a los fines de la investigación, así como el tiempo estimado de duración de la entrevista y la confidencialidad y naturaleza anónima de las respuestas.

A continuación se presentan los hallazgos de este estudio. En primer lugar, se analizan los resultados de las preguntas sobre la forma en que el directivo gestiona su propia comunicación y la coordina con la de otras personas. En concreto se hace referencia a las habilidades para seleccionar y elegir los medios y modos de comunicación más adecuados a las necesidades de los interlocutores y a los requerimientos de cada situación.

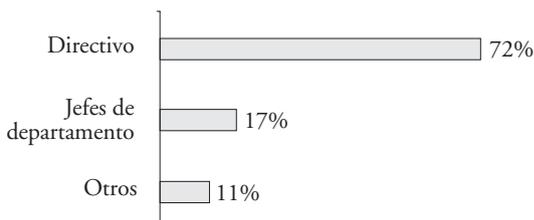
En segundo lugar se examina el modo cómo se tratan las distintas dimensiones de la comunicación, específicamente en lo que se refiere a comunicación formal e informal, e interpersonal y mediatizada.

### 3. Coordinación y gestión de la comunicación

Cuando se pregunta quién es el portavoz o el responsable de dar a conocer la información más importante entre los públicos internos, el 72% de la muestra indica que es el máximo directivo. En el 17% de los casos, los jefes de departamento son los encargados de hacerlo y, en el 11% restante existe una persona designada por la dirección para apoyar procesos de comunicación. Esta distribución de respuestas se observa en el gráfico 1.

Esta pregunta enlaza con otra que se refiere al grado de coordinación que se da entre las acciones de comunicación del directivo y las de los demás miembros que ocupan cargos en la jerarquía organizacional. El 100% de los entrevistados afirma que se hacen esfuerzos por concertar y definir quién da a conocer determinados tipos de información. Por lo general, cuando los contenidos que deben intercambiarse se relacionan con la actividad de un departamento específico, es el director o máximo responsable del área quien se

**Gráfico 1.** Portavoz ante los públicos internos



encarga de manejarlos y, dependiendo de los requerimientos, son complementados por la alta dirección. Algunos directivos indican que, en vista del tamaño de las agencias, la coordinación de las actividades de comunicación entre los miembros del grupo directivo no es un proceso complejo, lo que facilita la labor de canalizar la información. Esta opinión es común entre directivos de agencias pequeñas.

Otra temática que arroja información acerca del grado de coordinación y planificación de la comunicación interna es el tiempo que los directivos dedican a interactuar con los públicos internos y externos. Éste da cuenta de cómo selecciona el directivo los momentos en que debe intervenir en el proceso general de comunicación de la empresa, y de la importancia que da a los públicos con los que se relaciona. La cantidad de tiempo que el directivo invierte comunicándose con públicos internos y externos ha sido asociada al nivel que se ocupa en la jerarquía y a aspectos como el tamaño de la organización<sup>10</sup>.

El 77,8% de los entrevistados afirma que se reúne diariamente con grupos de empleados o con empleados en particular, y el 72,2% indica que se reúne todos los días con los jefes de departamento de la agencia (gráfico 2).

En cuanto a la relación con los públicos externos, el grupo con el que más intercambian información son los clientes, con quienes el 50% de la muestra mantiene reuniones todos los días. Además los datos revelan que el 50% de los entrevistados se reúne tres veces al año con periodistas, no para planear campañas o comprar espacios publicitarios, sino para divulgar noticias de la agencia. El 39% de los directivos participa una vez al mes en reuniones organizadas por asociaciones y gremios de publicistas y el 38,9% se reúne una vez al año con representantes de organismos que regulan el sector. Finalmente, el 33,3% de los entrevistados intercambia información con los directivos de la casa matriz, al menos tres veces al año.

En síntesis, se dedica más tiempo a la comunicación con públicos internos que externos, lo que indica que los entrevistados se dirigen más hacia «dentro» que hacia «fuera» de las agencias<sup>11</sup>.

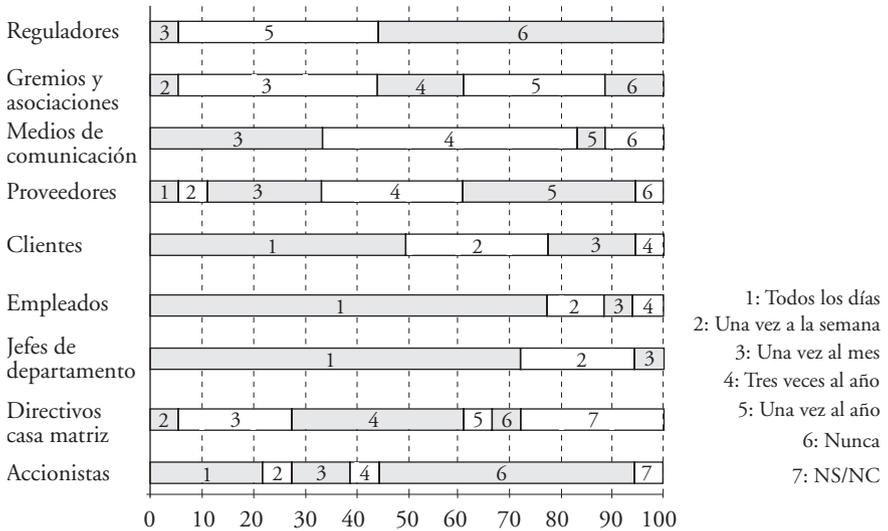
En lo que se refiere a la planificación del contenido de los mensajes emitidos en reuniones, el 61% de la muestra se califica con los valores más altos, entre 8 y 10; el 28% se adjudica una valoración de entre 4 y 7; mientras el 11% restante valora este aspecto con menos de tres. Los resultados se muestran en el gráfico 3.

Otro tema relevante es el grado de conciencia del directivo por su comunicación simbólica ya que éste debe ser capaz de ver más allá de lo que dicen sus palabras, así como elegir los mensajes, sean estos verbales o no, que per-

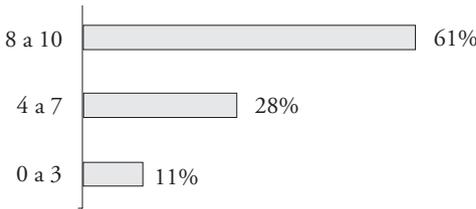
10. Katz, D. op. cit.. Pincus, D. J.; Debonis, J. N. (1994). *Top Dog*. Nueva York: McGraw-Hill. Pincus, D.; Rayfield, R.; Cozzens, M. (1991). «The chief executive officer's internal communication role: a benchmark program of research». *Public Relations Research Annual*, 3, p. 1-35.

11. Estos resultados confirman la tendencia detectada en el trabajo realizado por Pincus, J. D. et al. (1991) op. cit.

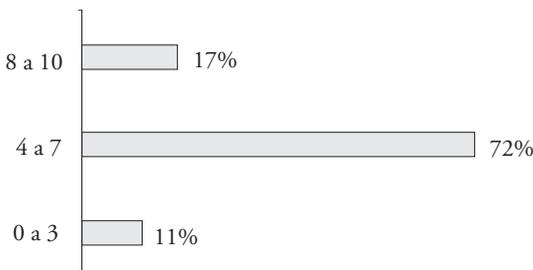
**Gráfico 2.** Frecuencia de reuniones con públicos internos y externos



**Gráfico 3.** Planificación del contenido de los mensajes que difunde en reuniones y plenarios



**Gráfico 4.** Preocupación por el control de su comunicación simbólica



Fuente: elaboración propia

miten hacer llegar la idea que se quiere comunicar y no otra. Es decir, se analiza hasta qué punto se percata de las interpretaciones que pueden tener los intercambios que mantiene con ciertos interlocutores, así como la connotación que puedan tener en ellos aspectos como el momento, el lugar y la forma de sus intervenciones, pues se reconoce que, en conjunto, todas estas dimensiones pueden afectar la comunicación.

Los intercambios no verbales son muy ricos en significados, como hicieron notar Watzlawick y sus asociados al señalar que «todo comportamiento y no sólo el habla es comunicación»<sup>12</sup>. Asimismo, y como han demostrado investigaciones realizadas, el comportamiento es responsable de más del 60% de la información que una persona emite<sup>13</sup>.

El control de la propia comunicación simbólica es un tema al que un 17% de los entrevistados adjudica valores de entre 8 y 10. Como puede verse en el gráfico 4, un 72% lo califica de 4 a 7, y otro 11% lo valora con 3 o menos. Los directivos que han señalado los niveles más bajos expresan que no se preocupan mucho por su propia comunicación no verbal, básicamente, por falta de tiempo. De las mediciones obtenidas sobre la planificación de mensajes y la comunicación simbólica se infiere que los directivos prestan mayor atención a la planificación de los contenidos que intercambian en reuniones y plenas, que a su propia comunicación simbólica.

El silencio, los gestos de duda y la demora para responder preguntas acerca de la imagen que creen transmitir de sí mismos a los empleados, han dejado entrever que algunos directivos no se han planteado el tema. Algunos manifiestan abiertamente que nunca han pensado en asuntos como su comunicación no verbal. Aunque se hacen esfuerzos, el manejo de la propia comunicación no es un aspecto altamente desarrollado entre este grupo de directivos.

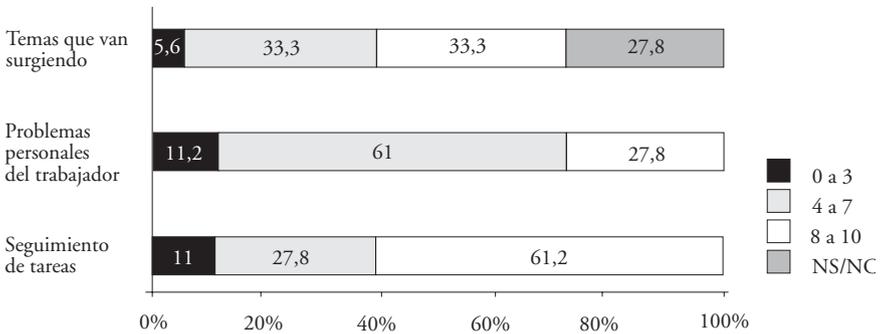
## 4. Dimensiones de la comunicación

### 4.1. Comunicación formal e informal

Los directivos entrevistados relacionan la comunicación formal e informal con el tipo de mensajes que deben intercambiar. En este sentido, el tono formal se considera más apropiado para comunicar contenidos relacionados con temas que se tratan por primera vez, que revisten cierta complejidad, o bien, que exigen un elevado nivel de claridad y compromiso de parte del personal. Se abordan formalmente para cerciorarse de que no pierdan su carácter de verdad y para que no se pongan en duda. El tono informal, por su parte, resulta más indicado para hacer seguimiento de asuntos que todos conocen o que no ponen en riesgo decisiones importantes de la empresa. El uso de medios adecuado a

12. Watzlawick, P., Bavelas, J. B. y Jackson, D. D. *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder, 1989, p. 23.

13. Burgoon, J. K. «Nonverbal signals». En: Knapp, M. L. y Miller, G. R. (eds.) *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks: Sage, 1985, p. 346.

**Gráfico 5.** Información que se intercambia durante los recorridos

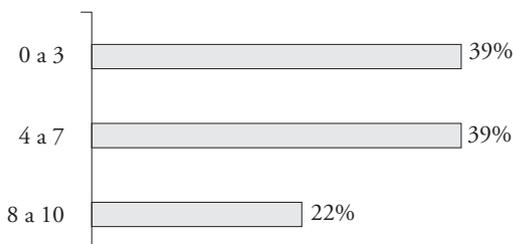
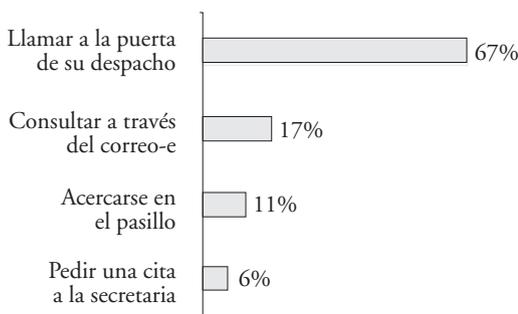
Fuente: elaboración propia

las necesidades del mensaje es un aspecto que manejan bien los directivos de las agencias de publicidad, y no es para menos, considerando el negocio en el que trabajan<sup>14</sup>.

Otro factor que da cuenta de la disposición hacia la comunicación formal o informal lo determina el tono que el directivo imprime a la comunicación, pues incluso medios considerados informales pueden adquirir un tono formal. Es el caso de los recorridos. Al preguntar cada cuánto se recorre la sede para hablar informalmente con los empleados, el 100% afirma que todos los días. En cuanto a los contenidos que los entrevistados intercambian durante sus recorridos por la sede, el 61,2% de la muestra valora entre 8 y 10 el grado en que las conversaciones tienen que ver con la tarea, un porcentaje alto, que indica que los directivos aprovechan los espacios de la comunicación informal para hablar de trabajo. Los problemas personales del trabajador fueron valorados por el 61% de los directivos con puntuaciones entre 4 y 7, lo que ubica el tema en un punto intermedio. Algunos entrevistados explican que éste no es un tema fácil de tratar con todas las personas, ya que la mayoría de las veces responde más al nivel de afinidad o confianza que exista entre el empleado y el directivo. Por último, los temas que van surgiendo en la conversación, con los cuales se puede conocer en qué medida, y durante los recorridos, se tratan aspectos que aparecen espontáneamente, han sido valorados entre 4 y 7 por el 33,3% de los entrevistados. Los resultados se muestran en el gráfico 5.

Un tipo de comunicación informal por el que se ha consultado tiene que ver con la participación de los directivos en actividades extra laborales. El 39% de

14. Estos resultados son similares a los que reportan Johnson, J.D.; Donohue, W.A.; Atkin, C.K.; Johnson, S. (1994). «Differences between formal and informal communication channels». *Journal of Business Communication*, 31 (2), p. 111-122, y Russ, G.; Daft, R.; Lengel, R. (1990). «Media selection and managerial characteristics in organizational communications». *Management Communication Quarterly*, 4 (2), p. 151-175.

**Gráfico 6.** Participación del directivo en actividades extra laborales con el personal**Gráfico 7.** Qué debe hacer un empleado para hablar con el directivo

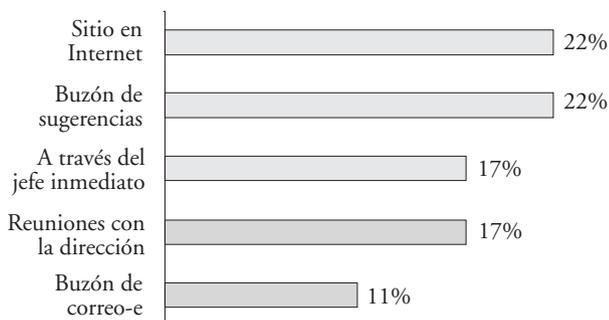
Fuente: elaboración propia

la muestra valora este aspecto por debajo de 4, otro 39% se adjudica valores entre 4 y 7, y el 22% restante lo califica entre 8 y 10. Estos porcentajes permiten aseverar que en este aspecto, al menos el 78% de los directivos no demuestra una predilección significativamente alta hacia programas de esta índole (gráfico 6).

El modo en que las personas acceden al directivo indica el tipo de comunicación que predomina en el trato que mantienen con él. Al consultar qué debe hacer un empleado para hablar con el directivo, el 67% de los entrevistados ha elegido la alternativa «Llamar a la puerta de su despacho». Solicitar una cita con la secretaria o enviar la consulta a través del correo electrónico constituyen un trato más formal que acercarse en el pasillo o llamar a la puerta del despacho directamente. Por consiguiente, el acceso tiende a ser informal. La distribución de respuestas de esta serie aparece en el gráfico 7.

Puede observarse que el estado de la comunicación ascendente es bueno, en general, si se tiene en cuenta que el 83,3% de los entrevistados valora por encima de 8 la afirmación «Recibe información suficiente sobre lo que ocurre en la agencia». Ante las alternativas que consultan de quién o quiénes suelen recibir la información, el porcentaje de respuestas que relaciona

**Gráfico 8.** Canales establecidos para que la dirección conozca iniciativas y mensajes del personal. Respuestas positivas



Fuente: elaboración propia

a jefes de departamento y a empleados de las áreas de creatividad y cuentas llegó a ser del 94,4%. En el 50% de las agencias se dispone de canales formalmente establecidos para que la dirección conozca las opiniones, las iniciativas y los mensajes del personal. Como se muestra en el gráfico 8, los medios utilizados con mayor frecuencia son el buzón de sugerencias y el sitio de intranet, señalados por el 22% de la muestra. Las reuniones con la dirección y las acciones como canalizar la información a través del jefe inmediato alcanzaron un porcentaje del 17% y, finalmente, el buzón de correo electrónico es el medio utilizado por el 11% de los entrevistados. En una de las agencias se cuenta con un grupo de empleados formalmente organizado, que se encarga de hacer llegar a la dirección las iniciativas y las sugerencias del personal. Algunos entrevistados reiteraron que ante la facilidad que existe para comunicarse con los directivos y conocer lo que sucede en la agencia, no hacen falta medios adicionales para canalizar los mensajes ascendentes.

Un último factor que se ha detectado que puede afectar a la comunicación formal e informal es el tamaño de la organización, pues al haber menos personal se accede más fácilmente a los directivos y es más probable que toda la gente se conozca.

#### 4.2. Comunicación interpersonal y mediatizada

Los hallazgos relacionados con el uso de medios permiten afirmar que se da predominantemente la comunicación interpersonal, seguida por los soportes electrónicos. Habría varias modalidades de comunicación interpersonal: las reuniones formales e informales, los recorridos por la sede y las actividades extra laborales; a ellas se sumarían el uso del teléfono y algunas aplicaciones de medios electrónicos.

En los cuadros 2 y 3 se han especificado los porcentajes que alcanzan los medios más y menos utilizados con jefes de departamento, y los medios más y menos utilizados con los empleados, repartidos por temas. El medio de comunicación que más se utiliza es la reunión formal, lo cual puede verse como positivo para el estado de la comunicación interna, si se tiene en cuenta que estudios comparativos entre sistemas de comunicación organizacional apoyados en medios electrónicos, y otros basados en relaciones interpersonales han mostrado que, si bien el uso de medios como las intranets y el correo electrónico han permitido la reducción de costes en inversiones de medios y de tiempo, la comunicación cara a cara es la que mantiene la cohesión organizacional<sup>15</sup>, es también la más rica, en términos de propiciar el intercambio de influencias en la toma de decisiones y de permitir una mayor retroalimentación<sup>16</sup>.

La reunión es la opción más señalada y que alcanza puntuaciones más altas para intercambiar información con los jefes de departamento y con los empleados en lo que respecta al estado actual del negocio, presentación de balances e informes de gestión (61,1%), cambios en la estrategia (88,9%), contenidos de visión, misión, valores (72,2%), y normas y políticas corporativas (44,4%). El único tema en el que las reuniones formales no alcanzan los mayores porcentajes es la transmisión de instrucciones. Para intercambiar este tipo de información se realizan reuniones informales con los jefes de departamento (38,9%) y se recurre a los medios electrónicos cuando el público son los empleados (44,4%).

La reunión informal es el medio menos utilizado para intercambiar información relacionada con los cambios en la estrategia (33,3%) y con normas y políticas corporativas (50%) con los empleados.

El teléfono es el medio menos utilizado para comunicarse con los jefes de departamento. Habría dos razones que explican este resultado. La primera consiste en que ha sido reemplazado por Internet. Los medios electrónicos no sólo están desplazando al teléfono, sino que están asumiendo muchas funciones anteriormente adjudicadas a los medios escritos, entre ellas, dejar constancia de que algo ha sido dicho<sup>17</sup>. Esta orientación les imprime un carácter

15. Fulk, J.; DeSanctis, G. (1995). «Electronic communication and changing organizational forms». *Organization Science*, 6 (4), p. 337-349. Jo, S.; Shim, S.W. (2005). «Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships». *Public Relations Review*, 31 (2), p. 227-280.
16. Treviño, L.; Lengel, R.; Bodensteiner, W.; Gerloff, E.; Muir, N. (1990). «The richness imperative and cognitive style: The role of individual differences in media choice behavior». *Management Communication Quarterly*, 4 (2), p. 176-197. Sheer, V. C.; Chen, L. (2004). «Improving media richness theory. A study of interaction goals, message valence, and task complexity in manager-subordinate communication». *Management Communication Quarterly*, 18 (1), p. 76-93.
17. Cfr. Murgolo-Poore, M.E.; Pitt, L.F.; Ewing, M.T. (2002). «Intranet effectiveness: A public relations paper-and-pencil checklist». *Public Relations Review*, 28 (1), p. 113-123. Minsky, B.D.; Marin, D.B. (1999). «Why faculty members use e-mail: The role of individual differences in channel choice». *Journal of Business Communication*.

**Cuadro 2.** Medios utilizados para intercambiar información con los jefes de departamento

Tema	El que más usa	%	El que menos usa	%
Estado actual del negocio, balances e informes de gestión	Reuniones formales	61,1	Teléfono	61,1
Cambios en la estrategia	Reuniones formales	88,9	Teléfono	88,9
Visión, misión y valores	Reuniones formales	72,2	Teléfono	94,4
Normas y políticas corporativas	Reuniones formales	44,4	Teléfono	94,4
Instrucciones	Reuniones informales	61,1	Teléfono	61,1

**Cuadro 3.** Medios utilizados para intercambiar información con los empleados

Tema	El que más usa	%	El que menos usa	%
Estado actual del negocio, balances e informes de gestión	Reuniones formales	44,4	Cartas e informes escritos	27,8
Cambios en la estrategia	Reuniones formales	72,2	Reuniones informales	33,3
Visión, misión y valores	Reuniones formales	72,2	Teléfono	27,8
Normas y políticas corporativas	Reuniones formales	33,3	Reuniones informales	50,0
Instrucciones	Medios informales	44,4	Cartas e informes escritos	33,3

Fuente: elaboración propia

formal. La segunda atiende a que la manera como está distribuido el personal facilita las interacciones cara a cara y relega a un segundo plano el uso del teléfono.

En las agencias, en general, no se utilizan medios impresos como boletines o revistas para apoyar la comunicación interna. De hecho, las cartas, memorandos e informes escritos son el medio menos utilizado para intercambiar información con los empleados en al menos tres temas por los que se ha consultado (estado actual del negocio, presentación de balances e informes de gestión: 27,8%; visión, misión y valores: 27,8%; e instrucciones: 44,4%), y sólo en una de las agencias se dispone de un boletín que actualizan semanalmente.

En las demás se considera que los medios más eficaces para divulgar información en el ámbito interno, además de los interpersonales, son los electrónicos.

## 5. Conclusiones

El análisis realizado sobre la comunicación directiva en las agencias de publicidad españolas muestra aspectos positivos y otros en los que se precisaría hacer ajustes para aprovechar las posibilidades que permite una gestión consciente de los procesos de comunicación.

De esta manera, y en lo que tiene que ver con la coordinación y la gestión de la comunicación del directivo con las demás instancias organizacionales, la dirección cumple un papel protagonista, pues en la mayoría de los casos el director general es el portavoz de las noticias más importantes para el conjunto de personas que trabaja en la agencia y a ello se suma el reconocimiento que los entrevistados hacen sobre su función como primeros responsables de los procesos de comunicación interna. Adicionalmente, son ellos quienes aprueban el plan de comunicación en caso de que esta tarea recaiga en personal especializado o de segundo nivel de la organización o, por último, quienes se encargan de hacer el plan.

Ahora bien, esta preocupación no se hace presente en el seguimiento de la comunicación simbólica. La poca atención que los directivos de las agencias prestan a este asunto se ha achacado a la falta de tiempo. Puede explicarse en que las agencias de publicidad son organizaciones pequeñas en razón del número de empleados y, al haber pocos niveles en el organigrama, estos directivos tienden a desempeñar todo tipo de roles, desde los conceptuales hasta los de tipo técnico. Esta distribución de tareas les exige desarrollar destrezas en todos los campos de la dirección de empresas y de la publicidad.

Una dimensión asociada al seguimiento de tareas de tipo operativo es la intensidad del intercambio de mensajes que se da entre el directivo y los empleados y entre el directivo y los clientes. Los resultados conducen a afirmar que el director general hace las veces de puente o mediador entre el equipo de creativos o de profesionales de la agencia y los clientes de ésta. Más que nadie, es el responsable del cumplimiento de los trabajos y de la calidad de los mismos, pues es quien, en la cotidianidad, debe motivar o movilizar a los empleados para acertar en las campañas y estrategias y de entregar un buen servicio al cliente.

Las explicaciones aportadas acerca del uso de las reuniones formales indican que los directivos tienen una orientación selectiva en el momento de usar determinados medios de comunicación. Muestran que, al utilizarlos, se fijan más en el tipo de contenidos que se intercambian y en el nivel de madurez de los empleados y, de manera subordinada a estos aspectos, consideran las características del medio que deben elegir.

Un aspecto que puede considerarse positivo es el estado de la comunicación ascendente, pues los resultados indican que el nivel de interlocución con el personal es alto, en especial con quienes integran las áreas de creatividad y

cuentas. Al cruzar estos resultados con los que competen a la manera en que los empleados contactan al directivo se encuentran mezclas en los niveles de recurrencia a la comunicación formal e informal. En este aspecto se perciben dos situaciones concretas: el acceso al directivo es predominantemente informal; sin embargo, el contenido de los mensajes tiende a asumir un carácter formal, porque se habla, sobre todo, de trabajos pendientes y tareas y no tanto de contenidos relativos a las aspiraciones del empleado, a sus problemas y a su vida cotidiana. Otra muestra de ese carácter formal que se imprime a la comunicación son las explicaciones dadas sobre el uso de los medios electrónicos. Los directivos señalan como una de las principales ventajas de estos medios la posibilidad de tener constancia de que algo ha sido dicho.

La planificación de la comunicación involucra aspectos positivos y negativos en términos de la comunicación interna, pues se perciben mayores esfuerzos por planificar el contenido de los mensajes que se intercambian en reuniones y plenarias, pero no hay esfuerzos por cualificar el desempeño de la comunicación no verbal o simbólica. Las razones que han aportado los directivos en la entrevista son dos, básicamente: la poca disponibilidad de tiempo, que les impide diseñar con antelación algún tipo de intervención, y el tamaño de la organización, que permite un contacto constante y cara a cara, lo cual, desde su punto de vista, descarta el tener que recurrir a estrategias elaboradas de comunicación interna.

Sobre la relación que los entrevistados establecen entre tamaño de la organización y planificación de la comunicación, se concluye que un mayor número de empleados y la dificultad de acceder personalmente a los interlocutores son las razones que justifican planificar la comunicación, y contar con medios que suplan los vacíos de los intercambios cara a cara.

Cabe citar, por último, la manera en que han ganado importancia los medios electrónicos, al punto de que el papel haya perdido su protagonismo como uno de los principales soportes de comunicación interna. Junto con las reuniones, las intranets y los buzones de correo electrónico se han posicionado como los medios más utilizados. Han desplazado, incluso, al teléfono. Ahora bien, en ciertos casos, y como han mencionado algunos directivos entrevistados, en las agencias pequeñas, el ir de una oficina a otra, también se constituye en un medio de comunicación.

El tamaño, en síntesis, es un aspecto que determinaría muchas de las modalidades de comunicación interna que se presentan en las agencias de publicidad en España. Este aspecto resulta de interés en estudios futuros sobre comunicación interna en el sector.

## 6. Bibliografía

- BARTLETT, CH.; GHOSHAL, S. (1997). «The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles». *California Management Review*, 40 (1), p. 92-116.
- BURGOON, J. K. (1985). «Nonverbal signals». En: KNAPP, M. L. Y MILLER, G. R. (eds.) *Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks: Sage.
- FULK, J.; DESANCTIS, G. (1995). «Electronic communication and changing organizational forms». *Organization Science*, 6 (4), p. 337-349.
- GAITAN MOYA, J.A.; PINUEL RAIGADA, J.L. (1998). *Técnicas de investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- GRUPO CONSULTORES (2004). *Las mejores agencias de España 2004*. Madrid: Grupo Consultores.
- INFOADEX (2005). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. En: <http://www.infoadex.es/estudios/resumen2005>
- JO, S.; SHIM, S.W. (2005). «Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships». *Public Relations Review*, 31 (2), p. 227-280.
- JOHNSON, J.D.; DONOHUE, W.A.; ATKIN, C.K.; JOHNSON, S. (1994). «Differences between formal and informal communication channels». *Journal of Business Communication*, 31 (2), p. 111-122.
- KATZ, D. (1974). «Skills of an effective administrator». *Harvard Business Review*, 52 (5), p. 90-102.
- LARKIN, T.J.; LARKIN, S. (1994). *Communicating change: How to win employee support for new business directions*. Nueva York: McGraw-Hill.
- LARKIN, T.J.; LARKIN, S. (1996). «Reaching and changing frontline employees». En: *Harvard Business Review on effective communication*, p. 145-169. Boston: Harvard Business School Press.
- MINSKY, B.D.; MARIN, D.B. (1999). «Why faculty members use e-mail: The role of individual differences in channel choice». *Journal of Business Communication*, 36 (2), p. 194-217.
- MURGOLO-POORE, M.E.; PITT, L.F.; EWING, M.T. (2002). «Intranet effectiveness: A public relations paper-and-pencil checklist». *Public Relations Review*, 28 (1), p. 113-123.
- PINCUS, D. J.; DEBONIS, J. N. (1994). *Top Dog*. Nueva York: McGraw-Hill.
- PINCUS, D.; RAYFIELD, R.; COZZENS, M. (1991). «The chief executive officer's internal communication role: a benchmark program of research». *Public Relations Research Annual*, 3, p. 1-35.
- REVISTA ANUNCIOS (2005). *Agencias de publicidad más premiadas 2004*. N.º. 120, enero, p. 75.
- RUBIN, H.J.; RUBIN, I.S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage.
- RUSS, G.; DAFT, R.; LENGEL, R. (1990). «Media selection and managerial characteristics in organizational communications». *Management Communication Quarterly*, 4 (2), p. 151-175.
- SHEER, V. C.; CHEN, L. (2004). «Improving media richness theory. A study of interaction goals, message valence, and task complexity in manager-subordinate communication». *Management Communication Quarterly*, 18 (1), p. 76-93.

- TOURISH, D.; HARGIE, C. (1996). «Internal communication: Key steps in evaluating and improving performance». *Corporate Communications: an international journal*, 1 (3), p. 11-16.
- TREVIÑO, L.; LENGEL, R.; BODENSTEINER, W.; GERLOFF, E.; MUIR, N. (1990). «The richness imperative and cognitive style: The role of individual differences in media choice behavior». *Management Communication Quarterly*, 4 (2), p. 176-197.
- WATZLAWICK, P.; BAVELAS, J. B.; JACKSON, D. D. (1989). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- WHITENER, E. M.; BRODT, S. E.; KORSGAARD M. A.; WERNER, J. M. (1998). «Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior». *Academy of Management Review*, 23 (3).
- 

**Cristina Etayo Pérez** es doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Es profesora de Gestión Publicitaria y de las Relaciones Públicas, y Promoción de Ventas en la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra. Sus principales líneas de investigación son los distintos aspectos de la gestión de agencias de publicidad y el mercado de la televisión en Europa.

**Ángela Preciado Hoyos** es comunicadora social y periodista de la Universidad de Antioquía, Colombia. Doctora en Comunicación por la Universidad de Navarra, con la tesis «Estilo directivo y comunicación interna. Análisis aplicado al sector de las agencias de publicidad en España». Desde 2006 es profesora-investigadora del Área de Gestión de la Comunicación de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, y profesora del Programa de Comunicaciones de la Universidad de Antioquía, Colombia.

---