

# Estructura de la comunicación empresarial

Ana María ENRIQUE JIMÉNEZ<sup>1</sup>  
Francisca MORALES SERRANO<sup>2</sup>

Universitat Autònoma de Barcelona

## RESUMEN:

Este artículo pretende aportar conocimiento sobre la estructura de la comunicación empresarial, tomando como referencia los modelos provenientes de fuentes secundarias y una investigación empírica de carácter cualitativo. A partir de una muestra de 22 empresas (11 de consumo y 11 de servicios) se estudia qué denominación se le proporciona al responsable de comunicación y al departamento que representa, de quién depende jerárquicamente en el organigrama de la empresa o a quién reporta, cómo definen el modelo de comunicación que implementan y qué tipos de comunicación son coordinados y gestionados por esta figura responsable de la comunicación en la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** Estructura; Comunicación; Empresa; Estudio; Cualitativo.

**TITLE:** Communication management structure

**ABSTRACT:** This article tries to throw light on the communication management structure taking as a reference the models from secondary sources and an empirical research of qualitative character. From a sample of 22 companies (11 of consumption and 11 of services) it is studied the denomination provided to the person in charge of communication and to the department that represents, who is the person of the company she or he reports with, how they define the communication model that they implement and what types of communication are coordinated and managed by the figure in charge of the communication in the company.

**KEY WORDS:** Structure; Communication; Company; Research; Qualitative.

## 1. Aspectos teóricos

### 1.1. *Concepto de estructura*

Para diseñar la estructura de una organización se parte de la división del trabajo que implica conocer y separar las distintas actividades y labores parciales del sistema en su conjunto, con el fin, a posteriori, de agruparlas por partes, en

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Técnico Superior de soporte a la investigación. Profesora del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (UAB). Coordinadora académica del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional on-line (UAB). Correo electrónico: Anamaria.enrique@uab.es.

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona. Técnico Superior de soporte a la investigación. Profesora del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad (UAB). Coordinadora académica del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional (UAB). Correo electrónico: Francisca.morales@uab.es.

unidades o departamentos, con un orden y un sentido que permita crear un esqueleto organizativo, que refleje el perfil o especialización de la organización empresarial. Visto desde la teoría de la Gestalt<sup>3</sup>, diríamos que estructurar es conformar un todo diferente con un resultado superior a la suma de sus partes, creando unas vías de conexión que permitan establecer las relaciones, entre todo el sistema, como si de un organismo vivo se tratara, transformando «el caos en orden y lo informe en significaciones»<sup>4</sup>. Pero además de ser un conjunto de partes, bien combinadas y constitutivas de un todo<sup>5</sup>, la noción de estructura también implica las leyes que rigen las relaciones entre las partes: relaciones de privacidad, de función, de retroacción, de interactividad. Así, sistémica, estructuralismo y gestaltismo constituyen la confirmación de unos mismos principios que se encuentran fundidos, entre otros, en la ciencia de la comunicación. Por otro lado, «las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo»<sup>6</sup>.

En el tema que nos ocupa, el concepto de estructura es de vital importancia, puesto que de lo que se trata es de ver y analizar cómo se estructura la comunicación de las organizaciones –como un subsistema, dentro de otro sistema– para, a través de esta estructura, poder entender los distintos tipos de gestión que se utilizan y sus consecuencias. «La estructura de la organización trata de quién dice qué»<sup>7</sup> pero, además, también implica la distribución de responsabilidades entre todo el personal de la organización y las interrelaciones que éstas generan y que permiten actuar. Para Costa<sup>8</sup>, «actuar y comunicar es la misma cosa. Actuar es, implícitamente, comunicar; y comunicar es actuar, es una influencia que se realiza con los demás y con el entorno». Siguiendo a Costa diremos que si la estructura es el esqueleto de la organización, la comunicación es el «sistema nervioso central, con sus flujos de información regenerándola, sus trasvases de relaciones, mensajes e interacciones».

Los objetivos de «la tarea de organizar» pueden ser clasificados de diferentes formas. Veciana<sup>9</sup> los divide en los siguientes:

*Claridad* sobre la distribución de tareas, atribuciones y responsabilidades y, con ello, sobre la división del trabajo en la organización.

---

<sup>3</sup> COSTA, J. (1998): *La esquemática. Visualizar la información*, Barcelona, Paidós Ibérica, 95-97.

<sup>4</sup> *Ibid.*, 15.

<sup>5</sup> Lévi-Strauss decía que «el estructuralismo se niega a oponer lo concreto a lo abstracto, y de reconocerle al segundo un valor privilegiado. La forma se define por oposición a una materia que le es ajena; pero la estructura no tiene contenido distinto: es el contenido mismo, aprehendido en una organización lógica concebida como propiedad de lo real». LÉVI-STRAUSS, C. (1979): *Antropología estructural: mito, sociedad, humanidades*, Madrid, Siglo Veintiuno, 113.

<sup>6</sup> MINTZBERG, H. (1989): *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo, 32.

<sup>7</sup> BRECH, E.F. (1969): *Management, su naturaleza y significado*, Barcelona, Oikos-tau, 91.

<sup>8</sup> COSTA, J. (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales, 203.

<sup>9</sup> VECIANA, J. M. (1999): *Función Directiva*, Barcelona, Servei de Publicacions, Universitat Autònoma de Barcelona, 50-51.

*Facilitar el flujo y el proceso de las informaciones*, que son la materia prima para la toma de decisiones. El diseño de la estructura organiza, facilita o dificulta dicho flujo.

*Coordinación* a través de la asignación y distribución de tareas, atribuciones y responsabilidades a los distintos órganos.

*Flexibilidad y adaptación* para facilitar la adaptación de la organización a las nuevas exigencias. En el diseño de la estructura organizativa ha de intentarse reducir al máximo el componente burocrático –en la acepción weberiana del término–.

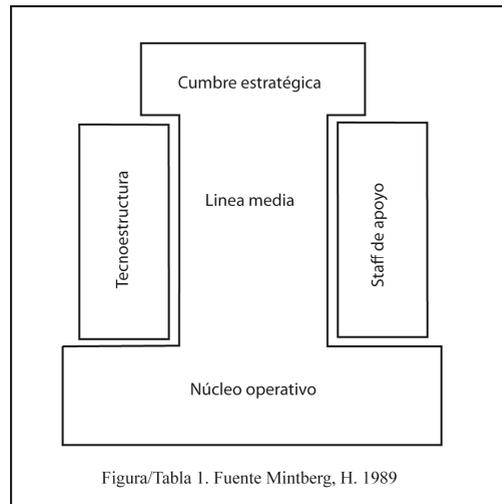
*Creatividad e innovación*, vienen determinadas tanto por el perfil de los miembros de la organización como por el margen de libertad para escoger el estudio de problemas, el sistema de recompensas por nuevas ideas, el tiempo disponible para pensar, la existencia en la empresa de órganos especializados y equipos interdisciplinarios –I+D y desarrollo técnico, investigación de mercados, jefes de producto, planificación a largo plazo, etc.–.

*Espíritu de equipo*, se fomenta a través de la interacción social, la práctica de trabajo en grupo, la comunicación y las posibilidades de desarrollo personal. La labor organizacional ha de prever y determinar cuáles son aquellas tareas que requieren trabajo en equipo y han de asignarse a un comité, grupos de trabajo, etc.

*Satisfacción*, los puestos de trabajo han de comprender tareas interesantes para sus titulares. Para un directivo, el interés de un puesto de trabajo viene determinado mayormente por los siguientes factores:

- a) Objetivos a alcanzar en el puesto.
- b) Tareas a ejecutar.
- c) Poderes de decisión y con ello grado de delegación.
- d) Margen de libertad de acción y responsabilidad.
- e) Intensidad y calidad de trabajo en equipo.
- f) Posibilidades de desarrollo personal.

Al estudiar los distintos tipos de estructura podemos encontrar una amplia variedad en función de los autores. Sin embargo, las llamadas estructura *funcional*, *divisional* y *matricial* aparecen como las más aceptadas<sup>10</sup>. No obstante, antes que estudiar todas y cada una de las distintas posibilidades estructurales, nos parece más interesante el estudio del modelo que presenta H. Mintzberg<sup>11</sup> «la organización en cinco partes», que hemos elegido como pautas de referencia para el presente trabajo:



<sup>10</sup> Cf. JOHNSON, G. Y SCHOLES, K. G. (1997): *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Madrid, Prentice Hall, 322-330; STRATEGOR (2005): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*, Barcelona, Masson, 277-323; MINTZBERG, H. (1989), *op. cit.*, 133-210.

<sup>11</sup> MINTZBERG, H. (1989), *op. cit.*, 10-18.

La cumbre estratégica es la encargada de asegurar que la organización funcione de forma favorable alcanzando sus objetivos y logrando satisfacer las expectativas y necesidades de todos los que tengan poder sobre ella. En la cumbre de la organización se encuentran el director general y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales, así como los secretarios o asistentes directos a la alta gerencia.

El núcleo operativo está formado por el personal de base, los operarios, que realizan directamente la producción de productos o servicios. Este núcleo es el corazón de las organizaciones, ya sean fábricas de productos de consumo, fábricas de automóviles, empresas de servicios o instituciones. Tanto los trabajadores de la cadena de producción como los instaladores de un servicio determinado o los profesores universitarios son operarios, cuya diferencia radica en el grado de estandarización de los diferentes trabajos.

La línea media es la que une a la dirección general o cumbre estratégica con el personal de base o núcleo operativo. Está compuesta por los gerentes de línea media o cargos intermedios. La cantidad necesaria de estos cargos/gerentes dependerá de cada organización, según su tamaño y grado de confianza de la alta dirección en la supervisión directa de la coordinación. Cada profesional «gerente de línea media» se encarga de formular la estrategia de su unidad, que debe estar en concordancia con la estrategia general de la organización. Deberá mantener contactos con analistas, miembros del *staff* de apoyo y otros profesionales externos cuyo trabajo es interdependiente de su propia unidad.

La cumbre estratégica, la línea media y el núcleo operativo de Mintzberg coinciden con la *line* del modelo que nos explica Brech<sup>12</sup> –*line and staff*–, cuyo término se define por oposición al de *staff*. *Line* representa a las posiciones que dentro de la organización tienen autoridad formal para tomar decisiones y que coinciden con la parte central del modelo de Mintzberg. *Staff* define las actividades especializadas o funcionales que comprenden los diversos servicios de asesoramiento que estructuralmente aparecen separados, no tienen poder para tomar decisiones, y coinciden con lo que Mintzberg denomina *tecnestructura* y *staff de apoyo*.

La *tecnestructura* se compone de una serie de empleados de apoyo, analistas, cuyo principal objetivo es hacer más efectivo el trabajo de otros. No están incluidos en la línea y su actividad repercute sobre el trabajo de otros. Pueden diseñar, planear, cambiar o entrenar a otros profesionales para que realicen las tareas, pero no lo hacen ellos mismos. El componente administrativo, en el modelo que nos ocupa, comprende la cumbre estratégica, la línea media y la *tecnestructura*.

El *staff de apoyo* son departamentos o unidades especializadas situadas fuera de la línea de trabajo operacional y suministran apoyo a la organización. Se encuentran en distintos niveles de jerarquía, en función del receptor del servicio concreto. La comunicación forma parte del *staff de apoyo*<sup>13</sup>, puede estar situada cerca de la dirección o bien en los niveles medios, dependiendo del tipo de organización

<sup>12</sup> BRECH, E.F. (1969): *Management, su naturaleza y significado*, Barcelona, Oikos -Tau, 111-112.

<sup>13</sup> SCHEINSON, D. (1996): *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*, Buenos Aires, Macchi, 135.

y el estilo de comunicación. Mintzberg<sup>14</sup> habla de las relaciones públicas y el consejo legal y los sitúa como asesores directos de la alta dirección o cumbre estratégica. En los niveles medios se encuentran los especialistas de apoyo a las decisiones que allí se toman –relaciones industriales, investigación y desarrollo, precios, etc.–, y en el núcleo operacional la estafeta de correos, recepción, cafetería, etc., servicios estandarizados en un grado similar.

Concluimos este punto incorporando la definición que del concepto de estructura da el colectivo Strategor<sup>15</sup>:

Una estructura es el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre esas unidades. Se delega un determinado poder a cada unidad para que ejerza su misión. Unos mecanismos de coordinación garantizan la coherencia y la convergencia de las acciones de las distintas unidades.

## 1.2. Modelo de comunicación de marketing vs Modelo de comunicación integral

Debido a la falta de delimitación funcional y, por tanto, a la falta de unidad conceptual en referencia a los órganos que se responsabilizan de la comunicación empresarial, resulta difícil establecer una evolución histórica de sus estructuras. Es posible pensar que las actuales estructuras de comunicación de las empresas sean el resultado de la evolución de los antiguos departamentos de publicidad y gabinetes de prensa<sup>16</sup>.

En la actualidad, de acuerdo con Mazo del Castillo<sup>17</sup>, podemos señalar dos modelos básicos de estructura de la comunicación empresarial: el que se denomina de «comercialización o de marketing» y el de «comunicación integral».

Por un lado están las empresas que, basándose en el modelo de comunicación de marketing, entienden por comunicación un conjunto de técnicas cuyo principal objetivo y razón de ser está condicionado a unos intereses comerciales: sobre todo y por encima de todo, dedicar esfuerzos en comunicación sólo tiene sentido si ello implica lograr los objetivos de marketing –de producto o de marca– de la compañía. Costa<sup>18</sup> afirma que la lógica del marketing radica en una «mentalidad que funciona con los ojos puestos en el producto» y asegura que «el marketing sitúa las coordenadas del producto en función de su consumidor, y más abiertamente, del mercado». La herramienta principal utilizada por este modelo de comunicación para alcanzar sus objetivos ha sido la publicidad, principalmente en los medios de comunicación masiva, pero también el resto de técnicas publicitarias y de marketing, como la PLV, las promociones, el marketing directo, etc. Sin embargo, este modelo no incluye conceptos tan necesarios en la realidad de los mercados y sociedades actuales como es el concepto de «globalidad». Esta globalidad es la

<sup>14</sup> MINTZBERG, H. (1989), *op. cit.*, 18.

<sup>15</sup> STRATEGOR (1995), *op. cit.*, 253.

<sup>16</sup> MORALES, F. Y ENRIQUE, A. (2007): «La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral», *Anàlisi*, 35, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 88.

<sup>17</sup> MAZO, J.M. (1994): *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de relaciones públicas*, Barcelona, Ariel, 344-352.

<sup>18</sup> COSTA, J. (1995), *op. cit.*, 116.

que le va a permitir tener respuestas comunicativas que transmitan una misma filosofía y cultura de empresa a través de unos mensajes bien elaborados, tanto cuando se trata de acciones de comunicación interna como externas, ya sean éstas de carácter institucional o corporativo, comercial o de marketing. Incluso cuando se trate de comunicados directos de la máxima dirección de la empresa y, algo muy importante, teniendo siempre muy presentes las condiciones generales de su entorno ecológico, político y social. Este concepto de globalidad es el que permite a las empresas alcanzar ese valor añadido que es lograr una misma imagen en todos sus públicos.

El segundo modelo sería el de «comunicación integral»<sup>19</sup>. Hablar de la estructura de la comunicación integral para nosotros es hablar de la comunicación desde el significado de globalidad: de aquella parte de la estructura organizacional que, actuando como un subsistema dentro del sistema general que es la empresa, le permite gestionar todas sus acciones, como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización. Pero la comunicación tiene una particularidad que la diferencia del resto de actividades que se pueden considerar estratégicas dentro de la gestión empresarial. Y es que no se trata de una actividad más, porque es partícipe imprescindible de todas y cada una de las acciones de la empresa en su conjunto y por separado. Para ser realistas con la función de la comunicación, hay que reconocer que su acción es transversal puesto que atraviesa todas y cada una de las actividades de la organización. Ya en 1969, Moles aseguraba que todo lo que se hace en una empresa, desde el último nivel al más alto, sus miembros se encuentran en ella para efectuar tareas de comunicación<sup>20</sup>.

El modelo de comunicación integral se desarrolla e implementa a través de la Dirección de Comunicación. Para poder trabajar la comunicación integral de las compañías surge la necesidad de contar con una estructura organizativa de la comunicación que, ya sea a través de un departamento específico o bien de un profesional – dependerá del tamaño y necesidades propias de cada organización–, lidere la puesta en marcha con competencia, capacidad ejecutiva, eficiencia y visión estratégica de todas las acciones conducentes al logro de los objetivos globales de comunicación.

### 1.3. La Dirección de Comunicación

Johnsson<sup>21</sup> y Villafañe<sup>22</sup> coinciden en afirmar que la principal función de la Dirección de Comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar el *plan estratégico de imagen de la compañía*, y aseguran que el éxito de ese plan, en gran medida, dependerá de la eficacia de esta dirección. Johnsson dice que «la comunicación es –o debería ser– una función estratégica dentro de la dirección de la empresa, basada en el qué de la compañía».

Hablar del «qué» de la compañía es igual a hablar de la «identidad» y la «imagen». Si la identidad es aquello que realmente somos desde un punto de vista objeti-

<sup>19</sup> *Ibid.*, 33.

<sup>20</sup> MOLES, A. (1969): *Las comunicaciones en la Empresa*, Bilbao, Deusto.

<sup>21</sup> JOHNSSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación*, Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales, 332-333.

<sup>22</sup> VILLAFÑE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Pirámide, 200.

vo, y la imagen es cómo se nos percibe, cómo las empresas y organizaciones en general son vistas por sus públicos (más exactamente, aquello que los públicos creen que son), entonces uno de los retos de la comunicación radica en conseguir que no exista diferencia, o exista en la menor medida posible, entre cómo somos y cómo se nos ve. Para lograrlo, la Dirección de Comunicación debería participar activamente del proceso estratégico de la compañía, convirtiéndose en un punto importante de referencia y apoyo para la Dirección General, asegurándose del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad de la compañía, conociendo cómo es vista dentro y fuera por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y cómo afecta a los objetivos generales de la organización la imagen que todo ello genera. Reyes<sup>23</sup> asegura que el objetivo que más frecuentemente adjudican las empresas españolas a la comunicación es el de crear, mantener y transmitir una imagen positiva de la compañía.

Para que la Dirección de Comunicación pueda actuar a este nivel necesita estar representada en el más alto órgano de dirección de la empresa. Costa<sup>24</sup> afirma que es vital que la comunicación no se identifique con el apoyo de una sola persona, sino que debe ser compartido y apoyado por todos desde el más alto nivel de la organización. Esta apreciación coincide con la del Observatorio Permanente del Corporate<sup>25</sup>. Su informe anual establece un criterio para entender como consolidada una Dirección de Comunicación: debe estar «ubicada orgánicamente en la primera línea ejecutiva y, consiguientemente, su responsable participe en el comité de dirección de la compañía o tenga interlocución directa con la Presidencia».

Martín<sup>26</sup> asegura que, debido a la toma de decisiones que, continuamente debe realizar la Dirección de Comunicación en relación con la imagen corporativa, tiene que ser un Departamento *Staff* y estar muy ligado a la Alta Dirección con el fin de saber cómo piensa y actuar en cada momento, para así coordinar y difundir inmediatamente la información que se produce en el seno de la organización. Es imprescindible para su acertado funcionamiento contar con independencia, autonomía, fuerza y poder de decisión y comunicación ante cualquier dirección o cargo superior de la empresa o institución. De este modo participará de la cultura corporativa de la organización, será catalizador de opinión pública, conocedor de la opinión de los medios de comunicación y detector de la imagen corporativa de la organización. Y su estructura de actuación debe partir de la formación de un plan estratégico de comunicación tanto interno como externo.

Para que la estructura de comunicación de una organización responda al modelo de comunicación integral, de la Dirección de Comunicación deberían depender todas las áreas de comunicación de la empresa.

---

<sup>23</sup> VILLAFANE, J. (1999): *El estado de la Publicidad y el corporate en España: informe anual*, Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 155.

<sup>24</sup> COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*, Barcelona, Ibérica, 135-136.

<sup>25</sup> VILLAFANE, J. (2001): *El estado de la Publicidad y el corporate en España: informe anual*, Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 102.

<sup>26</sup> MARTÍN, F. (1998): *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid, Universitas, 53-56.

Villafañe<sup>27</sup> concreta, en cuatro, las funciones de la Dirección de Comunicación:

- La función normativa, que persigue la cohesión y coordinación de todos los activos de Imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero sin sustituirlos en el plano operativo.
- La función formativa, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
- La función prospectiva, respecto a la imagen corporativa de la empresa. En este sentido, la Dirección de Comunicación debe convertirse en un observatorio permanente como mínimo de los competidores más directos, el mercado, la opinión interna y externa, sobre la compañía.

Todo ello para contar con unas condiciones que sitúen a la comunicación en posición de afrontar y hacer realidad los dos fines principales. El primero, que la máxima autoridad de la organización espera de este departamento directivo ser partícipe de la elaboración e implementación del plan estratégico de la compañía. El segundo, ser el gestor de la imagen<sup>28</sup> en su más amplio sentido.

## 2. Estudio empírico

### 2.1. Especificidad del estudio

Este estudio parte de la siguiente hipótesis: se avanza hacia una gestión global de la comunicación, estructurada bajo un responsable único, que permite generar sinergias en torno a un modelo de gestión integrador y coherente de todas las acciones de comunicación de la empresa/organización.

La investigación propuesta se basa en un estudio exploratorio y cualitativo. Se implementa mediante la realización de 22 entrevistas enfocadas a profesionales de la comunicación empresarial<sup>29</sup>. Según Sierra<sup>30</sup>, la entrevista enfocada es utilizada debido a que «existe predeterminado de antemano un tema o un foco de interés, hacia el que se orienta la conversación y mediante el cual hemos seleccionado a la persona objeto de estudio». La muestra se compone de 22 profesionales de 11 empresas de productos de consumo (EPC) y 11 de servicios (ES), todas ellas con sede establecida en Catalunya (España), y pertenecientes a distintos sectores de actividad. Las empresas de producto de consumo trabajadas son: Grupo Uriach, Joyería Tous, Mango, Gallina Blanca, Henkel Ibérica, Panasonic España, Mattel España, Cruz Verde-Legrain (Sara Lee), Nissan

<sup>27</sup> VILLAFANE, J. (1999): *op. cit.*, 204- 205.

<sup>28</sup> *Ibid.*, 219-322.

<sup>29</sup> La muestra se seleccionó a partir del informe empresarial de Catalunya, publicado por Unión Fenosa, con el título *3000 Empresas de Catalunya en 2004*, y el directorio publicado en el *Anuario de la Comunicación 2003*, por la Asociación Dircom de Madrid.

<sup>30</sup> SIERRA, F. (1998): «Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social», en GALINDO, L.J. (ed), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Buenos Aires, Eddison Wesley Longman, 299.

Motor España, Grupo Codorniu y Grupo Planeta. Las empresas de servicios son: Caixa de Sabadell, Grupo DKV, Grupo Agbar, TMB – Transports Metropolitans de Barcelona, Clínica Nuestra Sra. Del Remei, l’Illa Diagonal, Fira de Barcelona, Inforpress, Molinare Barcelona, Universitat Abat Oliba, Asociación Empresarial de Publicidad.

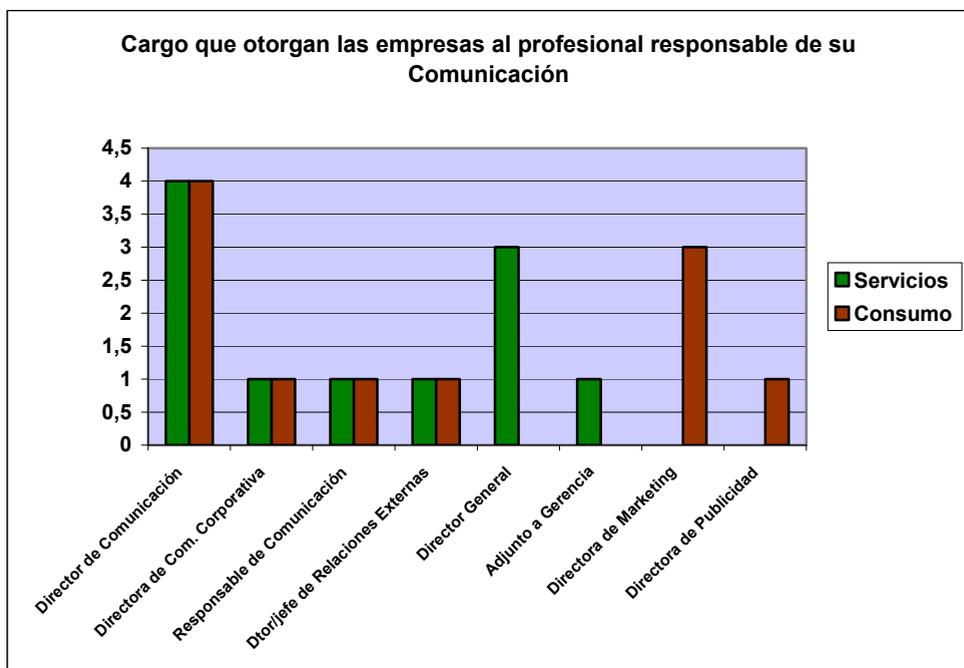
Las entrevistas enfocadas se realizan a la máxima autoridad en comunicación de cada empresa estudiada. Independientemente de la denominación que tiene su cargo, todos ellos son la máxima autoridad en comunicación de sus empresas.

Nuestro objetivo es conocer cómo se estructura la comunicación en la muestra de empresas seleccionadas. Los ítems temáticos que se plantean en la entrevista enfocada son:

- Cargo que otorgan las empresas al profesional responsable de su comunicación.
- El nombre del departamento responsable de comunicación.
- Cómo definen el Modelo de comunicación de su organización.
- A quién reporta el responsable/director de comunicación.
- Tipos de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del responsable/director de comunicación.

## 2.2. Resultados del estudio

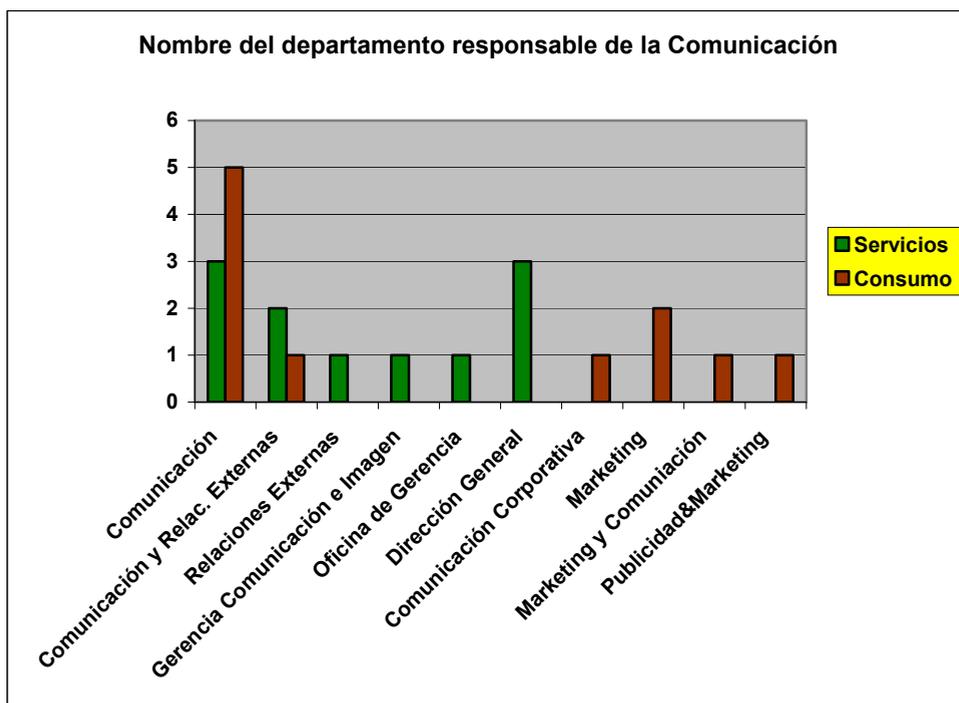
a) Cargo que otorgan las empresas al profesional responsable de su comunicación.



Como podemos comprobar en el gráfico, entre las 22 empresas que componen la muestra surgen 8 formas diferentes de nombrar la máxima autoridad en comunicación. En cuatro de ellas coinciden los dos perfiles de empresas. Éstos son: el director o directora de comunicación en 4 ES y 4 EPC; directora de comunicación corporativa en 2, una de cada perfil; 2 más son responsables de comunicación (1 EPC y 1 ES); director o jefe de relaciones externas (otros 2), también uno de cada tipo de empresa. De los cuatro restantes, dos corresponden a ES: el director general en 3 de ellas y 1 adjunto a gerencia. En cuanto a las EPC: 3 son directoras de marketing y 1 directora de publicidad.

Viendo los datos totales, comprobamos que el cargo más utilizado para nombrar la máxima autoridad en comunicación de las empresas estudiadas es el de director de comunicación.

b) El nombre del departamento responsable de comunicación.



En cuanto al nombre que recibe el departamento encargado de gestionar la comunicación en las empresas investigadas, la muestra escogida presenta 10 formas distintas. De ellas, sólo en dos coinciden ambos perfiles de la muestra: departamento de comunicación se emplea en 8 organizaciones (3 ES y 5 EPC); comunicación y relaciones externas es la denominación utilizada por 3 de ellas (2 ES y 1 EPC, 13,6%).

Por otro lado, las ES reparten la gestión de sus comunicaciones entre cuatro departamentos más, son: relaciones externas (1 empresa); gerencia de comunicación e imagen (1 empresa); oficina de gerencia (1 empresa) y desde la propia dirección general de la compañía (3 empresas).

Del mismo modo, las EPC de nuestra muestra reparten la gestión de la comunicación entre otros cuatro departamentos, que son: comunicación corporativa (1 empresa); departamento de marketing (2 empresas); marketing y comunicación (1 empresa, 4) y publicidad & marketing (1 empresa).

c) Cómo definiría el Modelo de comunicación de su empresa/organización

El 40,9% de la muestra total define como modelo de comunicación empleado en su empresa el Modelo de comunicación integral. El resto queda dividido entre: el Modelo de comunicación corporativa, el 22,7%, y el mismo porcentaje de la muestra reconoce emplear el Modelo de comunicación comercial<sup>31</sup>.

El modelo de referencia para la estructura y gestión de la comunicación en las empresas analizadas es el de comunicación integral. En cuanto a los dos perfiles analizados, teniendo en cuenta las aportaciones cualitativas, podemos decir que las EPC centran el gran interés de la gestión de su comunicación principalmente en el producto. Sin embargo, los resultados obtenidos ponen de manifiesto una evolución hacia el modelo de comunicación integral, siendo este modelo el utilizado por la mayoría.

Del mismo modo, las ES manifiestan que, siendo su principal objetivo la comunicación corporativa, el modelo empleado mayoritariamente es el de Comunicación Integral.

Por tanto, identificamos una tendencia claramente dirigida a la implementación del modelo de comunicación integral como posible modelo de referencia para la estructura de la comunicación en las ES y las EPC investigadas.

d) A quién reporta el responsable/director de comunicación.

En las ES, el hecho de reportar directamente con la máxima autoridad aparece como algo muy asumido e incluso lo lógico y normal. Comentarios como «con Dirección General, por supuesto» o «siempre con Gerencia», fueron mayoritarios. También de forma casi unánime «con el resto de direcciones en todo caso coordinamos y colaboramos» o, en alguno de los casos explicaban que hacen de asesores internos, en temas de comunicación. Sin embargo, reportar siempre a la máxima autoridad.

Por otro lado, las EPC son mayoría las que especifican que reportan con Dirección General, aunque exista la figura del Presidente, Gerencia o Consejero Delegado. Uno de los entrevistados afirmaba: «con Dirección General y Consejero Delegado, a los dos». Entre los 11 casos analizados dentro de este perfil empresarial,

---

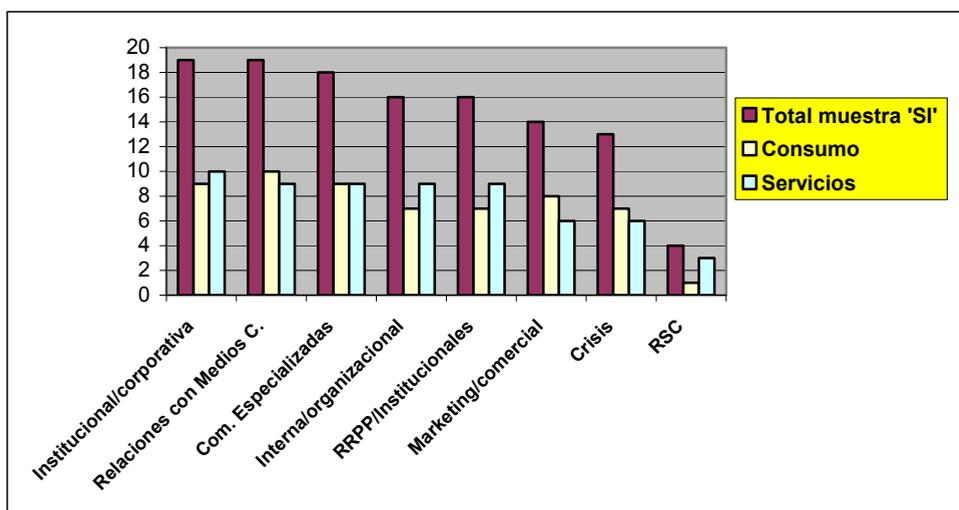
<sup>31</sup> El 13,6% de la muestra (3 empresas) mencionan otros modelos.

uno de ellos merece especial mención por su complejidad y riqueza al tratarse de una multinacional. Su directora de comunicación corporativa nos explicaba:

En Nacional reportamos directamente con el Presidente; en Internacional tenemos una Dirección de Comunicación Internacional, con un Director de Comunicación al frente, está en Alemania, depende directamente de Presidencia Internacional. A este Director de Comunicación reportamos todos los directores de comunicación del resto de países donde está implantada la compañía (USA, Latinoamérica, África, Asia, Europa y los países que pertenecen a la UE). Somos un departamento *staff* a Presidencia. Entre nuestras responsabilidades está: la comunicación corporativa, la comunicación interna, los *New Media* y la *Brand Communication*. Coordinamos nuestras comunicaciones con RRHH, con el departamento de Media (publicidad), dentro de Marketing con los *Brand Manager*, responsables de las marcas de nuestros productos. En nuestra compañía existe una actividad muy importante que es el *Trade Marketing*. Tenemos un responsable de *Trade Marketing* por cada área de negocio y desde allí se gestiona toda la publicidad en el punto de venta (PLV). Cuando la PLV es de un solo producto, la responsabilidad de la comunicación es del *Brand Manager* del producto concreto; cuando la publicidad en el punto de venta es de varios productos a la vez, y afecta a la marca institucional, la responsabilidad de esa comunicación es de nuestro departamento, de comunicación. Esta estructura es joven, se creó hace sólo cuatro años por necesidad de posicionar nuestra marca institucional.

Extraemos un resultado general: el 100% de la muestra reporta con la máxima autoridad de la empresa. La mayoría de ES, con Gerencia (63,6%); la mayoría de EPC, con Dirección General (54,5%).

e) Tipos de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del responsable/director de comunicación.



La responsabilidad de la comunicación interna, en la mayoría de las ES investigadas, corresponde al departamento de comunicación, y algunas se coordinan con RRHH. Para llegar al 100% sólo faltan dos casos; uno de ellos está en proyecto de cambio para ser asumido por el departamento de comunicación y el segundo cuenta con un director de comunicación interna pero en su estructura reporta a RRHH, aunque en casos de crisis pasa a ser responsabilidad de Relaciones Externas, cuyo titular es el máximo responsable de la comunicación en esta ES, reportando directamente al Consejero Delegado. A pesar de reportar con RRHH, se trata de una empresa que reconoce la necesidad de un profesional al frente de la comunicación interna.

En las EPC, la comunicación interna también es mayoritariamente responsabilidad de Comunicación, aunque, en este caso, es mucho más explícita la coordinación con RRHH (mencionan específicamente que, en cualquier caso, las informaciones relacionadas con nóminas y Relaciones Laborales está más enmarcada en las responsabilidades de RRHH). Del total de la muestra de este perfil, cuatro son las empresas donde la responsabilidad de la comunicación interna es íntegra de RRHH.

Como conclusión general a este punto, podemos manifestar que la responsabilidad de la comunicación interna, en la muestra investigada, es del departamento de comunicación. Especificando que la mayoría ejercen esta responsabilidad coordinando sus acciones concretas con el departamento de RRHH.

En cuanto a los resultados obtenidos del análisis cualitativo de la comunicación comercial, su coordinación y gestión es en la mayor parte de la muestra responsabilidad de marketing. Son las EPC las que destinan más esfuerzos a esta comunicación; en la gran mayoría (el 72,72% de la muestra) la responsabilidad de la misma corresponde a la máxima autoridad en comunicación de la empresa, y las tres empresas restantes son casos de gran consumo cuyas estructuras contemplan profesionales especializados en comunicación de marca y de producto<sup>32</sup>, los responsables específicos de estas comunicaciones, que reportan al director de marketing. En las ES, prácticamente en el 50% (5 de las 11 empresas) la Comunicación Comercial no pertenece a la gestión del máximo responsable de la comunicación de la empresa sino que es una de las actividades de marketing, aunque algunas reconocen coordinar sus acciones con el departamento de comunicación. En este perfil, incluso una pequeña parte de la muestra (2 empresas) reconoce no realizar acciones específicas de comunicación comercial.

En conclusión, la responsabilidad de las acciones de comunicación comercial en la mayoría de la muestra investigada corresponde a la máxima autoridad en comunicación de las empresas, aunque es mucho más significativa en las EPC y tiene especial importancia la vinculación al departamento de marketing y sus profesionales especializados.

El resultado sobre comunicación corporativa es muy significativo: la gran mayoría, prácticamente el 100% de la muestra investigada, gestiona la comunicación corporativa bajo la responsabilidad de la máxima autoridad en comunicación de la empresa (sólo una EPC reconoció no hacer comunicación corporativa específicamente).

---

<sup>32</sup> *Brand Manager y Product Manager.*

Aunque la comunicación de crisis es el área menos asumida por las Direcciones de Comunicación analizadas (13 de las 22), sin embargo, en los dos perfiles de empresas investigados los resultados superan el 50% de casos que reconocen que la gestión de la comunicación de crisis es responsabilidad de la Dirección de Comunicación. A pesar de obtener resultados similares, entre los dos tipos de empresas existe una diferencia significativa. Mientras que prácticamente el total de las EPC (10 de las 11 empresas) aclaran quién sería el responsable en caso de producirse la crisis, las ES investigadas lo tienen menos asumido: ninguna aclaró quién sería el responsable de gestionar esta comunicación llegado el momento y es especialmente significativo el argumento que sostiene uno de los profesionales respecto a que lo que intenta esta actividad de comunicación es esconder un problema que existe. Por todo ello concluimos que la comunicación de crisis, según nuestra muestra, es responsabilidad del máximo responsable de la comunicación de las empresas, pero esta opción está más consolidada en las EPC que en las ES.

Respecto a las RRPP/Institucionales, se pone de manifiesto que la mayor parte de las empresas investigadas gestionan explícitamente esta área de comunicación bajo la responsabilidad del director de comunicación. En este caso, son las ES las que manifiestan tener esta actividad más asumida, ya que incluso las dos empresas que faltan para que el 100% de la muestra sea afirmativa tienen claramente definido y así nos lo comunicaron dónde recae la responsabilidad. Por otro lado, de las EPC son menos las que asumen esta actividad a través de su responsable de comunicación, 4 no lo hacen (2 de ellas aclaran en qué apartado de su estructura recae este compromiso y 2 sencillamente no lo contemplan).

En cuanto a las relaciones con los medios de comunicación, la responsabilidad de su gestión también recae en la máxima autoridad en comunicación de la empresa. Tanto las EPC como las ES estudiadas así lo afirman. En el caso de las EPC se puede considerar que es el 100%, ya que el único caso que aparece como negativo aclaró que una parte (la compra de medios) sí lo hacen directamente pero que el resto lo realizan a través de una agencia externa contratada. Del mismo modo, en las ES los dos únicos casos que no reconocen incluirlo en la responsabilidad de la estructura de comunicación también aclaran la responsabilidad de su gestión. Por lo tanto, el 100% de la muestra desarrolla esta actividad, siendo en el 86,4% de la muestra responsabilidad de comunicación.

En referencia a las comunicaciones específicas, la mayoría de empresas entienden este tipo de comunicación como aquella específica dirigida al sector de actividad de cada empresa. Un dato a resaltar es que entre las EPC, 3 de 11 empresas hablaron de comunicación financiera como una comunicación especializada.

Como conclusión a este punto diremos que, en nuestra investigación, la mayoría de las empresas reconocen las comunicaciones especializadas entendiéndolas como comunicación específica dirigida al sector de actividad de cada empresa, y en menor medida a la comunicación financiera.

El 72,72% de la muestra reconoce otras actividades específicas recogidas en su estructura de comunicación que son su responsabilidad y que, por otro lado, no las consideran comunicación específica. Con particular importancia aparece la responsabili-

dad social corporativa: 4 empresas reconocen incluir en su estructura de comunicación la responsabilidad de gestión de este concepto como un valor específico a comunicar (3 ES y 1 EPC). Además, otra EPC nos explica que tienen un profesional dedicado en exclusiva a esta actividad y que dentro de la estructura global de la empresa está situado adjunto a Dirección General, lo que demuestra el grado de importancia que este concepto está adquiriendo en algunas empresas. Sin embargo, esta misma empresa aclara que se hace pero no se comunica por filosofía de empresa.

Otras aportaciones significativas de las ES: la gestión de la reputación corporativa; Internet; Comunicar la Fundación; Acciones específicas para comunicar el servicio; Publicity. Otras aportaciones de las EPC: la comunicación de eventos especiales; Comunicaciones específicas de la central internacional; la presentación de nuevos productos; Internet; la responsabilidad de la comunicación de la marca (dos casos: uno de marca institucional y otro de todas las marcas).

Según estos resultados, a los siete géneros considerados desde el inicio del presente estudio que forman parte de la estructura de comunicación de las empresas deberíamos añadir de forma explícita la RSC, ya que, con independencia del número concreto de empresas que así lo consideran, lo que evidencia nuestra investigación es que existen algunas empresas para las que esta actividad de comunicación tiene importancia suficiente en su gestión como para considerarla como una actividad con identidad propia dentro de su estructura de comunicación. Este resultado puede ser significativo de tendencia de futuro a contrastar en otras investigaciones.

### 3. Conclusión

El análisis de resultados nos aporta datos clarificadores sobre cómo se estructuran las tareas de comunicación en las empresas estudiadas, y nos permite averiguar si existe un modelo de referencia que pueda ser considerado paradigmático entre las organizaciones de la muestra.

Las conclusiones son reveladoras en cuanto a tendencias. El estudio evidencia las diferencias significativas que existen entre los dos perfiles empresariales que forman parte de la muestra. Las ES articulan su comunicación en torno a la comunicación corporativa. Mayoritariamente, en este tipo de empresas, su valor de marca lo tienen concentrado en la marca corporativa y es a partir de ésta que articulan la comunicación de sus servicios, por lo que la marca empresa es fundamental. Sin embargo, la mayoría de las EPC centran sus intereses de comunicación en sus productos y las marcas que los identifican, por lo que su primer objetivo de comunicación se desarrolla en torno a las marcas de sus productos.

Siendo esto así, no obstante, los resultados de nuestro estudio ponen de manifiesto que existe una tendencia clara hacia la implementación de un modelo común a todas ellas: el modelo de comunicación integral.

Por otro lado, en el análisis de la muestra vemos que es amplio el abanico de posibilidades a la hora de nombrar el departamento responsable de gestionar la comunicación en estas organizaciones, pues 10 son las diferentes opciones que

aparecen. Sin embargo, la fórmula más empleada es la denominación de departamento de comunicación (el 36,4% de las 22 empresas investigadas).

En cuanto al cargo que ostenta el profesional reconocido por estas organizaciones como máxima autoridad de su comunicación, aparecen 8 títulos distintos. Sin embargo, el de director de comunicación es el más reconocido. Este resultado coincide con el estudio presentado por el Informe Anual<sup>33</sup> en el que se afirma la consolidación en España de las direcciones de comunicación.

Más importancia que las denominaciones tiene el reconocimiento que la máxima autoridad de la empresa concede a este profesional. En nuestro estudio lo hemos comprobado averiguando a quién reporta dentro de la estructura interna de la empresa: los 22 profesionales entrevistados (100% de la muestra) reportan directamente a Gerencia o a Dirección General. Lo mismo es demostrado en el Informe Anual<sup>34</sup> anteriormente citado, donde se confirma que tres cuartas partes de los directores de comunicación dependen directamente de la máxima autoridad de la empresa (incluyendo Presidente o Consejero Delegado de la compañía).

La actividad de estos departamentos se estructura en torno a ocho tipos o géneros mayoritarios de comunicación que son coordinados y gestionados bajo la responsabilidad del director de comunicación. Por orden de importancia, según el resultado de nuestro estudio son:

- a) La comunicación corporativa/institucional
- b) Las relaciones con los medios de comunicación
- c) Las comunicaciones especializadas<sup>35</sup>
- d) La comunicación interna
- e) Las relaciones públicas institucionales
- f) La comunicación comercial o de marketing
- g) La comunicación de crisis
- h) La responsabilidad social corporativa

Concluimos con una definición de tendencias: la mayoría de las empresas trabajadas estructuran su comunicación a través de un departamento de comunicación, con un director de comunicación al frente, que reporta directamente a la máxima autoridad de la compañía. Estructuran las diferentes acciones de comunicación en torno al modelo de comunicación integral y reconocen siete actividades mayoritarias: comunicación corporativa, relaciones con los medios de comunicación, comunicaciones especializadas, comunicación interna, relaciones públicas institucionales, comunicación comercial y comunicación de crisis.

---

<sup>33</sup> VILLAFANE, J. (2007): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: informe anual*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 195.

<sup>34</sup> *Ibid.*

<sup>35</sup> Entendiéndolas como Comunicación específica del sector de actividad.

Como señala López<sup>36</sup>, existe un cajón de sastre que contiene cosas que se hacen pero que no llegan a comunicarse de modo adecuado, y que representa la diferencia entre lo que vale la compañía y lo que el mercado reconoce. Si la clave es la comunicación, el objeto son los intangibles, activos que aportan diferencias desde la sostenibilidad. Estas diferencias son de vital importancia para la gestión global de las organizaciones trabajadas, que reconocen siete intangibles como valor indiscutible en la gestión de su comunicación: el valor de la marca producto y marca corporativa, el de la imagen, la cultura, la identidad y la reputación corporativa. Así como el valor de la comunicación, que es considerada, por todos ellos, como un valor en sí mismo.

#### 4. Referencias bibliográficas

- BRECH, E.F. (1969): *Management, su naturaleza y significado*, Barcelona, Oikos-tau.
- COSTA, J. (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales.
- COSTA, J. (1998): *La esquemática. Visualizar la información*, Barcelona, Paidós Ibérica.
- COSTA, J. (1999): *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*, Barcelona, Ibérica.
- JOHNSON, G. Y SCHOLES, K. (1997): *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Madrid, Prentice Hall.
- JOHNSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación*, Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales.
- LÉVI-STRAUSS, C. (1979): *Antropología estructural: mito, sociedad, humanidades*, Madrid, Siglo Veintiuno.
- MARTÍN, F. (1998): *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid, Universitas.
- MAZO, J.M. (1994): *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de relaciones públicas*, Barcelona, Ariel.
- MINTZBERG, H. (1989): *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo.
- MOLES, A. (1969): *Las comunicaciones en la Empresa*, Bilbao, Deusto.
- MORALES, F. Y ENRIQUE, A. (2007): «La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral», *Anàlisi*, 35, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona, 83-93.
- SCHEINSOHN, D. (1996): *Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa*, Buenos Aires, Macchi.
- SIERRA, F. (1998): «Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social», en Galindo, L.J. (ed), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Buenos Aires, Eddison Wesley Longman.
- STRATEGOR (1995): *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*, Barcelona, Masson.
- UNIÓN FENOSA (2004): *3000 empresas de Catalunya. Ranking por empresas, por comarcas y por sectores*, Informe Empresarial de Catalunya.

---

<sup>36</sup> VILLAFANE, J. (2008): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: informe anual*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, 17.

- VECIANA, J. M. (1999): *Función Directiva*, Barcelona, Servei de Publicacions, Universitat Autònoma de Barcelona.
- VILLAFANE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Pirámide.
- VILLAFANE, J. (1999): *El estado de la Publicidad y el Corporate en España: informe anual*, Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- VILLAFANE, J. (2001): *El estado de la Publicidad y el Corporate en España: informe anual*, Observatorio permanente de la Publicidad y el Corporate, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- VILLAFANE, J. (2007): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: informe anual*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.
- VILLAFANE, J. (2008): *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica: informe anual*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid.

Recibido: 23 de abril de 2008

Aceptado: 2 de febrero de 2009