

PARTE I

LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

INTRODUCCION.

La comunicación siempre ha existido en la organización porque es la que permite que se establezcan relaciones entre los individuos.

Según TALCOTT PARSONS existen los siguientes tipos de organizaciones:

- Orientadas a fines políticos: aquellas organizaciones destinadas a distribuir poder o control en la sociedad (partidos políticos, asociaciones...).
- Orientadas a metas de integración: aquellas que se encargan de resolver las disputas o discordias entre los grupos y los individuos de la sociedad.
- Orientadas hacia metas de mantenimiento de los modelos: promover el desarrollo cultural y educativo, familia, Estado y principales organismos oficiales.
- Orientadas hacia la producción económica: organizaciones que producen productos o prestan servicios.

Todas estas organizaciones tienen como punto en común la comunicación. Hay muchos tipos de comunicación, pero la que nos interesa es aquella que permite trasladar la imagen y el funcionamiento de la empresa, así como la que permite dar a conocer a los individuos que trabajan en la empresa qué es lo que se está haciendo. Ésta es la **COMUNICACIÓN EMPRESARIAL**.

No hay uniformidad a la hora de definir la comunicación empresarial, porque bajo este nombre se identifica un conjunto de técnicas que realizan las empresas y que reciben distintos nombres. La comunicación empresarial abarca todas las técnicas que forman parte del proceso de comunicación de la empresa. Nos encontramos con técnicas diversas como técnicas de gabinete de comunicación, técnicas de RR.PP, técnicas de publicidad, de información...

El organigrama de la empresa ha variado a lo largo del tiempo, y hoy día hay técnicas que anteriormente estaban en otros departamentos y que ahora se trasladan al departamento de comunicación.

Definimos la COMUNICACIÓN EMPRESARIAL como el intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la empresa. Para poder realizar este intercambio y que esté planificado debe haber un fin, un motivo, y estará en un plan que tendrá la empresa (plan de comunicación).

Utilizaremos la comunicación empresarial como herramienta de vertebración de los distintos procesos de comunicación dentro de las empresas.

COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA EN LA EMPRESA.

Existe una necesidad empresarial de comunicar. En el mercado actual ya no se vende lo que se produce sino que se produce lo que se vende (se vende lo que el cliente demanda). El mercado conoce la oferta a través de la publicidad, etc. En la actualidad se puede crear esa demanda, generando esa necesidad a través de las distintas técnicas de las que dispone la empresa. Pero para que se cree esa necesidad hay que comunicar.

Además, para poder funcionar las empresas necesitan conocer la competitividad de las empresas (qué hace la competencia), buscar la mayor eficacia y gestión buscando técnicas para aprovechar al máximo y no perder tiempo ni dinero.

Por tanto no sólo se va a necesitar comunicarse con el interior sino también con el exterior. Para esto hay que establecer una línea de comunicación con estos sectores, para informar y estar informados, para comunicar y estar comunicados.

Las nuevas tendencias de mercado han obligado a las empresas a ampliar sus listas de grupos con los que comunicarse para conseguir el éxito empresarial. Por tanto habrá que establecer los grupos de contacto y los objetivos de comunicación hacia estos grupos. Hasta ahora se encargaban estudios a especialistas para obtener información sobre otras empresas, etc., porque el acceso a esta información era difícil. Hoy el acceso es más fácil, pero para ello tendremos que tener claro que grupos hay.

Los grupos se dividen siguiendo este esquema:

- **HACIA EL INTERIOR DE LA EMPRESA (COMUNICACIÓN INTERNA)**
- Personal
- Dirección
- Representantes laborales
- Empresas filiales
- Grupo económico (accionistas, etc.)
- **HACIA EL EXTERIOR DE LA EMPRESA (COMUNICACIÓN EXTERNA)**
- *HACIA EL MERCADO*
- Comunicación al público
- Comunicación profesional
- Comunicación con los colaboradores
- *HACIA EL ENTORNO SOCIAL*
- Comunicación financiera
- Comunicación política Comunicación con la Opinión pública
- Comunicación social (Medios de comunicación)
- HACIA EL INTERIOR DE LA EMPRESA (COMUNICACIÓN INTERNA)

El directivo o gestor es también personal de la compañía pero con unas condiciones; como es el que toma las decisiones tiene que tener relación no sólo con el Consejo de Administración sino también con el personal y el resto de departamentos de la empresa (lo cual no siempre se produce). El Consejo de Administración está constituido por los representantes de la empresa (propietarios de la sociedad) y son los que nombran a los directivos para que gestionen su compañía. Al Consejo de Administración le pedirá cuentas la Junta general de accionistas.

Esta comunicación tiene que ser bidireccional o retroactiva. Este tipo de comunicación es difícil de establecer y cada vez se hace una comunicación más lineal, rompiendo barreras entre cargos que antes se mantenían.

Hablar con los representantes laborales también es indispensable porque es otra forma de conocer la situación en el seno de la empresa. También hay que tener una línea de comunicación permanente entre todas las oficinas (empresas filiales).

- HACIA EL EXTERIOR DE LA EMPRESA (COMUNICACIÓN EXTERNA)

2.1 HACIA EL MERCADO

- Comunicación al público:
 - Consumidores: No es lo mismo consumidor que comprador: consumidor es quien consume el producto (quien lo utiliza directamente) y un comprador sin embargo puede ser un mero intermediario.

- Prescriptores: son aquellos que inciden en el mercado porque asesoran o aconsejan qué tipo de productos o servicios utilizar (Ej.: Agencias de viajes).
- Compradores
- Comunicación profesional distribuidores
- Comunicación con colaboradores

2.2 HACIA EL ENTORNO SOCIAL

- COMUNICACIÓN FINANCIERA: bancos, medios bursátiles...
- COMUNICACIÓN POLÍTICA: administraciones de todo tipo.
- COMUNICACIÓN SOCIAL: distintas asociaciones de nuestro entorno y la comunidad educativa.

Los medios de comunicación son la herramienta que utilizaremos para la comunicación con la opinión pública.

EL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

La Dirección de comunicación es el órgano que va a ejecutar el plan estratégico de comunicación, y de su eficacia dependerá el éxito de ese plan y de la empresa.

El INDECA realizó en 1990 una encuesta sobre la comunicación en las empresas españolas. De ella se extraen las siguientes conclusiones:

- Existe una valoración muy baja de la función de la comunicación y por tanto un escaso reconocimiento de la figura del responsable de ese departamento. Con la encuesta se aprecia que la ubicación del responsable de comunicación se encuentra fuera de los puestos directivos de la empresa.
- Tan sólo el 17% de las empresas encuestadas habla del Director de comunicación. El 83% restante le da otras denominaciones.
- La comunicación de estas empresas es rara vez objeto de una planificación. Sólo se utilizan determinadas técnicas en momentos puntuales y por motivos concretos.
- La mayoría de las encuestas identificaban la comunicación empresarial con el marketing o con cualquier otra técnica de promoción o distribución.

La conclusión general que se puede extraer es que en 1990 (cuando se realizó éste estudio) no existía conocimiento por parte de empresarios y directivos de la comunicación empresarial ni de sus posibilidades y cómo se podía incorporar a la empresa. Por tanto la tarea principal en España era dar a conocer la comunicación empresarial, lo que se hizo dando a conocer la situación de otros países que sí habían incluido la figura del Director de comunicación en el seno de su empresa.

Tras la difusión de esta encuesta las empresas españolas empiezan a incorporar directores de comunicación a sus departamentos. Prácticamente una década después se realiza otra encuesta, en la que se refleja que aproximadamente el 80% de las empresas españolas cuentan con un Director de comunicación y un Departamento de comunicación.

Se produce un cambio en el organigrama de la empresa:

El director de comunicación utilizará todas las técnicas a su disposición para asegurar el buen funcionamiento del resto de departamentos de la empresa. Será el responsable del Departamento de comunicación y encargado de que los flujos de comunicación de la empresa se realicen de acuerdo a unos planes prefijados. Es el responsable de la imagen de la empresa dentro y fuera de la compañía.

La figura del director de comunicación lleva bastante tiempo trabajando en otros países. Muchas asociaciones publican anuarios en los que se recoge cuál es la situación de estos profesionales en el mercado nacional (Ej.: ADC, Asociación de Directivos de Comunicación).

Perfil del Director de Comunicación:

Debe tener un conocimiento suficiente de las técnicas de gestión empresarial (producción, financiación y comercialización). Puede adquirir este conocimiento por ejemplo mediante cursos de técnicas de gestión empresarial.

Además debe tener un conocimiento de las técnicas de comunicación y debe saber establecer canales y líneas de comunicación. Su formación básica debe ser la de comunicación.

FUNCIONES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN:

• Desde el punto de vista teórico:

- **Función normativa:** persigue la cohesión de todos los elementos de comunicación de la empresa y se concretan en un Manual General de Comunicación, que recoge:
 - se determinan los proyectos de la empresa
 - Libro de Estilo de la compañía
 - Normas de selección de las agencias
 - Comunicación de los departamentos y entre ellos
- **Función de servicio:** apoyo y asesoramiento a todos los departamentos. Además debe encargarse de realizar todos aquellos materiales (tanto audiovisuales como escritos) que la empresa necesite: comunicación corporativa, vídeos, etc.
- **Función formativa:** se completa en la capacidad de comunicar, la capacidad de informar y mantener informados a los miembros de la empresa y a aquellos grupos que están en contacto con la empresa (Ej.: cursos de formación o reciclaje, etc.). También tiene una función formativa propia: trasladar a la empresa qué es lo que se está haciendo.
- **Función prospectiva:** observación permanente de la empresa y de las otras empresas del sector. Conocer la situación real de la compañía y elaborar informes periódicos que recojan su situación actual y sus tendencias. Esta información se va a recoger en el informe anual, pero sería absurdo limitarlo a ese periodo de tiempo, por lo que también se harán informes en periodos más cortos.

• Desde el punto de vista práctico:

SMITHE, DOWARD Y LAMBERTH elaboran una encuesta sobre las principales funciones que realizan los directores de comunicación; el 93% de los encuestados dice que sobre todo las redes de comunicación interna:

- Formación del personal
- Realización de comunicados dentro de la empresa e informes para otros departamentos

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- Obligación de comunicarse directamente con el presidente de la compañía.
- Enlace entre el presidente, empleados y medios de comunicación.
- Asesoramiento a la dirección de la empresa en temas de imagen
- Coordinación del plan de comunicación.
- Estar en contacto con los medios de comunicación de forma permanente

- Organizar conferencias y ruedas de prensa, así como darle cobertura a las distintas acciones que realiza la empresa.
- Es responsable de la creación de los soportes de comunicación adecuados para los distintos públicos de la empresa (revista interna, informe anual...).
- Realizar cursos de formación e información.
- Encargarse de todas aquellas acciones dirigidas a humanizar la empresa.

VILLAFANE recoge en su libro una encuesta realizada por ADC sobre las carreras para acceder a director de comunicación:

- Periodismo: 57'6%
- Marketing: 49'1%
- Publicidad: 37'6%
- Económicas y empresariales: 37%

Como se puede apreciar son las licenciaturas de comunicación las que van a predominar por encima de las de económicas y empresariales, ya que lo que necesita un director de comunicación es una formación sólida en materia de comunicación.

COMUNICACIÓN INTERNA

Es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa. Debe responder a un fin previamente planificado.

FUNCIONES

Apoyar culturalmente el proyecto empresarial. Según NGUYEN- THANH, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general.

- *Implicación del personal*
- *Cambio de actitudes*
- *Mejora de la productividad*
- **Implicación del personal:**

Mantener una relación entre el individuo u y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la empresa, de manera que asocie el éxito personal con el éxito de la empresa. Si se aplica bien, el empleado se sentirá valorado y unido a la compañía; además se le reconoce un lugar en el seno de la organización.

Se debe perseguir que los empleados consigan la mayor **cultura empresarial** posible: noción que tiene el individuo de la empresa en que trabaja. Cuanto mayor sea la cultura empresarial, mayor será el conocimiento de la empresa, etc.

- Relación de la comunicación interna con la cultura empresarial que obtienen como resultado de la implicación del personal:

- **Cambio de actitudes**

La dinámica más repetida de las empresas en los últimos años es la del cambio. La incorporación de las nuevas tecnologías junto con la internacionalización de las empresas y de las nuevas economías son las causas más comunes que van a exigir ese cambio constante por parte de los directivos y trabajadores de la compañía.

Por tanto, se debe intentar que los cambios no sean traumáticos o que lo sean lo menos traumáticos posibles. Hay pocas cosas más traumáticas que una absorción o una fusión, porque se va a producir una duplicidad de puestos de trabajo. Una vez realizada la fusión (p.e.) debe informarse a los trabajadores para que se cree un clima de tensión. Para evitar esas crisis lo mejor es tener un buen plan de comunicación.

- **Mejora de la productividad:**

Se va a conseguir:

- Mediante la transmisión de información operativa: asegurándonos de que la información de que disponen los trabajadores les llega correctamente.
- Sensibilizando al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa.

¿CÓMO CONSEGUIMOS ESTOS OBJETIVOS?

En la mayor parte de las empresas la variedad de soportes de comunicación interna es grandísima y la tendencia es a que aumenten más debido a las nuevas tecnologías. Dividimos estos soportes de acuerdo a la forma y cómo se transmite esa comunicación:

- *Comunicación ascendente*
- *Comunicación descendente*
- *Comunicación horizontal*
- **Comunicación ascendente**

Intenta favorecer el diálogo social en la empresa. Es el cauce a través del cual los trabajadores se ponen en contacto con otros trabajadores, etc., hasta llegar a los directivos.

Se consigue que todos se sientan protagonistas y se aprovecha la experiencia de los trabajadores, consiguiendo la integración de los trabajadores en la empresa.

Para esta comunicación utilizaremos:

- Jornadas de despachos abiertos (para consultar dudas, etc.)
- Notas de obligada respuesta: notas obligatorias que tienen que ser contestadas inmediatamente y que sólo se utilizan en caso de urgencia.
- Sistemas de sugerencias (buzones, etc.)
- Contactos a través del correo electrónico.

- **Comunicación descendente**

Intenta transmitir a los públicos internos la historia económica de la empresa así como la historia del colectivo humano (actividades de formación o para mejorar las relaciones sociolaborales).

Se utilizarán los medios escritos y audiovisuales, dependiendo de la capacidad de la empresa. Las Intranet (redes locales) permiten que las informaciones locales lleguen de una forma más directa aunque tiene el inconveniente de que deben ir acompañadas de información complementaria.

- **Comunicación horizontal**

El objetivo es mejorar el trabajo entre departamentos y entre trabajadores de un mismo nivel o una misma función.

Los soportes más adecuados son:

- Cursos de formación
- Reuniones departamentales
- Sesiones informativas
- Cualquier acto de tipo social que se realice dentro de la empresa.

Un estudio realizado en 100 empresas extranjeras con más de 150 trabajadores analiza el grado de implantación de los elementos de comunicación interna, predominando el correo electrónico. La necesidad de control de este sistema puede mermar su potencial si ese control es excesivo. Algunas empresas han decidido que ese correo electrónico se quede sólo en el interior de la empresa (Intranet).

Otras técnicas para poner en marcha un plan de comunicación:

- Correo electrónico
- Vídeo corporativo
- Tablones de anuncios
- Teléfono de información
- Buzón de sugerencias
- Grupos de trabajo interdepartamentales
- Reuniones con otras divisiones (comunicación horizontal)
- Reuniones con subordinados (comunicación descendente)
- Reuniones con superiores (comunicación ascendente)
- Programa global de comunicación interna

Como conclusiones podemos señalar que existe un déficit considerable en cuanto a la implantación de programas de comunicación interna en las empresas nacionales; no se aprovecha todo el potencial que tienen las empresas. Es necesario un esfuerzo en la concienciación de esas empresas para que no desaprovechen ese potencial.

GRUPOS DE CONTACTO EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

- *Dirección – Empleados*
- *Línea formal de mando*
- *Línea sindical*
- *Línea Comité – Consulta*
- *Obreros – Empleados*
- *Superando barreras físicas*
- *Otros grupos*
- **Dirección – empleados**

La comunicación Dirección empleados es muy importante ya que la falta de esta comunicación puede llevar a problemas de entendimiento.

La función de los directivos será coordinar todos los recursos aprovechables y asegurar que esos recursos aporten el máximo de contribuciones a la compañía. La Dirección se convierte en los representantes de la propiedad de la sociedad. El Consejo de Administración nombra representantes para que se encarguen de gobernar los departamentos y áreas de la empresa: esos son los directivos.

Los directivos van a ser los responsables de las políticas de contratación, despido, planificación (a medio y largo plazo). Para poder cumplir sus responsabilidades deben tener unas *líneas fluidas de diálogo*. Para ello se utilizan tres líneas:

A. Línea formal de mando: Es la forma clásica entre trabajadores y director. Las decisiones son transmitidas en forma de información directamente a los trabajadores. Recuerda a la visión militar. Tiende a desaparecer ya que el trabajador recibe lo que tiene que hacer sin posibilidad de opinar ni participar en las decisiones, lo que genera frustración. Se ha ido trasladando a otro tipo de comunicaciones en las que se escucha al empleado y se tiene en cuenta su opinión. La línea formal de mando se intenta erradicar y se va más hacia una línea de Comité – Consulta. Una máxima que deben utilizar los directivos es que, igual que las personas tienen una boca y dos orejas, deben escuchar el doble de lo que hablan (Two ears– one mouth).

B. Línea sindical: El canal sindical es un instrumento de diferente impacto en los distintos países y compañías. Las relaciones con los trabajadores no son idénticas en una organización y en otra, pero el papel de esos representantes es importantísimo. Los representantes sindicales españoles han sabido hacer su labor más efectiva, de menos presión en la dirección y más relación constante con los trabajadores. Esto se lleva a cabo a través de reuniones periódicas con los representantes, no limitándonos nada más que a esos momentos en los que hay un conflicto.

C. Línea Comité – Consulta: Cada vez se intenta implantar más en la mayoría de las empresas, a través de reuniones con comités multilaterales porque se considera que la opinión de los empleados es necesaria para cualquier aspecto de la empresa. No sólo lo técnico, especialistas, etc., son los encargados de valorar un nuevo producto, sino que todos los que participan en su creación tienen algo que decir.

• Obreros – empleados

Con esta comunicación conseguimos mejorar el clima de trabajo y que se conozcan mejor las tareas que realizan los empleados de la misma empresa.

Instrumentos: cafeterías, para relacionarse, fomentar la comunicación.

• Superando las barreras físicas

Cuando una empresa tiene distintas sedes existen problemas de comunicación, y aunque existan redes de comunicación lo que hay que hacer es fomentar intercambios de información entre oficinas que se encuentran en puntos distintos. Ej. : el correo electrónico es rápido, fluido y más barato, pero hay muchas empresas que todavía no lo están utilizando y siguen con los medios tradicionales.

También es importante la distancia lingüística y cultural, ya no solo la espacial. Las multinacionales necesitan trasladar una cultura empresarial a través de un gran esfuerzo de información y formación. Es necesario que en cada país haya un departamento que reciba la información y la traslade a las características del país, y ese suele ser el departamento de comunicación.

• Otros grupos

Dentro de los directivos o los empleados algunas empresas hacen distinciones: empleados nuevos y antiguos (reuniones).

Un estudio realizado en 65 empresas españolas muestra que:

- En tres de cada cuatro grandes empresas ya se cuenta con un departamento que se encarga de gestionar la comunicación interna, frente al 56% anterior (estudio del año pasado).
- La mayoría de esos departamentos han sido creados hace un año más o menos. En seis de cada diez empresas el departamento tiene menos de cinco años.

- Las herramientas de comunicación interna más utilizadas son:
- De forma general, los soportes escritos tradicionales siguen dominando: tablón de anuncios, hojas informativas y las revistas.
- También nos encontramos que, de forma mayoritaria, se utilizan los actos internos como herramientas (reuniones).
- Se empiezan a realizar encuestas de clima laboral para ver de qué forma se encuentran los trabajadores de la empresa.
- Cada vez más también, los planes de comunicación interna.
- Aparece con un 61% la Intranet, la red interna. Nos facilita medios no sólo para mandar información sino también para colocar información (bases de datos) para que cualquiera dentro de la empresa pueda acceder a ella.
- Memoria para interna economía: resumen económico en las cuentas anuales. Resumen del informe anual para uso interno.
- El teléfono de información va siendo sustituido por la Intranet. Los temas de comunicación ya están estructurados.
- En cuanto a cuántas personas se encargan de la comunicación en una empresa, lo normal es 1, 2 ó 3 personas. La media es de dos personas en el departamento.
- Presupuesto: la mayoría de las empresas NS/NC. El 10% tiene un presupuesto de más de 20 millones (poco teniendo en cuenta su volumen de facturación de 2000 millones). El 8% tienen un presupuesto de 10 – 20 millones, y el 26% de 10 millones. En un 81% de empresas el presupuesto ha aumentado respecto al año pasado.
- Es importante potenciar en las empresas la cultura empresarial ya que una gran parte de los trabajadores no están implicados en los objetivos o filosofía de la empresa.
- ¿Cuál es la mejor forma de comunicación descendente?
 - 72% personal
 - 24% digital
 - 21% escrita
 - 11% audiovisual
- Aquellos trabajadores que no tienen acceso a un ordenador para consultar Intranet se informan a través de los medios tradicionales de comunicación interna, pero esa no es la solución. Esos datos de la red deben estar bien estructurados y actualizados diariamente.

Los contenidos de esa Intranet los ponían los propios técnicos, diseñadores gráficos, y no los especialistas. No se sabe como mejorar la red, falta de información. Los que pueden introducir información en Intranet son:

- Los responsables de comunicación interna
- Corresponsales internos
- Directores de departamento
- Limitaciones de la página: velocidad, implantación incompleta y sin acceso, uso poco frecuente, infrutilización, preferencia por los sistemas tradicionales, falta de contenidos, falta de aplicaciones, base documental insuficiente, problemas informáticos.
- Motivos de la implantación:

- rapidez de comunicación que ha ido desplazando a otros medios tradicionales
- mejora de la comunicación interna
- promueve la integración
- facilita la gestión y la administración
- facilita la gestión del conocimiento
- unifica los sistemas de documentación
- reduce los gastos
- permite el teletrabajo

- Contenidos:

- noticias de la compañía
- normas internas y circulares
- oportunidades de promoción y formación
- bases de datos e informes
- resumen de prensa de la compañía
- revista de empresa
- informe anual
- información financiera de la empresa
- catálogo de productos y servicios de la empresa
- manuales de bienvenida y de crisis, etc. ...

COMUNICACIÓN EXTERNA

Cuadro 1

Es el intercambio planificado de mensajes entre la empresa y el mercado (todos los públicos externos). Su finalidad o función principal es transmitir la imagen corporativa, que es la imagen que el mercado va a recibir de la empresa.

El triángulo de la comunicación empresarial es el siguiente:

EMPRESA

EMPLEADOS MERCADO

La interacción: efecto del contacto directo y la acción de la imagen corporativa y la cultura empresarial.

La imagen real que la mayoría de los públicos tienen sobre una empresa se crea a través de los medios externos y comunicación interna (mercado y empleados). Hay determinados valores de una empresa que se van a escapar. Hay que emitir y recibir información para saber qué opina el público, sugerencias, etc.

GRUPOS DE CONTACTO EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Son la comunidad financiera e imagen corporativa.

• COMUNIDAD FINANCIERA

Información directa y puntual para que tengan la mejor imagen posible.

1.1. Los accionistas: en las pequeñas empresas entrarían a formar parte del público interno, pero no ocurre así con las grandes empresas ya que hay una gran cantidad de ellos y necesitan una información diferente. Se

utilizarán para ello técnicas muy similares de las que utilizamos con otros grupos.

Los accionistas son los propietarios de la empresa y uno de los grupos de contacto primario. Hay grandes y pequeños accionistas. Tenemos que dedicarle cierto tiempo al registro de accionistas de una empresa para definir un perfil de nuestros accionistas, y así mantener más fácilmente una línea de contacto con ellos.

La ley establece una serie de mecanismos de información que son obligatorios, como por ejemplo la Junta General de Accionistas (al menos una vez al año), pero además se pueden establecer otros avances de información más continuos con ellos.

1.2. Los inversores potenciales: serán todas aquellas personas que se ajusten al perfil de nuestra compañía, con capacidad suficiente como para participar en la empresa.

1.3. Los bancos e instituciones financieras: los recursos financieros de cualquier tipo son las acciones (con el reparto de dividendos), con las inversiones. Muy pocas viven de esos recursos, la mayoría son independientes del capital que se lo suministran los bancos. Van a tener una capacidad de conocer esas actividades a las que prestan dinero, ya que es un riesgo que acarrean, por lo que deben llevar un control. Al invertir en una compañía, el banco debe desprenderse de una gran cantidad de dinero que, en realidad, no es suyo.

El interés de los bancos y entidades financieras va más allá del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. Algunas preguntas que van a querer saber los responsables de estos bancos serán: quienes son los directores, cuál es su capacidad profesional, cuál es su formación, cuales son las ideas o proyectos de la compañía, cuales han sido los últimos acontecimientos de la empresa, cuál es la imagen general de la empresa y qué imagen tiene la empresa entre sus competidores.

Tienen además una estructura jerárquica y también en forma de pirámide, las grandes decisiones se encuentran en la cúspide. Los puntos de vista del personal con las pequeñas decisiones van a ser fundamentales para la imagen de la empresa.

Las medidas a tomar son:

- Realizar una lista con los nombres, funciones, departamentos donde trabaja; esa lista se pondrá a disposición del personal de la empresa
- Usaremos esa lista para envíos por correo, etc.
- Intentaremos establecer cuáles son las fuentes de información que ellos usan y comprobaremos si nuestra empresa envía información a esas fuentes.
- Intentaremos averiguar qué áreas de la empresa conoce y cuales no.

Hay una máxima que dice que los bancos no sólo suministran dinero sino también información. Esto viene a decir que a veces la información es tan importante como el dinero. Además el banco trabajará con otras empresas además de la nuestra y dispondrá de información de primera mano sobre ellas, por lo que hay que tener un buen sistema de relaciones con este grupo porque nos puede suministrar algo más valioso que el dinero.

1.4. Analistas financieros, corredores y personal bursátil: Es importante para aquellas empresas que cotizan en Bolsa, pero no sólo para ellas porque los analistas financieros también generan opinión.

A la hora de comunicarnos con este grupo tenemos que tener en cuenta cuatro aspectos:

- Van a necesitar un tipo de información más exhaustiva que p.e. los periodistas económicos, es decir, necesitan información lo más técnica posible.
- Tener en cuenta que ellos ya tienen una información grande acerca del sector y probablemente acerca de la

compañía, por tanto suministrarle información pública sirve para reforzar la relación pero para poco más. Hay que buscar información de otros canales, como los libros de cuentas anuales, que son la única información de la empresa accesible a cualquiera. Debemos suministrarles las cuentas anuales lo antes posible (antes incluso de que se haga pública la fusión, ampliación de mercado, etc.), es decir, darles información privilegiada.

- No se debe suministrar información a un grupo y no a otros: o se le suministra a todos o a ninguno. La información debe ser privilegiada por sector, pero no por individuo.
- Este grupo suele perseguir el porqué de las cosas más que las cosas en sí mismas. Deberemos intentar explicarles el porqué de las acciones que realizamos y qué beneficios van a obtener.

Algo importante a tener en cuenta es si estamos hablando de una compañía internacional (que cotice en más de un mercado), ya que deberían de aprender del consejo de Ministros: éste se realiza los viernes porque la Bolsa cierra y así evitar que las decisiones afecten excesivamente y dejar el máximo de tiempo posible a la reflexión. De este modo, las informaciones que puedan afectar a la compañía deberían guardarse para que no se produzca una bajada en el mercado, y comunicarlás cuando haya cerrado la Bolsa. Por ejemplo, es conveniente anunciar una fusión un viernes, y durante el fin de semana dar información en todos los medios.

Características generales de la comunicación financiera:

- El mensaje financiero es un mensaje puntual, por lo que habrá que introducir ----- porque siempre influirá en cualquier comunicación financiera que se realice.
- El objetivo de cualquiera de esas comunicaciones debe ser el de trasladar la estrategia a medio y largo plazo de la compañía.
- Toda comunicación debe tener un rostro, una referencia personal. Lo ideal es que sea el presidente, pero no siempre puede ser así.
- El perfil financiero del mensaje debe tener en cuenta que el referente principal debe ser el balance de la compañía. Cualquier mensaje financiero debe incluir una referencia de ese balance.
- Cualquier mensaje financiero debe tener el mismo estilo, diseño, etc., que otro mensaje de la empresa.

CANALES DE CONTACTO DE LA COMUNIDAD FINANCIERA

• Accionistas

Objetivos:

- Ofrecer una imagen positiva de la compañía
- Consolidar al accionariado y buscar una afinidad mayor con la empresa
- Conocer cada vez más y mejor a ese accionista
- Ofrecerle un rostro humano, completando la información escrita con el contacto directo.

La comunicación con los accionistas va a tener:

- Alto grado de notoriedad
- Debe ser bidireccional y personalizada
- Tendrá que ser una comunicación de carácter permanente, continua
- Debe ser una información muy práctica e interactiva.

Medios o herramientas para cumplir los objetivos

1.1. Carta del presidente a los accionistas:

Se utiliza cuando éstos compran acciones de la empresa. El presidente debe enviarles una carta de bienvenida

acompañada del último informe anual, así como los dividendos por acciones obtenidos en el último año y una referencia a la evolución accionarial de la compañía. En algunas empresas también se envía una carta del presidente a los accionistas cuando dejan la empresa, con la finalidad de conocer los motivos que les han llevado a vender sus acciones.

- Encuentros regionales con accionistas:

El contacto directo con los accionistas se producirá a través de encuentros. Muchas empresas no suelen estar concentradas en una zona, por ello cuando hay una reunión general de accionistas muchos pequeños accionistas no pueden acudir. Por eso las empresas ponen en marcha los encuentros regionales. Se elige una zona donde haya una gran acumulación de esos accionistas. Haremos un mínimo de cuatro encuentros regionales, eligiendo la ciudad donde haya mayor concentración de inversores. En estos encuentros se hará:

- Trabajo previo con la prensa local y regional en una triple dirección:
 - Intentando publicar unos días antes de la reunión algún artículo por parte del presidente de la empresa. Las publicaciones nacionales son más reacias a recoger este tipo de comunicación, pero las locales no tiene ningún problema en recogerla.
 - Mandar información a los medios de comunicación sobre la celebración de la reunión con esos accionistas
 - Inserción publicitaria anunciando la reunión; dependerá de la capacidad económica de la empresa que se haga con mayor o menor notoriedad. La radio se está convirtiendo cada vez más en un buen medio para este tipo de comunicación económica puntual. Podemos hacer en ella lo mismo que en la prensa.

2. Una vez anunciada la reunión debemos implicar al presidente y al mayor número de directivos en ese encuentro. Los directivos suelen ser reacios a acudir a otras reuniones a parte de La Junta General de accionistas.

3. En el lugar donde se vaya a celebrar el acto nos tenemos que ocupar de que haya una serie de cosas y materiales: pondremos una exposición de productos de la empresa, catálogos donde se exhiban los productos, audiovisuales, se instalará una oficina de atención e información no sólo para accionistas sino también para los medios de comunicación, y nos aseguraremos de saber exactamente cuantos medios de comunicación acuden para hacer un seguimiento y conocer qué medios han publicado algo sobre la empresa. Es un buen momento para celebrar una rueda de prensa para los periodistas.

- Información telemática

Desde una simple línea de teléfono gratuita de atención al accionista, hasta la utilización de una página interactiva, todos son medios necesarios para mantener informados a los accionistas y mejorar esa relación. Prácticamente todas las empresas que cotizan en Bolsa tienen en su página web un apartado dedicado a los accionistas.

- Encuestas

Se debe disponer de una información suficiente que nos permita conocer cual es el perfil medio del accionista y conocer sus actitudes, sus expectativas, etc. El método más eficaz y económico son las encuestas: con ellas obtenemos la opinión del accionista y tenemos información sobre las herramientas que utilizamos para entrar en contacto con él y saber lo que necesita y los que no (cuáles de las cosas que recibe le parecen interesantes y cuales no). En definitiva es un sondeo permanente para reciclar nuestra relación con él.

- Publicaciones. El informe anual

En su soporte papel o bien en soporte electrónico (cada vez más, aunque también es más caro). Hay una serie de herramientas reguladas por la ley que van a ser obligatorias en cuanto a las publicaciones. Los objetivos de estas herramientas son:

- Conseguir una transparencia en la gestión cara al Estado y al mercado
- Poder seguir la situación de la empresa, saber su situación económica y valorar su actuación. De este modo, tanto la Administración como el resto de grupos que así lo deseen pueden saber la situación de la empresa.

Estos libros no son en principio de acceso público, así que sólo se garantiza la transparencia a la Administración (Hacienda, etc.). La manera en que la ley hace que sean accesibles a todos es exigiendo que anualmente la empresa realice un balance de cuentas anuales y las deposite en el registro.

El **balance de cuentas anuales** pretende reflejar la situación del capital de la empresa desde un punto de vista estático y general. Sin embargo, la **cuenta de pérdidas y ganancias** pretende reflejar de forma ordenada los ingresos que por su actividad normal la empresa ha tenido y los gastos en los que ha debido de incurrir para obtener esos ingresos.

Por supuesto, estos libros aportan números y son complicados de entender por personas que no sepan de economía, por lo que la ley exige que junto a ellos se recoja una **memoria** o explicación narrada en la que se amplía y se comenta el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias.

ELABORACIÓN DEL INFORME ANUAL

Consta de cuatro etapas:

- Concepción
- Ejecución
- Redacción
- Difusión
- **ETAPA DE CONCEPCIÓN**

Hay que tener en cuenta el perfil medio de los públicos a los que va dirigido el informe anual, porque si no sabemos quiénes son los destinatarios no podremos elaborar una información efectiva. El informe no se va a poder adaptar exactamente al estilo y necesidades de cada uno de esos grupos, por lo que hay que buscar un estilo que se adapte a la mayor cantidad de grupos.

- **ETAPA DE EJECUCIÓN**

En esta etapa habrá que decidir los aspectos materiales del informe, que serán cuatro:

- Actividad de la empresa
- Tamaño de la empresa
- Público de la empresa
- Vida útil prevista para el informe
- **ETAPA DE REDACCIÓN**

En esta etapa se concretan los contenidos que vamos a poner en el informe:

- Conviene destacar alguna efeméride o suceso importante de la empresa.
- Los índices, titulares y sumarios deben garantizar la lectura fácil de los textos. Por tanto todo debe de llevar

apoyos, como forma de completar la información o de resumirla.

– Aproximadamente 2/3 partes del informe estarán ocupadas por el discurso institucional, lo que significa información económica, estadística, etc., que deberá llevar como apoyo distintas ayudas visuales (gráficos, esquemas, tablas, organigramas). La parte restante se dedicará a fotografías o ilustraciones. Así garantizamos la agilidad de lectura y a través de los gráficos información añadida. Más de un 30% del espacio total no debe estar dedicado al texto.

– El estilo de la redacción debe ser muy periodístico, intentando evitar valoraciones.

4. ETAPA DE DIFUSIÓN

El grado de difusión de un informe va a ser proporcional a la notoriedad o importancia que la empresa tenga dentro del mercado y al interés que la empresa despierte en el público/s.

Públicos a los que se va a dirigir el informe:

- Accionistas
- Empleados
- Clientes, distribuidores y proveedores más importantes
- Medios de comunicación económicos
- Entidades financieras (bancos comerciales, bancos de inversión)
- La Administración Central
- La Administración local y autonómica
- Centros de enseñanza y principales bibliotecas
- Habilitaremos un medio a petición de aquellas personas o grupos que puedan estar interesados.

La Imagen Corporativa

(La imagen deseada y la imagen real)

"Una imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto, y a través del cual las personas lo describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene sobre un objeto". (Dowling, 1996)

La empresa y su entorno. (El impacto de la crisis)

Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuáles son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo.

La dinámica es una sola: La institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver hacia atrás, sólo hacia el futuro

La información como base para toma de decisiones.

Una imagen se forma como resultado de una serie de estímulos que un perceptor recibe de un emisor directa o indirectamente, y su interpretación o evaluación pueden estar influenciados por muchos factores psico/sociales. Para comprender cómo tiene lugar esa interpretación o evaluación, debemos estudiar la forma

en la que el individuo procesa la información.

Según McGuire, el procesamiento de la información se divide en cinco fases y como puede observarse, los estímulos recibidos sólo se retienen si se completan todas las fases del procesamiento de la información.

La memoria del ser humano se compone de tres elementos: Memoria sensorial, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo, siendo en ésta última donde se efectúa la fase final de procesamiento de la información por el individuo.

Formación de la imagen.

La formación de una imagen corporativa se centra en dos áreas, la endógena que abarca la identidad de la empresa (su realidad) y la comunicación interpersonal, y la exógena que contempla la proyección de la imagen a través de diversos medios, sean dirigidos o masivos, y la memoria a largo plazo del público/target. (Cuadro "formación de la imagen corporativa").

La conceptualización del mensaje:

En la conceptualización del mensaje se tiene que aplicar la fórmula de Lasswell: Qué vamos a decir, a quién se lo vamos a decir, cómo se lo vamos a decir y por qué se lo vamos a decir.

Es conveniente crear una plantilla, donde, a través de un muestreo en el público/target tanto interno como externo, se tengan algunas referencias de la orientación de la opinión de ese público. Las preguntas tienen que ser creadas sobre la base de la realidad de la empresa.

Tipos de Imagen

Existen dos tipos de imagen corporativa, la promocional y la comercial.

- La imagen promocional es aquella que se desarrolla con el objeto de obtener la reacción inmediata del público, adquiriendo los productos o servicios que ofrece la institución.
- La imagen motivacional es aquella que se desarrolla con el objeto de orientar la opinión del público hacia metas de identificación o empatía entre la institución y el público/target.

La proyección

Acertividad en la Comunicación Promocional y Motivacional

La proyección de una imagen tiene que ser planificada previamente por la persona encargada de las comunicaciones corporativas, basándose en una identidad real establecida, un mensaje diáfano y el público/target identificado.

Herramientas de proyección de imagen.

Medios para proyectar la imagen Promocional

La Publicidad
El Mercadeo

Medios para proyectar la Comunicación Motivacional

Propaganda
Campañas de RRPP
Las Relaciones con la Comunidad

La eficiencia y cómo medirla

Una proyección eficiente se desarrolla por pasos o etapas que pueden ser medidas puntualmente, iniciándose con la emisión del mensaje ,penetración en el objetivo (conocimiento), la actitud asumida, llegando por último al cambio de actitud o comportamiento.

No hay reputación sin imagen e imagen sin identidad

Coincidimos plenamente con Costa (2003) cuando dice que la Identidad, es un vector diferenciador por excelencia y que el paradigma del siglo XXI presenta en la cima, a la identidad como principal elemento diferenciador y el que incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores.

Por esto debemos explicar el concepto de identidad, así como su importante papel en la reputación corporativa y en la imagen. Mattelart explica la identidad como la configuración única que de *sus estructuras, sus sistemas, sus representaciones* y las relaciones que estos elementos establecen entre sí, la estructura es la anatomía, es decir su organización, *sus sistemas* son, producción, mando, remuneración y recursos humanos, y *la representación* es la conciencia de su existencia, imágenes internas y externas asociadas a la empresa. Selame (1988: 6) define la identidad corporativa como la identidad visual o expresión visual de la empresa, según la visión que tiene de sí misma y según *cómo le gustaría ser vista por otros*. Este concepto es realmente confuso puesto que choca también con los límites de la imagen corporativa. Napoles (1988:20) piensa que la identidad es un símbolo que refleja como la compañía quiere ser percibida. Dowling (1994: 8) define la identidad como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos, definición imprecisa y claramente basada en el enfoque de la identidad más perceptual y coincidente con la identidad visual (parte más gráfica).

También Fombrun (1996:36) atribuye significados distintos al término identidad, desde identidad como autoimagen, (1996: 277), identidad como aspectos más visuales de la organización²(1996: 279) , hasta identidad como factores que determinan su realidad (1996: 287). Van Riel (1997:31), la vincula demasiado y la hace dependiente de la comunicación. La definición de Olins (1995: 3), entendida como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma, asume la identidad como realidad corporativa adoptada también por Villafañe (1999, 2004:29–30), que alude a un conjunto de formas de ser y de hacer, que comparten individuos y tiene un valor diferenciador y estratégico. En esta línea, para Costa (1995: 42) La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quíerese o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Mínguez (2001), adopta la identidad corporativa global o simplemente identidad corporativa y la identidad corporativa interna. la identidad corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás. Pero sobre todo como dice Costa (1995: 42) se trata de un valor variable que tienen las empresas, algunas empresas serán fuertes y su identidad será sólida y otras serán débiles y con identidad ambigua, lo que supondrá un freno para su desarrollo.

Es evidente que unido al concepto de identidad está el de imagen, para la organización, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1993: 36). La imagen es un reflejo de la

identidad, pero debemos tener en cuenta que en muchas ocasiones la imagen que transmitimos llega a ser para los públicos la realidad que conocen y por tanto la identidad que creen, de ahí la importancia de determinar adecuadamente la identidad corporativa, de exteriorizarla convenientemente y manifestarla antes de que genere la mínima imagen, puesto que ésta se convertirá en un factor estratégico y de competitividad en el nuevo management, en donde la construcción de la imagen y la reputación, dependerán de una comunicación sólida sustentada en la identidad, que permitirá un avance competitivo para la empresa en el entorno, destacando como el retorno de la reputación y la imagen modifican la identidad, de ahí repetimos, su condición dinámica y dependiente, como también mantiene Gray (1998)

La marca–empresa

La marca–empresa no es más que la transformación de la identidad corporativa en elemento estratégico gestionado de manera que el tradicional concepto de identidad corporativa se convierta en **identidad de marca** (Aaker, 1996), que nace en el interior de la organización, en su centro neurálgico decidor, donde también se apoya el concepto de marca experiencia, que bien nos define Alloza (2002), que recoge la dimensión más comportamental de la identidad en el sentido tradicional y el concepto más formal de imagen de marca. La marca–empresa es un concepto homónimo al de marca experiencia, definido por Alloza, y nos aproxima al concepto de reputación. La reputación no es ya la imagen sino que es el grado en donde mejor convergen imagen e identidad a lo largo del tiempo y de ahí que la identidad corporativa tome especial protagonismo en una empresa que quiera instaurar un sistema de gestión integral de sus activos intangibles que en definitiva irían a reforzar el capital marca de la organización su marca–empresa, como base y principio de su reputación corporativa.

En esta línea, mientras la identidad es la esencia, también es la fuente de la reputación corporativa de la organización, en este sentido, la marca se aísla de su ámbito tradicional en la comunicación comercial y se une al comportamiento de la organización, a su ser, más en la línea de la identidad corporativa y de su historia, misión, visión y proyecto empresarial.

La *reputación corporativa* en este desarrollo, es el resultado de convertir la *identidad corporativa* en *identidad de marca*, teniendo en cuenta el comportamiento corporativo, la cultura y la marca, como elementos que intervienen. Conseguir reputación corporativa, o lo que es lo mismo, ser reconocidos de forma estable en el tiempo, es un gran activo para la organización, que no se puede descuidar ni a nivel interno ni externo. La reputación corporativa depende en gran parte de las siguientes variables según Villafañe (2004) económico–financieras, marketing y clientes, prácticas laborales/empleados, responsabilidad social corporativa/sociedad, todas ellas son solidarias con la creación de la marca–empresa, más allá del aspecto visual recogido en los manuales gráficos de identidad visual, en donde están descritos sus formas colores y tipografías permitidas en la difusión de su parte gráfica. La identidad gráfica necesita contenido para convertirse en marca–empresa, el contenido de la identidad visual se lo proporciona la identidad corporativa en su versión compartida con los aspectos más formales de la organización, su imagen y su cultura, bajo la forma de la *identidad de marca* de Aaker.

Desde este momento la marca–empresa es fruto de la identidad corporativa, más la imagen y la cultura y a su vez es el origen de la reputación, según la formula recogida a continuación, que es la que garantiza el desarrollo de la organización basado en su parte más formal, aunque sin olvidar los elementos comportamentales que están contenidos en el término identidad corporativa como lo que la empresa es y su realidad.

Gráfico 2. Formula de construcción de la marca–empresa

Marca–empresa= identidad visual +

identidad de marca (identidad corporativa +

imagen corporativa) +

Cultura corporativa ->

REPUTACIÓN CORPORATIVA

Fuente: elaboración marketing xxi

Visión integral (ARTICULO MARKETING XXI)

La realidad es que sin tener una visión global e integrada del todo y de las partes de una organización, no podremos establecer un sistema de intervención por medio de la comunicación. La integración del sistema, ha sido referida por Villafañe (1999) y Mattelart (2001:100) como un *sistema holístico*, en el que una transformación en un elemento trae inevitablemente alteraciones en todo el conjunto.

La comunicación como instrumento al servicio de la gestión de un todo integrado, se desarrolla posiblemente con más facilidad en el contexto de una organización *hipertexto* (Nonaka, I y Takeuchi, H, 1999:188 y ss) donde no existe un organigrama rígido, ni funciones, sino objetivos que cumplir por encima de todo.

La comunicación como correa de transmisión en el entorno empresarial como dice Mattelart (2001:101) administrará el capital imagen y lo hará fructificar tanto en el interior como en el exterior, añadimos que es por esta razón por la que situamos en el centro de la gestión integral de la organización a la dirección de imagen y comunicación, comprendiendo que será su cometido la articulación de la imagen interna, externa, pública, y comercial (Villafañe, 1993, 1999, Carrillo, 2003 y en términos similares también Mattelart (2001)

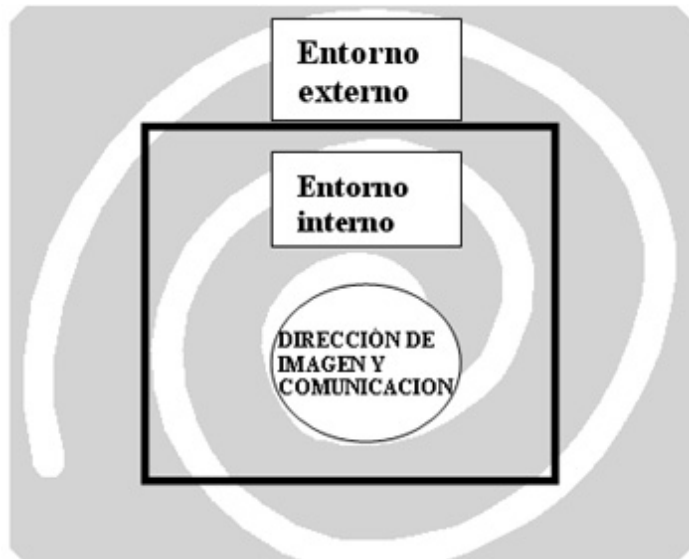
La comunicación espiral

Para Costa (2003) no hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental.

La empresa tayloriana, estaba dividida en dos niveles que diferenciaban a la empresa en un nivel superior y otro inferior, en la actualidad para Mattelart la empresa se interpreta de forma horizontal (Mattelart 2000:100), lo que establece unas direcciones más o menos rígidas para la comunicación, como también destacaba Costa (2003) en forma de vectores; sin embargo nosotros creemos que el flujo de comunicación en la empresa no se entiende de forma independiente, como vertical, transversal, ni siquiera horizontal, sino de **forma circular, más bien espiral, donde existen por supuesto trazos ascendentes, descendentes, horizontales y transversales**. En este nuevo diseño de la comunicación empresarial, las dimensiones rígidas se convierten en dimensiones blandas, y los canales tradicionales pierden el sentido en base a la nueva dimensión, que en un movimiento en forma de espiral que nace de un centro neurálgico en donde se proponen las bases estratégicas de la compañía y donde además esté el *director de comunicación e imagen de la empresa*. Los movimientos espirales abrazan de forma secuencial a toda la organización como un gran espacio físico y virtual, puesto que gran parte de las relaciones en la empresa ya se ejecutan en este nuevo entorno virtual a través de los canales informáticos.

Esta vez parece que los organigramas tradicionales que establecían compartimentos funcionales estancos dan paso a un nuevo diseño donde las funciones no aparecen ligadas a la rigidez del organigrama sino que se administran en base a los objetivos que se deban cumplir.

La espiral comunicativa dependerá de la capacidad de establecer el mapa de *stakeholders* (públicos de interés para la empresa) adecuado a los intereses de la propia organización desde su dimensión interna hasta su dimensión externa, y el mérito de su eficacia estará en la capacidad de llegar a todos ellos y de colocar a los públicos en función del interés para los objetivos de la organización, los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados, lo que no quiere decir que exista una separación entre públicos más importantes y menos importantes, sino que se van incluyendo en el movimiento de la espiral de forma secuencial como se aprecia en la figura siguiente:



Fuente: elaboración Marketing xxi

En este contexto se desarrolla la comunicación empresarial, pero hemos de destacar que esta visión integrada de comunicación no altera a los parámetros constitutivos de la empresa en su dimensión más estable y tangible, pero sí influye en la dimensión más intangible, los elementos intangibles cobran a día de hoy un papel especialmente representativo.

Por otra parte no es posible una construcción integral de la comunicación sin un conocimiento y definición exhaustiva de la identidad, puesto que entendemos que sin una construcción de la identidad firme y transmitida a los stakeholders es imposible plantearse contenidos ni estrategias de comunicación que engrasen el mecanismo en forma de espiral como hemos dicho, de dentro hacia afuera.

Por otra parte la transmisión de la identidad genera la imagen y en parte, esta imagen corporativa se compone de la imagen interna que es aquella que mantienen los trabajadores, y que aparece claramente sustentada en la identidad, y muy unida a la cultura, que como dijimos es el fluido en el que se bañan ambas, y que permiten su consolidación, no es posible identidad e imagen sin cultura corporativa y ésta a su vez solidifica a las anteriores en el seno de la organización (Carrillo, 2003). Lo que queremos transmitir, es que en la **nueva dimensión espiral**, la comunicación interna debe ganar protagonismo como sustrato para las comunicación externas con el entorno, en donde hasta el momento parecían haberse desarrollado la mayoría de estrategias de comunicación en las empresas, mirar hacia fuera excesivamente hizo olvidar la identidad, valor recuperado desde el momento que la reputación corporativa entra en escena de manera clara y con total protagonismo como mensajero de la prosperidad futura del negocio.

Las tecnologías de la comunicación

En la proyección de una imagen, el mensaje es difundido a través de los medios tradicionales de comunicación, desde el primario hasta la utilización de la autopista de la información. Su administración depende del alcance de los públicos/target

OTROS CANALES DE CONTACTO CON LA COMUNIDAD EXTERNA

– Relaciones informativas del Departamento de comunicación con los medios:

La mayor parte de las relaciones de comunicación actuales son el resultado del proceso de evolución de los Gabinetes de Prensa, los cuales a medida que crecía la complejidad de informaciones iban aumentando también sus funciones. Llega un momento en el que se dan cuenta de que lo que era el departamento de prensa puede ampliar las funciones que desarrollaba. Se decide que sea ese departamento el encargado de realizar las funciones de otros departamentos en materia de comunicación: así se crea el Departamento de Comunicación, para aprovechar mejor la información de la empresa. Cogera funciones que hasta ese momento estaban en otros departamentos y que se trasladan al departamento de comunicación. Sin embargo también tendrá que seguir realizando las actividades de relaciones con la prensa y con los medios.

Funciones del Departamento de Comunicación en relación con los medios de comunicación:

- Suministro permanente de información a los medios de comunicación
- Atención a las demandas de los periodistas
- Diseñar y ejecutar las campañas informativas
- Conocer las rutinas informativas de los medios de comunicación y el sesgo o tendencia informativa de cada uno de ellos (quiénes son esos medios, cómo se construyen sus noticias, cómo se construyen las agendas de comunicación).

El Departamento de comunicación tendrá la obligación, en primer lugar, de captar¹ la información para poderla difundir, captar información para facilitársela a la dirección y al personal de la empresa. Después de captar esa información, el departamento de comunicación tiene la obligación de difundirla².

Para captar información¹ necesitamos:

- Gestionar bien la información interna de la empresa
- Sistematizar el contacto con las fuentes de información (medios)
- Realizar un seguimiento constante de la actualidad

El siguiente paso es difundir la información², pero antes hay un paso intermedio que es elaborar la información. Para elaborarla la información de un departamento de comunicación para los medios se establecen una serie de criterios previos de selección:

- Elaborar contenidos que tengan un valor noticioso seguro
- Dividir o segmentar a los periodistas para elaborar temas informativos específicos de su actividad
- Escoger el canal idóneo de comunicación para esos públicos.

En cuanto a qué vamos a elaborar en el Departamento de Comunicación para los medios, tenemos:

- Notas de prensa
- Comunicados de prensa
- Dossieres de prensa
- Resúmenes diarios de prensa

MARCO PRÁCTICO.

1 BLOGS: ARMAS DE COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

En 1991, Tim Berners-Lee hizo público un proyecto que iba a sacudir la historia de las telecomunicaciones. Una serie de protocolos y de software que terminarían convirtiéndose en Internet tal y como hoy la conocemos. Una revolución comparable a la imprenta, el telégrafo o la televisión, que ha hecho posible el trasvase de ideas y conversaciones de una parte a otra del mundo, abaratando dramáticamente los costes de publicación y convirtiéndose en apenas diez años en el primer medio de comunicación en cantidad y accesibilidad de contenidos.

Aunque la primera Internet se remonta al año 1969 (Arpanet), no fue hasta 1995 cuando empresas como Amazon y eBay apostaron comercialmente por ese medio, abriendo las puertas de los primeros sitios de *e-commerce* del mundo.

Con una progresión similar, los weblogs (blogs o bitácoras) –publicaciones online a modo de diarios personales o cuadernos de notas que generalmente son publicadas en orden cronológico inverso y en las que los lectores pueden dejar comentarios–, han llegado a la Red para (r)evolucionar el marco de las comunicaciones personales y la forma de llevar la conversación al ámbito de lo público (a modo de ágora griega). Nunca antes la opinión pública fue **tan pública, notoria y accesible**. Nunca antes la conversación había adquirido la cualidad de publicación.

Desde el correo electrónico, pasando por las listas de distribución (*newsgroups* y *usenet*), que –con la popularización de la *world wide web* de Berners-Lee– desembocaron en los foros de discusión abiertos en Internet, nos encontramos ante lo más sorprendente y relevante que le ha pasado a Internet en los últimos diez años.

Discusiones políticas, poemas personales, apuntes de historia, críticas filosóficas, charlas de café y por supuesto, comparativas de productos, o ardientes quejas y alabanzas dirigidas a empresas de cualquier parte del mundo. Nunca antes las conversaciones tuvieron a su alcance tal despliegue de megafonía.

Los mercados son conversaciones.

En 1999, el mismo año en que el término *weblog* derivase en *blog* y se hiciera verbo (*we blog*), y en el que **Blogger**, la herramienta de publicación más usada en la actualidad, iniciara su andadura, Christopher Locke, David Weinberger y Doc Searls redactaron las 95 tesis del manifiesto *Cluetrain* (www.cluetrain.com) en el que exponía en un lenguaje meridiano y agresivo el cambio cultural sufrido por los consumidores, cada vez más reacios e impermeables a la jerga del marketing corporativo, y mejor armados con herramientas de comunicación y de comunidad *online*. Los mercados son conversaciones, aseguraban en su primera tesis, y exponían los motivos por los cuales invitaban a las empresas a participar en la conversación y a dejar atrás un discurso pomposa e irritantemente unidireccional. Seis años después, su visión se ha hecho realidad: el servicio de rastreo de weblogs, Technorati (www.technorati.com) cuenta con 10 millones de weblogs, y algunos estudios aseguran que la cifra real puede ser cinco veces mayor.

En mayo de 2002, Macromedia (empresa de software recientemente adquirida por Adobe) trazó un plan para formar una legión de *bloggers*, que reproducirían el modelo semilla de unos cuantos empleados que ya usaban sus cuadernos de bitácora personales para hablar de los productos de software de la empresa. Ese mismo año, unos pésimos resultados financieros se vieron compensados por una ferviente acogida en la *blogosfera* motivada por la comprensión de la topografía de Internet que la compañía demostraba.

En mayo de 2005, IBM ha hecho pública una estrategia blog similar, animando a sus empleados a convertirse en *bloggers* evangelizadores de sus productos y servicios.

2004 ha sido el año de la popularización definitiva del formato weblog, con un 27% de lectores entre los internautas americanos (*Pew Internet*, nov 2004) y otro montón de ellos que llegan a sus páginas a través de los buscadores online aunque no sepan que están leyendo una bitácora. También ha sido el año en que las empresas han comenzado a comprender el potencial de la herramienta como medio de comunicación empresarial, tanto puertas adentro como puertas afuera. Se han iniciado las primeras campañas de marketing viral, incentivando a los bloggers más populares a hablar de productos y servicios, y se han hecho estudios de

mercado (netnografías) a partir de las opiniones vertidas en miles de *webs* online. Es pues el momento de abrir el navegador y empezar a leer. Les animo a que usen (si aún no lo hacen) Bloglines (www.bloglines.com, un software online para leer blogs de manera sencilla). Investiguen. Hay más de 100.000 blogs en español (según el *blogómetro*, la herramienta métrica más fiable en español), y seguramente varios serán de su interés.

De la empresa al consumidor.

No se trata de montar otra sala de prensa. No es una forma más de hacerle llegar sus anuncios al consumidor. Se trata de poner cara y ojos a las organizaciones, de dejar que sus empleados hablen por ellas, de humanizar el discurso *marketiniano*. Hablar, discutir, comentar, opinar. Una forma más natural de darse a conocer, mezclando en el discurso elementos del ámbito personal con otros del profesional. Un weblog puede ser una poderosa herramienta para estrechar lazos con clientes, consumidores y otros miembros del ecosistema corporativo. El weblog es la voz humana que se predicaba en el Manifiesto Cluetrain.

Pero hay que jugar conociendo las reglas del juego. La honestidad es la regla número uno: admita los problemas y encaje las críticas. El caso más conocido de blogger corporativo es el de Robert Scoble, un evangelista de Microsoft que puede recibir miles de visitas en un día en su blog, Scobleizer (<http://scoble.weblogs.com/>). Su jefe, Bill Gates, es un enamorado del formato weblog, y ha concedido entrevistas a alguno de ellos. Reconoce que el blogging hace mucho más fácil la comunicación, eliminando los inconvenientes del email y de las páginas web. Gates cree que con el tiempo, la mayoría de las organizaciones usará blogs para comunicarse con sus clientes, proveedores y empleados, porque es un camino de dos direcciones, y es más satisfactorio.

Se estima que un 4% de las empresas *Fortune 500* ya tiene blogs públicos. Compañías como Sun, General Motors, Boeing, Nokia o SAP han puesto a sus directivos a *bloguear* con desigual suerte, porque algunos no admiten comentarios o no fomentan la conversación. Como dice Gates, es una cuestión de tiempo.

Herramientas de publicación como Typepad (www.typepad.com/es) o Blogia (www.blogia.com) son tan sencillas que permiten empezar a publicar en apenas unos minutos. Pero la primera recomendación sería pasar una buena temporada leyendo y comentando en blogs, antes de empezar a escribir uno. Herramientas como LastInfoo (www.lastinfoo.com) permiten fácilmente a las organizaciones añadir a la publicación de artículos propios, la agregación automática de contenidos de miles de fuentes –blogs y sitios de noticias–, en función de la temática seleccionada, lo cual dota de visibilidad a las empresas y de un buen posicionamiento en buscadores online. Porque no hay que olvidar que Google es un gran amigo de los blogs, debido a algunas características técnicas particulares: poseen una página por cada anotación, el html es sencillo y diáfano, son actualizados frecuentemente y suelen tener muchos links entrantes y salientes. El Comercial (www.elcomercial.info) es un periódico automático basado en la tecnología de LastInfoo, sobre ventas, marketing y nombramientos de directores comerciales que edita en España Regio Firstream.

Una charla entre conciudadanos

Después de testear desde hace dos años el uso del marketing viral en la blogosfera, Nokia decidió a principios de este año hacer una campaña masiva con bloggers de todo el mundo (incluyendo diez en España) a los que se regaló un Nokia 7710 y se les invitó a hablar sobre él y a usar el servicio de publicación de fotos en blogs (*moblogging*) tomadas con el teléfono. Estas prácticas han disparado la señal de alarma, y las peticiones en nombre de una ética bloguera se han reproducido por doquier. Las empresas comprenden la importancia de captar la atención de los líderes de opinión y la influencia que estos pueden tener en la adopción inicial de un determinado servicio. En los próximos meses Vespa lanzará una serie de weblogs donde bloggers pagados

para ello, escribirán sobre cómo ven la vida desde su vespa.

Con motivo del lanzamiento de eTc (<http://etc.territoriocreativo.es>), el primer blog corporativo sobre marketing en España, que publica la agencia madrileña Territorio creativo, se planificó cuidadosamente una estrategia de marketing viral, consiguiendo más de 40 links y comentarios desde otros blogs, que anunciaban el nacimiento de eTc. Las cifras hablan solas: 4000 visitas en la primera semana, y 200 suscriptores en diez días. Nada comparado con el hecho de que se han multiplicado por diez las visitas a su página web, atrayendo al blog –apenas transcurridas dos semanas desde el lanzamiento– más de 100 búsquedas diarias desde Google relevantes para la actividad de marketing que desarrolla Territorio creativo.

Del mercado a la empresa: la ida, no la vuelta.

Herramientas como Technorati o BlogPulse (www.blogpulse.com) permiten recuperar fácilmente valiosas opiniones sobre nuestros productos. Servicios más complejos como los ofrecidos por DiceLaRed (www.dicelared.com) en España o BuzzMetrics (www.buzzmetrics.com) e Intelliseek (www.intelliseek.com) en Estados Unidos posibilitan además el tratamiento masivo de la información y la obtención de estadísticas como la intensidad y la dispersión del boca a boca. No olvidemos que el buen posicionamiento en buscadores, hace que la opinión expresada en blogs y foros de opinión tenga cada vez mayor impacto en la audiencia. En muchos casos, los rumores o bulos suelen iniciarse en los foros de opinión, saltar de ahí a los blogs, y de estos a los medios de comunicación. Un reciente estudio de la Universidad de Connecticut decía que en Estados Unidos, el 84% de los periodistas lee blogs al menos una vez a la semana. Existen ya en el mercado herramientas de alerta temprana que ayudan a las empresas a ganar tiempo a la hora de afrontar crisis mediáticas.

La conversación se está produciendo ahí fuera, y es preferible no esconder la cabeza bajo el ala. En el mes de mayo, Pedro J. Canut, abogado zaragozano especializado en nuevas tecnologías y propiedad intelectual, y autor de Blogespierre (www.blogespierre.com), publicó un artículo en el que se quejaba del servicio recibido en la AEAT. Para sorpresa suya al cabo de unos días, Claudio Pérez-Olea, responsable de atención al cliente de la Agencia Tributaria acudió para pedir disculpas y aclarar dudas. Yo, que me había hecho eco personalmente de este suceso en mi blog (www.abladias.com) recibí también la visita del Sr. Pérez-Olea que en tono amable y simpático pidió disculpas y agradeció la oportunidad que se le brindaba.

Y como dato curioso, y para contrarrestar los casos de bloggers despedidos por desvelar información confidencial en sus historias, son ya varios los casos conocidos en los que un blogger ha sido contratado gracias a su publicación online. Una forma de promoción personal, y de conocer más sobre la adecuación de un candidato a un puesto de trabajo.

Comunicación Interna.

La sencillez y el carácter casi gratuito de la herramienta ha conseguido romper ciertas barreras burocráticas dentro de las organizaciones. La efectividad en la distribución de contenidos (XML) los convierte en un apropiado canal de comunicación para proyectos, departamentos o eventos empresariales. Frente a formatos como el boletín de noticias o el e-mail, juega con la ventaja de no ser intrusiva, permitiendo a cada empleado la suscripción a aquellos blogs que puedan ser de interés, facilitando la interacción y la puesta en común de conocimientos interdisciplinares.

También pueden ser usados como herramienta básica de comunicación entre los miembros de un equipo de proyecto. Publicando y categorizando actas de reunión, documentación u otra información de interés general. Pero la única ventaja frente a las herramientas específicas de gestión de proyectos es la sencillez de instalación y de uso. Funcionalidades básicas como planning de proyecto, asignación de tareas y recursos, gestión documental o gestión de presupuesto, no están contempladas por ahora. Se trata más bien de suplir las carencias del correo electrónico, cuando la magnitud del proyecto no justifica el uso de software para su

gestión.

La tecnología no, las personas.

A pesar de la expectación generada, no tiene sentido que **todas las empresas** se lancen a invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar sus propios weblogs corporativos. Existen sectores donde puede ser especialmente recomendable, por su audiencia o por las características de sus clientes o consumidores, y otros donde la interacción en Internet es casi nula.

La tecnología por sí sola, sin procedimientos y estructuras organizacionales que posibiliten su uso, aporta más bien poco. Aprender a tratar con empleados que *bloquean*, fomentar el libre intercambio de opiniones en una página corporativa aprendiendo a gestionar el feedback recibido de forma pública, o enseñar a la gente los beneficios de "compartir" la información son asignaturas que tienen pendientes las organizaciones, independientemente de la adopción de una tecnología incipiente como son los weblogs.

El factor humano es el más importante en toda actividad de comunicación. Y hablar de weblogs corporativos es hablar de comunicación empresarial.

2 COMUNICACIÓN EMPRESARIAL CASO AMGEN ESPAÑA.

Amgen inició sus actividades en España diez años después de la constitución de la empresa en Estados Unidos. Amgen, S.A. fue constituida en 1990 con el objetivo de convertirse en la primera firma farmacéutica del país en comercializar productos derivados de la biotecnología. Desde entonces hasta hoy, Amgen, S.A. ha contribuido decisivamente al desarrollo de la investigación clínica en España y ha participado directamente en el proceso de mejora de las pautas terapéuticas y la calidad de vida de los pacientes.

En la actualidad, la compañía cuenta en nuestro país con un joven equipo humano compuesto por unas 150 personas altamente cualificadas y tiene su sede central en el World Trade Center de Barcelona. Desde sus inicios, ha venido incrementando su influencia en el sector hospitalario español año tras año.

El soporte científico, de Medical Affairs y el desarrollo clínico de nuevas entidades terapéuticas son prioritarios para Amgen en España. En el Departamento Médico se encuadran además los servicios de Farmacovigilancia y de Comunicación Científica y Biomédica.

El Servicio de Farmacovigilancia se ocupa del registro, evaluación y notificación a las autoridades competentes de posibles acontecimientos adversos debidos al uso de los productos de la compañía. También ofrece a los profesionales de la salud información detallada sobre cualquier reacción adversa asociada a sus productos. Las consultas pueden realizarse a través de la web de la compañía (www.amgen.es).

Por su parte, el Servicio de Comunicación Biomédica facilita todos los datos necesarios para el conocimiento y utilización de los productos de Amgen, da respuesta a cualquier consulta por parte de los profesionales sanitarios y tiene acceso a importantes bases de datos bibliográficas internacionales.

Amgen garantiza que los productos cumplen las especificaciones indicadas en el dossier de registro de cada medicamento. La compañía utiliza un sistema validado de mantenimiento de la cadena de frío durante el transporte, a fin de que los productos conserven la temperatura adecuada hasta el momento de su entrega en los hospitales.

El Área Comercial cuenta con profesionales especializados y dispone de una unidad que da soporte integral a los servicios de Farmacia Hospitalaria. A su vez, el Servicio de Atención al Cliente asegura la entrega de los pedidos en un máximo de 24 horas en todo el territorio nacional.

Entrevista: Juan Carlos Esteban, Dircom de Amgen 30/01/2006 12:48:12

'Para nuestra compañía, la Comunicación , tanto interna como externa, es uno de los pilares estratégicos de su política empresarial', afirma Juan Carlos Esteban, Director de Comunicación de Amgen España, en una entrevista concedida a PRSalud. Desde su llegada al laboratorio, hace poco más de dos años, Juan Carlos ha trabajado duro para poner en marcha el Departamento de Comunicación de la compañía, convencido de su importancia para 'conseguir una percepción objetiva y positiva de la organización y sus servicios en sus públicos y/o minimizar las posibilidades de percepción negativa'.

Juan Carlos ha conocido ampliamente el proceso de reordenación y consolidación del sector farma. Ha sido responsable de Comunicación en Hoechst Marion Roussel hasta la fusión que dio origen a Aventis, en Pharmacia y en Pfizer por un corto período de tiempo (tras la adquisición de Pharmacia por parte de Pfizer).

Actualmente, Juan Carlos Esteban es el Director de Comunicación de Amgen, la primera biotecnológica del mundo.

¿Qué es Comunicación?

Desde el punto de vista de mi experiencia profesional y desde la práctica de mi empresa, Comunicación es la transmisión –a todos los públicos con los que una organización se relaciona– de sus características, actividades, objetivos y perspectivas, a través de canales de Comunicación propios o ajenos, y especialmente de los medios de comunicación, para conseguir una percepción objetiva y positiva de la organización y sus servicios en sus públicos y/o minimizar las posibilidades de percepción negativa.

¿De quién debe dependerla Comunicación en una empresa?

Hay diversos modelos de gestión, y ninguno es categóricamente mejor que otro, cada empresa puede ajustarlo a sus necesidades y realidad. Lo que es absolutamente necesario es que la función de Comunicación y las funciones que tienen como objetivo la Reputación Corporativa de una compañía estén en contacto directo y abierto con el primer ejecutivo, adscritas al nivel de la dirección y formen parte de la estrategia de la empresa. Como es el caso de Amgen.

¿Desde cuándo existe un departamento de Comunicación en Amgen? ¿Cómo está estructurado?

El Departamento de Comunicación se constituyó en Amgen España hace algo más de dos años, coincidiendo con mi llegada. Mi labor fue establecer y desarrollar la función de Comunicación en la compañía, lo que ha supuesto uno de los retos más interesantes de mi carrera profesional, al tener la oportunidad de desarrollar desde sus cimientos una política de Comunicación en una de las empresas más innovadoras del mundo y en uno de los sectores más innovadores, el de la biotecnología aplicada a la salud humana.

La Comunicación está integrada en una estructura estratégica de Asuntos Corporativos que se ocupa de una forma integrada de las relaciones con las instituciones, las administraciones públicas, la demostración del valor de nuestros medicamentos y su acceso a los pacientes.

Sabemos que la Comunicación Interna es uno de los pilares de Amgen ¿se cuida de igual manera la Comunicación externa?

Para Amgen, la Comunicación , tanto interna como externa, es uno de los pilares estratégicos de su política empresarial. La compañía hace de su reputación empresarial y corporativa ejes de su actividad. De hecho, la Comunicación es uno de sus principales valores corporativos y la transparencia forma parte de la cultura de la organización.

Qué es más interesante ¿potenciar el Departamento de Comunicación o contratar a una agencia externa?

Una empresa debe tener un departamento de Comunicación como parte de su estructura o de lo contrario la Comunicación nunca será una función realmente estratégica. Pero eso no es incompatible con disponer de los recursos de una agencia, al contrario, la agencia proporciona los servicios puntuales o la asesoría permanente que permite disponer de una Comunicación competitiva, al más alto nivel y alineada con las necesidades de la empresa, ya que puede ser un error pretender hacerlo todo desde dentro o dotarse exclusivamente de recursos propios que pueden lastrar la estructura empresarial.

Desde mi punto de vista, lo ideal es tener un departamento de Comunicación ágil, estratégico, no sobredimensionado, y dotarse cuando es necesario de los servicios externos necesarios y de las capacidades que pueden aportar las agencias.

Amgen es una multinacional con delegaciones en muchos países. El departamento de Comunicación en España ¿tiene total libertad de actuación o siempre tiene que contar con el visto bueno de la sede estadounidense o incluso de la sede central europea de Suiza?

Amgen es una empresa que piensa globalmente y actúa localmente. Esto significa que los países tienen libertad y capacidad para aplicar las políticas corporativas en función de las condiciones y necesidades de cada mercado, con frecuencia muy diferentes uno de otros. Amgen tiene también estrategias y políticas estrictamente locales que forman parte de su realidad. No obstante, las grandes líneas estratégicas son globales, convenientemente adaptadas a los mercados, y se busca la alineación de las políticas de forma que los conceptos de comunicación sean consistentes. Para ello, Amgen cuenta con una estructura de Comunicación global, europea y nacional en los principales países, coordinada y que comparte y pone en común los diferentes enfoques.

¿La Comunicación es la hermana pobre del Marketing y la Publicidad ?

Desde luego que no. Suele ser cierto que el tipo de presupuesto que pueda necesitarla Comunicación es más reducido, en algunos casos y cuando no entramos en terrenos relacionados con los patrocinios, para conseguir sus objetivos. La Publicidad, a la que respeto muchísimo y que creativamente siempre me ha resultado muy atrayente, transmite mensajes comerciales o corporativos en espacios claramente acotados. El Marketing, por su parte, es la planificación de la estrategia y la táctica precisas para la comercialización de un producto o servicio.

La Comunicación tiene más que ver con enfoques de reputación organizacional o de servicios, aunque también, por supuesto, de productos. No son incompatibles, ni están enfrentados, ni son parientes pobres o ricos: cada disciplina y función tiene sus ámbitos, sus reglas, sus ventajas y sus inconvenientes. Es un ejercicio interesante, pero con riesgo de parcialidad, profundizar intelectualmente en sus posibles y respectivas preeminencias. En todo caso, y con cierta experiencia a cuestas, mi opinión es que el conocimiento mutuo y la colaboración nos enriquecen a todos y nos permiten tener una visión más global y efectiva.

En España el 90% de los laboratorios no tienen departamento de Comunicación ¿a qué se debe? ¿es ésta una de las razones de que la Industria tenga una mala imagen?

Espero que esos datos se modifiquen en el futuro, porque si una industria necesita de la Comunicación es sin duda la farmacéutica. Sin embargo, creo que las razones de la mala imagen del sector farmacéutico son más complejas. Hubo un tiempo no tan lejano, a principios de los años 80, en que la industria de los medicamentos tenía muy buena imagen y era socialmente percibida como una aportación fundamental y positiva a la mejora de la vida humana. Desde entonces han pasado muchas cosas: cambios en los paradigmas de la gestión, de la

investigación, de los objetivos terapéuticos, presiones financieras sobre las compañías, mercados financieros de muy alta competencia.

La industria cambió mucho en los 90. El mercado incrementó su agresividad, los medicamentos fueron considerados en ocasiones como un bien de consumo más, determinadas actitudes no tuvieron demasiado en consideración aspectos que antes eran básicos. Ahora la industria se está replanteando muchas cosas y es consciente de que la Responsabilidad Social, la ética estricta, la ciencia, la mejora de la salud y la innovación son los argumentos que permiten mostrar y transmitir –Comunicar– los valores de la mejora de la salud humana. La ciencia, la innovación, la salud humana, el valor de los medicamentos y el servicio al paciente son los ejes que nos reconducirán a recuperar la confianza de la sociedad.

¿Qué es Oncopress? ¿Qué relación tenéis con este proyecto?

Oncopress es una plataforma de información virtual sobre oncología, un newsletter que transmite vía web información de las actividades de oncólogos de primera línea y de grupos cooperativos a un colectivo de periodistas que cubren información de salud en prensa regional y local. Amgen es patrocinadora de esta plataforma, como una de sus actividades de formación médica y científica.

El crecimiento de Amgen ha sido espectacular. Desde su nacimiento en 1980 con tan sólo 3 personas ha pasado a tener más de 14 000 y la tendencia a crecer parece imparable. ¿Qué ha supuesto para la compañía la reciente adquisición de Abgenix?

Los últimos datos son cerca de 16.500 empleados en todo el mundo. La adquisición de Agnenix por unos 2.200 millones de dólares proporciona a Amgen la propiedad completa de uno de nuestros más importantes productos en pipeline, panitumumab. Este medicamento, en fase avanzada de desarrollo, es una gran oportunidad de futuro para Amgen, pues puede ser un tratamiento de primera línea del cáncer colorrectal metastásico. Además, es el primer anticuerpo monoclonal completamente humano que favorece el crecimiento epitelial.

¿En qué consiste la nueva política de RSC implantada hace escasos meses?

La política de Responsabilidad Social Corporativa de Amgen está en línea con nuestra filosofía empresarial de compromiso con nuestra sociedad. Tratamos de aportar el máximo beneficio y generación de valor a las comunidades donde desarrollamos nuestras actividades, proporcionando ayuda a entidades no lucrativas, bien sea con patrocinios corporativos o con la cesión del talento del que la compañía dispone, propiciando actividades tanto individuales de los empleados como corporativas y aplicando una amplia política de responsabilidad y compromiso ético y social.

Con esta política se materializa uno de los pilares de la filosofía cultural de la compañía en España. La propia misión de Amgen nos invita a utilizar la ciencia y la innovación tecnológica para mejorar de forma significativa la calidad de vida de las personas. En Amgen trabajamos y vivimos de acuerdo con los valores establecidos como empresa socialmente responsable. Los trabajadores de Amgen sentimos como propia la Responsabilidad Social Corporativa y estamos comprometidos con los principios y valores de la empresa. Hay que tener en cuenta que Amgen tiene el firme compromiso de mejorar significativamente la calidad de vida de los pacientes.

La política de Responsabilidad Social Corporativa ofrece a los trabajadores de Amgen herramientas para canalizar sus inquietudes sociales, potencia las iniciativas empresariales socialmente responsables y promueve el concepto de Amgen como empresa ejemplar, con un programa que gira en torno al eslogan –asumido por la empresa y por sus empleados: Nuestra tarea es todo aquello en lo que ponemos las mentes y los corazones.

¿Cómo valoras la Ley del Medicamento una compañía que dedica casi un 25% de sus ingresos a I+D?

En nuestro país, parece que las Administraciones únicamente adoptan medidas a corto plazo, unilaterales y que generan un marco inestable que no estimula ni reconoce la innovación. El principal objetivo es conseguir que a corto plazo decrezca el gasto, sin tener ninguna consideración a aspectos tan críticos como el desarrollo del PIB –nuestro gasto sanitario público sigue siendo un punto porcentual menor a la media de UE15–, el aumento de la población debido a la inmigración, el progresivo envejecimiento, y el importante papel del sector farmacéutico como generador de innovación.

En casos como el mercado hospitalario, que es el nuestro, a las rebajas generalizadas de precio hay que añadir las reducciones adicionales en los concursos públicos forzadas por Autonomías y por hospitales, y además períodos de cobro que pueden llegar a los mil días y 300 de promedio.

Desde Amgen apostamos firmemente por un punto de encuentro que tenga en cuenta conjuntamente las necesidades presupuestarias y la valoración de la innovación. De otro modo, puede producirse la completa pérdida de competitividad de nuestro país, siendo más que probable que la inversión en este sector reconocido como generador de riqueza sea cada vez menor y se derive a otros países que tengan un sistema nacional de innovación más atractivo.

CONCLUSIONES–

Luego de un estudio de la amplia la información obtenida llegamos a la conclusión de que la comunicación empresarial tanto interna como externa son dos sistemas interdependientes.

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna un ejemplo claro que ilustra esta situación de forma metafórica: al lema encontrado se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien reside en la calidad y el diseño de la ropa interior.

PARTE 2

REDACCION

INTRODUCCIÓN

REDACTAR Y ESCRIBIR

Aunque "redactar" y "escribir" sean palabras sinónimas, la diferencia entre los conceptos que encierran –si profundizamos en ellos– es notoria. Según el diccionario de M. Moliner, redactar significa "dar forma por escrito a la expresión de una cosa". Completamente de acuerdo. Por lo tanto, una buena redacción será la que respete la construcción sintáctica, la ortografía y, en definitiva, las reglas gramaticales al uso, además de dar lustre al estilo. "Escribir bien", indudablemente, conlleva la necesidad de redactar correctamente. ¿Cuál es, pues, la diferencia de fondo entre estos dos vocablos? Vayamos a ello.

Para escribir "bien", a diferencia de redactar "correctamente", se precisa del conocimiento la exactitud de cuanto se expresa: la verdad del conocimiento en sí. También, hacer asequible el texto con un lenguaje comprensible y ameno, buscar formas expresivas literarias, ordenar la estructura narrativa, elegir la adecuada adjetivación, adaptar la palabra a su fiel significación (semántica), evitar las cacofonías y las perífrasis ... y, para no extendernos demasiado en explicaciones sobre la preceptiva y la técnica literarias –que la mayoría de los socios de Letras Hispánicas conocemos–, destacaremos –al margen de reglas y de puritanismos– la virtud de la novedad literaria; cualidad ésta que, al menos en nuestra época, no se prodiga. He ahí la diferencia, "grosso modo", que aprecio entre ambos conceptos.

Hay muchas personas (algunas de ellas acreditadas como buenos escritores/as) que me aconsejan, convencidísimas: "Para que te salga una buena novela, olvídate de la Gramática y escribe. Lo que interesa es dar salida al sentimiento y respetar su espontaneidad y frescura. Luego, revisa". Yo, al principio de dedicarme a la narrativa, asumí tal orientación. Sin embargo, transcurrido el tiempo me he dado cuenta de que no es tan sencillo, ni conveniente, como cree la mayoría de los aprendices de escritor e, incluso, como acabo de apuntar, de ciertos "experimentados" escritores. Voy a ofreceros mi conclusión a modo de ejemplo, basándome en mi propia experiencia.

Antes de comenzar la redacción de una novela, de una narración breve o del género literario que elija, esquematizo en la mente mi proyecto literario y lo maduro durante meses, semanas o días, según corresponda en cada caso. Luego, ya en sazón mi idea general, abro las fichas necesarias para reflejar en ellas las características psicológicas y físicas de cada personaje. Concluidos estos preparativos, y otros de menor envergadura, comienzo la narración, deteniéndome en determinados momentos de mi trabajo para meditar sobre lo que voy a decir. Cuando estoy convencido de que lo que deseo expresar es lo correcto, entonces ya no me detienen la sintaxis, la puntuación ni la adjetivación. Lo hago de este modo, porque sé que mi mente, como la de la mayoría, está muy contaminada de ideas y de conceptos falsos. Es decir, estereotipada. Luego, sí, cuando he dado fin al capítulo, lo reviso con la pulcritud con que un orfebre se fija en los más mínimos detalles de su preciso trabajo. De lo contrario caería en el tópico, en el error y en la vulgaridad. Aun así, cuando termino un trabajo literario de cierta envergadura, lo doy a leer a conocidos y amigos para que me den su opinión. Y después, inavriablemente, le pido a un buen filólogo que pergeñe mi trabajo. Porque algo que va dirigido a los lectores merece, en atención a quienes nos leen y a la grandeza de nuestro bello idioma, las máximas precauciones.

Corregir después de haber escrito, sin meditar en lo que se ha expresado, es una equivocación. Si así lo hiciésemos, nos veríamos obligados a comenzar de nuevo nuestro trabajo. Es algo similar a decirle a un hijo nuestro, todavía un niño, cuando se sienta a la mesa para dar buena cuenta de su almuerzo: "Primero límpiame la boca y después come".

CÓDIGO ESCRITO

Los conocimientos que debe poseer un escritor se pueden clasificar en los siguientes grupos:

- 1.– Adecuación: saber escoger la variedad y el registro (general / específico, formal / familiar, objetivo / subjetivo) apropiados para cada situación
- 2.– Coherencia: saber escoger la información relevante y estructurarla.

- 3.- Cohesión: saber conectar las distintas frases que forman un texto (puntuación, pronominalizaciones, conjunciones, tiempos verbales, etc.)
- 4.- Corrección gramatical: conocer las reglas fonéticas y ortográficas, morfosintácticas y léxicas de la lengua que permiten construir oraciones aceptables.
- 5.- Disposición del espacio: saber cómo debe presentarse un escrito (convenciones, márgenes, cabeceras, etc.)

CUALIDADES DE LA REDACCIÓN MODERNA:

Claridad, concisión, sencillez, precisión, adecuación, orden, originalidad, interés, actualidad.

Luis Núñez afirma que la claridad no consiste en decir lo que todos entienden fácilmente, sino en expresarse de tal modo que lo más difícil de comprender resulte accesible. Para él, escribir es una forma especializada de técnica comunicativa, nadie aprende a escribir en forma espontánea, se requiere de un proceso formal de enseñanza y aprendizaje. De alguna manera se identifica como el texto más correcto gramaticalmente al que resulta más claro.

ESTRATEGIAS DE COMPOSICIÓN

1.- Conciencia de los lectores. 2.- Planificar la estructura, la forma y el contenido, cuidando la entrada, el desarrollo y la conclusión. 3.- Releer. 4.- Corregir. 5.- Recursividad, consiste en la capacidad para introducir ideas nuevas y reestructurar el texto si es necesario. 6.- Relectura y corrección

El método de un escritor no es otro que el de su sensibilidad, su manera de percibir el mundo. El escritor requiere para cuidar la forma de sus textos de los siguientes libros como herramienta básica: una gramática, un buen diccionario, un diccionario de sinónimos, una ortografía. En lo relativo al cuidado del fondo se requiere un hábito de lectura estable y disciplinado, capacidad de observación y habilidad para interrogar inteligentemente a la realidad.

HERRAMIENTAS DE REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA EN LA ELABORACIÓN DE PUBLICACIONES

Redacción: El lenguaje

El primer aspecto que se toma en cuenta al redactar la exposición de los resultados es las cualidades del lenguaje, las cuales son:

Claridad

La claridad consiste en evitar el uso de párrafos demasiados extensos y complicados, rodeos innecesarios que se hacen para exponer algo, cuando lo más fácil es ir directamente al asunto. Las digresiones, o sea aquellos cortes que se hacen en el hilo de la exposición para referirse a otro asunto que si bien puede estar relacionado, lo que hace es perder coherencia a la misma. Para esto se puede utilizar las notas al pie de la página.

Precisión

La precisión es el uso de las palabras adecuadas tratando también de no utilizar más párrafos o menos de los necesarios para expresar lo que se está exponiendo. Se debe ser cuidadoso para que las ideas principales y secundarias estén bien expuestas o explicadas. Cada párrafo constituye una unidad por sí mismo, siempre en interrelación con los demás.

Variedad y sencillez

Se tiene que evitar el uso repetido de palabras, ya que esto haría perder el significado correcto de lo que se desea expresar, y utilizar palabras de uso común pero sin caer en la vulgaridad.

Corrección

Esta cualidad depende de la correcta aplicación de las reglas ortográficas.

Considere el autor que su trabajo deberá ser un fiel reflejo de la realidad objetiva, en el que se dibuje cada palabra como el pintor en el lienzo, sin alarde de profundidad filosófica o de estilística exquisita.

Siempre nos vendrá, como llovido del cielo, el pensamiento de Gracián:

"Lo bueno, si breve, dos veces bueno".

"Hase de hablar, como en testamento; que a menos palabra, menos pleitos".

"Son las voces lo que las hojas en el árbol, y los conceptos, el fruto".

Eugenio D'Ors afirma:

"Entre dos explicaciones, elige la más clara; entre dos formas, la elemental; entre dos palabras, la más breve".

Notemos como don Eugenio con cuatro palabras nos habla de claridad; nos recomienda la sencillez y no se olvida de la brevedad. Su pensamiento, corto pensamiento, es un alarde de "densidad" (mucho en poco). Para conseguirlo, debemos releer nuestros escritos. Debemos resumir, todo se puede resumir.

Algunas razones de peso para mejorar la redacción

1ª. Analice detalladamente el problema al amparo de las siguientes interrogantes.

- ¿Quién nos leerá?
- ¿Qué nos proponemos?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cuánto tiempo disponemos y quién o qué bibliografía necesitamos?

2ª. Planteamiento del trabajo

- ¿Quién nos ayudará?
- ¿Dónde debemos investigar?
- ¿Qué documentación aclaratoria, o de apoyo a nuestra tesis, podemos aportar?
- ¿Quién es accesorio y principal en nuestro estudio?

3ª. Investigación del trabajo

Fiabilidad de la documentación que nos informa. ¿Está al día? ¿Es suficiente?

4ª. Exposición del estudio

- Precísese un orden expositivo en las ideas, resaltando las principales.

- Utilícese un lenguaje que, en ningún momento, requiera la ayuda del diccionario para comprenderlo.
- Elabore cuantos índices analíticos ayuden a enterarnos del contenido.
- Procure que cada párrafo trate un solo asunto y que éste se exponga al amparo de títulos, subtítulos o derivados que extracten el contenido.
- ¿Qué ilustraciones, aclaraciones, tablas, gráficos o anexos precisa nuestro trabajo para completar su comprensión.

5ª. Organización del trabajo

- Establezca una fecha de comienzo y otra de final.
- Divida en etapas el tiempo de trabajo.
- Redacte registrando, prioritariamente, el fondo de su pensamiento, dejando el recorte, corrección o labor de tijera, para el final.
- Sea usted claro, conciso, metódico, concreto, correcto, considerado y cortés para conseguir del lector su atención, comprensión, aceptación y despertando en él la acción.

6ª. Control del trabajo

- ¿Estamos siendo sencillos, claros y breves?
- ¿Hemos pensado en qué escribimos, cómo escribimos y quién nos leerá?
- ¿Aportamos una solución clara y convincente del problema que contemplamos?
- ¿Se repiten ideas? ¿Están fuera de su apartado, capítulo o título correspondiente?
- ¿Qué sobra o falta del informe que emitimos para enriquecer su contenido?
- Préstese atención a la construcción de la frase, lugar del verbo, orden de las palabras y de las ideas... A las frases desordenadas, a la precisión ortográfica y sintáctica del lenguaje, a los modismos, idiotismos, extranjerismos, vulgarismos,... Ojo con los circunloquios, los rodeos innecesarios, las asonancias, consonancias... Y a los miles de vicios que malean nuestro noble hablar castellano. Todo, por favor, con respeto, pero sin adoración. Sin dar lugar a que la "forma" del cómo redactar quite vida al "fondo" de su creatividad literaria. "Sea usted mismo" y recuerde que cuanto expresemos con claridad y respeto al prójimo, es válido

Formalidades en la redacción del trabajo intelectual