

Universidad Rey Juan Carlos

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología



Tesis Doctoral

**LA TOMA DE DECISIONES EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Doctoranda: D.^a María de los Ángeles Cabrera Cabrera

Director: Prof. Dr. D. Maximiliano Fernández Fernández

Codirectora: Prof. Dra. D.^a Ana María Almansa Martínez

Madrid, octubre de 2015

Tesis Doctoral

**LA TOMA DE DECISIONES EN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

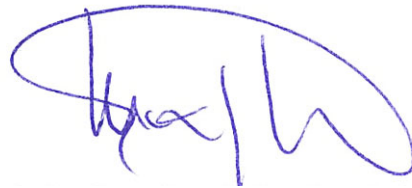
Madrid, octubre de 2015

D. Maximiliano Fernández, profesor del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

AUTORIZA:

La presentación de la Tesis Doctoral titulada “La toma de decisiones en la comunicación organizacional”, realizada por Doña María de los Ángeles Cabrera Cabrera, bajo mi dirección y la de Doña Ana María Almanza Martínez y que presenta para la obtención del Grado de Doctora por la Universidad Rey Juan Carlos.

Lo que manifiesta en su calidad de director de la misma, en cumplimiento de las normas vigentes en esta Universidad para la presentación de tesis doctoral.



Maximiliano Fernández Fernández

En Fuenlabrada, a 5 de octubre de 2015



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA


Dra. ANA MARÍA ALMANSA MARTINEZ, profesora de la Universidad de Málaga,
INFORMA QUE,

Doña María de los Ángeles Cabrera Cabrera ha realizado bajo mi supervisión la tesis doctoral titulada *La toma de decisiones en Comunicación Organizacional*.

Revisado el presente trabajo, AUTORIZO su presentación, por estimar que reúne los requisitos formales y científicos para la obtención del título de Doctor, conforme a la legislación vigente.

Y para que conste, firmo el presente informe y presto conformidad a la presentación de dicha tesis doctoral, en Málaga, 5 de octubre de 2015.

Fdo. Ana María Almansa Martínez
Codirectora de la Resis Doctoral

A mis abuelos, Ascensión y Gabino 
A mis padres, Susi y Alejandro
A ti

AGRADECIMIENTOS

Emprendí este viaje, no tengo la total certeza... unos veinte años atrás. Era tan solo una niña, mis juegos en el campo de Los Villares (Jaén), se intercalaban con la escucha atenta de las enseñanzas de mi abuelo Gabino. Aprendía a leer con él y mi abuela frente a la lumbre, cuando por primera vez, dijo: mi Marisol (así me llamaba) será catedrática. ¿Qué es eso? ¡Qué palabra tan rara!, pensé. Fue un tiempo después cuando supe qué era y quise serlo. A mi abuelo, con cariño, le dedico y agradezco esta tesis doctoral.

Pasaron los años y sin olvidar nunca mis raíces, me marché. Cuatro fueron las ciudades: Málaga, Fortaleza, Madrid y Lima. Por ellas fui pasando y empapándome de sabiduría, pero sobre todo, de grandes personas. No puedo dejar de acordarme de los amigos que siempre se han preocupado y acordado de mostrarme unas palabras de ánimo cuando lo necesitaba. Gracias a Javier P., Fernando, Javier E., Carlos, Fioreli, Fabi, Isabel, Violeta, Elías y Paqui. *Obrigada Silvia, Antônio C, Priscila, Marcus, Marcela, Daniel e Carlinhos, por ser minha família brasileira.* Especialmente agradecida a ti Javier N. A todos los que algún día hicieron esta aventura más fácil, gracias.

Además, me gustaría mostrar mi gratitud a quienes este periplo también puso frente a mí: los dos directores de esta tesis. Al Dr. D. Maximiliano Fernández por sugerirme hace tres años ese interesante título, por brindarme su experiencia y sus buenos consejos. A la Dra. D.^a Ana Almansa por su disposición en cualquier momento, su constante apoyo, por orientarme siempre y por su sonrisa.

Y dejo casi para el final lo más importante, mi gran familia. Ellos, mi norte y mi guía. Mi aliento y mi motivación. El hogar al que siempre quiero volver y donde tuve la suerte de culminar mi tesis. Gracias a mis padres, Alejandro y Susi, por apoyarme en esta decisión y porque de forma incondicional siempre estáis ahí. Gracias a mi hermano Álex y a mi cuñada Chari por vuestra infinita bondad. Gracias abuela, eres mi patrón, el tesón, la valía, eres... la mejor abuela. Allí, donde siempre regreso, también están ellas: M^a José, Natalia, Rocío y Paloma. Gracias por vuestra amistad y por darme tanta fuerza, a veces, desde tan lejos. A ti, José Juan, amigo, gracias por tanto. Gracias Beni, por tu paciencia, pero sobre todo, por creer en mí.

Por último, quiero hacer especial mención, a todos y cada uno de los Directores de comunicación, Doctores y organizaciones que han sido partícipes y objeto de estudio en este trabajo. Sin vosotros este viaje no hubiera finalizado. Por enésima vez, gracias.

RESUMEN

La empresa actual se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil. En este contexto, la siguiente tesis doctoral aborda qué decisiones toma el Director de Comunicación, cómo y sobre qué decide, para generar valor reputacional y aumentar la imagen positiva de la empresa a través de las acciones de comunicación. Resulta imprescindible vincular la figura del Dircom con las decisiones de negocio pues, a partir de una adecuada toma de decisiones nacida fruto de un extenso proceso de dirección, gestión y planificación estratégica y escucha activa de los *stakeholders*, la Comunicación Organizacional se transforma en un vector de competitividad que aporta un valor fundamental a la organización.

La revisión de fuentes sobre los ejes principales de la tesis (Comunicación Organizacional, Dirección de Comunicación, Neurociencia y toma de decisiones), junto con la triangulación metodológica efectuada, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas (encuesta, entrevista semiestructurada, método Delphi y observación participante), aplicadas a expertos en la materia y a Dircom de grandes empresas españolas, permitieron la realización de un análisis exhaustivo, detallado y crítico de la naturaleza y función de su figura, del proceso de toma de decisiones en Comunicación Organizacional, logrando además pronosticar las tendencias y la previsión de evolución al respecto.

Los resultados de la investigación apuntan a la orientación estratégica que deben tener las decisiones tomadas por el Dircom, así como la necesidad de ponderar cada vez más variables en la toma de decisiones como medio para garantizar las relaciones de confianza entre la empresa y su público en un entorno cada vez más interconectado.

RESUMO

Na atualidade as empresas enfrentam um ambiente em constante mudança, cada vez mais complexo e hostil. Neste contexto, a presente dissertação aborda que decisões toma o Diretor de Comunicação, sobre a forma e sobre que aspetos decide, para gerar valor à reputação e aumentar a imagem positiva da empresa através de ações de comunicação. É indispensável relacionar o papel do DirCom com as decisões de negócio, uma vez que, a partir de uma tomada de decisão adequada, resultado de um amplo processo de direção, gestão, planeamento estratégico e escuta ativa dos *stakeholders*, a comunicação organizacional é transformado num vetor de competitividade que acresce um valor fundamental a organização.

A revisão de literatura sobre os principais aspetos da tese (Comunicação Organizacional, Departamento de Comunicação, Neurociências e tomada de decisão), juntamente com a triangulação metodológica realizada, aliado a técnicas qualitativas e quantitativas (questionários, entrevistas semi-estruturadas, método Delphi e observação participante), aplicadas a especialistas da área e a DirCom de grandes empresas espanholas, permitiram a realização de uma análise minuciosa, detalhada e crítica da natureza e função do seu papel, e do processo de tomada de decisão em comunicação organizacional, conseguindo também prever tendências e desenvolvimentos.

Os resultados da pesquisa apontam para a direção estratégica que as decisões tomadas pelo DirCom devem conter, bem como a necessidade de ponderar cada vez mais variáveis na tomada de decisões, de forma a garantir as relações de confiança entre a empresa e seu o público alvo num ambiente cada vez mais interligado.

ABSTRACT

Current businesses face an ever-changing, complex, and hostile environment. In this context, the following thesis addresses the decisions of the Communication Director, and also how these decisions are taken in order to generate reputational value and increase the positive image of the company through communication actions. It is essential to link the figure of Dircom to business decisions. From a proper decision-making that appears after an extensive process of direction, management and strategic planning, and active listening of the stakeholders, organizational communication is transformed into a competitive vector that brings a fundamental value to the organization.

For the completion of this thesis, several sources have been important: the key axes of the research (Organizational Communication, Communication Department, Neuroscience and decision making), together with the methodological triangulation that combines qualitative and quantitative techniques (survey, semi-structured interviews, participant observation and the Delphi method), applied to experts and Dircoms of large Spanish companies. All of them allowed a thorough, detailed, and critical analysis of the nature and function of the figure of the Dircom, the process of decision-making in organizational communication. They have also achieved a forecasting of the trends and evolution.

The results of the research point to the strategic direction that the decisions of the Dircom should have, as well as the need to balance increasing variables in decision-making as a means to ensure the trust relationships between the company and its public inside an interconnected and linked environment that grows every day.

1.4.5.3.5. Estructuración de la información recogida	97
1.4.5.4. La observación participante	98
1.4.5.4.1. Definición y características de la observación participante.....	98
1.4.5.4.2. Preparación de la observación participante	103
1.4.5.4.3. Desarrollo de la experiencia práctica.....	105
1.4.5.4.4. Estructuración de la información recogida	109
1.4.6. Relación entre objetivos y metodología.....	111
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	113
2. Marco teórico que sustenta la investigación.....	115
2.1. El silencio no es rentable: La comunicación en las organizaciones	116
2.1.1. Fundamentos para el entendimiento de la comunicación aplicada a las organizaciones.....	117
2.1.1.1. Delimitación: Empresa y comunicación	117
2.1.1.2. La comunicación en las teorías de la organización.....	121
2.1.1.3. Síntesis histórica de la Comunicación Organizacional	123
2.1.2. Comunicación estratégica en la nueva gestión empresarial.....	126
2.1.2.1. Tipos de comunicación en la organización	129
2.1.2.2. Políticas comunicativas: El Plan Estratégico de Comunicación...	134
2.1.2.3. Identidad, cultura e imagen corporativa.....	137
2.1.2.4. Reputación y Responsabilidad Social Corporativa.....	140
2.1.2.5. Gestión de la comunicación en situaciones de crisis	152
2.1.3. El nuevo paradigma de la comunicación	156
2.1.3.1. La comunicación bidireccional a través de las redes sociales	158
2.1.3.2. <i>Community manager</i> y nuevos perfiles profesionales	167
2.1.3.3. Gestión de la Comunicación Organizacional en la web 2.0	168
2.2. El Director de Comunicación (Dircom).....	172
2.2.1. Delimitación conceptual	172
2.2.2. Evolución y consolidación del Dircom en la empresa española.....	175
2.2.3. Ubicación del Dircom dentro de la organización	178

2.2.4. Habilidades y funciones del Dircom.....	185
2.3. Neurociencia aplicada a la gestión y comunicación empresarial.....	190
2.3.1. El cerebro, supersistema de sistemas	190
2.3.2. ¿Qué es el neuromanagement?.....	192
2.3.3. Marcas con los cinco sentidos: La Neurocomunicación y el Neuromarketing.....	195
2.4. La toma de decisiones como elemento sustancial de la acción empresarial	201
2.4.1. Delimitación conceptual y clasificación de las decisiones	203
2.4.2. El proceso de entrenamiento para la toma de decisiones.....	205
2.4.3. La estrategia empresarial son decisiones	213
2.4.4. El conocimiento del cerebro aplicado a las decisiones directivas	217
III. RESULTADOS	221
3. Análisis e interpretación de los resultados	223
3.1. Perfil del Director de Comunicación	225
3.1.1. Género.....	225
3.1.2. Edad	225
3.1.3. Formación y perfil profesional.....	226
3.1.4. Características de la figura del Dircom.....	229
3.1.5. Experiencia como Dircom	229
3.2. Sobre la empresa.....	231
3.2.1. Tamaño de la organización	231
3.2.2. Sector de actividad.....	232
3.2.3. Empleados en el Departamento de Comunicación	233
3.2.4. Ubicación del Dircom en el organigrama	234
3.3. Procesos en la toma de decisiones	236
3.3.1. Aplicación de modelos teóricos para la toma de decisiones en comunicación organizacional.....	236
3.3.2. Fases del Director de Comunicación a la hora de tomar decisiones.....	237
3.3.3. Tiempo dedicado a la toma de decisiones en el ámbito de la comunicación	243
3.3.4. El papel de la intuición en la toma de decisiones	246
3.4. La toma de decisiones en el Departamento de Comunicación.....	249
3.4.1. Decisiones individuales o en grupo. Análisis de efectividad y eficacia	249

3.4.2. ¿Quiénes intervienen en el proceso de toma de decisiones de comunicación?.....	253
3.4.3. Tipo de decisiones tomadas por el Dircom.....	258
3.4.4. Criterios en la toma de decisiones	260
3.4.5. Cambios para una toma de decisiones en comunicación exitosa.....	262
3.5. Actualidad y pronóstico en el proceso decisorio. El Dircom ante el cambio....	265
3.5.1. Aspectos que influyen en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional	265
3.5.2. Comunicación digital y gestión de la imagen corporativa: Presente y futuro en la toma de decisiones del Dircom.....	266
3.5.3. Toma de decisiones en la gestión de crisis	269
3.5.4. Análisis de tendencias: La fusión de Comunicación y Marketing.....	273
3.6. Repercusión de la crisis económica en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional	276
3.6.1. Cambios propiciados por la crisis económica en los departamentos de Comunicación	277
3.6.2. Perspectiva para los próximos cinco años	282
3.7. La Comunicación Organizacional ante la revolución digital.....	284
3.7.1. Modelo tradicional de comunicación de masas frente a modelo de comunicación bidireccional	284
3.7.2. Posición del Dircom ante las nuevas formas de comunicación <i>online</i>	286
3.7.3. Redes Sociales, sí o no.....	289
3.7.4. Consecuencias para las empresas que no incorporen las redes sociales en su comunicación	293
3.7.5. Análisis de tendencias: Importancia de la comunicación bidireccional a través de las Redes Sociales en la Comunicación Organizacional.....	294
3.8. ¿Qué comunica la empresa hoy?	297
3.8.1. Importancia y objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa actual	297
3.8.2. La comunicación de la RSC.....	301
3.8.3. El valor de la reputación corporativa en la toma de decisiones	303
3.9. Nuevas formas de comunicación: La Neurocomunicación	307
3.9.1. Argumentos sólidos frente a relaciones emocionales	307
3.9.2. Análisis de tendencias: La Neurocomunicación en el futuro.....	308

3.10. El Dircom en la empresa española	312
3.10.1. La toma de decisiones del Director de Comunicación	312
3.10.2. El Dircom en 2020	314
3.10.3. Retos de la Comunicación Organizacional en general y del Dircom en particular	317
IV. CONCLUSIONES	321
4.1. Conclusiones	323
4.2. Conclusões	337
V. REFERENCIAS	351
5.1. Fuentes bibliográficas	353
5.2. Webgrafía	363
VI. ANEXOS	373
ANEXO I: Encuesta <i>online</i>	375
ANEXO II: <i>Mailing</i> Dircom encuesta	383
ANEXO III: Comunicado de prensa	384
ANEXO IV: Publicación <i>newsletter</i> Art Marketing	385
ANEXO V: Publicación <i>newsletter</i> Top Comunicación	386
ANEXO VI: <i>Mailing</i> recordatorio encuesta	387
ANEXO VII: Cuadro de participación encuesta	388
ANEXO VIII: Guion entrevista semiestructurada	389
ANEXO IX: Invitación colaboración entrevista semiestructurada	391
ANEXO X: Perfil entrevistados	392
ANEXO XI: 1ª Circulación Delphi	396
ANEXO XII: 2ª Circulación Delphi	397
ANEXO XIII: Invitación colaboración método Delphi	404
ANEXO XIV: Envío Delphi 1ª circulación	405
ANEXO XV: Envío Delphi 2ª circulación	406
ANEXO XVI: Perfil panelistas Delphi	407
ANEXO XVII: Invitación colaboración observación participante	418
ANEXO XVIII: Empresas colaboradoras en la observación participante	419
ANEXO XIX: Perfil Dircom colaboradores en la observación participante	422

Índice de Figuras

Figura 1: Fases de desarrollo de una encuesta	54
Figura 2: Desarrollo del Delphi	95
Figura 3: Tipos de roles del observador participante	102
Figura 4: Gestión de la reputación.....	144
Figura 5: Las cinco fases de la gestión de crisis.....	154
Figura 6: Esquema básico de la comunicación de Shannon-Weaver (1949), adaptado al nuevo contexto digital	158
Figura 7: Evolución del uso de Internet	160
Figura 8: Estructura ideal para la función de comunicación corporativa en grandes empresas	180
Figura 9: Modelo de las tres esferas de la comunicación.....	181
Figura 10: Proceso toma de decisiones	203
Figura 11: Modelo del Círculo de las decisiones estratégicas.....	215

Índice de Tablas

Tabla 1: Cronograma de las fases de la tesis doctoral.....	48
Tabla 2: Tipología de las preguntas de la encuesta	56
Tabla 3: Tipos de preguntas en la entrevista	67
Tabla 4: Guion de entrevista	68
Tabla 5: Participación cuestionario Delphi 1ª y 2ª circulación	96
Tabla 6: Caracterización del rol técnico de observador participante	101
Tabla 7: Desarrollo observación participante.....	107
Tabla 8: Observación participante: ejemplo notas de campo.....	109
Tabla 9: Relación entre objetivos y metodología.....	111
Tabla 10: Fases en la toma de decisiones.....	239
Tabla 11: Quiénes intervienen en el proceso decisorio.....	255
Tabla 12: Criterios en la toma de decisiones.....	261
Tabla 13: Factores que influirán en la toma de decisiones.....	267
Tabla 14: Influencia de la crisis económica en las decisiones de comunicación	276
Tabla 15: Situación de las Redes Sociales en 5 años	294
Tabla 16: Neurocomunicación	308
Tabla 17: Posición del Dircom en España pasados 5 años.....	314

Índice de Gráficos

Grafico 1: Género	225
Grafico 2: Edad	226
Grafico 3: Formación	227
Grafico 4: Perfil profesional	228
Grafico 5: Años en el puesto de trabajo actual.....	230
Grafico 6: Años como Dircom	230
Grafico 7: Tamaño de la organización	231
Grafico 8: Sector de actividad	232
Grafico 9: Empleados en el Departamento de Comunicación	233
Grafico 10: Ubicación del Dircom en el organigrama	234
Grafico 11: ¿Considera Ud. que exista un modelo teórico útil en el proceso de toma de decisiones?	236
Grafico 12: ¿ Sigue algún modelo o teoría a la hora de tomar decisiones?.....	237
Grafico 13: ¿Qué fases sigue a la hora de tomar las decisiones?	238
Grafico 14: Una vez tomadas las decisiones, ¿lleva a cabo un mecanismo de control? ..	242
Grafico 15: En el ámbito de la comunicación, ¿cómo se toman las decisiones en su empresa?	243
Grafico 16: Una decisión tomada de forma reflexiva, ¿garantiza el éxito de la misma?	244
Grafico 17: ¿Considera que la intuición juega un papel importante en la toma de decisiones?.....	247
Grafico 18: Importancia de los siguiente aspectos a la hora de tomar una decisión en el ámbito de la comunicación	247
Grafico 19: Las decisiones en materia de comunicación se toman de manera... ..	250
Grafico 20: ¿Cuáles cree que son las decisiones mas efectivas?.....	250
Grafico 21: ¿Cuáles cree que son las decisiones mas eficaces?.....	251
Grafico 22 ¿Quién toma las decisiones de comunicación en su empresa?.....	254
Grafico 23: ¿Qué tipo de decisiones toma Ud. en su empresa?	259
Grafico 24: ¿Qué criterio se siguen a la hora de tomar las decisiones en materia de comunicación?	260
Grafico 25: Indique en qué grado le afectan los siguientes aspectos en la toma de decisiones de comunicación dentro de su empresa	266

Grafico 26: ¿Cree que la crisis económica ha hecho que cambie la forma de tomar decisiones en materia de comunicación?.....	277
Grafico 27: ¿Cree que el modelo actual de comunicación dirigida y bidireccional, difiere mucho del racional modelo de comunicación de masas?.....	285
Grafico 28: Ante la proliferación de redes sociales, ¿Qué actitud debe tomarse actualmente?	287
Grafico 29: ¿Qué aspectos de la comunicación considera más necesarios para conseguir efectos positivos en los stakeholders?.....	308
Grafico 30: ¿El Dircom tiene ahora más o menos capacidad de decisión en su empresa?	313

Introducción

La comunicación es el nexo vinculante entre economía y sociedad (Costa, 2011: 19). Todos los sistemas, incluidas las organizaciones, necesitan continuamente información relativa tanto a su ámbito interno como a lo que las rodea (Padilla, 2002: 13). Es más, sin comunicación sería imposible que hubiera empresa y de su presencia, de su gestión y aplicación, dependerá no ya el éxito o fracaso de la misma, sino su propia existencia (Fernández, 2004: 36).

La importancia del entorno para la gestión estratégica de las organizaciones surge con la concepción de estas como sistemas abiertos (Barnard, 1938). La razón de esta perspectiva radica en que las organizaciones no son entes aislados de lo que acontece a su alrededor sino, muy al contrario, reciben continuas influencias de los cambios del medio que las rodea, condicionando *a posteriori* su comportamiento estratégico.

La estrategia vincula la empresa con su entorno, condicionando estas las decisiones de la misma. En lo que a términos económicos de una empresa se refiere, una cuestión crítica de la gestión empresarial es la decisión. En concreto, en una sociedad en continuo cambio, la toma de decisiones cobra más importancia, siendo esta la característica que define la acción empresarial además de ser la esencia de la acción directiva (Drucker, 1954). Estrategia y gestión son las dos grandes actividades que están en la concepción, la planificación y la ejecución de las decisiones (Pérez *et al.*, 2013: 9). Se puede aprender a gestionar la estrategia a través del hacer directivo: tomando decisiones, llevándolas a la práctica y analizando sus resultados. Hay que conocer el camino, el proceso a seguir y disponer de las herramientas necesarias, teniendo en cuenta los modelos que se van a aplicar (López, 2009: 13). El presente trabajo de tesis doctoral se adscribe, precisamente, a esta concepción.

Entendemos, por tanto, que la empresa debe dar respuesta a su necesidad permanente de adaptarse a los cambios de su entorno (Gil, 2014: 5). Para contestar a las exigencias que emanan de la sociedad actual, hoy más que nunca, toda organización necesita desarrollar su comunicación de forma estratégica. Por consiguiente, la Comunicación Organizacional debe estar íntimamente relacionada con la visión general y la estrategia global de la compañía. La comunicación corporativa en España ha

evolucionado e incrementado su importancia, y progresivamente ha pasado de ser un ámbito técnico a adquirir mayor carácter estratégico (Dircom, 2010, 2015; Wellcomm, 2012 y Zerfass *et al.*, 2013, 2014, 2015).

En consecuencia, las empresas que tienen éxito son las que conectan la comunicación con su estrategia a través de su estructura (Garten, 2001: 47). Podemos afirmar que las organizaciones se construyen a partir de las decisiones de sus directivos (Planellas y Muni, 2015: 12). Por tanto, estos tienen como responsabilidad básica la toma de decisiones que guía la organización hacia la consecución de sus objetivos (Kaufmann y Gil, 1991). Partiendo de esta premisa y teniendo presente la relevancia adquirida por la Comunicación Organizacional en las últimas décadas, desde esta investigación se apunta la necesidad de ubicar al Director de Comunicación en la cúspide del organigrama empresarial, pues necesita estar en continuo contacto con la información y quien la tiene son los altos cargos de la empresa (Freixa, 2005: 131). Además, al estar alineado con los objetivos generales de la organización, el Dircom podrá tomar parte de las decisiones tácticas añadiendo valor estratégico al gobierno corporativo (García, 2010: 152).

Bien es cierto que un organigrama de empresa es una fotografía estática e instantánea y por ello no lo recoge todo. No reúne toda la actividad que se lleva a cabo en una organización, no almacena las decisiones que se toman, ni quién, ni cómo las toma, y no acaba de hacer visibles todas las relaciones que se establecen dentro de ella (Gil, 1999: 19).

Las turbulencias del contexto actual con rápidos y profundos cambios de carácter tecnológico, económico, sociopolítico o, como ocurre hoy día, una compleja combinación de estos, obligan a que los Directores de Comunicación se reinventen a sí mismos continuamente para hacer frente a las exigencias del cambio permanente, en cuyo seno deben desarrollar el día a día de su actividad (Matilla, 2012).

Las principales tendencias que recientemente vienen marcando el quehacer diario de los profesionales de la Comunicación en España tienen que ver con la Responsabilidad Social Corporativa, la comunicación interna, la gestión del cambio y la comunicación *online*, aspectos cada vez más importantes para la organización (EOI, 2010; Zerfass *et al.*, 2013, 2014 y 2015; Dircom, 2010 y 2015).

A lo largo de los últimos años se ha detectado un importante cambio de actitud en el mundo empresarial ante el impacto de las tecnologías sociales 2.0. En consecuencia, el uso masivo de la red por parte de los consumidores y el estado de agotamiento del modelo tradicional de comunicación de masas obligan a las empresas a reorientar sus estrategias de comunicación para incluir el nuevo entorno de comunicación bidireccional en sus Planes de Comunicación (Aced, 2010) con el fin de que coparticipen en la nueva realidad.

La presente situación de saturación publicitaria, donde se pierden la gran mayoría de los mensajes emitidos (Fernández, 2007), hace necesaria la búsqueda de nuevas formas de comunicación. En este sentido, y desde el enfoque de la Neurociencia, surge una nueva forma de influir en los momentos de decisión de compra del consumidor. La Neurocomunicación se presenta como una faceta de la comunicación comercial que abre las puertas a la diferenciación (Martín, 2007: 28).

Asimismo, en el mercado actual, la distinción de otras empresas adquiere valor estratégico. Hoy las organizaciones ganadoras son aquellas que lideran por su buena reputación, aquellas que despiertan y mantienen sentimientos de admiración, confianza y respeto por parte de sus grupos de interés (Argenti, 2014: 16).

Tras este breve planteamiento de la situación y teniendo en cuenta la extensa proliferación en los últimos tiempos de trabajos tanto acerca de la comunicación como referentes al estudio de la ciencia de la toma de decisiones en la gestión estratégica, el primer problema de investigación radica en la necesidad de llevar a cabo una revisión detallada del estado de la cuestión sobre estos temas que proporcione un marco teórico adecuado para el presente estudio y para los futuros que se podrían realizar a partir de nuestras conclusiones.

El segundo problema está relacionado con la ambigüedad a la que aún se enfrenta el Director de Comunicación. Existen algunos estudios sobre la figura del Dircom, pero pocas obras presentan una base científica sobre parámetros y premisas que versen y afiancen la posición de estratega que tiene esta figura respecto a la toma de decisiones de la empresa.

El tercer y último problema identificado tiene que ver con la persistencia del pensamiento técnico. El estudio de antecedentes citado confirma que existen muchos

libros, artículos, seminarios y congresos sobre la Comunicación Organizacional y temas más bien técnicos referidos a esta materia. Como se ha referenciado, “decidir” es la esencia de la empresa pues es la acción de “hacer” y sin comunicación no hay empresa pues esta “es” lo que se comunica de ella, siendo por ende conceptos ligados e interdependientes. Pero, pese a esta concepción, poco se ha escrito y estudiado sobre la toma de decisiones de comunicación, qué fases se siguen en el proceso decisorio, qué cambios son necesarios para mejorarlo, con qué fines se decide hoy, qué tipo de determinaciones se toman o cómo afectan estas en la buena marcha de la empresa.

La temática que tratamos en la presente tesis surge de la necesidad de abordar los tres problemas citados y paliar el vacío teórico. Reflexionar sobre ello se hace cada vez más acuciante debido a la urgencia que tienen las empresas de contratar profesionales de la comunicación corporativa con habilidades de gestión estratégica que sepan desenvolverse en un entorno cambiante y altamente competitivo.

Partiendo de los motivos expuestos, el primer objetivo general de este estudio ha sido identificar cómo se toman las decisiones en Comunicación Organizacional y segundo, teniendo en cuenta el contexto de cambio socioeconómico en el que nos encontramos en la actualidad, examinar cómo influyen las variaciones del entorno en la toma de decisiones de los Dircom.

Este planteamiento suscita una serie de preguntas que apuntaremos a continuación y a las que trataremos de ir dando respuesta en el trascurso de la investigación: ¿Cómo se toman las decisiones en Comunicación Organizacional? ¿Quién las toma? ¿Bajo qué criterios? ¿Cuál es la influencia del entorno? ¿Qué factores interfieren? ¿Hacia dónde se orientan estas en la actualidad? ¿Qué capacidad decisoria tiene el Dircom en la empresa española? ¿Tienen las decisiones de comunicación carácter estratégico o solamente táctico y operativo? ¿Cuáles son las tendencias al respecto?

Ahora bien, ¿cómo se realizó esta tesis? Ha sido fundamentada a partir del método científico mediante el uso de técnicas y procedimientos seleccionados y elaborados de forma rigurosa. El diseño de la investigación se planteó a partir de la triangulación metodológica, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, con el fin de reforzar la veracidad de los resultados. Así, como punto de partida, se extendió la encuesta a un

centenar de Directores de Comunicación españoles. Segundo, fundamentándonos en el estudio cualitativo, se ejecutaron seis entrevistas semiestructuradas a Dircom nacionales. Tercero, se aplicó el método Delphi a trece expertos en la materia. Por último, como fase final del proceso metodológico, se accedió a tres departamentos de Comunicación de grandes compañías españolas para realizar observación participante.

El presente documento recoge de manera pormenorizada la organización dada a esta actividad y la forma en que se ejecutó la misma. En el primer capítulo, tras esta introducción, se determinan los objetivos propuestos como finalidad del estudio. Se exponen las hipótesis que, como solución tentativa, especifican los resultados esperables. Se ofrece una perspectiva general del estado de la cuestión y se detalla el planteamiento metodológico efectuado, donde se delimita de manera pormenorizada el *modus operandi* de la misma, pasando por la definición del universo, la muestra objeto de estudio, la descripción de métodos y técnicas utilizadas, así como los procedimientos seguidos para la recolección de datos.

En el segundo capítulo de esta tesis, nos encontramos con un amplio marco teórico. Se inicia con la conceptualización de la Comunicación Organizacional donde se repasa su historiografía y se delimitan sus tendencias en cuanto a la RSC y la incorporación de las redes sociales se refiere. Se analizan en el segundo epígrafe el perfil, las funciones y el papel que el Dircom ocupa en la empresa; seguido del planteamiento de la Neurociencia, para, en tercer lugar, estudiar nuevas tendencias como la Neurocomunicación o el Neuromarketing. Por último, desde el mismo enfoque, se aplican los conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro en los actos decisorios de los directivos, se identifican modelos teóricos útiles para la toma de decisiones y se expone el proceso de cómo se toman estas de forma estratégica aplicada a la gestión empresarial.

En el tercero, se describen y analizan los resultados extraídos a partir del tratamiento estadístico y análisis de contenido. La exposición de los datos se hace por bloques temáticos, aportando de forma conjunta la información obtenida por las diferentes técnicas aplicadas. Se analiza el perfil del Director de Comunicación, aspectos relacionados con las empresas objeto de estudio, el proceso en la toma de decisiones, las resoluciones adoptadas en el departamento de Comunicación, la actualidad y el pronóstico en el proceso decisorio, el Dircom ante el cambio del entorno, la repercusión de la crisis

económica en las determinaciones tomadas, la Comunicación Organizacional ante la revolución digital, el peso de la reputación y la RSC en las decisiones; la vigencia de la Neurocomunicación y la posición, retos y tendencias de la figura del Dircom en la empresa española.

Concluimos este trabajo de investigación con el cuarto capítulo en el que, sobre la base de los resultados obtenidos en esta tesis doctoral, se derivan conclusiones significativas para el ámbito de la Comunicación Organizacional. Además se mencionan las limitaciones a las que nos hemos enfrentado. Por último, se proponen las principales líneas de investigación futuras.

El interés científico de esta tesis recae en la motivación de encauzar los estudios de doctorado hacia una línea de investigación emergente. El presente trabajo permite avanzar en el análisis de la comunicación en las organizaciones así como abrir la senda a ulteriores investigaciones adscritas a esta temática. Además, prima en la doctoranda la intención de aportar referencias teóricas sobre esta materia al alumnado que en estos momentos se está formando en Ciencias de la Comunicación, ya que uno de los posibles perfiles de formación de los futuros titulados será la figura del Director de Comunicación.

Por último, atendiendo al interés social del estudio, se considera que los resultados y conclusiones de esta investigación pueden aportar conocimiento y herramientas para una adecuada toma de decisiones de los profesionales de la comunicación facilitando, de este modo, la labor que estos desempeñan gestionando la comunicación en las empresas. Además, se presume de interés para el Dircom, ante los nuevos desafíos que tienen que asumir sus decisiones, pues está en las cabezas de quienes las toman concebir nuevos enfoques para situaciones radicalmente nuevas o cambiantes. Igualmente, este trabajo podrá servir como parte de la validación de los procesos de comunicación por las empresas al comprender que la Comunicación Organizacional es un tema fundamental para lograr su legitimación social, alcanzar sus objetivos y mejorar de manera trascendental su reputación ante los públicos de interés. Pero, principalmente, resulta de utilidad para la obtención y cruce de datos e informaciones fundamentales para los procesos decisorios que afectarán al futuro de la organización.

I. LA INVESTIGACIÓN

Objetivos

Hipótesis y Variables

Estado de la cuestión

Metodología

1.1. Objetivos

Para alcanzar la finalidad de este trabajo y conocer ampliamente la toma de decisiones en Comunicación Organizacional se definieron varios objetivos a través de los cuales encaminar la acción investigadora. En primer lugar se establecieron los dos objetivos generales que abarcan la finalidad de la tesis doctoral. En segundo lugar, puesto que la problemática que hemos tan solo esbozado en el apartado anterior es de un alcance inabordable, debemos concretarla en objetivos más reducidos: objetivos específicos. Se trata de una combinación de objetivos descriptivos propios de las investigaciones en Ciencias Sociales y Empresariales, así como de objetivos explicativos que intentan averiguar y dar respuesta a la cuestiones de la demanda empresarial y de la Dirección de Comunicación en cuanto a la toma de decisiones y la influencia del entorno se refiere. En nuestro caso no se trata de una dicotomía explicación/descripción sino de una complementariedad para aproximarnos a la realidad que analizamos.

Los objetivos han sido definidos y detallados englobando todo el contenido que se pretende comprender. Son los siguientes:

1. El primer objetivo general planteado es identificar cómo se toman las decisiones en Comunicación Organizacional.

Este objetivo general se desglosa en cuatro objetivos específicos que engloban:

- 1.1. Valorar la aplicación del *neuromanagement* y de modelos teóricos eficaces y efectivos para la toma de decisiones en Comunicación Organizacional, evaluando el tiempo dedicado por los Directores de Comunicación al proceso decisorio e identificando el número de participantes en las mismas, su forma de intervenir, así como los aspectos que interfieren.
- 1.2. Evaluar el perfil profesional del Dircom, determinar su influencia en la toma de decisiones estratégicas de la organización y describir el tipo de determinaciones a las que opta en materia comunicacional.

- 1.3. Determinar los cambios sustanciales que deben producirse en la gestión empresarial para una toma de decisiones en comunicación exitosa.
 - 1.4. Pronosticar las tendencias y la previsión de evolución en los próximos cinco años de las competencias del Director de Comunicación en la empresa española.
2. El segundo objetivo general, pero no menos importante dada la situación cambiante de la sociedad actual, es describir el estado de la Comunicación Organizacional ante las variaciones socioeconómicas, para determinar cómo influyen estos cambios en la toma de decisiones de los directivos.

Partiendo de este, se marcan objetivos específicos tales como:

- 2.1. Determinar el grado de repercusión de la actual crisis económica en las decisiones tomadas en los Departamentos de Comunicación, identificando qué aspectos han variado y cuál es el pronóstico para los próximos cinco años.
- 2.2. Demostrar la tendencia al cambio del modelo tradicional de comunicación de masas en dirección al modelo bidireccional de escucha activa hacia los *stakeholders*, estableciendo la relación existente con la aplicación de redes sociales por parte de las empresas.
- 2.3. Comprobar la incidencia de elementos como la reputación corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa en la toma de decisiones organizacional.
- 2.4. Verificar la aplicación de la Neurocomunicación como medio para conseguir mayor impacto en las audiencias, ante la situación de saturación publicitaria y crisis mediática en la que nos encontramos.

1.2. Hipótesis y variables

Una hipótesis es una proposición que nos permite establecer relaciones entre los hechos (Tamayo, 1989). Según Lam (2005: 9), la hipótesis no es un dato, sino una idea, una construcción lógica a partir de los datos. Es una tentativa de explicación de los hechos, que no necesariamente deberá ser cierta, puede ser abandonada, mantenida o reformulada. En este sentido, las hipótesis científicas también son, en general, suposiciones. Desde este punto de vista, son enunciados teóricos, supuestos, no verificados pero probables, referentes a variables o a relación entre variables (Sierra, 1998: 69).

De las hipótesis se derivan las variables en estudio y se deben fundar en ellas la determinación del campo de la investigación, de las informaciones que se desean recoger, de los métodos que se pretenden emplear, y en el curso de la investigación, de los datos o hechos válidos de interés para el estudio (Sierra, 1998: 70).

De conformidad con la naturaleza de los enunciados, la estructura de las hipótesis se puede considerar desde un cuádruple punto de vista: científico, gramatical, lógico y matemático (Sierra, 1998: 72). Existe una estrecha relación entre el planteamiento del problema, los objetivos y la hipótesis, pues, en correspondencia con el análisis del problema de investigación y su delimitación, han sido formulados los objetivos anteriormente descritos y las hipótesis siguientes (Lam, 2005: 10).

Una vez planteados los problemas y definidos los objetivos, el proceso de investigación nos conduce a la formulación de seis conjeturas que, como solución tentativa, permita contrastar empíricamente su verosimilitud. Estas hipótesis gozan de cierta plausibilidad, en la medida en que se asientan sobre la base de investigaciones previas, con la pretensión de enriquecer el conocimiento existente.

Cómo se toman las decisiones en Comunicación Organizacional y qué aspectos influyen en ello ha sido el eje alrededor del cual giran las hipótesis de investigación de este trabajo, que afirman una solución con relación a las demás, pero a la vez pueden ser rechazadas o aceptadas por las conclusiones de la investigación (Granados, 2010).

Considerando su carácter descriptivo-exploratorio, no hemos considerado oportuno establecer ningún tipo de hipótesis en relación a los objetivos 1.3, 1.4 y la última parte del objetivo 2.1. (Tourón, 1989). Para el resto de los objetivos, en cambio, proponemos las siguientes hipótesis:

Hi.1: Para garantizar una toma de decisiones exitosa los Directores de Comunicación aplican modelos teóricos y el *neuromanagement* en el proceso decisorio. El tiempo dedicado a la toma de decisiones, el número de participantes y su forma de asociación están vinculados a la eficiencia y a la eficacia en los resultados.

- Unidad de análisis: Directores de Comunicación
- Variables independientes: Aplicación del *neuromanagement*; aplicación de modelos teóricos para la toma de decisiones
- Variable dependiente: Toma de decisiones exitosa
- Variable independiente: Tiempo dedicado a la toma de decisiones; número de participantes y su forma de asociación
- Variables dependientes: Eficacia; Eficiencia

Hi.2.: La ubicación del Dircom en la cúspide del organigrama empresarial determina que este tenga un papel más relevante en las decisiones de la organización, siendo así una figura más estratégica que operativa.

- Unidad de análisis: Dircom
- Variable independiente: Ubicación en la cúspide del organigrama empresarial
- Variables dependientes: Papel más relevante en la toma de decisiones fundamentales; figura más estratégica que operativa.

Hi.3: En coyunturas adversas y cambiantes, la toma de decisiones en Comunicación Organizacional y por ende la figura del Dircom adquieren mayor importancia para transmitir mensajes estratégicos que aporten valor a la empresa.

- Unidad de análisis: Empresa
- Variable independiente: Coyunturas adversas y cambiantes
- Variable dependiente: Mayor importancia de la Comunicación Organizacional y del Dircom

Hi.4: El modelo tradicional de comunicación de masas se está agotando y deriva hacia un cambio lento pero constante y continuo tendiendo a un modelo de comunicación bidireccional entre la empresa y sus públicos. Las redes sociales están siendo incluidas en las estrategias comunicativas de las empresas como un fenómeno enmarcado dentro de una nueva visión empresarial en la que el *feedback* con el cliente es el centro en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional.

- Unidad de análisis: Empresa
- Variable independiente: Agotamiento del modelo tradicional de comunicación de masas
- Variable dependiente: Auge del modelo de comunicación bidireccional
- Variable independiente : Uso de redes sociales
- Variable dependiente: Nueva visión empresarial; *feedback* con el cliente, centro en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional

Hi.5: La sociedad está cambiando volviéndose más exigente con la empresa. La organización ha tomado conciencia del valor de los intangibles como la reputación y la Responsabilidad Social Corporativa, incorporando cada vez más su gestión en las decisiones tomadas.

- Unidad de análisis: Empresa
- Variable independiente: Sociedad más exigente
- Variable dependiente: Valor y gestión de los intangibles

Hi.6: Ante la actual situación de saturación publicitaria, la Neurocomunicación surge como una nueva alternativa en la Comunicación Organizacional para conseguir mayor impacto en los públicos de interés. Los Directores de Comunicación son conscientes de ello, incluyéndola cada vez más en su toma de decisiones.

- Unidad de análisis: Directores de Comunicación
- Variable independiente: actual situación de saturación publicitaria
- Variable dependiente: Aparición de la Neurocomunicación como nueva alternativa en la Comunicación Organizacional; inclusión de la Neurocomunicación en la toma de decisiones

1.3. Estado de la cuestión

Para la determinación del estado de la cuestión y los principales antecedentes se ha realizado una amplia revisión bibliográfica y documental. De esta manera, abordando los ámbitos que se integran en este estudio (Comunicación Organizacional, Dirección de Comunicación, Neurociencia y toma de decisiones), gracias a la argumentación de diversos autores y al análisis de los resultados relacionados a partir de los pocos estudios empíricos existentes sobre el asunto, se ha tratado de elaborar un marco teórico que sustente la investigación práctica. Para un amplio examen de las bases teóricas sobre las que versa la investigación es recomendable trasladarse al segundo capítulo: fundamentación teórica.

Entre los principales estudios sobre Comunicación Organizacional consultados podemos destacar: 1) La investigación de la Asociación de Directivos de la Comunicación (DIRCOM) *El estado de la Comunicación en España*, realizada durante los años 2005, 2010 y 2015, la cual permite establecer una serie de conclusiones sobre la comunicación en el panorama empresarial español. 2) También se encuentran algunas claves del actual contexto en el *European Communication Monitor* (ECM), un conjunto de informes que desde 2007 hasta 2015 elabora anualmente la *European Public Relations Education and Research Association* (EUPRERA) y la *European Association of Communication Directors* (EACD). Esta investigación, la más representativa del sector en Europa, identifica las principales características de los profesionales europeos de relaciones públicas y las organizaciones en las que trabajan, conectando las situaciones contextuales con las disciplinas, los instrumentos de comunicación y los temas estratégicos, así como la influencia de los mismos en las decisiones corporativas. 3) El estudio *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación: Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom* (2010) de la Escuela de Organización Industrial (EOI), el cual identifica nuevos roles para el Dircom así como la posición de este frente a la gestión de los intangibles de la empresa.

Para obtener un estado de la cuestión que englobe de forma global el ámbito de la Comunicación Organizacional también se han tenido en cuentas las aportaciones realizadas por diferentes organizaciones profesionales de ámbito nacional e internacional. Entre ellas podemos destacar la *European Association of Communication Director*

(EACD), International Public Relation Association (IPRA), International Association of Business Communication (IABC), Asociación de Directivos de la Comunicación (DIRCOM), Asociación de Empresas Consultoras en Comunicación y Relaciones Públicas (ADECEC), Asociación Española de Responsables de la Comunicación y Profesionales del Social Media (AERCO-PSM) y la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRRP).

Como ya se ha hecho mención con anterioridad, existe una gran cantidad de literatura acerca de la Comunicación Organizacional. Centrándonos en estas aportaciones teóricas, como punto de partida, se ha revisado la definición del concepto de comunicación y sus modalidades. Existen numerosas definiciones de “comunicación”, tantas como autores que abordan su problemática desde diferentes disciplinas (lingüística, sociología, psicología, física, etc.), pero en este caso se ha recurrido a Costa (2011), Davis y Newstrom (1991), Ongallo (2000) y Vargas (1988). Los tipos de comunicación han sido analizados a partir de Uña (2010), Álvarez (2004), Desantes (2004), Bartoli (1992), Cervera (2004), Padilla (2002), Capriotti (1999) y Johnsson (1991), entre otros. Asimismo, centrándonos en el ámbito que nos ocupa, la Comunicación Organizacional, hemos estudiado la definición y las funciones de esta ofrecidas por Grunig (1992, 2002), Katz y Khan (1981), Valbuena (1979), Prior-Miller (1989) y Thayer (1975). Por último, tratando de identificar el origen, evolución y definición de las Relaciones Públicas, se ha acudido a autores como Castillo (2004, 2010, 2014), Barquero (2010), Solano (1999), Xifra (2003), Seitel (2002), Sotelo (2004) y Bernays (1923), entre otros.

La comunicación no ha sido considerada un vector de competitividad para la organización recientemente sino que desde tiempo atrás diversos autores han dedicado sus esfuerzos a abordar la importancia de esta para la empresa, así como la necesidad de ligarla a la gestión y a la estrategia global del negocio. En esta línea nos encontramos con las aportaciones de Padilla (2002), Fernández (2004), Costa (1999, 2011, 2012), Arrieta (1990), Gil (1999), Martín (2006), Argenti (2014), Johnsson (1991), Castillo y Álvarez (2014), Álvarez y Caballero (1997), Aced (2013), Morató (2011), Weil (1992) y Matilla (2011).

La planificación estratégica en comunicación supone tomar importantes decisiones metodológicamente estudiadas que se reflejan en el Plan Anual de Comunicación, siendo

esta la herramienta que conduce la acción de comunicar en la empresa. En este sentido, se abordó el conocimiento del proceso a partir de Castillo y Álvarez (2014), Lacasa (2004), Fernández (2011), Jáuregui (1990), Falcón (1987) y Martín (1999).

El estado cambiante del entorno actual en lo que a variaciones sociales, económicas y políticas se refiere, nos posiciona ante la necesidad cada vez mayor de que tanto las acciones de comunicación como la propia empresa tengan en cuenta la gestión de intangibles en las decisiones tomadas para garantizar la confianza entre esta y sus *stakeholders*. Para abordar esta premisa se ha delimitado y analizado la situación descrita a partir del análisis de la identidad, la imagen positiva, la reputación y la Responsabilidad Social Corporativa. Para ello principalmente nos hemos centrado en las premisas expuestas por Aced (2013), Black (1994), Capriotti (1992, 2004), Johnsson (1991) Ind (1992), Sanz (1994), Villafañe (1998), Enrique (2007), Argenti (2014), Álvarez (2014), Fombrun y Van Riel (2003), Fernández (2011), Cervera (2004) y Cornelissen (2000).

Asimismo, es imprescindible tener en cuenta que un momento crucial para la empresa es la gestión de crisis reputacionales, las cuales pueden dañar gravemente la imagen de la empresa. En este sentido, las decisiones que se tomen desde los departamentos de Comunicación inciden directamente en la reducción o no de los daños causados por estas. Para poder identificar cómo se toman las decisiones en esta coyuntura se ha delimitado el concepto “crisis” y las fases que el Responsable de Comunicación debe seguir para gestionarla a partir de las aportaciones de Martínez (2011), Barquero (2010), Arroyo y Yus (2011), Mitroff y Pearson (1997) y Aced (2013), entre otros.

En la conceptualización teórica de este estudio no se podía obviar la irrupción de la tecnología 2.0 y sus nuevos canales de comunicación bidireccional tanto en la sociedad como en las empresas. Situación que está produciendo profundos cambios en lo que a la forma de comunicar se refiere. En este sentido, partiendo de la idea de “aldea global” propuesta por McLuhan (1989), es necesario abordar el nuevo paradigma de la comunicación para poder entender seguidamente la importancia de esta tendencia al alza en los procesos decisorios de Comunicación Organizacional. Para ello hemos acudido a Almansa y Navarrete (2014), Viñarás (2010), Castelló (2011), Aced (2013), Cebrián (2008), Uña (2010), Celaya (2011), Núñez (2011), Cerbera (2005), Blandin y Nava

(2011), Fernández (2011), Alonso, *et al.*, (2012), Moreno, *et al.* (2012a, 2012b), Trivinho (2001) y Quiroga (2012).

La influencia de la nueva orientación dada a la comunicación, y con esto a la irrupción de nuevos vectores de la praxis comunicacional en las organizaciones, se resume en una exigencia cada vez mayor de que las empresas cuenten con la figura del Director de Comunicación en sus estructuras, vinculándolo con las decisiones de negocio tomadas. Este cambio de paradigma ha influido en que durante los últimos años se haya producido una gran proliferación de obras sobre el estudio del Dircom y sus funciones, habilidades, retos, posición en el organigrama empresarial, etc. Por tanto, resulta necesario estudiar la situación del Dircom en la empresa actual española, pasando por su historiografía, funciones y nuevas competencias a partir de los principales estudiosos al respecto. Entre ellos podemos destacar a Costa (2011, 2012), Freixa (2005), Martín (2006), Almansa (2005), Westphalen y Piñuel (1993), Álvarez y Caballero (1997), Villafañe (1998), Weil (1993), Matilla (2010, 2011), Argenti (2014), Zerfass *et al.* (2011, 2012, 2013, 2014), Mut (2011), Rumschisky y Carlavilla (2008) y Black (1994).

Centrando nuestros esfuerzos en el asunto objeto de estudio, el análisis de antecedentes llevado a cabo nos sitúa ante un vacío teórico en lo que a la toma de decisiones en Comunicación Organizacional se refiere. Solamente encontramos pequeñas aportaciones en los estudios nombrados al inicio del apartado. Es en esta dirección en la que la investigación ha partido del conocimiento básico de la ciencia de la toma de decisiones, de sus modelos teóricos y de la aplicación de estos para las decisiones estratégicas de empresa con el objetivo de poder aplicar estas premisas para abordar la investigación presente. Al existir una gran bibliografía sobre la decisión y con el fin de arrojar luz de forma específica a esta tesis, se han analizado la importancia de las decisiones para la organización a partir de Drucker (1954), Pin (2003, 2004), Fernández (2010), Ortega (2010), Menguzzato y Renau (1991), Le Moigne (2003) y Kast (1979). Además, siendo imprescindible identificar propuestas teóricas para el proceso decisorio hemos analizado las premisas ofrecidas por Rabadán, *et al.* (2013), Adair (2008), Valls (2010), Garvin (2012), Kase (2006), Martín y Romero (2013). Además, parte de la importancia de desarrollar esta investigación se fundamenta en el hecho de que la toma de decisiones es el núcleo de la estrategia empresarial. En esta dirección estudiamos a García (2011), Planellas y Muni (2015), Rosenzweig (2014), Dawson (1994) y Gil (2014).

La forma en la que el cerebro comprende qué sucede a nuestro alrededor conlleva que tomemos unas u otras decisiones. Buscando identificar cómo la estructura cerebral incide en el éxito o fracaso de las decisiones tomadas por los directivos, teniendo en cuenta la nueva doctrina del *neuromanagement*, se ha realizado un repaso por las aportaciones de Cardona (2008), Rubia (2007), McLean (1970), Damasio (2001), Rosenzweig (2014), Gómez (2008), Braidot (2008), López (2009), Belda (2015) y Kahneman (2013).

Asimismo, desde el mismo enfoque de la Neurociencia, surge la Neurocomunicación y el Neuromarketing como medios para influir en la toma de decisiones de los consumidores a través de la apelación a los sentidos y a las emociones. Ante la actual situación de saturación publicitaria y crisis mediática, comienzan a aparecer cada vez más aportaciones teóricas y herramientas para incluir estas disciplinas en las acciones de comunicación de la organización. Entre los autores que destacan por abordar estos conceptos están Gómez (2008), Martínez y Juanatey (2013), Lee *et al.* (2007), Álvarez (2011, 2013), Fernández (2007), Lindstrom (2008), Martín (2007), Vera (2010), Álvarez del Blanco (2011) y Rivas (2012).

Por último, es preciso destacar que la mayoría de los autores nombrados son los que se han considerado más destacados en la materia por la importancia de sus publicaciones además de, en algunos casos, por el significativo número de estas al respecto. Por este motivo, se ha recurrido a ellos en esta tesis doctoral, en un intento de acotar el marco teórico referente a la Comunicación Organizacional y a la ciencia de la toma de decisiones. Aunque, resulta necesario reiterar que todavía son pocos las aportaciones que relacionan y estudian ambos campos de forma integrada.

1.4. Metodología de la investigación

El proceso metodológico seleccionado para este estudio empírico ha recorrido dos sentidos. Por un lado, el inductivo, que parte de ideas que habrán de ser contrastadas con datos, y, por otro, el deductivo, que observa realidades empíricas de las que se inferirán ideas (Berganza y García, 2005: 35).

Este apartado recoge lo primordial de la investigación, los métodos y técnicas que le dieron forma y la llevaron a cabo para, a partir de ellos, obtener los objetivos marcados. En primer lugar, se detalla el proceso de triangulación metodológica que se ha realizado para abordar el estudio cuantitativo-cualitativo. En segundo lugar, se enumeran y describen las cinco fases secuenciales que ha seguido principalmente la metodología de la investigación. Seguidamente, se presenta el cronograma de las fases de la tesis doctoral, donde se señalan cronológicamente las actividades realizadas de principio a fin. A continuación, se define el universo objeto de estudio. Por último, se presentan de forma rigurosa y detallada las técnicas aplicadas (encuesta, entrevista semiestructurada, método Delphi y observación participante).

1.4.1. Triangulación metodológica

Morse (1991: 40) define la triangulación metodológica como el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo, para dirigir el mismo problema de investigación. Cowman (1993) se refiere a la ‘triangulación’ como “la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga”.

La triangulación de métodos puede hacerse en el diseño o en la recolección de datos. Existen dos tipos, triangulación dentro de métodos (*within-method*) y entre métodos (*between-method* o *across-method*). Se ha seleccionado la segunda opción para la investigación desarrollada, pues trata de combinar dos o más estrategias de investigación diferentes, con similares aproximaciones para medir una misma unidad empírica o varias (Arias, 2000).

Siendo así, con el propósito de conocer y analizar un mismo objeto de la realidad,

la figura del Director de Comunicación, se ha efectuado una triangulación metodológica, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas. Con esta estrategia de triangulación, se pretende ante todo reforzar la veracidad de los resultados.

Los métodos cualitativos que utilizan el lenguaje natural son mejores para obtener acceso a la vida de otras personas en breve tiempo. Por otra parte, los métodos cuantitativos son mejores para conducir una ciencia positiva, es decir, permiten una recolección de datos clara, rigurosa y confiable. Además, estos posibilitan someter a prueba hipótesis empíricas en una forma lógicamente consistente (Sierra, 1998: 24-25).

Como bien señala Corbetta (2007: 47), en el caso cuantitativo, el diseño de la investigación se construye antes de recopilar datos pues está previamente definida la estructura. En cambio, en la investigación cualitativa, el diseño no tiene una estructura fija, es abierto, de modo que permite captar lo imprevisto, por lo que puede cambiar en el curso del proceso. Es parte fundamental en el proceso de una investigación el diseño de la misma, es decir, dónde, cuándo y cómo se recopilan los datos, los instrumentos utilizados, la localización, cuáles y cuántos sujetos se estudiarán, etc.

La frase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y las conductas observables (Taylor y Bodgan, 1996: 20).

La metodología cualitativa es un modo de encarar el mundo empírico, pues es inductiva: la investigación parte de un diseño flexible, los investigadores inician sus estudios con interrogantes vagamente formulados; el investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística, no son reducidos a variables, sino considerados como un todo; los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas objeto de estudio; tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas; suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas o predisposiciones; para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas; los métodos cualitativos son humanistas; y por último, la investigación cualitativa es un arte (Rist, 1977).

1.4.2. Fases secuenciales del proceso metodológico

El planteamiento de la investigación ha sido estructurado en cinco etapas secuenciales con el fin de obtener un estudio relevante y bien contrastado mediante la combinación de los diferentes métodos que pone a nuestra disposición la investigación científica: el cuantitativo y el cualitativo.

- 1.^a fase: Fundamentada en el análisis documental de antecedentes teóricos que toda investigación requiere para lanzar premisas preliminares basadas en el conocimiento del asunto en cuestión; se evita así caer en el error. Fueron analizados autores y exponentes de distintas corrientes y perspectivas teóricas, líneas de investigación y producciones científicas, instituciones y reuniones académicas y profesionales, programas formativos y actividades divulgativas, trabajos, casos o actividades del ámbito profesional. Esta etapa se amplió a lo largo de todo el desarrollo de la investigación, con el objetivo de contar también con fuentes recientes, consiguiendo así que las bases teóricas del estudio estuvieran totalmente actualizadas.
- 2.^a fase: Basada en la investigación cuantitativa mediante el instrumento del cuestionario elaborado para hacer frente al estudio. Etapa orientada a obtener parámetros e indicadores sobre los Dircom y la toma de decisiones en Comunicación Organizacional en empresas españolas.
- 3.^a fase: Centrada en el estudio cualitativo a través de la ejecución de entrevistas semiestructuradas. Se persigue ahondar y profundizar en la información obtenida en el previo estudio cuantitativo.
- 4.^a fase: Volviendo a aplicar el estudio cualitativo, en esta etapa se aplicó el método Delphi. El objetivo, en primer lugar, consiste en obtener información dilatada en el tiempo de manos de expertos en la materia, y por otro, establecerlo como técnica de previsión para conocer las tendencias definidas en los objetivos.
- 5.^a fase: Aplicación de la técnica de observación participante. Al ser este el método de investigación cualitativa por excelencia, se aplicó como última etapa del proceso metodológico con el objetivo de conocer el estado más real de la situación.

1.4.3. Cronología de la tesis doctoral

Tabla 1: Cronograma de las fases de la tesis doctoral

Actividad realizada	Fecha																								Resultados obtenidos					
	2012				2013			2014								2015														
	E	F	M	A	M	J	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M		A	M	J	J	A
Problema y Justificación del estudio	x	x																												Introducción
Elaboración del marco teórico que sustenta la tesis	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				Fundamentación teórica
Formulación de objetivos e hipótesis		x	x																											Objetivos e hipótesis
Diseño de la investigación		x	x																											Plan general
Encuesta				x	x																									Datos cuantitativos
Entrevista semiestructurada					x	x																								Datos cualitativos
Método Delphi															x	x	x	x		x	x	x	x							Conocer tendencias
Observación participante																							x	x	x	x				Estado actual
Explicación del trabajo de campo						x	x	x										x	x			x	x				x	x		Análisis
Redacción resultados									x	x	x									x	x		x	x			x	x		Apartado resultados
Redacción de las conclusiones de la tesis																												x	x	Conclusiones
Revisión y corrección de contenido																												x	x	Estilo definitivo
Ordenación y Organización de las fuentes							x	x									x	x										x	x	Bibliografía

Fuente: Elaboración propia

1.4.4. Universo de estudio

El trabajo de campo realizado se ha llevado a cabo mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos contruidos, probados y corregidos al universo hipotético a partir de la selección muestral para cada técnica.

La población que constituye el objeto de estudio que nos ocupa son los Directores de Comunicación de grandes empresas españolas.

Las organizaciones que conforman el universo objeto de estudio, es decir, la totalidad de elementos a los que se aplica la investigación, está formada por los Dircom de las empresas españolas de mayor facturación, siendo estas de muy diversos sectores (alimentación, consultoras, automoción, construcción, electricidad, entidades financieras, farmacéutico, seguros, telecomunicaciones, editoriales, etc.).

El número total que conforma el universo finito de la investigación son los Dircom de 927 empresas. Este universo ha sido extraído de la base de datos del Anuario de la Comunicación 2011, publicación de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom). Se ha seleccionado el apartado de “comunicación empresarial” por contener una cifra bastante aproximada a la totalidad de Directores de Comunicación empresariales a nivel nacional. Este directorio se ajusta perfectamente al objeto de estudio de este trabajo, es decir, Directores de Comunicación de grandes empresas españolas.

1.4.5. Técnicas aplicadas

“La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación.” (Hurtado, 2000: 164). En opinión de Rodríguez (2008: 10), las técnicas son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, la encuesta y las entrevistas.

Rojas Soriano, (1996: 197) señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo “que el volumen y el tipo de información cualitativa y cuantitativa que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente

justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación, o de lo contrario se corre el riesgo de recopilar datos de poca o ninguna utilidad para efectuar un análisis adecuado del problema”.

Teniendo en cuenta lo anteriormente citado, a continuación se detallan por orden de ejecución los instrumentos utilizados en el trabajo de campo realizado. Así, en primer lugar, aparece el método de la encuesta, seguido de la entrevista semiestructurada, el método Delphi y la observación participante. En cada uno de los apartados, se define y se referencian las características de cada técnica, la muestra seleccionada o los participantes en el estudio; la elaboración, el desarrollo y la experiencia práctica y, por último, el análisis y la estructuración de la información recogida.

1.4.5.1. La Encuesta

A través de la encuesta como método cuantitativo predominantemente inductivo, se busca determinar las características externas generales de una población basándose en la observación de muchos casos individuales de la misma (Sierra, 1998: 24).

El punto de partida de esta investigación fue la encuesta, a través del cuestionario. El objetivo de usar esta técnica era obtener una gran cantidad de datos cuantificables a partir de la muestra representativa seleccionada. La información recibida sentaría las bases para el posterior estudio cualitativo.

1.4.5.1.1. Definición y características de la encuesta

Según Hurtado (2000: 469), un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”.

Al respecto, Mayntz *et al.*, (1976: 13, citado en Díaz 2001: 13), describen la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados.

Mediante el uso de la encuesta se trata de:

Obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes (Visauta, 1989).

La predicción del voto en las elecciones y el conocimiento de la opinión pública sobre estos procesos hizo que el uso de la encuesta se desarrollase con gran afán a finales del siglo XIX, sin olvidar los primeros usos de esta herramienta por los reformadores ingleses del siglo XVIII, destacando entre las investigaciones la de Charles Booth sobre la pobreza, y las encuestas llevadas a cabo sobre condiciones sociales de trabajo en las grandes industrias por Weber a principios del siglo XX (Giner, 1990: 845-854, citado en Díaz, 2002: 1).

La importancia de la encuesta entre la ciudadanía española actual tiene su origen en el gran desarrollo de la investigación de mercados y de los estudios sobre la opinión de la sociedad americana de los años 30 y 40 (García, 2000: 169-171).

En cuanto a los tipos de encuestas, existen diferentes maneras de categorizarlas: según los fines científicos, atendiendo a su contenido (encuestas referidas a hechos, a opiniones y a actitudes motivaciones o sentimientos), al procedimiento de administración del cuestionario (entrevista personal, telefónica y autorrellenada) y a la dimensión temporal de los fenómenos analizados, según si analizan uno o varios momentos temporales (encuestas transversales y longitudinales respectivamente). Las encuestas que analizan varios momentos temporales pueden a su vez clasificarse según el momento temporal referido (presente o pasado) y según el diseño de la investigación (Visauta, 1989: 194). Otros expertos clasifican las encuestas atendiendo a los fines específicos de la investigación, al procedimiento de administración del cuestionario, al contenido del mismo y, finalmente, atendiendo a su finalidad (Balcells, 1994).

Teniendo en cuenta todos los criterios expuestos, se especifica a continuación las características de la encuesta que se ha realizado según sus diferentes fines (Visauta, 1989: 262-264):

- Según los fines científicos: encuesta descriptiva
- Según su contenido: encuesta referida a opiniones
- Según el procedimiento de administración del cuestionario: correo electrónico
- Según su dimensión temporal referido: presente y pasado
- Según su finalidad: con fines específicos

Por último, esta técnica, como las demás del método científico, presenta sus ventajas e inconvenientes. Comparada con la entrevista semiestructurada (técnica aplicada en esta investigación), podemos destacar las siguientes ventajas: el procedimiento de recogida de información es más económico, para su administración no se requiere tanta habilidad por parte del entrevistador, cubre un área más extensa, puede ser administrada simultáneamente a un gran número de individuos, gran rapidez en la recogida de datos. Respecto a sus inconvenientes, la principal limitación de la encuesta es que la información obtenida está condicionada por la formulación de las preguntas y por la veracidad de las respuestas, razón por la cual es conveniente complementar esta técnica con información obtenida mediante otras estrategias de investigación (Díaz, 2001: 15).

1.4.5.1.2. Muestra

Según el diseño de la muestra para el estudio cuantitativo y debido a la dificultad en la obtención de respuestas por límites temporales y dificultad de acceso a la población objeto de estudio, esta se ha perfilado con el fin de poder tomar la parte por el todo. La muestra final ha sido de 103 Directores de Comunicación de grandes empresas españolas (11 % de la población). Se considera esta una muestra estadísticamente representativa con un error muestral inferior a $\pm 1\sigma$.

- o Población (N): 927 Directores de Comunicación de grandes empresas españolas.

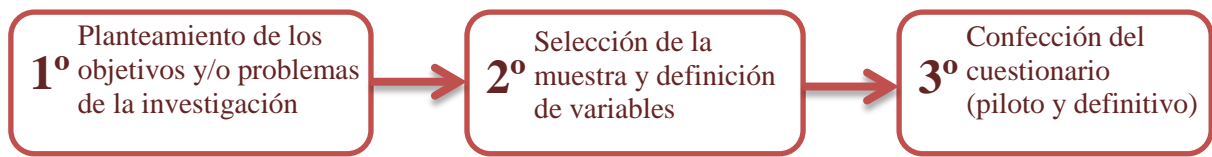
- Individuo: Directores de Comunicación activos en el año 2012. La población de la investigación a través de esta herramienta se centra en Dircom de grandes empresas de diferentes regiones de España, con experiencia, provenientes de distintas áreas y perspectivas de conocimiento.
- Muestra (n): La muestra seleccionada para la realización de la encuesta ha sido de 103 Directores de Comunicación de grandes empresas nacionales.
- Probabilidad de éxito/fracaso (p/q): 0,5
- Nivel de confianza: 95 %
- Margen de error: 9 %

1.4.5.1.3. Elaboración del cuestionario

Con el fin de obtener una gran cantidad de datos numéricos, generalizables a todo el universo, el instrumento seleccionado para abordar en primera instancia la investigación fue el cuestionario *online*, siendo esta la técnica ideal para la consecución de los objetivos definidos.

Stanley Payne (1951) considera la elaboración de cuestionarios un arte muy imperfecto ya que en su opinión no existen procedimientos establecidos que conduzcan de modo consistente a un “buen” cuestionario. Entiende que un cuestionario va más allá de la sucesión de una serie de preguntas impresas.

Sin embargo, Buendía (1998) establece tres fases de desarrollo en la metodología de la encuesta: teórica-conceptual, metodológica y estadística-conceptual. En la primera fase incluye el planteamiento de los objetivos y/o problemas e hipótesis de investigación. En la segunda, la selección de la muestra y la definición de las variables que van a ser objeto de estudio. Por último, en la tercera, se incluye la elaboración piloto y definitiva del cuestionario y la codificación del mismo que permitirá establecer las conclusiones correspondientes a la tesis (cf. figura 1).

Figura 1: Fases de desarrollo de una encuesta

Fuente: Buendía (1998)

Uno de los aspectos importantes a considerar es el tipo de análisis de la información que se quiere emplear, así como el formato y la salida que se desea dar a los datos (Lawau, 1980). Tanto el diseño como el planteamiento del mismo han sido realizados de forma metódica, procurando disminuir al máximo la probabilidad de obtener distorsiones en los resultados.

Previo planteamiento de los objetivos de la investigación, con la muestra seleccionada y las variables definidas, se procedió a la elaboración del cuestionario como fase última en el desarrollo de la encuesta. El cuestionario se confeccionó en la plataforma web e-encuesta.com, por ser esta una herramienta ágil, completa en el desarrollo de preguntas y respuestas, rápida, confiable, además de ofrecer agilidad a la hora de contestar el cuestionario.

La naturaleza de este cuestionario es descriptiva, pues busca la obtención de información para identificar de mano de los Directores de Comunicación cómo se toman las decisiones en comunicación empresarial y la influencia sobre las mismas de aspectos socio-económicos. Por esto, el diseño de las partes del cuestionario y con ello, las preguntas, fueron estructuradas en 7 bloques:

1. Introducción. Proceso en la Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional
2. Sobre su perfil y puesto de trabajo
3. Sobre la empresa
4. Sobre la toma de decisiones
5. Sobre la evolución en la forma de tomar las decisiones
6. Sobre la evolución en la profesión del Dircom
7. Cierre. Agradecimiento

La introducción del cuestionario se resumía en un breve párrafo, donde se describe la utilidad del mismo, los objetivos, así como su finalidad intencional de contribuir al sector de la comunicación. Se buscaba conseguir una aproximación gradual al tema central para ganar la confianza del encuestado y así obtener su respuesta.

Los tipos de preguntas se redactaron de manera sencilla y directa, atendiendo a los objetivos de la investigación y clarificando, en el caso de ser necesario, la modalidad de respuesta. Las preguntas mayoritariamente fueron cerradas, con el fin de limitar el esfuerzo por parte del encuestado, al ser de este modo más fáciles de responder. Las preguntas abiertas son adecuadas cuando el tema es complejo, cuando las dimensiones relevantes no son conocidas o cuando el interés de la investigación reside en la exploración. Las preguntas cerradas son más eficaces donde las posibles respuestas alternativas son conocidas, limitadas en número y claramente definidas (García, 2003).

Preguntas de respuestas cerradas en las que el encuestado solamente debe elegir entre una o varias respuestas ofrecidas en el cuestionario.

- 5 preguntas cerradas (dicotómica). Se ofrecen dos opciones, a elegir una.
- 15 preguntas cerradas (múltiple). Se ofrecen varias opciones entre las que marcar varias.
- 3 preguntas de escala Likert. Se valora en una escala del 1 al 10.

Las respuestas abiertas, donde los Dircom interrogados tenían la libertad de expresar su opinión.

- 7 preguntas de respuestas semiabiertas, que ofrecen respuestas pero incluyen otras opciones para completar si no se encuentra su respuesta entre las ofrecidas.
- 1 pregunta de respuesta abierta cualitativa, a la que el encuestado responde libremente en un espacio.

El diseño del cuestionario evitaba una secuencia modular de respuestas, alternando preguntas de lectura rápida con cuestiones de lectura más reflexiva. Además, por otro lado, ofrecía respuestas combinadas, afirmativas o negativas, con preguntas de respuesta visible o por el contrario, de respuesta desplegable.

Tabla 2: Tipología de las preguntas de la encuesta

Tipología de las 31 preguntas del cuestionario diseñado	
Preguntas cerradas (dicotómica)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Género: Hombre/Mujer ○ En general, ¿considera que la intuición juega un papel importante en la toma de decisiones?: Sí/No ○ ¿Cuáles cree que son las decisiones más efectivas? (Mejores resultados): Individuales/ Grupales ○ ¿Cuáles cree que son las decisiones más eficaces? (Mayor agilidad en la toma de decisiones): Individuales/grupales ○ ¿Cree que la crisis económica ha hecho que cambie la forma de tomar las decisiones en materia de comunicación?: Sí/No
Preguntas cerradas (múltiple)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Edad: Menos de 29 años/Entre 30 y 39/Entre 40 y 50/Más de 50 ○ Años en el puesto actual en la empresa en la que trabaja hoy día: No estoy trabajando en la actualidad/Menos de 1 año/Entre 1 y 3 años/Entre 3 y 6 años/Entre 6 y 10 años/Más de 10 años ○ Años como Director (a lo largo de su trayectoria profesional): Menos de 1 año/Entre 1 y 3 años/Entre 3 y 6 años/Entre 6 y 10 años/Más de 10 años ○ Formación: Sin estudios universitarios/Diplomado/Licenciado/Máster/Doctorado ○ ¿Cuál es el tamaño de la empresa en la que está trabajando ahora?: Menos de 10 trabajadores/Entre 11 y 50/Entre 51 y 300/Entre 300 y 1000/Más de 1000 ○ ¿A qué sector pertenece su empresa?: Agricultura/Asesoría y servicios empresariales/Automóvil/Institución Financiera/Alimentación/Seguros/Informática/TIC/Educación/AAPP/ONG y otras Organizaciones sociales/Medios comunicación/Transporte/Turismo/Ocio/Salud/Belleza/Químico/Farmacéutico/ Comercio ○ ¿Cuántas personas trabajan en su departamento?: Solo yo/1-3 personas/3-10 personas/Más de 10 ○ Las decisiones en materia de comunicación se toman de manera...:Individual/Se consensúan en el grupo/Se pide opinión al grupo pero se toman de forma unipersonal ○ En el ámbito de la comunicación y de forma general, ¿cómo se toman las decisiones en su empresa?: Lenta, premeditada y estudiando las opciones y con varios niveles de personas implicadas/De manera rápida, aplicando emociones y sentido común/Depende de la magnitud y alcance de cada decisión

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Una decisión tomada de forma muy reflexiva, ¿garantiza el éxito de la misma?: Siempre/Generalmente/Alguna vez/Casi nunca/Nunca ○ Una vez tomadas las decisiones, ¿lleva a cabo un mecanismo de control?: Siempre/A veces/ Nunca ○ Según su opinión, ¿el Dircom tiene ahora más o menos capacidad de decisión en su empresa?: Más/Menos/Igual ○ En su caso, ¿sigue algún método o teoría a la hora de tomar decisiones?: Sí/No/Depende ○ En general, ¿considera Ud. que existe un modelo teórico útil en la proceso de toma de decisiones?: Sí/No/NSNC ○ ¿Cree que el modelo actual de comunicación dirigida y bidireccional difiere mucho del tradicional modelo de comunicación de masas?: Sí/No/NSNC
<p>Preguntas semi-abiertas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ ¿Cuál es su perfil profesional? (Señale todos los que coincidan con su puesto): Marketing/Comunicación/Relaciones Institucionales/Comunicación Interna/Publicidad/Administración y Dirección de Empresas/Periodismo/Otro (por favor, especifique) ○ ¿Dónde se ubica su puesto o departamento dentro de la empresa? Dependo de...: Dirección general/Dirección comercial/Dirección de RR. HH./Dirección de Marketing/Otro (por favor, especifique) ○ ¿Quién toma las decisiones de comunicación en su empresa? (Marque todos los que proceda): Dircom/Dirección de Marketing/Alta dirección (Director General)/Otros directivos/Depende/Otro (por favor, especifique) ○ ¿Qué tipo de decisiones toma Ud. en su empresa? (Por favor, marque todos los que procedan): Contratación de proveedores/Planificación y distribución de presupuesto asignado/Elección de temas de comunicación/Selección de públicos a los que se dirigen los mensajes de la empresa/Contratación de personal del departamento/Elección de medios para inversión publicitaria/Medidas para tomar en situación de crisis/Identidad corporativa y otros elementos de cultura corporativa/Estrategias e identificación de campañas comerciales/Desarrollo de eventos/Participación en ferias/Selección de proyectos para RSC/Inversión en patrocinios y mecenazgo/Apertura de nuevos mercados (nuevas delegaciones)/Desarrollo de campañas de marketing/Estrategias de <i>Social Media</i>/Otro (por favor, especifique) ○ ¿Qué criterios se siguen a la hora de tomar decisiones en materia de comunicación? (Señale todas las opciones que proceda): Mayor rentabilidad/Rentabilidad más rápida/Mayor prestigio/Equiparación con la competencia/Presupuesto/Llegar a mayor número de audiencia posible/Otro (por favor, especifique) ○ Si su respuesta a la pregunta 19 fue afirmativa, por favor, señale qué fases sigue a la hora de tomar sus decisiones: Análisis de la situación/Definición del problema implícito/Definición del problema explícito/Criterios de decisión/Generación de alternativas/Modelos y simulaciones/

	<p>Análisis de la repercusión, efectos o consecuencias/Otro (por favor, especifique)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ante la proliferación de la comunicación en las redes sociales, ¿qué actitud debe tomarse actualmente? (Señale todas las afirmaciones que procedan): Tener una presencia activa a través de <i>community manager</i>/ Tener una presencia activa con la colaboración de distintos departamentos de la empresa/Relativizar su importancia/Esperar a ver cómo evolucionan/ No interesan para mi empresa/Aún no se ha comprendido la importancia por parte de la Alta dirección/Otro (por favor, especifique)
Pregunta abierta cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Si ha contestado Ud. "Depende" en la pregunta anterior, ¿podría indicar algún ejemplo de en qué casos?
Escala Likert	<ul style="list-style-type: none"> ○ Señale qué importancia le da a los siguientes aspectos a la hora de tomar una decisión en el ámbito de la comunicación. (Siendo 1 ninguno y 10 completamente): Intuición/Sentido Común/Presupuesto/ Experiencia previa/Facilidad de puesta en práctica/Precio/Viabilidad/ Creatividad/Azar ○ Por favor indique en qué grado le afectan los siguientes aspectos en la toma de decisiones de comunicación dentro de su empresa en este momento. (Siendo 1 ninguno y 10 totalmente): Cambios estructurales en su empresa/Tensión en el puesto de trabajo/Menos personal en el equipo para llevar a cabo los proyectos/Temor a la pérdida de mi empleo/ Escasez de medios técnicos/Menos presupuesto/Falta de formación/Poca implicación por parte de la dirección/Auge de internet y redes sociales/ Crisis de los medios de comunicación/Saturación publicitaria/ Disminución de las ventas de mi empresa/Opinión pública positiva/ Imagen positiva de la empresa en los medios/Impactos en el público objetivo/Conseguir clientes/Valor de marca o producto ○ Para conseguir efectos positivos en las audiencias, aparte de la credibilidad del emisor y de la fuerza persuasiva de los mensajes, ¿qué aspectos de la comunicación considera más necesarios? (Siendo 1 nada necesario y 10 totalmente necesario): Información transparente y explicativa/Argumentos sólidos/Relaciones emocionales y sensaciones

Fuente: Elaboración propia

1.4.5.1.4. Desarrollo del cuestionario

El gran objetivo del cuestionario, de ahí su complejidad, es colocar a todos los encuestados en la misma situación psicológica (Berganza y García, 2005: 190). La estructuración y contenido del mismo, debía garantizar en todo momento que todos los Dircom entendiesen lo mismo. Es este el motivo por el que antes de la difusión del cuestionario, se realizara un *pretest*, o encuesta piloto, a profesores y profesionales del sector de la comunicación. Así se obtiene la seguridad de que el cuestionario es

entendido con el mismo sentido que lo concebía el investigador.

El modo escogido para difundir el cuestionario fue principalmente mediante *mailing* (cf. anexo II). Por un lado, porque se contaba con una base de datos, el Anuario de la Comunicación Dircom 2011, con datos referentes a empresa, nombre, dirección y cuenta de correo electrónico de los Directores de Comunicación, universo de estudio. Por otro, se escogió este medio debido a la facilidad de envío masivo, el bajo coste que supone y la facilidad que conlleva dicho procedimiento. Cabe destacar que se tuvieron en cuenta los inconvenientes de este proceder, pues este carecía de observación y era muy distante, además de la tasa de no devoluciones que presenta esta vía, entre un 60 y un 80 por ciento (Berganza y García, 2005: 198).

El número de personas invitadas a colaborar cumplimentando el cuestionario, fueron la totalidad del universo del estudio (927 Dircom), debido al bajo margen de respuesta que se predecía (aproximadamente un 10 %) y a la consideración de que la muestra representativa del estudio eran 100 Dircom. Finalmente se obtuvieron 103 respuestas, cumpliendo así los objetivos definidos inicialmente, en cuanto al diseño de la muestra se refiere.

El *mailing* se realizó teniendo en cuenta la bioética, es decir, aspectos éticos que estarán presentes en el estudio en relación con humanos, animales o medioambiente y que tienen que ver con los cuatro principios éticos básicos: el respecto a las personas, la beneficencia, la no maleficencia y la justicia (Lam, 2005: 14).

Por un lado, se informaba de la finalidad de la encuesta: obtener información sobre la toma de decisiones en Comunicación Organizacional. Además se comunicaron los beneficios para los sujetos involucrados siendo estos contribuir en el sector de la Comunicación Organizacional. La información fue descrita tanto en el correo electrónico, como en la cabecera de la encuesta. Asimismo, se hizo constancia del carácter anónimo que tendrían sus respuestas.

Como medio para combatir los inconvenientes antes citados, el *mailing* se realizó con un texto bien estructurado y llamativo, tanto en contenido como en continente y creando expectativas de apertura y lectura, mediante el asunto del mismo:

“Se buscan Directores de Comunicación para realizar un estudio”.

Cabe destacar en la metodología del cuestionario la colaboración de las agencias de comunicación y RR. PP., Art Marketing y Top Comunicación en la elaboración y difusión del mismo. Fue beneficioso realizar un segundo *mailing* recordatorio (cf. anexo VI) una semana antes de cerrar el cuestionario, a todos los contactos antes enviado, pero esta vez con su nombre, con el fin de conseguir más respuestas.

Otros medios utilizados para la difusión del cuestionario fueron, por un lado, la publicación de una nota de prensa (cf. anexo III) al principio del estudio en la *newsletter* de ambas agencias; y, por otro lado, el envío de la información y *link* de la encuesta a todos los Dircom existentes en la redes sociales LinkedIn y Facebook de Art Marketing.

La duración del cuestionario, estipulada en términos temporales, era de 10 minutos aproximadamente. Se consideró en el diseño del mismo conseguir la duración idónea, con el fin de no cansar al entrevistado y finalizar con el cese de su respuesta. Además, el cuestionario era rellenado de forma *online*, a través de la plataforma web *e-encuesta.com* donde fue elaborado. De esta forma, se permitió un acceso al mismo de forma fácil e instantánea a través del enlace que se facilitaba en las diferentes comunicaciones antes citadas, remitidas a los Directores de Comunicación.

El dominio temporal de la difusión del cuestionario online fue durante el mes de abril y primera semana de mayo de 2012, siendo este tiempo suficiente para obtener respuestas representativas para la investigación. En términos geográficos, el envío siempre fue limitado a contactos del territorio español pues la presente investigación es de ámbito nacional.

1.4.5.1.5. Análisis y estructuración de la información recogida

Después de dar por cerrado el cuestionario *online*, se realizó una exhaustiva revisión de las respuestas obtenidas, tratando de identificar y corregir las posibles fuentes de error (ambigüedades, omisiones, etc.).

A continuación, se procedió a la codificación, clasificación, análisis e

interpretación de los datos. Por un lado, el análisis de las respuestas de preguntas cerradas se hizo mediante el cálculo de porcentajes. Por otro lado, las respuestas de las preguntas tipo abiertas o semiabiertas fueron examinadas a través del modelo de análisis de datos descriptivos recogidos propuesto por Bogdan y Taylor (1987: 160-166). Por último, el análisis de respuestas a partir de escala de Likert se hizo mediante el cálculo de la media aritmética.

Finalmente, los datos obtenidos y analizados se dispusieron en una hoja de cálculo, presentados en porcentajes, para su posterior representación gráfica. Como resultado se han elaborado 30 gráficos en los que podemos observar los resultados de la presente investigación. Estos fueron estructurados en cuatro grandes apartados: 1) Perfil del encuestado. 2) Información sobre la empresa y acerca de la toma de decisiones. 3) Actualidad del proceso decisorio. 4) Situación del Dircom ante el cambio social.

1.4.5.2. La Entrevista semiestructurada

Teniendo en cuenta el esquematismo propio del cuestionario, lo cual impide una mayor profundización en el tema investigado, se eligió realizar una triangulación cuantitativa-cualitativa en la ejecución de la investigación. Esta combinación de técnicas fue considerada el medio para conseguir una información totalmente veraz y fielmente contrastada.

La ejecución de la entrevista semiestructurada fue planificada de manera estudiada y atendiendo a una estructura lógica. La elección de esta técnica como complementaria al cuestionario y la decisión de llevarla a cabo de manera secuencial, en lugar de simultáneamente con el cuestionario, fue motivada como medio para contrastar los resultados previamente obtenidos y analizados, añadir porqués al asunto y conseguir, mediante las respuestas amplias y en profundidad del entrevistado, la asociación y deducción de los resultados obtenidos.

El cuestionario proporciona al estudio datos cuantificables, informaciones que se incrementarán, en gran medida, con la entrevista semiestructurada, evitando dejar la investigación en la mera descripción numérica de los datos.

1.4.5.2.1. Definición y características de la entrevista semiestructurada

La entrevista “es un proceso comunicativo por el cual un investigador extrae una información de una persona ‘el informante’ que se halla contenida en la biografía de ese interlocutor. Se entiende la biografía como el conjunto de las representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por el entrevistado” (Alonso, 1995: 225).

Tal y como lo señalan Benney y Hughes (1970), la entrevista es la “herramienta de excavar”, favorita de los sociólogos. En tanto método de investigación cualitativo, la entrevista coincide en gran parte con la observación participante. La diferencia principal tiene que ver con los escenarios en los cuales se desarrolla la investigación (Taylor y Bodgan, 1996: 100).

Kerlinger (1985: 338) la entiende como “una confrontación interpersonal, en la cual una persona ‘el entrevistador’ formula a otra ‘el respondiente’ preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación”.

Las entrevistas y el entrevistar son elementos esenciales en la vida contemporánea, son comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar (Galindo, 1998: 277).

Sabino (1991: 116) señala que la entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

Schatzman y Strauss (1973: 72) afirman que “el investigador de campo, entiende la entrevista como una conversación prolongada”. Se recomienda no desprender de la entrevista algunas de las propiedades de la conversación común.

En el campo, el investigador considera toda conversación entre él y otros como formas de entrevista... el investigador encuentra innumerables ocasiones, dentro y fuera de escena, para hacer preguntas sobre cosas vistas y oídas... las conversaciones pueden durar pocos segundos o minutos, pero pueden conducir a oportunidades de sesiones más extensas (Schatzman y Strauss, 1973: 71).

Desde su experiencia investigadora en el campo de la educación, Erlandson (1993) traza este esbozo de las entrevistas:

... en la investigación naturalista, las entrevistas adoptan más la forma de un diálogo o una interacción [...]. Permiten al investigador y al entrevistado moverse hacia atrás y hacia delante en el tiempo [...]. Las entrevistas pueden adoptar una variedad de formas, incluyendo la gama desde las que son muy enfocadas o predeterminadas a las que son muy abiertas [...]. Lo más común, sin embargo, es la entrevista semiestructurada que es guiada por un conjunto de preguntas y cuestiones básicas para explorar, pero ni la redacción exacta, ni el orden de las preguntas está predeterminado” (Erlandson, 1993: 85-86, en Valles, 1999: 178).

Dentro de las cuatro modalidades principales de entrevista atendiendo a las “variaciones en la entrevista cualitativa”, según Patton (1990: 288), la seleccionada para esta investigación fue la “entrevista basada en un guion” o entrevista semiestructurada, caracterizada por la presentación de un guion de temas que se desean tratar, además de por tener el entrevistador la libertad para ordenar y formular las preguntas a lo largo del encuentro de entrevista.

Hernández y Baptista (2006) definen las entrevistas semiestructuradas como aquellas que se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados. Para Sabino (1992: 18), una entrevista semiestructurada (no estructurada o no formalizada) es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas.

Gorden (1975: 98) dibuja “el contexto social de la entrevista” para dar fundamento a su “modelo contextual” de comunicación. Según este modelo, el proceso comunicativo de obtención de información mediante entrevista depende de:

- a) La combinación de tres elementos internos a la situación de la entrevista (entrevistador, entrevistado y tema en cuestión).
- b) Los elementos externos (factores extra-situacionales que relacionan la entrevista con la sociedad, la comunidad o la cultura).

Gorden (1975: 99) insiste en que una vez empezada la entrevista poco puede hacerse ya para modificar la “relación triádica” (entrevistador, entrevistado, información). Pues afirma que “el flujo de información relevante, válido y fiable depende no solo de la interacción dentro de la situación de entrevista, sino también, de la relación entre la situación y la comunidad local y de estos con la sociedad entendida en un sentido más amplio.

En relación con otras técnicas, las entrevistas en profundidad presentan algunas ventajas compartidas y otras exclusivas. Entre ellas podemos destacar: el estilo especialmente abierto que permite la obtención de una gran riqueza informativa que proporciona al investigador la oportunidad de clarificación y seguimiento de preguntas y respuestas en un marco de interacción más directo, personalizado, flexible y espontáneo que en la encuesta. Sobresale la capacidad de generar puntos de vista, enfoques, hipótesis y otras orientaciones útiles para preparar otros instrumentos técnicos (Vallés, 1999: 196). La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer (Sabino, 1991: 116).

Entre los inconvenientes, hay que tener en cuenta al menos los siguientes: el factor tiempo, comparte con otras técnicas basadas en la interacción comunicativa los problemas potenciales de reactividad (Webb, 1966), fiabilidad y validez (Denzin, 1970; Gorden, 1975; Millar, 1992) de este tipo de encuentros, problemas relacionados con la

falta de observación directa y, por último, la entrevista en profundidad no produce el tipo de información de grupo.

Sierra (1998) nos aclara que “no existen reglas fijas sobre la forma de realizar una entrevista ni procedimientos protocolarios que modelen *a priori* la conducta del entrevistador”. Sin embargo, la experiencia en el empleo de esta técnica ha permitido delinear un conjunto de principios que pueden ser útiles para su preparación y desarrollo. Podemos identificar cuatro fases en esta actividad: preparación, iniciación, desarrollo e informe final. Todas descritas a continuación.

La entrevista cualitativa no aspira a tener una muestra representativa. Aunque la elección de los sujetos para entrevistar se realice de manera sistemática, es inviable hacerlo de otra manera (Corbetta 2007: 348).

Atendiendo a la anterior premisa, el perfil de la muestra para la entrevista semiestructurada ha sido mediante la selección de casos particulares de interés para la investigación, no representativos estadísticamente. La muestra definitiva la forman seis Directores de Comunicación de grandes empresas seleccionados para el estudio por su amplia trayectoria profesional en el ámbito de la comunicación empresarial y pertenecientes a empresas con sectores de actividad diferentes. La finalidad era seleccionar profesionales que pudieran aportar el máximo conocimiento de la situación investigada.

1.4.5.2.2. Preparación de la entrevista

Dexter (1970: 13) reflexiona haciéndose una pregunta clave de forma explícita: “¿Cómo sabe uno cuándo entrevistar?”. Previamente ya había respondido señalando tres condiciones de uso de las entrevistas:

- Que, teniendo en cuenta las cuestiones que se quieren investigar, se hayan barajado seriamente “técnicas alternativas”.
- Que sean las cuestiones que se desean investigar las que “determinen la selección de las técnicas” y no al revés.
- Que las “inferencias” basadas en las entrevistas puedan someterse a algún tipo de “crítica independiente o, preferiblemente, a un test riguroso”.

Después de haberse cumplido las tres condiciones anteriores, se procedió a la definición y preparación de la entrevista. En el caso de este estudio, atendiendo a los dos usos potenciales de las entrevistas en profundidad, la llevada a cabo se enmarca dentro de los “usos de contraste, ilustración o profundización” (Vallés, 1999: 202). No se plantea su utilización solamente con los propósitos de explorar y preparar, sino de contrastar, ilustrar o profundizar en la información obtenida mediante la técnica anteriormente descrita, el cuestionario ejecutado previamente.

La preparación de la entrevista semiestructurada comenzó con la elaboración del guion de la misma. Este es a las entrevistas en profundidad lo que el cuestionario a las entrevistas de encuesta. “No hay entrevista de encuesta en la que no se emplee un cuestionario, ni entrevista en profundidad en la que no se cuente con un guion de entrevista” (Vallés, 1999: 203). Moyser (1987: 126) define así la teoría y la práctica de la “agenda de entrevista”:

A diferencia de las entrevistas estandarizadas, no hay una estructura predeterminada completa, ni un orden de preguntas especificadas, ni un punto de partida cuidadosamente concebido. En consecuencia, el ritmo y la expresión han de desarrollarse conscientemente *ad hoc* más que haberse armado en el cuestionario mismo. Así, parte de la fase preparatoria supone el desarrollo de una agenda de entrevista, un conjunto de temas o asuntos, cada uno desglosado en un número de elementos y componentes dispuestos en algún orden inicialmente apropiado. Este documento entonces forma una base para las entrevistas mismas. Sin embargo, en la práctica es casi imposible adherirse a él de modo muy estricto o rígido y todavía mantener la clase de estilo conversacional que se requiere.

En la preparación de la entrevista, a la hora de desarrollar el guion de las preguntas, es interesante tener en cuenta los tipos de interrogantes que pueden resultar de los actos del lenguaje llevados a cabo por el entrevistador.

Tabla 3: Tipos de preguntas en la entrevista

Tipos de preguntas en la entrevista		
Actos del Habla	Registro referencial	Registro modas
Declaración	Complementación	Interpretación
Interrogación	Pregunta sobre contenido	Pregunta sobre actitud
Reiteración	Eco	Reflejo

Fuente: Alonso (1998: 87)

El guion de la entrevista (tabla 4), en primer lugar, se dispuso por bloques con los temas imprescindibles para tratar. Estos están relacionados con los asuntos y variables objeto de estudio. Una vez definidos, el siguiente paso fue introducir en cada apartado preguntas relacionadas.

El diseño de la entrevista se perfiló con una estructura lógica: presentación, desarrollo y cierre. Se siguió un orden semiestructurado de preguntas que permitiese obtener los mismos datos que en el cuestionario haciendo preguntas de la misma temática, pero con diferente estructura, sin cerrar ni orientar la respuesta. Ante todo, se buscaba una conversación con el entrevistador pues, aunque nos encontramos ante entrevistados especialistas en la comunicación y por ello, comunicar es lo que mejor saben hacer, la entrevista debía conseguir la consecución plena de los objetivos por los que había sido efectuada.

Tabla 4: Guion de entrevista

Guion de entrevista	
INTRODUCCIÓN	
CUERPO	
Bloques	Posibles preguntas
○ Para comenzar...	Años como Director de comunicación Dentro de (empresa), ¿hay un departamento propio de Comunicación? ¿Dónde se ubica este departamento en el organigrama? ¿Cuántas personas trabajan en el departamento de Comunicación?
○ Sobre el modo de tomar las decisiones	¿Cómo toma usted las decisiones de comunicación, de manera individual o en grupo? ¿Cuáles son más eficaces? ¿Qué tipo de decisiones toma usted en su empresa? ¿Tiene autonomía decisoria o tiene que consensuar con la Alta Dirección? ¿Cree que existe algún modelo teórico para tomar decisiones? ¿Usted sigue alguno a la hora de tomar sus decisiones?
○ Acerca del <i>Neuromanagement</i>	¿Qué valor le da a la intuición a la hora de tomar sus decisiones? ¿Qué otros aspectos influyen, experiencia, viabilidad de la decisión...? ¿Qué tiempo dedica a tomar decisiones? ¿A mayor reflexión, mayor éxito?
○ Sobre los cambios que influyen en las decisiones	La situación económica de España, ¿ha influido en la manera de tomar las decisiones?, ¿en qué medida? En relación al modelo de comunicación bidireccional, ¿cómo ha influido este en su toma de decisiones? La situación económica de España, ¿ha influido en la manera de cómo considera el uso de las redes sociales en la comunicación empresarial? ¿Han sido incorporadas en su empresa? ¿Quién las gestiona?
○ Intangibles y Neurocomunicación	A la hora de comunicar, ¿qué aspectos son los más relevantes en la actualidad? ¿La empresa busca con sus mensajes reputación e imagen positiva o por el contrario la comunicación sigue buscando la venta? ¿Informaciones sólidas o comunicación emocional? ¿Considera que la profesión del Dircom ha ganado importancia en la actualidad con respecto al pasado?
○ Para concluir: El Dircom en la empresa española	¿Considera que la profesión del Dircom ha ganado importancia en la actualidad con respecto al pasado? ¿Cómo ve en el futuro esta figura?
○ Observaciones	...
CIERRE	

Fuente: Elaboración propia

Todas estas decisiones de diseño guardan relación con una regla práctica: preguntarse qué (información) comunicará el entrevistado, a quién (a qué clase de entrevistador) y bajo qué condiciones (de privacidad, de anonimato, de investigación avalada por una determinada entidad, etc.) Todo ello se tuvo en cuenta con el fin de lograr el mejor proceso comunicativo (maximizar el flujo informativo) (Vallés, 1999: 192).

1.4.5.2.3. Selección de entrevistados y desarrollo de la experiencia práctica

En relación a la selección de entrevistados surgieron las siguientes preguntas: ¿A quiénes? ¿A cuántos? Y, ¿cuántas veces? Se trata de decisiones muestrales tomadas, en parte, al proyectar el estudio y, en parte, completadas durante el trabajo de campo (Vallés, 1999: 210). La entrevista cualitativa no aspira a tener una muestra representativa, aunque la elección de los sujetos a interrogar se realice de manera sistemáticas inviable hacerlo de otra manera (Corbetta 2007: 348).

La elección de los Directores de Comunicación entrevistados se ha realizado atendiendo a motivos de experiencia laboral como Dircom y a su pertenencia a empresas con sectores de actividad diferentes, con la finalidad de seleccionar profesionales que pudieran aportar información con el máximo conocimiento y precisión de la situación investigada. También se tuvo en cuenta seleccionar a entrevistados que fueran más accesibles física y socialmente. La finalidad era seleccionar profesionales que pudieran aportar el máximo conocimiento de la situación investigada.

El número de entrevistados que se consideró como muestra relevante para contrastar y ampliar información, fueron seis. Por razones de separación en el espacio y escasez de tiempo de los Directores de Comunicación, el método elegido fue la entrevista telefónica, grabando la conversación con el previo consentimiento de los entrevistados. Se realizó una por cada Dircom ya que para abordar el objeto de estudio y cumplir los objetivos marcados se consideró suficiente.

La selección se realizó a través de la base de datos anteriormente citada

(Anuario de la Comunicación Dircom 2011), pues constituía el universo de entrevistados potenciales. Como punto de partida se recopilaban los datos de diez Directores de Comunicación, información que se contrastó y verificó con el fin de asegurar que la elección era la acertada.

Finalmente los seis Directores de Comunicación entrevistados fueron (ver currículos completos en anexo X):

1. Almudena Cruz Cumbreiras - Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Sage

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas en la UCM y Programa de Superior de Dirección de Empresas y Comunicación / Instituto de Empresa. Actualmente ocupa la posición de Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Sage España, con responsabilidad sobre las áreas de Imagen y Posicionamiento de Marca, Coordinación Internacional con el grupo en estas materias, Relaciones Institucionales, Comunicación Externa y *social media*, web corporativa, gestión e implementación de las políticas de RSC y gestión y coordinación de evento

2. Raquel Figueruelo - Directora de Comunicación y Marketing en Interxion

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y MBA en Escuela de Organización Industrial. Desde hace 12 años ocupa el puesto de Directora de Marketing y Comunicación en Interxion. En años anteriores tuvo diferentes puestos, siempre relacionados con el ámbito del marketing y la empresa. De 1997 al año 2000 desempeñó el puesto de Business Intelligent en Stora Enso. Desde marzo de 2000 ocupa el puesto actual.

3. Sergio Lumbreras González - Director de Comunicación y Marketing en Alhambra-Eidos

Licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC Business School, Master in Management Development (In Company) por el Instituto de Empresa y Master in Sales Management and Sales Force por CESDE, Centro de Estudios Superiores de la Empresa. En este momento es Director de Marketing y Comunicación de Alhambra-Eidos, desde 2003.

4. Alberto Velasco Alonso - Director de Comunicación Externa y Relaciones Institucionales del Grupo Mahou-San Miguel

Licenciado en Derecho, Licenciado en Comunicación, Máster de Marketing en ESIC y Dirección de empresas en Deusto. Lleva 10 años como Director de Comunicación Externa y Relaciones Institucionales de Mahou-San Miguel. Además es vocal de Autocontrol (Asociación para la autorregulación de la Comunicación Comercial).

5. José Javier Villalba Calle - Exresponsable de Comunicación Interna en Seguros Pelayo

Licenciado en Psicología (Universidad Complutense de Madrid). Formación de Alta Gestión para Directivos (Instituto Universitario de Administración y Dirección de Empresas ICADE). Título Propio de Experto en Gestión y Evaluación de la Comunicación (Universidad Rey Juan Carlos) y Posgrado Community Manager, OBS (Universitat de Barcelona). En la actualidad es Consultor Principal del diseño y puesta en activo del proyecto "Comunicación y Personas", servicios de consultoría orientados a promover la gestión de la lealtad y la reputación internas. Áreas de intervención: Comunicación Interna, Cultura de Empresa, Gestión de Personas y RSE.

6. Rosa Yagüe Martínez - Directora de Comunicación de Coca Cola Iberian Partners

Licenciada en Ciencias de la Información, con especialidad en Periodismo. Programa de Dirección de Empresas por IADE (Universidad Autónoma de Madrid) y Máster en Comunicación Corporativa por el Instituto de Empresas. Ha trabajado siempre en el ámbito de la comunicación corporativa. Comenzó de forma casual en Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) mientras estudiaba la carrera. Posteriormente, trabajó en agencias de Comunicación y en empresas de muy distintos sectores, desde la seguridad (Prosegur), al financiero (Barclays). Desde mayo de 2015 es Directora de Comunicación de Coca Cola Iberian Partners. Anteriormente ha ocupado el de Directora de Comunicación de Roche Spain (desde 2013) y el de Directora de Comunicación en España de la compañía químico-farmacéutica alemana Merck (desde 2010).

La preparación de la entrevista se hizo teniendo en cuenta los siguientes ítems, propuestos por Ander-Egg (1982):

1. Presentación del investigador: fue presentado al entrevistado con una breve nota explicativa a través de correo electrónico y/o llamada telefónica.
2. Concertar la entrevista por anticipado: El día y hora se acordaron previamente. Se procuró que se desarrollase en el tiempo libre del entrevistado para no perturbarlo en su horario de trabajo.
3. Información sobre el estudio: A través de correo electrónico y/o llamada telefónica (ver anexo IX), los Dircom fueron informados acerca de los objetivos, la justificación y finalidad del estudio, la importancia de su participación y el motivo que ha motivado su elección como parte de la investigación, así como lo relativo a la confidencialidad, la disponibilidad absoluta en términos de tiempo y espacio para ajustarse a su agenda y el retorno de la información que proporcione, en caso de solicitarlo (Sierra, 1998).
4. Conocimiento previo del campo: Este facilitó el acercamiento entre los interlocutores.
5. Contacto previo con líderes: Se informó de la colaboración en el estudio del medio Top Comunicación especializado en Comunicación y Relaciones Públicas, con el fin de conseguir un previo acercamiento entre los Dircom y la investigación.
6. Selección del lugar: Para procurar las mejores condiciones para el desarrollo de la entrevista y la fácil accesibilidad a los Dircom, esta se desarrolló telefónicamente.
7. Condición personal del entrevistador: Se tuvieron en cuenta aspectos como el manejo de la voz, la actitud, los modales, etc., con el fin de garantizar un acercamiento positivo.

8. Preparación específica: Es primordial, y debe ser lo más amplia y sólida posible. La importancia de las condiciones particulares que debe satisfacer el entrevistador como por ejemplo la capacidad de comunicación y procurar la mayor objetividad posible.

Todos los correos enviados recibieron respuesta. Se obtuvieron de este modo datos del entrevistado en lo que a la receptividad del individuo por el estudio se refiere, pero se tuvo que descartar la viabilidad de hacer la entrevista presencialmente por motivos espacio-temporales de los Directores de Comunicación. Además se excluyeron parte de los Dircom previamente invitados a participar, por limitaciones temporales.

Desde que comienza hasta que finaliza, la entrevista queda en manos de quien la dirige, pues ha de desplegar las mejores habilidades posibles para su buen término (Galindo, 1998). Por lo tanto, estando en las condiciones antes descritas, lo primero que el entrevistador intentó obtener fue el *rapport*, o lo que es lo mismo, un clima de confianza y apertura, fundamental para facilitar la verbalización del entrevistado.

Además, como medio para lidiar con la frialdad del teléfono, desde el primer instante se propició un ambiente de naturalidad, empatía con el sujeto estudiado y cordialidad, con el fin de llegar al trasfondo del asunto en la mayor medida posible y se pudo observar, no cara a cara pero sí por la actitud, el interés del entrevistado por la investigación, así como por realizar una buena entrevista y poder contribuir al éxito de la misma.

El entrevistador inició el diálogo conversando amistosamente sobre asuntos triviales y/o de interés para el Dircom, con el fin de romper el hielo y abrir el camino hacia las preguntas. Intentando crear paulatinamente un clima adecuado, el flujo de la información fue en gran medida unidireccional, predominando el habla del entrevistado. A través de la aceptación continua, se intentó mantener la motivación de este de principio a fin de la conversación.

Dado que la entrevista es “una puesta en escena que simula la naturalidad del diálogo” (Sierra, 1998: 317) se procuró tener las mejores condiciones posibles en todos los sentidos. Al ser una entrevista semiestructurada y por tanto, abierta, se dio

oportunidad de recibir más matices en la respuesta que permitió que se entrelazaran temas. El entrevistador mantuvo en mente los puntos que tenía que tratar para, de este modo, centrar totalmente su atención en el entrevistado, quien debe ser el que más hable en esa situación. Fue muy importante tener una “actitud de escucha” para poder encauzar y estirar los asuntos tratados. La entrevista se desarrolló como “una conversación, no un interrogatorio” (Ruiz Olabuenaga, 1999).

Ander-Egg (1982) nos proporcionó una interesante guía para la formulación de las preguntas. Según esto, las cuestiones fueron formuladas dentro de lo posible de modo informal, aunque sin evitar el tono de interrogatorio. Siempre se dio al entrevistado el tiempo suficiente para responder. Se usaron frases de transición al terminar un punto y pasar al siguiente y por último, se tuvo en cuenta hacer comentarios breves que ayudaran a la comunicación, haciéndole saber al entrevistado que nos interesaba lo que decía, concediéndole importancia.

Dadas las limitaciones de la memoria, se hizo necesario registrar el discurso del entrevistado. Para ello resultó conveniente usar un grabador con su previo consentimiento. Además, se tomaron algunas notas durante la conversación. Estas notas permitían al entrevistador mantenerse ubicado respecto a lo que el otro decía el y no repreguntar acerca de puntos satisfactoriamente ya respondidos.

Para finalizar, se buscó cerrar la entrevista con un buen clima. Primero, se agradeció al Dircom de manera sincera su participación. Después, se le recordó lo importante que ha sido su colaboración y se comentó, en tono informal, su opinión sobre el estudio, así como se brindó la posibilidad de hacer alguna aportación para mejorar la investigación. Por último, se mostró el compromiso de enviar el estudio y sus resultados una vez concluido.

La duración media de la conversación fue estipulada en 40 minutos aproximadamente. Las entrevistas realizadas se extendieron desde un mínimo de media hora hasta un máximo de sesenta minutos. La hora de ejecución ha variado pues las entrevistas se desarrollaron a lo largo de la jornada laboral de los entrevistados, mañana o tarde. Por último, el dominio temporal de ejecución trascurrió desde la última semana de mayo de 2012 hasta final de junio del mismo año.

1.4.5.2.4. Estructuración de la información recogida

El análisis cualitativo de los datos se centra en los sujetos y no en las variables, como sucede en la investigación cuantitativa. El criterio debe ser, por tanto, de tipo holístico, es decir, el individuo es observado y estudiado en su totalidad, con la convicción de que cada ser humano (igual que cada hecho social) es algo más que la suma de sus partes (en este caso, las variables). El objetivo del análisis es comprender a las personas más que analizar las relaciones entre variables (Corbetta, 2007: 367).

Sierra (1998) establece que para el análisis hay que partir de que “el discurso y la vida son difícilmente reductibles a un mismo patrón signficante”, por lo que la procura de la verdad deviene en elemento de poca significatividad. En lugar de ello, la búsqueda del investigador debe enfocarse en “traducir de manera verosímil lo que los entrevistados expresan y perciben de sí mismos y de su entorno” (Galindo, 1998: 329).

En este sentido, se procedió a reconstruir (sobre el material grabado y la transcripción en papel de la entrevista) una narración que reflejara lo más fielmente posible las respuestas del entrevistado. Se identificaron los conceptos que representaban el valor esencial del tema investigado identificando los elementos componentes del relato. A continuación, se procedió a seleccionar las palabras más adecuadas y a construir las categorías, para luego, en un mapa conceptual, ordenar los tipos de conexión, importancia y/u oposición que mantenían entre sí las diferentes entrevistas. El análisis de la información obtenida se hizo de manera comprensiva e integradora, sin afán reduccionista.

Para garantizar un informe final completo, la presentación de los resultados se realizó en forma de narración, utilizando a menudo las mismas palabras de los entrevistados para no alterar el material recopilado y transmitir al lector lo más fielmente posible las situaciones estudiadas. Para la presentación de los resultados se siguió el procedimiento estándar. En primer lugar se expone un razonamiento global y por temas sobre la información ya analizada de los entrevistados y, a continuación, para apoyarlo e ilustrarlo, se reproduce un fragmento de entrevista.

1.4.5.3. El Método Delphi

Tanto por su flexibilidad como por facilitar la toma de decisiones consensuadas, el método Delphi ha sido y es quizás una de las herramientas más empleadas en el mundo en el marco de la prospectiva (Aponte, Cardoza y Melo, 2012: 41).

En este sentido, el soporte metodológico considerado como el más idóneo para llevar a cabo una recogida de opiniones grupales, consensuadas y fidedignas ha sido el método Delphi.

Las anteriores herramientas metodológicas explicadas hasta el momento pretenden obtener la información de forma objetiva directamente desde los Directores de Comunicación. Con la aplicación del método Delphi se intenta conseguir de forma paralela a las otras técnicas de investigación los siguientes objetivos:

- En primer lugar, conocer más detalladamente cómo se toman las decisiones en los departamentos de Comunicación, así como la relación entre la toma de decisiones en Comunicación Organizacional y el entorno socioeconómico. Es decir, el estudio Delphi permitirá complementar el análisis que se ha llevado a cabo en la investigación de una forma explicativa.
- En segundo lugar, la aplicación del método Delphi, facultará la obtención de una visión prospectiva a través de las opiniones del grupo de experto sobre la evolución de la toma de decisiones en Comunicación y se podrán identificar tendencias, así como predecir el futuro de la Comunicación Organizacional. El objetivo de la utilización de esta técnica es conocer la previsión de evolución a corto y medio plazo de la figura del Dircom así como del proceso decisorio. Además de poder disponer de una relación de acontecimientos previsibles que sucederán en el área (redes sociales, RSC, reputación corporativa, etc.). Asimismo con el Delphi, se cumplirá el objetivo de obtener previsiones generales de los cambios que se producirán para una toma de decisiones en comunicación exitosa.

1.4.5.3.1. Definición y características del método Delphi

El método Delphi está basado en un proceso estructurado para coleccionar y sintetizar el conocimiento de un grupo de expertos por medio de una serie de cuestionarios acompañados por comentarios de opinión controlada (Adler y Ziglio, 1996). Los cuestionarios se presentan en forma de un procedimiento de consultas iterativas y anónimas por medio de encuestas enviadas vía web y/o correo electrónico (Aponte, Cardoza y Melo, 2012: 42).

Dicho método fue desarrollado por RAND Corporation, específicamente por los investigadores Helmer y Dulkey, quienes introdujeron en el año 1953 el método de iteración con realimentación controlada, que llamaron Delfos, en recuerdo del famoso oráculo de la antigua Grecia (Escorsa y Valls, 2005). Este método fue desarrollado en respuesta a los problemas asociados con técnicas de evaluación de opinión grupo convencionales, tales como Focus Group, que puede crear problemas de respuesta sesgada debido a la dominación de los líderes con poder de opinión (Wissema, 1982).

El Delphi se abrió paso en un panorama dominado por el pensamiento positivista. En 1958 se publica un artículo que expone su fundamentación científica, y en 1975 *Linstone y Turoff* publican el multicitado compendio *The Delphi Method. Techniques and Application*, donde aparecen los resultados de 489 estudios que utilizaron el Delphi en 20 años.

Dada la existencia natural de información subjetiva, siendo además en ocasiones la única disponible o utilizable, se impone diseñar la forma de servirnos de ella para nuestros fines previsionales. Acudir al juicio subjetivo, es decir, a la opinión de los expertos, no implica consultar una bola de cristal, renunciando de esta manera a movernos dentro de la metodología científica, sino entender esta de una manera menos restringida. Entendemos por experto a “todo aquel individuo que pueda aportar información, objetiva o subjetiva, válida para la realización de una previsión” (Landeta, 1999: 21).

Siendo así, el método Delphi es una técnica de previsión grupal que se nutre del juicio de expertos (Landeta, 1999: 31). Una definición más amplia de esta técnica sería

la dada por Linstone y Turoff: “Método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo” (Linstone y Turoff; Wesley, 1975: 3).

La técnica Delphi constituye una estrategia de análisis de opinión que puede ser entendida como un tipo específico de entrevista en grupo aunque con características particulares (Del Rincón et al., 1995; Ruiz Olabuénaga y Ispuzua, 1989). Esta puede describirse como un proceso de comunicación entre varios sujetos, mediante la contestación de sucesivos cuestionarios a través de los que se llega a un consenso en torno una cuestión sin que exista la interacción personal entre ellos (Uhl, 1991). El objetivo central de esta técnica es, por lo tanto, consensuar la opinión de un grupo de personas en torno a una determinada problemática, cuyas soluciones o posible situación futura es difícil de predecir.

Esta herramienta, por tanto, utiliza el juicio elaborado a raíz de las respuestas obtenidas por un grupo de expertos/as en cuestiones sucesivas. Las previsiones se fundan más en la experiencia y, por tanto, en expectativas personales, que en teorías científicamente contrastadas. En este caso, el proceso será bueno cuando los tópicos objeto de investigación lleven a juicios subjetivos, más que a técnicas analíticas precisas (Monfort, 1999), o como lo explican Helmer y Rescher (1959): “El Método Delphi es un programa cuidadosamente elaborado, que sigue una secuencia de interrogaciones individuales a través de cuestionarios, de los cuales se obtiene la información que constituirá la retroalimentación para los cuestionarios siguientes”.

Las características básicas de esa estructuración, que definen esta técnica y la diferencian de otras grupales son (Dalkey et al., 1972):

- a) Proceso iterativo
- b) Mantenimiento del anonimato de los participantes
- c) Retroacción o *feedback* controlado
- d) Respuesta estadística de grupo

En definitiva se trata de un método prospectivo donde se obtiene información cualitativa o subjetiva, fruto de un panel de expertos que dominan la materia sobre la que se pregunta, manteniendo siempre al anonimato, la “retroalimentación”, la respuesta

grupal y la tendencia al consenso (Kaynak y Macaulay, 1984), aislándolo del contagio de las emociones o sentimientos irracionales que se producen en los encuentros de grupo (Fusfeld y Foster, 1971). Las influencias negativas de los miembros dominantes del grupo se evitan gracias al anonimato de sus participantes. El *feedback* controlado por el conductor del método permite la transmisión de información libre de “ruidos” entre los expertos a lo largo de las iteraciones que se dan en el proceso y, por último, la respuesta estadística de grupo garantiza que todas las opiniones individuales sean tomadas en consideración en el resultado final del grupo (Landeta, 1999: 32).

El objeto del método Delphi, en palabras de sus creadores, es “obtener el consenso de opinión más fidedigno de un grupo de expertos” (Dalkey y Helmer, 1962: 458). Hoy día, la palabra “consenso” incorpora un sentido demasiado restringido a su objeto, por lo que estimamos que este podría ser replanteado de una manera más abierta como la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un conjunto de expertos. Se adopta, además, respecto al significado del término “experto” una visión mucho más flexible (Landeta, 1999: 39).

Dalkey (1967: 9) expone los postulados del método Delphi en seis ítem:

1. La información relevante que acumula un grupo de expertos es igual o mayor a la de cualquier miembro del grupo.
2. La información incorrecta que acumula un grupo es también igual o mayor que la de cualquiera de sus miembros.
3. El número de procesos del que dispone un grupo para alcanzar una estimación es al menos tan grande como el que pueda tener cualquiera de los miembros del grupo.
4. Igualmente, el número de procesos o modelos informales erróneos que puede aplicar un grupo para llegar a una estimación es igual o mayor que el que pueda utilizar cualquiera de sus miembros.
5. La respuesta a una estimación numérica dada en forma de mediana es al menos tan buena como la mitad de las respuestas individuales de los participantes del grupo.
6. Facilitando el *feedback* controlado y manteniendo el anonimato de los participantes en un proceso de grupo, se pueden eliminar gran parte de los

efectos psicológicos no deseados que se dan en los grupos de discusión cara a cara, sin renunciar por ellos a sus principales ventajas.

El método Delphi constituye un marco metodológico relativamente flexible en el que el investigador puede actuar con notable autonomía. Manteniendo como punto de referencia las características del método, las cuales marcan su identidad como técnica y lo diferencian de los demás, esta técnica puede ser aplicada a diversos objetos de estudio, admitiendo adecuaciones a la dinámica habitual en función de los objetivos que en cada uno de los casos quieran alcanzarse mediante su utilización (Landeta, 1999: 49).

Tras realizar una breve evaluación del método Delphi, se ha constatado que en los ámbitos en los que se ha demostrado la utilidad de esta técnica (Landeta, 1999: 152) ha funcionado como:

- a) Instrumento de previsión
- b) Instrumento de decisión y de creación de realidad
- c) Instrumento de análisis y comprensión de realidades sociales complejas
- d) Instrumento de comunicación y participación
- e) Instrumento de aprendizaje
- f) Instrumento generador de confianza

En el estudio que nos ocupa, la técnica ha sido utilizada como instrumento de previsión, de análisis y de comprensión de realidades sociales complejas.

Cabero y otros (2005) señalan que una de las ventajas de esta técnica es la posibilidad de poder contar con diversidad de expertos ubicados en lugares distintos, permitiendo de este modo el ahorro de tiempo y dinero. Por otra parte, favorece la negociación de un equipo interdisciplinario en torno a una problemática en particular.

La aplicación del Delphi, como todo método, tiene sus ventajas y desventajas. A continuación se resumen las principales según Aponte y otros (2012: 45). Las ventajas serían: facilidad de llegar a una decisión final sin forzar falsos consensos, el anonimato de los expertos elude presiones hacia la conformidad con las ideas de los otros evitándose el “efecto autoridad”, se impide la retroalimentación no controlada mediante

el uso de un cuestionario estructurado y el suministro de información filtrada por el Comité de Dirección del estudio. Además, Cabero y otros (2005) señalan que una de las ventajas de esta técnica es la posibilidad de poder contar con diversidad de expertos ubicados en lugares distintos, permitiendo el ahorro de tiempo y dinero. Por otra parte, favorece la negociación de un equipo interdisciplinario en torno a una problemática en particular.

Por otra parte, las desventajas de este método son (Aponte *et al.*, 2012: 45): la validez de los resultados aportados depende extraordinariamente de una selección adecuada de los expertos. En otras palabras, dicha validez estará en función del nivel de conocimiento de estos sobre el tema consultado. Junto a esta, se añade que no es fácil mantener la motivación y el interés de los participantes durante todo el proceso. Finalmente, su coste puede ser elevado.

Sin embargo, en un intento por superar estas últimas, el método ha sufrido una serie de modificaciones a partir del procedimiento original por lo que se han desarrollado otros enfoques como es el caso del mini Delphi, que propone una aplicación en tiempo real en la que los especialistas se reúnen en un lugar y debaten cada cuestión antes de responder. La última tendencia es utilizar nuevas vías de interacción entre los especialistas, como la web.

1.4.5.3.2. Confección del panel de participantes

Dentro de la fase preliminar (Bravo y Arrieta, 2005), un paso clave en el método Delphi es la elaboración del panel de expertos al que se quiere involucrar. El grupo de personas participantes en el estudio debe estar compuesto entre 10 y 30 personas (Dalkey *et al.*, 1972; Masser y Foley, 1987; Green *et al.*, 1990, en Monfort, 2000: 23). Investigadores de la Rand Corporation (Astiarraga, 2000) señalan que el mínimo de expertos se sitúa en siete y no es aconsejable recurrir a más de 30 expertos. Los criterios de selección dependerán de cada estudio. También el número de participantes variará en cada aplicación del método (Konow y Pérez, 1999). Así, en el caso de que el grupo esté formado por expertos de semejantes características, un análisis con un pequeño panel de 10 a 15 individuos será suficiente para obtener resultados consistentes (Ziglio, 1996).

Para Godet (1997) el experto debe ser seleccionado por su capacidad de prever el futuro. La selección de los expertos para esta investigación se hizo teniendo en cuenta los criterios propuestos por Landeta (1999: 58): 1) Nivel de conocimientos. 2) Capacidad predictiva. 3) Grado de afectación por las consecuencias del objeto de estudio. 4) Capacidad facilitadora. 5) Grado de motivación. 6) Otros: coste, proximidad, consideraciones organizativas, etc.

Definitivamente, los criterios establecidos para la selección de los panelistas fueron:

- Especialistas provenientes de distintas áreas y perspectivas, con fuentes de información y conocimientos potencialmente diferentes. Amplia formación en Comunicación Corporativa, Periodismo, Marketing, *social media*, Gestión Empresarial, Dirección de Empresas, etc.
- Directores de Comunicación con más de 10 años de experiencia
- Directores de Comunicación de grandes empresas nacionales
- Académicos de diferentes universidades del territorio nacional español
- Directores de agencias y/o consultoras de comunicación
- Directores de medios especializados en comunicación corporativa y Relaciones Públicas
- Predisposición positiva, actitud colaborativa e interés en los objetivos del estudio
- Facilidad para acceder a los expertos

Para esta investigación se seleccionaron 13 expertos del tipo especialistas, siguiendo los criterios: conocimiento, experiencia y objetividad, con un nivel alto sobre el asunto (Pío, 2011: 3). Se atendió a que todos los campos que se tratan en el estudio estuvieran cubiertos, así como diferentes puntos de vista y perfiles sobre la forma de tomar las decisiones en Comunicación Organizacional, la valoración de los diferentes aspectos que interfieren en la misma y la evolución futura. Con esta pluralidad se evitará la aparición de sesgos en la información disponible en el panel.

De esta manera, dentro de los expertos invitados a participar en el estudio Delphi se pueden distinguir tres grupos correspondientes a los distintos ámbitos que se consideraron necesarios incluir: 1) Directores de Comunicación de grandes empresas

españolas y de diferentes sectores (telecomunicaciones, banca, energético, salud, comercio, automovilístico, seguridad, etc.). 2) Académicos de diferentes áreas del territorio español y distintas áreas de conocimiento (Comunicación, Relaciones Públicas, Periodismo, Marketing y Organización de Empresas). 3) Grupo constituido por directores de agencias, consultorías y medios de comunicación especializados en comunicación corporativa y RR. PP.

Finalmente, el panel de expertos estará constituido por: 5 académicos, 4 Dircom y 4 directores de empresas (2 consultoras, 1 agencia y 1 medio). N.º total: 13 expertos.

Una vez establecidos los ámbitos y sectores de donde se precisaba la participación de expertos, se realizó un listado que fijaba en 13 el número óptimo de panelistas. Con el fin de garantizar la consecución de la cifra seleccionada, se estableció contacto con un total de 29 expertos por correo electrónico. En primer lugar, en la invitación, se les informaba sobre la realización del presente estudio, instituciones implicadas, objetivos de la técnica Delphi, así como la petición de colaboración en la misma (cf. anexo XIII).

Los trece expertos seleccionados y que aceptaron colaborar en el estudio Delphi conformaron el siguiente panel (currículos completos en anexo XVI):

1. Dra. D.^a Khaty Matilla Serrano - Universidad Ramón Llull de Barcelona

Kathy Matilla es Doctora en Comunicación por la Universidad Ramón Llull, Técnico Superior en Relaciones Públicas y Licenciada en Historia del Arte por la Universidad de Barcelona, Máster en Marketing por ESADE, MBA por el FSE de Bruselas y Máster en Comunicación Social por la Universidad Ramón Llull. Profesionalmente ejerce como consultora de Planificación Estratégica en Comunicación Corporativa. Es miembro fundador y coordinadora del grupo de investigación ESTISMA_CCRP-Estrategia e “*Issues Management*” en Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas de la Facultad de Comunicación de la Universidad Ramón Llull, donde imparte docencia.

2. Dr. D. Manuel Aranda Ogáyar - Universidad de Jaén

Manuel Aranda Ogáyar es profesor del Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén desde el año 1994. Inició su actividad en la Universidad de Granada durante el curso académico 1992-1993. En la actualidad imparte docencia sobre Dirección Estratégica en las Licenciaturas de Administración y Dirección de Empresas y en la de Turismo, así como en la Ingeniería en Organización Industrial. Ha escrito tres libros sobre casos prácticos de Organización de Empresas y ha publicado varios artículos sobre temas como los problemas directivos en las cooperativas, Estrategia, etc.

3. Dra. D.^a María Pilar Paricio Esteban - Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia

Es Licenciada en Ciencias de la Información (Rama Periodismo) y Dra. En CC. de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. En la actualidad es profesora agregada de Publicidad y Relaciones Públicas e imparte docencia de las asignaturas de Teorías y Modelos de las Relaciones Públicas, Técnicas de Relaciones Públicas y áreas de especialización, Dirección de Gabinetes de Comunicación y Técnicas publicitarias especializadas, formando parte también del cuerpo docente del Máster Marpe (línea ibérica de Relaciones Públicas) y Máster de Gestión de Moda. Además, coordina el Título de Experto en Organización y Producción de Eventos y participa en el programa de doctorado "Comunicación" de la misma universidad.

4. Dra. D.^a Esmeralda Crespo Almendros - Universidad de Granada

Profesora contratada Doctor interino en la Universidad de Granada, dentro del área de conocimiento Comercialización e Investigación de Mercados. En la actualidad desarrolla el proyecto de investigación, "Estrategias de comunicación en redes sociales virtuales para el sector hotelero en Andalucía. Una perspectiva *cross-cultural*", financiada por la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía.

5. Dr. D. Daniel Martí Pellón - Universidad de Vigo

Licenciado en Filosofía por la Universidad de Navarra en 1982. Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad de La Laguna en 1993. Profesor Titular de la Universidad de Vigo. Director de la Sección Departamental de Comunicación. Director del grupo de investigación ICOM-CS-1 (2004-2011). Miembro del Consejo de Gobierno y del Claustro de la Universidad de Vigo. Decano y Secretario de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Profesor universitario desde 1994 de asignaturas de comunicación desde los comienzos de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad de Vigo.

6. D.^a María Cortina Aurrecoechea - Directora Comunicación y Relaciones Institucionales de Siemens

Forma parte de la Comisión Directiva de Siemens España. Licenciada en Derecho por la Universidad de Deusto (Bilbao). Postgraduado Asesoría Fiscal de Empresas en ICADE. Contabilidad en el Centro de Estudios Financieros. Ha realizado numerosos cursos de Comunicación y Management. Profesional *Senior* de la Comunicación con más de 25 años de experiencia en todos los ámbitos del sector: desde periodista económica, hasta Directora de Comunicación Corporativa y RR. II. de Siemens, pasando por Directora de Comunicación de NH Hoteles y responsable de Comunicación del área de expansión internacional en Telefónica.

7. D. Jesús Gómez-Salomé Villalón - Director de Comunicación de Aenor

Licenciado en Periodismo. Máster en Comunicación Empresarial e Institucional. Máster en Administración Pública. PDD por el IESE. En AENOR, entidad con 700 empleados, gestiona desde 2005 todas las áreas de la comunicación externa e interna; abarcando las 20 oficinas en España y 12 sociedades en el extranjero además de ser miembro del Comité de Dirección. Inició su carrera como periodista trabajando en medios principalmente económicos. Tras un período de 3 años en el Gabinete de un consejero autonómico se desempeñó durante 9 años en agencias de relaciones públicas, principalmente Burson Marsteller.

8. D. Alfonso González Herrero - Director de Comunicación Externa de IBM España, Portugal, Grecia e Israel

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Posgrado en M. A. in Public Relations Management from Michigan State University (USA). Doctorado en Marketing y Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid. Director de Comunicación Externa de IBM España, Portugal, Grecia, e Israel. Se incorporó a IBM en 1999 procedente de Burson-Marsteller, empresa en la que fue Manager de la División de Comunicación Corporativa y Public Affairs. Con anterioridad, fue consultor de la multinacional Hill & Knowlton en sus oficinas de Nueva York (EE. UU.).

9. D. Juan Briz Matesanz - Director de Comunicación en BNP Paribas España (Actual Deutsche Bank España)

Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF y PSGE en Dirección de Comunicación por el IE Business School. Dircom desde 2006, antes trabajó doce años en los mercados de valores, para JP Morgan y BNP Paribas. Acumula especial experiencia en relaciones con medios, información económica y financiera, relaciones con inversores, gestión de marca y patrocinios deportivos y culturales. Profesor y ponente en seminarios y conferencias. Profesor Asociado IE School of Communication.

10. D. Arnaud Roy - VP Marketing / Director de España de Augure

Máster de ESCP (París) y MBA por el IESE (Madrid). Cofundó Augure España en 2005, y ahora opera como VP de marketing del Grupo Augure y Director General de Augure España. Comenzó su carrera al inicio de la creación de Kalumet. Posteriormente se unió a la empresa de consultoría Mille Alianza en 2000. Dominio de la cadena de valor en materia de desarrollo y comercialización de softwares y aplicaciones web (I+D+I, Marketing de producto, Marketing Mix, Preventas, Consultoría, Gestión del cambio, Atención al cliente).

11. D. Gustavo González Caballero - Director de Marketing y Comunicación en Acceso

Diplomado en Comunicación Audiovisual en la Escuela CES. Desde 2011 ocupa el

puesto de Director de Marketing y Comunicación en Acceso siendo el responsable de estrategia de producto Internet. Responsable de desarrollo de aplicaciones iPhone/iPad (iOs). Responsable de estrategias de comunicación corporativa en Social Media. Innovación en productos de medición de la Comunicación Corporativa en *social media* y reputación *online*.

12. D.^a Lola Raya Bayona - Directora de Top Comunicación & RR. PP.

Licenciada en Ciencias de la Información (Periodismo). Es directora del portal Top Comunicación y RR. PP. desde su fundación en abril de 2011. Top Comunicación & RR. PP. es un portal especializado en comunicación, relaciones públicas, eventos y marketing. Anteriormente fue directora de la revista “Comunicación & RR. PP.” desde 2008 a 2010, y del blog “Servicios de Comunicación” durante el mismo período. Ha colaborado también en las revistas “Internacional de Relaciones Públicas”, “Ejecutivos” y “Banca 15”, así como el en portal Consumer.es, especializado en consumo.

13. D.^a Beatriz de Andrés Mora - CEO de Art Marketing

Licenciada en Ciencias de la Información (Periodismo) y Diplomada en Filología Inglesa. Máster en Dirección de Comunicación y Marketing. Experto en Comunicación y Arte por la Universidad Complutense de Madrid. En 1999 fundó Art Marketing, compañía a la que ha estado vinculada laboralmente desde entonces, dirigiendo más de 200 proyectos de Comunicación para los clientes, así como las estrategias propias de la consultora. Miembro fundador de la Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común y Vocal de Relaciones con los medios.

1.4.5.3.3. Elaboración del cuestionario del Método Delphi

La preparación del instrumento que va a ser sometido a la consideración de los expertos es denominada habitualmente en la literatura “cuestionario”. Sus características dependen del objetivo de la investigación. Puede ser uno preexistente, de evidencias de investigación, de experiencia práctica o construido con la participación de

los mismos expertos a través de entrevistas grupales o individuales cuando el conocimiento previo es reducido y no ha sido un asunto descrito a través de investigaciones publicadas (García, 2012).

Una vez asegurada la participación de un panel adecuado de expertos, el grupo coordinador traslada el tema objeto de estudio a preguntas Landeta (1999: 50). Esta fase sería la exploratoria y consiste en la elaboración y aplicación de los cuestionarios según sucesivas circulaciones (Bravo y Arrieta, 2005).

En el método Delphi la recopilación de información puede ser cualitativa, cuantitativa y mixta, donde la elección de cualquiera de ellas es primordial para el desarrollo del estudio. Para esta investigación se ha optado por la elección del cuestionario con preguntas abiertas según las indicaciones de los autores Aaker y Day (1989) quienes comentan que se debe ser consciente de las diferentes variantes que entran en acción en el estudio como son la exactitud, la cantidad de datos que se pueden recopilar, la inversión económica, la premura, los diferentes imprevistos en la interacción con los expertos, etc.

La forma en que se formulan las preguntas tiene una repercusión sobre el resultado final mayor de lo que aparentemente pudiera parecer. Las preguntas Delphi reflejan inevitablemente las actitudes culturales, sesgos subjetivos y conocimientos de sus diseñadores, condicionan la comprensión correcta por parte del experto e influyen, por consiguiente, en la calidad, propiedad y extensión de la respuesta. De ahí que sea muy importante confeccionarlas de manera clara y concisa, asegurándose de que se entienden correctamente y de que no condicionan en absoluto la respuesta de los expertos (Landeta, 1999: 68).

En este sentido, las preguntas fueron elaboradas de forma cuidadosa teniendo en cuenta los siguientes requisitos:

- Claridad de conceptos: Las preguntas fueron redactas de forma clara, con términos familiares para los panelistas seleccionados.
- Extensión y presentación: Diversos autores, como Kasuo y Securato (1997),

señalan que para la construcción del cuestionario deben tomarse en cuenta un número máximo de 15 preguntas que requieran entre 2 y 3 minutos para ser respondidas. Respecto a la extensión de las preguntas, Salancik *et al.* (1971) demostraron experimentalmente que esta variable influía en el nivel de consenso que se alcanzaba posteriormente. Preguntas demasiado cortas o largas repercutían negativamente. Se considera que la extensión media idónea es de 25 palabras, aproximadamente. Cuánto más simple y familiar fuera la pregunta y mayor dominio del campo sobre el que se interrogaba tuvieran los expertos, menor número de palabras se necesitaría. Las preguntas elaboradas para el Delphi que nos ocupa tenían una extensión normal, ni muy corta ni muy extensa. En el caso de tener que preguntar diversos aspectos sobre el mismo asunto, se realizaron varias preguntas separadas. La cantidad de cuestiones fueron 6 en el primer cuestionario y 8 en el segundo para evitar así el posible abandono de los expertos.

- Cuestionario atractivo y ameno: Tanto la estética como el orden del cuestionario fueron tenidos en cuenta. Se usaron colores, cuadros, puntos, etc. para estructurar la información y permitir a los expertos mayor comodidad de lectura.

Para Ludwig (1997) el primer cuestionario puede tener varias formas, pero comúnmente los cuestionamientos se realizan por medio de preguntas abiertas que tienen relación con un amplio problema o tema.

Luna y otros (2005) también recomiendan que la primera circulación del cuestionario esté elaborada sobre la base de preguntas abiertas que favorezcan la creatividad y libertad de ideas de los expertos, además de enriquecer el campo que se va a investigar. Es frecuente comenzar el desarrollo Delphi con preguntas abiertas, lo que conduce a respuestas poco estructuradas, no cuantificadas, y ambiguas en ocasiones. La integración de este tipo de respuestas es labor del equipo coordinador, que debe interpretarlas, sumarizarlas, concentrarlas y adecuarlas a la dinámica Delphi, manteniendo su sentido y sin perder información real, y realizar esta actividad subjetiva de la forma más objetiva posible.

Siguiendo las recomendaciones, se empezó con preguntas abiertas para así

evitar que el investigador impusiera su punto de vista a los participantes y reducir también la introducción de sesgos en el estudio. Además, era importante tener en cuenta que las preguntas, aunque fueran abiertas, debían ser formuladas de forma que facilitaran después la interpretación y procesamiento de las respuestas.

Por otro lado, Scheele (1975) realiza una aportación interesante al poner de manifiesto que las preguntas no deben estar definidas exclusivamente por el objeto de estudio sino también por el panel de expertos sobre el que se proyectarán. En este sentido, se realizaron cuestiones a los panelistas animándolos, haciéndoles consultas motivadoras, implicadoras, de opinión, etc. El uso de este tipo de interrogantes se hizo con la intención de alimentar los procesos iterativos siguientes.

El contenido y el diseño del segundo cuestionario estuvieron determinados por las respuestas a la circulación anterior. Se agregaron preguntas abiertas nuevas de acuerdo con lo expresado por los expertos. Se eligieron las opiniones más significativas para incorporarlas al proceso iterativo posterior. Además, este segundo cuestionario incluía en cada apartado una pregunta cerrada que permitía una nueva valoración cuantitativa del objeto de investigación. La realización de una segunda vuelta persigue un doble objetivo: participar a los expertos la información obtenida en la primera circulación; consolidar y revalidar los resultados obtenidos en la encuesta inicial (Astigarraga, s. a.).

Antes de difundir tanto el primer como el segundo cuestionario Delphi, se realizó un pretest con los directores de la investigación. A modo de ejemplo, algunas de las preguntas del estudio fueron las siguientes (Delphi completo en anexo XI y XII):

- Preguntas abiertas:
 - De aquí en adelante, ¿qué factores cree que influirán en la toma de decisiones en comunicación?
 - ¿Cómo cree que ha influido la crisis económica en la forma de tomar las decisiones de comunicación? ¿Sobre qué aspectos ha interferido?

- Preguntas cerradas de votación (1ª cuestionario):
 - ¿Qué posición ocupará la figura del Dircom en la empresa española pasados cinco años?

DIRCOM EN 5 AÑOS	
<input checked="" type="checkbox"/> FIGURA INDISPENSABLE	<input type="checkbox"/> POSICIÓN JUNTO A LA ALTA DIRECCIÓN
<input type="checkbox"/> PAPEL ESTRATÉGICO	<input type="checkbox"/> DIRCOM DE NEGOCIOS
<input type="checkbox"/> MÁS DECISIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> MÁS TRASVERSAL

Uno de los factores más importantes para tener en cuenta a la hora de elaborar el segundo cuestionario era la forma del *feedback*, qué queríamos realimentar en el proceso iterativo del Delphi. Según Landeta (1999: 85), el *feedback* contribuye a la obtención de resultados de grupo de mayor calidad y facilita la consecución de opiniones o estimaciones más consensuadas (convergencia). En este sentido, en primer lugar, la retroalimentación se hizo a partir de la información y opiniones argumentadas originadas por el propio panel de expertos. Y, en segundo lugar, mediante un resumen de las respuestas de grupo en la ronda anterior, enviándolas junto a un cuadro de ideas y conceptos.

1.4.5.3.4. Desarrollo práctico del Método Delphi

Constituidos los elementos que eran necesarios para elaborar el Delphi, el proceso se desarrolló siguiendo las siguientes fases:

- 1) Configuración del panel de expertos. Las personas anteriormente mencionadas han participado en el estudio de forma voluntaria, sin ningún tipo de compensación o coacción. La confección del panel se hizo procurando tener una representación significativa y acorde con los aspectos objetos de estudio.
- 2) Solicitud de colaboración. La invitación (cf. anexo XIII) se envió a través de correo electrónico siguiendo el modelo de carta formal. En el comunicado se especificaba en el cuerpo del texto el motivo de contactar con ellos, el objetivo

de su participación, directores de tesis y universidades y motivos de realizar un Delphi. Además, por último, se animaba al receptor a participar en el mismo por la trascendencia del estudio para el ámbito de la comunicación empresarial.

- 3) Primer cuestionario. El envío del primer cuestionario (cf. anexo XI), formado por seis preguntas de respuesta abierta cualitativa, fue enviado en el mes de septiembre de 2014 y buscaba obtener las respuestas dadas por los expertos seleccionados, tomándolas como clarificadoras de los diferentes aspectos que se deseaban estudiar (toma de decisiones, cambios socioeconómicos, redes sociales, neurocomunicación y Dircom), además de como medio para obtener información referente a las tendencias en los temas anteriormente citados. En el cuerpo del texto del correo electrónico (cf. anexo XIV) y siguiendo las recomendaciones de Landeta (1999: 63) se detallaba el número de preguntas, el calendario de respuesta, información referente a la siguiente oleada, las seis preguntas del Delphi, duración aproximada del proceso y formas de contacto. Todo ello se adjuntaba además en un documento de texto Word junto con las cuestiones. Envío de correo electrónico que sirviera como recordatorio para todos aquellos expertos que en el meridiano de la fecha establecida para responder aún no habían podido remitir las respuestas.
- 4) Análisis de las respuestas de la primera ronda. Lectura y análisis de contenido de las primeras respuestas remitidas para elaborar las siguientes cuestiones de la segunda ronda. El examen de los datos obtenidos se hizo exhaustivamente pregunta a pregunta, respuesta a respuesta, agrupando las contestaciones relacionadas para su posterior decodificación. Tras el análisis de las respuestas de cada experto, se elaboró un listado de las ideas y conceptos más mencionados y repetidos por los panelistas en cada pregunta. Las respuestas recibidas de los expertos individuales fueron integradas en una estimación grupal, tanto para la retroalimentación en la siguiente fase (*feedback*), como para la presentación al exterior del resultado del proceso de grupo llevado a cabo (Landeta, 1999: 76).
- 5) Segundo cuestionario (cf. anexo XII). Envío del cuestionario en la segunda y última ronda, en el mes de enero de 2015, configurado a partir de las respuestas del anterior cuestionario. En esta ocasión el cuestionario constaba de una parte

introdutoria donde se indicaba que era la última ronda así como el total de respuestas recibidas del cuestionario anterior. 13 respuestas que proporcionaban el marco para esta nueva oleada. A continuación, se expone un resumen del contenido del documento: 1) Pregunta anterior y resumen de algunas respuestas anónimas para consolidar todas las opiniones manifestadas por los panelistas en la ronda anterior (Kasuo y Securato, 1997). 2) Listado de términos e ideas más frecuentes que sirvieron de preguntas cerradas valorativa. 3) Valoración: de acuerdo o desacuerdo. 4) Nuevas preguntas abiertas.

Por último, se reiteraba nuevamente la importancia de contar con su respuesta, siendo el objetivo conseguir el consenso. Nuevamente se plantearon a los expertos 6 nuevos apartados en los que se incluían un total de 8 nuevas preguntas. Estas cuestiones profundizaban en algunos de los asuntos anteriores, además de preguntar sobre nuevos temas destacados en las respuestas del primer cuestionario (fusión Comunicación + Marketing, RSC y Reputación). Además de responder las nuevas preguntas, si la respuesta del experto al cuestionario anterior era fuertemente divergente con la del resto de panelistas, debería justificarlo. En el propio correo electrónico (cf. anexo XV) se indicaba la información general e introdutoria del archivo adjunto, así como los datos de contacto. En esta ocasión, fue necesario el envío de dos recordatorios para aquellos expertos que aún no habían respondido a la mitad del ciclo.

- 6) Recepción de las respuestas del segundo cuestionario. Los resultados de cada circulación condicionaron la finalización del proceso. El equipo de investigación consideró su conclusión a la luz de dichos resultados, sin olvidar otros condicionantes, principalmente la mortalidad de la muestra en cada ronda, pero también la propia disponibilidad de recursos y de tiempo y la rentabilidad real de realizar una nueva consulta después de haber conseguido un determinado nivel de consenso entre los participantes.

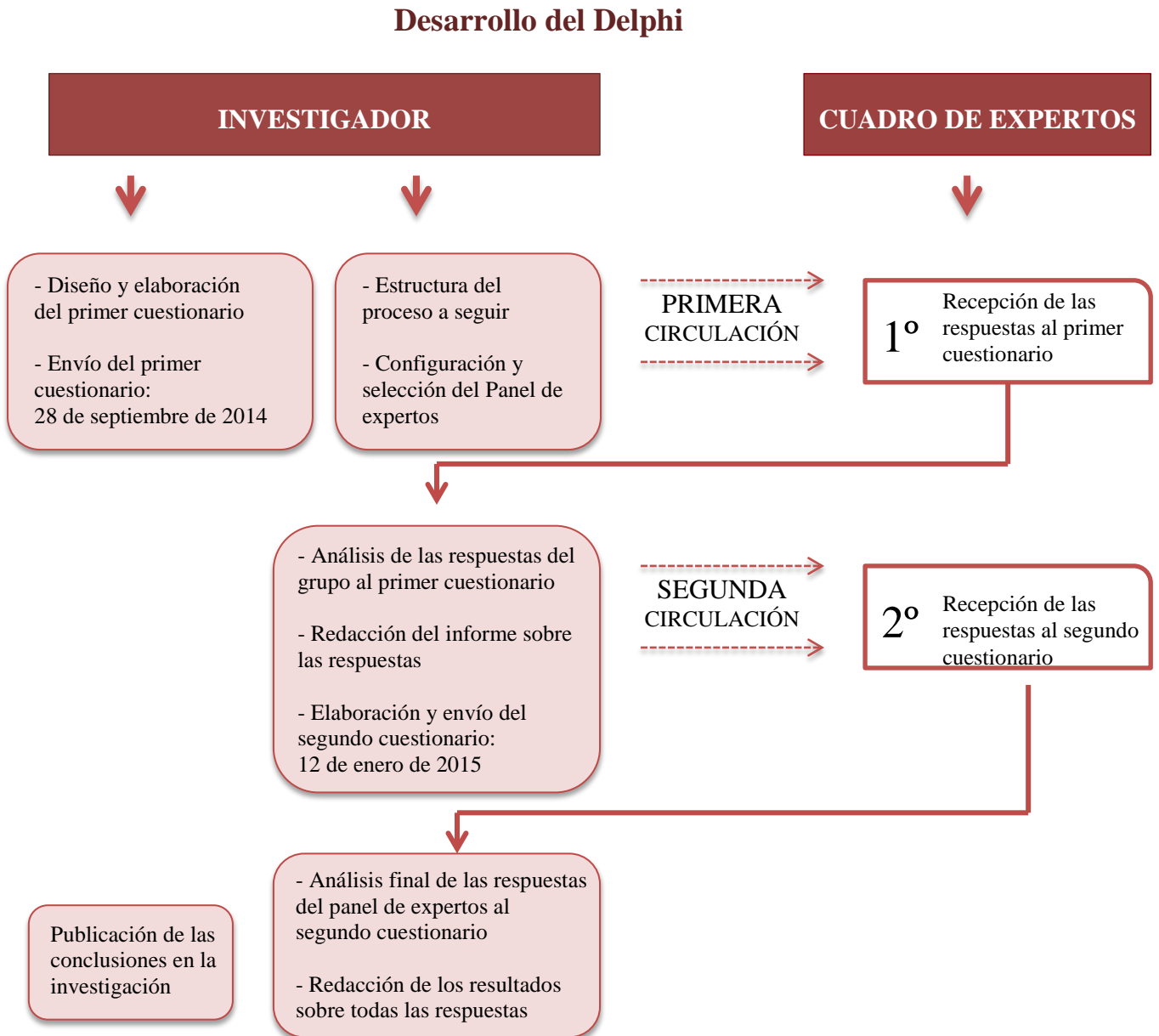
Elaboración de un informe de las respuestas que, junto al análisis de las anteriores, dará lugar a los resultados del estudio y posteriormente a las conclusiones. Respecto al tratamiento de las respuestas típicas al Delphi, se recurrió a la comparación de ítems propuestos en los listados de términos e ideas (Landeta, 1999: 79). Previamente a la integración de las respuestas individuales

se calculó para cada ítem y respuesta el número de veces que había resultado favorablemente seleccionado ese ítem en relación con el resto de los mismos. Envío de correo electrónico a los participantes, agradeciendo nuevamente su participación e informando del envío de la investigación completa una vez finalizada.

- 7) Resultado final del Delphi. Explicación detallada en el presente estudio (capítulo 3) sobre los resultados obtenidos mediante las respuestas de los expertos a través de la técnica de investigación Delphi.

Con el método Delphi se ha pretendido, en primer lugar, extraer y promocionar la sinergia del debate en el grupo de expertos eliminando las dificultades existentes en los grupos de discusión, para obtener de esta manera el consenso más veraz por parte del panel de personalidades expertas.

El gráfico siguiente, muestra las dos circulaciones emitidas para la recogida de información. Estas dos rondas fueron suficientes puesto que la estabilidad de opiniones alcanzada y el nivel de consenso conseguido en la segunda ronda resultó ser el esperado.

Figura 2: Desarrollo del Delphi

Fuente: Elaboración propia

Una cuestión de suma importancia en este proceso era la definición de unos criterios para la finalización del mismo. Desde el principio se establecieron como criterios determinantes de la culminación del proceso el consenso (entendido como el grado de convergencia de las respuestas individuales en un mínimo del 80 %) y la estabilidad (entendida como la no variabilidad significativa de las opiniones de los expertos entre las rondas sucesivas independientemente del grado de convergencia). En el desarrollo del proceso se alcanzaron ambos en la segunda ronda.

Tabla 5: Participación cuestionario Delphi 1ª y 2ª circulación

Participación cuestionario Delphi 1ª y 2ª circulación				
Bloque	Temática de la cuestión	Nº de expertos	Nº de respuestas	Nº de recordatorios
1ª Circulación				
Toma de decisiones	Cómo se toman las decisiones	13	13	1
	Bajo qué criterios	13	13	1
	Quién decide	13	13	1
Cambios socio-económicos	Factores que influirán en la toma de decisiones (tendencia)	13	13	1
	Influencia de la crisis económica	13	13	1
	Sobre que ha interferido la crisis económica	13	13	1
	Cambios provocados por la crisis económica en 5 años (tendencia)	13	13	1
Nuevas formas de comunicación	Redes sociales en 5 años (tendencia)	13	13	1
	Neurocomunicación	13	13	1
Dircom	Dircom en 5 años (tendencia)	13	13	1
2ª Circulación				
Toma de decisiones	Cambios que deberían ocurrir	13	12	2
	Comunicación + Marketing (tendencia)	13	12	2
Cambios socio-económicos	Gestión de Intangibles: RSC	13	12	2
	Reputación corporativa (tendencia)	13	12	2
Nuevas formas de comunicación	Consecuencias empresas sin redes sociales (tendencia)	13	12	2
	Elementos neuronales y sensoriales en la comunicación (tendencia)	13	12	2
Dircom	Retos de la Comunicación Organizacional y del Dircom (tendencia)	13	12	2

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la *tabla 5*, las respuestas recibidas a la primera circulación fueron las 13 esperadas. Sin embargo, en la segunda ronda se obtuvo una menos. Este hecho no influyó en el desarrollo final del Delphi, pues desde que fue diseñado se tuvo en cuenta la posibilidad de abandono de algún panelista. Asimismo, en la tabla se puede apreciar los diferentes bloques temáticos sobre los que versaba el cuestionario. Por último, mencionar que no hubo ninguna abstención a la hora de responder las preguntas, todas fueron cumplimentadas de forma correcta.

1.4.5.3.5. Estructuración de la información recogida

El resultado de un estudio Delphi, en principio, debe ser algo más que una respuesta cuantitativa o cualitativa de grupo. Los expertos han interpretado una realidad presente o, más frecuentemente, futura, y se han pronunciado sobre un evento o problema enmarcado en ese marco.

Para conseguir llegar de una forma óptima al desenlace final se comenzó realizando un análisis de los resultados parciales a medida que estos se iban obteniendo. Además, desde el inicio se llevó a cabo un proceso interpretativo y analítico que permitió comprender y dominar en todo momento el proceso y las aportaciones de los expertos, posibilitando también, reconducir el estudio en los temas en los que se observó cierta desorientación.

El estudio de los resultados del ejercicio Delphi ejecutado, comprendió en primer lugar, el análisis de la distribución de las respuestas y por otro, un análisis global que otorgó sentido y capacidad explicativa al estudio realizado.

Las respuestas fueron grabadas en una base de datos. De esta manera el análisis de la información, así como las correcciones y modificaciones de la misma podían llevarse a cabo con mayor rapidez. Los datos se trataron de forma mixta, es decir, con técnicas de tipo cuantitativo y cualitativo.

Para el análisis de los datos obtenidos a través de las dos circulaciones realizadas en el estudio Delphi, se optó por una técnica de análisis de contenido para valorar los

datos cualitativos provenientes de la opinión de los expertos. A partir de la herramienta para crear nubes de palabras “Word it out”, se identificaron los términos y conceptos más repetidos dentro de la respuesta, dando lugar a la confección de un listado con la frecuencia de aparición de las palabras de los expertos acerca de las cuestiones que se les planteaban. Con este listado se procedió a la elaboración y definición de unas conclusiones tomando la media de las opiniones del panel de expertos (Colle, 2004). Para ambas rondas el consenso se estableció cuando el 80 % de los participantes tuvieran la misma opinión o la misma respuesta a la misma pregunta, basado en los criterios sugeridos por McKenna (citado en Hasson, Kneey y McKenna, 2000).

1.4.5.4. La observación participante

Ni en las entrevistas estructuradas, ni en el análisis de fuentes estadísticas, ni en el experimento, ni si quiera en las entrevistas en profundidad, el investigador participa en el fenómeno social estudiado. En la observación participante, el investigador “baja al campo”, se adentra en el contexto social que quiere estudiar, vive como y con las personas objeto de estudio, comparte con ellas la cotidianidad, les pregunta, descubre sus preocupaciones... con el fin de desarrollar esa “visión desde dentro” tan importante para la comprensión (Corbetta, 2007: 304).

Buscando cerrar la triangulación metodológica propuesta desde el principio para hacer frente a esta investigación científica, la elección de la observación participante fue considerada como el método más representativo para hacer frente a las necesidades del estudio, así como la técnica que por sus características, algunas de ellas arriba citadas, permitiría cerrar los flecos dejados por las anteriores técnicas de investigación aplicadas.

1.4.5.4.1. Definición y características de la observación participante

La distinción entre observación científica y observación común suele ser uno de los ejes en torno a los que gira la reflexión de algunos metodólogos. Se trata de un planteamiento que parte de la experiencia humana de observar y señala una serie de requisitos para dar a esta una categoría de cientificidad (Vallés, 1999: 134). Por

ejemplo, Ruiz Olabueénaga y Ispizua (1989: 79-80) lo expresan claramente en el siguiente extracto:

La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria [...]. Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información si se efectúa: Orientándola y enfocándola a un objetivo concreto de investigación, formulado de antemano. Planificándola sistemáticamente en fases, aspectos, lugares y personas. Controlándola y relacionándola con propensiones y teorías sociales. Sometiéndola a controles de veracidad, de objetividad, de fiabilidad y de precisión.

Dentro de la observación científica tienen cabida la experimentación, la encuesta o la documentación, pero suele entenderse por técnica de “observación” los procedimientos en los que el investigador presencia en directo el fenómeno que estudia. En otras palabras, a diferencia del experimentador y del encuestador, del “observador” se espera que no manipule el contexto natural donde tiene lugar la acción que se investiga (Vallés, 1999: 134).

Así, Gutiérrez y Delgado (1994), en su excelente artículo sobre teoría de la observación, exponen la consideración de la técnica de observación participante como modalidad de observación exógena, propia de los sistemas observados.

Denzin (1979: 185-186) expresa claramente la primera definición que damos a la observación participante:

Hay una curiosa mezcla de técnicas metodológicas en la observación participante: se entrevistará a gente, se analizarán documentos del pasado, se recopilarán datos censales, se emplearán informantes y se realizará observación directa. Para los propósitos presentes la observación participante será definida como una estrategia de campo que combina simultáneamente el análisis de documentos, la entrevista a sujetos e informantes, la participación y observación directa, y la introspección.

El uso que hace Denzin (1979 en Vallés 1999: 138) del término OP (observación participante) supone asignar el rango de “estrategia de investigación” a lo que tan solo es una “técnica”. La estrategia aquí es el método de campo (*fiels method, fieldwork*) o estudio de casos (*case study*), como tradicionalmente se ha llamado y sigue llamándose a este tipo de investigaciones con raíces metodológicas en medicina, historia, periodismo, antropología y otras ramas del saber.

Entendemos por observación participante, a secas, una observación interna o participante activa, en permanente “proceso lanzadera”, que funciona como observación sistematizada natural de grupos reales o comunidades en su vida cotidiana, y que fundamentalmente emplea la estrategia empírica y las técnicas de registro cualitativas (Anguera, 1989: 128-143).

Para Taylor y Bodgan (1996: 31) la observación participante es la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el *milieu* de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

Por consiguiente, podemos definir la observación participante como “una técnica en la que el investigador se adentra en un grupo social determinado: a) de forma directa, b) durante un período de tiempo, c) en su medio natural, d) estableciendo una interacción personal con sus miembros y, e) para describir sus acciones y comprender, mediante un proceso de identificación, sus motivaciones (Corbetta, 2007: 304).

Uno de los cuatro campos de aplicación y desarrollo de la observación participante según Jogersen (1989, 12) y donde se ha enmarcado la elección de esta técnica para abordar la investigación que nos ocupa, es “cuando existen diferencias entre lo percibido, el punto de vista interno y el punto de vista externo (organizaciones sindicales, grupos profesionales, etc.).

Si hacemos nuestra la afirmación “la ciencia comienza con la observación”, es un hecho innegable del cual actualmente nadie puede dudar y menos aún dentro del campo de las Ciencias Humanas, donde la observación es el más antiguo y moderno método de recogida de datos. De hecho, su historia como ciencia ha sido el desarrollo

de procedimientos y medios instrumentales que eliminan o corrigen gradualmente las desviaciones o las distorsiones de efectuar observaciones (Anguera, 1989: 19).

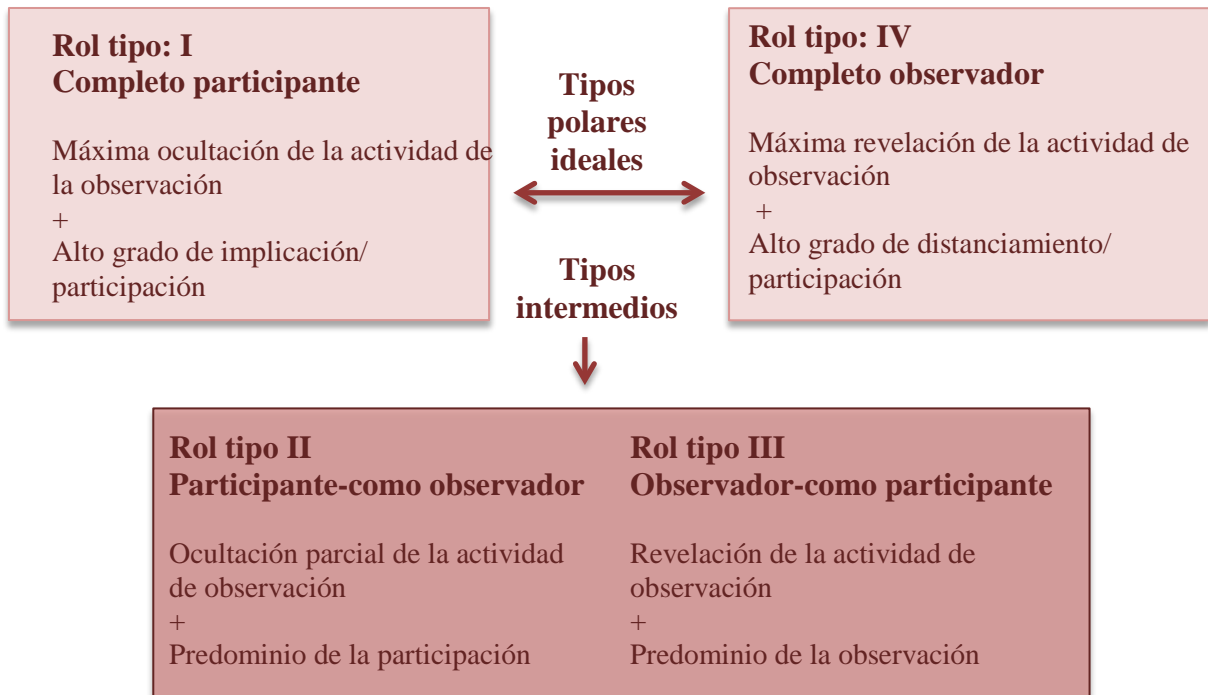
Jorgensen (1989: 13) señala que la OP resulta apropiada cuando están presentes una serie de condiciones, entre ellas si “el fenómeno está suficientemente delimitado en tamaño y localización para ser estudiado como un caso”.

Tabla 6: Caracterización del rol técnico de observador participante

Observador participante
Propósito doble: implicarse en actividades concernientes a la situación social que se estudia y observar a fondo dicha situación
Atención incrementada, estado de mayor alerta
Observación de ángulo abierto, ampliada por el propósito añadido de estudiar los aspectos culturales tácitos de una situación social
Experiencia desde dentro y desde fuera de escena, desde la doble condición de miembro y extraño
Introspección aplicada. Explotación de la introspección natural como instrumento de investigación social
Registro sistemático de actividades, observaciones, introspecciones

Fuente: Vallés (1999: 141), basado en Spradley (1980: 54-58)

El siguiente cuadro enumera los que son, según Junker (1960: 35-38), los diferentes tipos de roles que puede adquirir el observador participante en el escenario y que fueron tenidos en cuenta para abordar esta investigación.

Figura 3: Tipos de roles del observador participante

Fuente: Vallés (1999: 143), basado en Junker (1960: 35-38)

Existen varias ventajas en el uso de la observación participante por encima de otros métodos de recolección de datos. Según DeMunck y Sobo (1998: 43), esta ofrece acceso a la "cultura entre bastidores". Permite también una descripción ricamente detallada que ellos interpretan como un poner de relieve el objetivo que se tiene que describir "comportamientos, intenciones, situaciones y eventos que son comprendidos por los informantes"; y provee oportunidades para ver o participar en eventos no programados. DeWalt (2002: 8) añade que mejora la calidad de la recolección e interpretación de datos y facilita el desarrollo de nuevas preguntas o hipótesis de investigación.

Con respecto a las desventajas de esta técnica, DeWalt y Wayland (1998) inciden en el sesgo potencial por parte del investigador. Otro inconveniente se encuentra en relación a la selección de informantes de acuerdo con los intereses del investigador. Además, existe el probable desinterés del investigador de lo que puede llegar a suceder más allá de un nivel "superficial".

1.4.5.4.2. Preparación de la observación participante

Teniendo en cuenta la apreciación de Taylor y Bodgan (1996: 36) donde indican que “el escenario ideal es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses de la investigación”, el punto de partida para el desarrollo de la observación participante fue el contacto con empresas accesibles para el investigador.

El objetivo marcado era entrar en el departamento de Comunicación de 3 empresas por considerar que era una muestra óptima y viable para poner en práctica esta técnica. Teniendo conciencia de la dificultad que atañe entrar en un escenario, sin poder determinar de antemano si se podrá ingresar o no y existiendo la alta probabilidad de tropezar con dificultades, en primera instancia, el contacto se realizó con 14 empresas. Todas estas ubicadas en el territorio español, de gran tamaño y de diferentes sectores de actividad. La selección muestral fue por conveniencia, siendo empresas con posibilidades de acceso mayores por contar con diferentes colaboradores dentro de sus estructuras.

Los observadores participantes por lo general obtienen el acceso a las organizaciones solicitando el permiso de los responsables (Taylor y Bodgan 1996: 37). A estas personas se les denomina porteros (Becker, 1970). Ingresar en un escenario supone un proceso de manejo de la propia identidad, de proyectar una imagen que asegure las máximas probabilidades de conseguir el acceso (Kotarba, 1980). Se trata de convencer al portero de que uno no es una persona amenazante y que no dañará su organización de ningún modo.

Teniendo en cuenta las premisas anteriores, la invitación de solicitud de colaboración fue remitida a los Directores de Comunicación de cada una de las 14 empresas seleccionadas. El método elegido fue a través de correo electrónico formal (cf. anexo XVIII), donde al igual que en los comunicados enviados para el resto de técnicas aplicadas, se brindaba información acerca del estudio, las instituciones y directores de tesis, objetivo de aplicar la observación participante en su empresa, disponibilidad,

necesidades, carácter anónimo de los datos confidenciales que se observarían durante la estancia de investigación, agradecimiento y datos de contacto del investigador.

Tras el primer comunicado, fueron tres las organizaciones que *a priori* aceptaron colaborar con el estudio, cumpliéndose el objetivo muestral definido. Sin embargo, seis empresas rechazaron la propuesta por limitaciones espaciotemporales, imposibilidad organizativa y funcional, así como por políticas restrictivas de la propia organización. Por último, cinco Dircom no respondieron al escrito.

A las empresas que aceptaron colaborar se les respondió brindándoles la total disponibilidad para resolver cualquier duda o consulta. La relación con los porteros se mantuvo tanto a través de correo electrónico como vía telefónica, manteniendo un contacto ininterrumpido hasta cerrar la cita.

Con el conocimiento de la dificultad que conlleva entrar en un escenario, la explicación de los procedimientos e intereses de la investigación a los porteros e informantes se realizó con un enfoque veraz. Se transmitió la prioridad de perturbar lo mínimo posible, además se garantizó la confidencialidad y la privacidad de las personas y asuntos que se estudiarían (Taylor y Bodgan 1996: 42-44).

Durante la negociación de acceso con los porteros, y consciente de las limitaciones espaciotemporales de los Directivos de Comunicación, se consideró que dos jornadas dentro del departamento de Comunicación serían suficiente para obtener la información necesitada.

Lo ideal era que fuera el propio investigador el que eligiera los lugares y momentos para observar (Taylor y Bodgan, 1996: 55), pues se tuvo en cuenta que es un problema que se les diga a los investigadores qué y cuándo observar, pues ante los extraños todas las personas tratan de presentarse bajo la mejor luz posible (Goffman, 1959). Siendo así, a la hora de definir los tiempos para la ejecución de la observación, se indicó la importancia de agendarlos en días en los que estuvieran marcadas reuniones importantes, eventos, despachos con el equipo, etc., con el fin de asistir a una continua y abundante toma de decisiones en directo.

Las limitaciones espaciotemporales de los Dircom impidieron pasar más de un día en dos de las empresas, una agenda apretada permitió salvar esta restricción.

Finalmente las empresas colaboradoras en la OP (información en anexo XIX) y los informantes principales (currículos en anexo XX) de las mismas fueron:

- Unicaja Banco con D.^a M.^a Eugenia Martínez-Oña, Directora de Comunicación e Imagen de la entidad
- Telefónica S. A. con D. José María Sanz-Magallón, Director Global de Relaciones Institucionales y Patrocinio
- BBVA con D. Ignacio Jiménez Soler, Director de Comunicación Corporativa

1.4.5.4.3. Desarrollo de la experiencia práctica

El objetivo marcado fue conseguido accediendo a departamentos de Comunicación que engloban en sus líneas de trabajo diferentes ámbitos, pudiendo obtener una información amplia y diversa que nos situaría ante un marco global de las decisiones que se toman en los departamento de Comunicación de las grandes empresas españolas. Además el tamaño de las dos entidades bancarias es diferente, lo cual nos proporcionaría una visión global y bien contrastada del sector financiero así como la diferencia en los sectores de actividad de las mismas con las distintas necesidades de comunicación que eso conlleva.

La entrada en el escenario se hizo teniendo en cuenta las condiciones propuestas para la observación participante (Gutiérrez et. al.: 144):

1. El investigador debía ser un extranjero a su objeto de investigación.
2. Convivir integradamente en las empresas que se quiere estudiar.
3. Mantenerse al margen de las propias fronteras establecidas dentro de cada organización.
4. La integración del analista tendría que ser maximizada y funcional, sin dejar de ser por ellos un analista externo.

En primer lugar, la interacción social con los distintos informantes se hizo procurando que se sintieran cómodos con el fin de ganar su aceptación. La primera toma de contacto fue a través de las pertinentes presentaciones. Después el Dircom introdujo al investigador frente a los diferentes miembros del equipo y en la medida de lo posible se mantuvieron conversaciones informales para romper el hielo y conseguir un mayor acercamiento observador-observado.

Durante todo el proceso de negociación, en los tres casos estudiados, el investigador de campo trató de cultivar relaciones de confianza con los Directores de Comunicación. Estos serían los “informantes claves” (Taylor y Bodgan 1996: 61), apadrinando al investigador y siendo las fuentes primarias de investigación.

Para alcanzar los objetivos sacando el máximo rendimiento a la observación, establecer el *rapport* con los informantes fue una meta en todo momento. Para conseguirlo, se consideraron adecuadas sus rutinas, se establecieron aspectos en común con las personas observadas, se comentaron anécdotas, se mostró interés en todo momento y se brindó ayuda cuando se consideró oportuno.

En segundo lugar, se pusieron en marcha estrategias y tácticas relacionadas con el modo de obtener los datos en el campo, así como con participar en las acciones que se desarrollan en el mismo. Dependiendo del escenario y conforme a las características y limitaciones de cada uno, se alternaron métodos completamente de observación con técnicas de obtención de información necesarias, pues solamente con la observación no se tenía acceso a todos los datos. Estas fueron entrevistas con el Dircom y su equipo, debates, formar parte en las decisiones y acciones de comunicación, trabajo en equipo, etc.

Además, aunque el observador tenía en mente muchos interrogantes, permitía que los temas emergiesen en el escenario. En las entrevistas se formularon las preguntas permitiendo que los informantes hablaran, sin forzar ni dirigir la respuesta hacia los intereses de la investigación. Estos fueron alentados a hablar de otros temas de interés y a medida que el investigador adquirió conocimiento y comprensión del escenario, las preguntas pasaron a ser más directivas y centradas en un foco (Denzin, 1978; Spradley, 1980).

Tabla 7: Desarrollo observación participante

Observación Participante				
Empresa	Acceso	Rol	Área de comunicación	Forma de trabajo
Unicaja Banco	18 y 19 de marzo de 2015	Rol tipo II: Participante-como observador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dirección de Comunicación ○ Comunicación con los medios ○ Eventos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Observación ○ Notas de campo ○ Entrevistas Dircom ○ Entrevistas equipo ○ Asistencia reuniones ○ Formar parte en las decisiones de comunicación ○ Formar parte en las acciones de comunicación ○ Opinión ○ Trabajo en equipo
Telefónica S. A.	11 de mayo de 2015	Rol tipo IV: Completo observador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Relaciones Institucionales ○ Patrocinio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Observación ○ Notas de campo ○ Entrevistas Dircom ○ Debate
BBVA	17 de junio de 2015	Rol tipo III: Observador-como participante	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dirección de Comunicación ○ Comunicación social ○ Comunicación RR. SS. y Web ○ Crisis y RSC ○ Servicios de Información ○ Comunicación con los medios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Observación ○ Notas de campo ○ Entrevistas Dircom ○ Entrevistas equipo ○ Asistencia reuniones ○ Formar parte en las decisiones de comunicación ○ Opinión

Fuente: Elaboración propia

Por último, como una de las partes más importantes de todo el proceso fue el registro de los datos en forma de notas de campo escritas. Estas debían ser completas, precisas y detalladas.

Se tuvo en cuenta que en la OP el análisis de los datos es una actividad en proceso continuo. De lo que ya ha aprendido el observador depende lo que trate de observar y el contenido de las preguntas en el campo (Taylor y Bodgan 1996: 74). Se llevó un registro de temas por explorar y preguntas por hacer denominado “Comentarios del observador”.

Puesto que las notas de campo proporcionan los datos que son la materia prima de la observación, se hizo un gran esfuerzo por redactarlas lo más amplias y completas posibles.

La forma de las notas de campo en el cuaderno del investigador se realizó siguiendo los consejos de Taylor y Bodgan (1996: 81). Se enuncia a continuación:

1. Cada conjunto de notas comenzó con una carátula titulada: fecha, momento, lugar, día, frase que recordara el contenido, etc.
2. Diagrama del escenario al principio de las notas: indicando qué página de las notas se describe cada movimiento
3. Dejando márgenes suficientes para comentarios
4. Agrupando los fragmentos por temas
5. Usando punto y aparte continuamente
6. Empleando comillas para registrar observaciones. Estos fragmentos literales serían muy útiles para el posterior análisis de resultados, incluyendo los más interesantes dentro del contenido.
7. Notas no solo descriptivas sino también registros de interpretaciones, sentimientos, intuiciones, áreas futuras de indagación, etc. Estos comentarios subjetivos se incluyeron empleando paréntesis y con las iniciales C. O. (Comentarios del Observador).

Tabla 8: Observación participante: ejemplo notas de campo

Observación participante: ejemplo notas de campo	
<p>BBVA</p> <p>17 DE JUNIO DE 2015</p> <p>9.30 am</p> <p>Despacho de Ignacio Jiménez Soler - Director de Comunicación Corporativa BBVA</p> <p>ÁMBITOS DE TRABAJO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Despachos directos con el Comité de Dirección (pág. 3) Problemas o fortalezas que tienen 1 vez al mes, dependiendo de la actividad se llama, envía mail, etc. 2. Comité de Dirección del área: Todos los lunes (pág. 4) Estrategia general Temas operativos Toma de decisiones y acuerdos 3. Reunión con el equipo: Todos los miércoles (pág. 7) Temas del día a día más tácticos Toma de decisiones sobre la marcha 	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p><i>C. O. (Dircom amable, educado, carismático, líder)</i></p> </div>	
<p>REPUTACIÓN CORPORATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - BBVA ha repuntado en los índices de reputación en el último año - Reputación orientada a la venta <p>“La reputación a la larga sí se liga al negocio, pero no siempre tiene como objetivo vender más, pero si consigues que tu reputación mejore tienes la posibilidad de engrasar la actividad comercial, es decir, vender más”.</p> <p><i>C. O. (Preguntar sobre cómo la crisis financiera ha influido en la reputación del banco).</i></p> <p>[...]</p>	

Fuente: Elaboración propia

1.4.5.4.4. Estructuración de la información recogida

Para dar sentido a los datos descriptivos obtenidos en la investigación cualitativa, el enfoque debe orientarse hacia el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios y personas que se estudian (Taylor y Bogdan, 1996: 159).

Este período de actividad junto a los Directores de Comunicación y sus equipos, permitió la recolección de notas, entrevistas, documentos, así como la ponderación de resultados en diferentes actividades, permitiendo observar de primera mano, en directo y como con ninguna otra técnica, la toma de decisiones en Comunicación Organizacional.

El análisis de todas las notas de campo escritas, en primer lugar, se transcribió, conformando un archivo por cada empresa. En segundo lugar, en una copia del registro original, se harían los cambios pertinentes. Las notas de campo ya agrupadas por temas, fueron analizadas, resaltando lo importante y desechando lo que no sería útil. Por último, en un tercer archivo, las anotaciones de las tres observaciones realizadas fueron agrupadas incluyendo cada información en el apartado temático correspondiente. Este trabajo permitió ubicar posteriormente y de forma fácil y satisfactoria el contenido junto con las informaciones del resto de métodos de investigación utilizados para el análisis de resultados definitivo.

1.4.6. Relación entre objetivos y metodología

Tabla 9: Relación entre objetivos y metodología		
Objetivos	Técnicas	Fuentes
1. Identificar cómo se toman las decisiones en Comunicación Organizacional	Encuesta Entrevista Método Delphi Observación participante	Fuentes Primarias
1.1. Valorar la aplicación del <i>neuromanagement</i> y de modelos teóricos eficaces y efectivos a la toma de decisiones en Comunicación Organizacional, evaluando el tiempo dedicado al proceso decisorio e identificando los participantes en las mismas	Encuesta Entrevista Observación participante	Fuentes Primarias
1.2. Evaluar el perfil profesional del Dircom, determinar su influencia en la toma de decisiones estratégicas de la organización y describir el tipo de determinaciones a las que opta en materia comunicacional	Encuesta Entrevista Método Delphi Observación participante	Fuentes Primarias + Fuentes Secundarias
1.3. Determinar los cambios que deben producirse en la gestión empresarial para una toma de decisiones en comunicación exitosa	Entrevista Método Delphi Observación participante	Fuentes Primarias
1.4. Pronosticar las tendencias y la previsión de evolución (5 años) de las competencias del Director de Comunicación en la empresa española.	Método Delphi Observación participante	
2. Describir el estado de la comunicación empresarial ante las variaciones socioeconómicas, para determinar cómo influyen estos cambios en la toma de decisiones de los directivos	Encuesta Entrevista Método Delphi Observación participante	Fuentes Primarias + Fuentes Secundarias
2.1. Determinar el grado de repercusión de la actual crisis económica-financiera en las decisiones tomadas en los departamentos de comunicación, identificando qué aspectos han variado y cuál es el pronóstico a medio plazo	Encuesta Entrevista Método Delphi Observación participante	Fuentes Primarias
2.2. Demostrar la tendencia al cambio del modelo tradicional de comunicación de masas en dirección al modelo bidireccional de escucha activa hacia los <i>stakeholders</i> , estableciendo la relación existente con la aplicación de redes sociales	Encuesta Entrevista Método Delphi Observación participante	Fuentes Primarias + Fuentes Secundarias
2.3. Comprobar la incidencia de elementos como la reputación corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa en la toma de decisiones organizacional	Encuesta Entrevista Delphi Observación participante	Fuentes Primarias + Fuentes Secundarias
2.4. Verificar la aplicación de la Neurocomunicación como medio para conseguir mayor impacto en las audiencias, ante la situación de saturación publicitaria y crisis mediática en la que nos encontramos	Encuesta Entrevista Método Delphi	Fuentes Primarias

Fuente: Elaboración propia

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El silencio no es rentable: La comunicación en las organizaciones

El Director de Comunicación (Dircom)

Neurociencia aplicada a la gestión y comunicación empresarial

La toma de decisiones como elemento sustancial de la acción empresarial

2. Marco teórico que sustenta la investigación

Dentro del desarrollo de esta investigación y para un pleno entendimiento de la misma, resulta imprescindible abordar diferentes fundamentos del conocimiento de la Comunicación Organizacional así como del proceso de toma de decisiones.

En los siguientes apartados, se ofrece una síntesis exhaustiva de los antecedentes bibliográficos, así como de las pocas aportaciones empíricas existentes relacionadas con el objeto de estudio: la toma de decisiones en Comunicación Organizacional. Este análisis permite obtener una visión global del asunto en cuestión, dando lugar al marco teórico que sustenta la investigación práctica.

Estructurado en cuatro grandes apartados, como punto de partida, se reflexiona sobre la comunicación en las organizaciones, llevando a cabo una delimitación conceptual, un repaso por su historiografía, así como el tratamiento de aspectos tan relevantes en la sociedad actual como son la gestión de intangibles en la empresa, la RSC y el nuevo paradigma de la comunicación *online*. Segundo, debido a que la investigación estará basada principalmente en la figura del Dircom, se ofrece una conceptualización del mismo, la evolución de este en el tiempo hasta consolidarse en la empresa, datos referentes a la ubicación de esta figura en el organigrama empresarial e información referente a sus funciones. Tercero, dando un salto al campo de estudio sobre la toma de decisiones, desde el enfoque de la neurociencia, se analiza la estructura y el funcionamiento del cerebro en la toma de decisiones. A continuación, se estudia el concepto de *neuromanagement* como doctrina educativa en el proceso de toma de decisiones de los directivos y los nuevos conceptos de Neurocomunicación y Neuromarketing, considerando su aplicación reciente en la Comunicación Organizacional. Por último, en el cuarto apartado se aborda el proceso de toma de decisiones como elemento sustancial de la acción empresarial, identificando también diferentes modelos teóricos para el proceso de toma de decisiones estratégicas.

2.1. El silencio no es rentable: La comunicación en las organizaciones

Todos los sistemas, incluidas las organizaciones, para sobrevivir en su entorno, necesitan continuamente información relativa tanto a su ámbito interno como a lo que le rodea (Padilla, 2002: 13); es más “sin ella será imposible que haya empresa, y de su presencia, de su utilización, dependerá no ya el éxito o fracaso de nuestra empresa, sino su propia existencia” (Fernández, 2004: 36).

El término “comunicación” no debe entenderse en su sentido meramente técnico o mediático, ni tampoco como antaño, como una actividad exclusiva de la publicidad o de las relaciones públicas. La comunicación, hoy, es el sistema nervioso central que rige la conducta y el funcionamiento de toda organización y de sus relaciones con el entorno. Por eso mismo, la comunicación empresarial está íntimamente ligada a la estrategia y a la gestión (Costa, 2011: 19). La forma en que la organización gestiona su comunicación tiene consecuencias directas en su funcionamiento interno, en la motivación de sus trabajadores y en la proyección de una imagen pública positiva (Arrieta, 1990: 130).

En este sentido, y teniendo en cuenta el valor de la comunicación, planificar antes que controlar, es la forma de ser una empresa eficiente. Planificar su estrategia, prever su estructura organizativa, definir su dirección, organizar su información y diseñar su comunicación. “Todos estos instrumentos configuran las organizaciones y ellos les dan su cultura y el sentido que las empresas quieren y los públicos perciben de ellas. Es la forma de diferenciarlas de las otras” (Gil, 1999: 11).

En definitiva, ¿qué aporta la comunicación aplicada a las empresas? Aparte del aspecto ético y de Responsabilidad Social, que incide en la motivación, el trabajo en equipo y la integración, aspectos a los que haremos especial mención más adelante (cf. epígrafe 2.1.2.4), la comunicación, en el sentido funcional aporta el reconocimiento de la empresa como un sistema. Así, la comunicación se afirma en dos ramas: una será la sociología de la comunicación, y la otra, la tecnología de la comunicación (Costa, 2011: 64).

Los siguientes epígrafes buscan dar una respuesta útil a todos los aspectos que conciernen a la Comunicación Organizacional, empezando por definir este concepto así como el de la empresa y sus diferentes estructuras. El siguiente paso consiste en hacer un repaso por las teorías de la organización, añadiendo una breve historiografía de la comunicación empresarial como punto de partida. En segundo lugar, se presenta la esencia estratégica que hoy rige a esta doctrina, enumerando las diferentes modalidades de comunicación siguiendo diferentes criterios (funcional, direccional, etc.); planteando la importancia de contar con un Plan Estratégico de Comunicación; definiendo los conceptos de imagen, identidad corporativa o reputación y RSC como intangibles en la empresa, estudiando su importancia en la empresa, dadas las demandas cada vez más exigentes de los públicos, se identifican los procesos que la empresa debe seguir en la gestión de una crisis reputacional. Por último, pero no menos importante, se dedican unas líneas al análisis de la irrupción de las redes sociales en la empresa como canal bidireccional y estratégico, planteando el cambio de paradigma al que se enfrentan los profesionales de la comunicación.

2.1.1. Fundamentos para el entendimiento de la comunicación aplicada a las organizaciones

La ubicación y el contenido de este apartado han sido seleccionados por ser el punto de partida que sienta las bases de la comprensión de conceptos y aspectos imprescindibles sobre la comunicación y la empresa para el buen desarrollo de esta investigación.

2.1.1.1. Delimitación: Empresa y comunicación

¿Qué es la comunicación empresarial? Es la primera pregunta que hay que hacerse para responder de forma definida al entramado de este trabajo; por ello es imprescindible dedicar unas líneas a su delimitación. Pero antes, es conveniente definir qué es la organización y cuál es su estructura, con el fin de entender por qué en esta se integra la comunicación.

Según el *Diccionario de la lengua española* (DRAE), existen varias definiciones que describen el concepto ‘empresa’, pero dos de ellas son las que se amoldan perfectamente a los objetivos de esta investigación. Así, en primer lugar, encontramos:

“Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”, y como segunda definición: “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Atendiendo el concepto de organización, Bartoli (1992: 17) lo define a primera instancia como “acción de organizar” y “conjunto organizado”. Sin embargo, contrasta estas definiciones por considerarlas en parte erróneas, pues “conjunto organizado” se refiere a la empresa en su totalidad, reduciéndolo al organigrama. Por lo tanto, y basándose en las ciencias de la gestión, “la organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo” (Bartoli, 1992: 18).

La estructura de una organización puede definirse simplemente, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg, 1984: 26). Para estructurar una empresa hay que conocer cuál es la división del trabajo que predomina y analizar cómo se lleva a cabo la coordinación del mismo; en esto claramente influirá la filosofía que tenga la organización (Gil, 1999: 18). Organización horizontal o vertical, estructura jerárquica o lineal, autoritaria o democrática, son aspectos que definen el diseño interno de una empresa y que claramente incide en la comunicación de la organización, como veremos en el siguiente apartado.

En este contexto, donde la necesidad de comunicación en la empresa, tanto en su interior como hacia su entorno se hace más patente, la comunicación debe ser interiorizada en la empresa en su toma de decisiones y en su comportamiento (Enrique, 2007: 45). Ventura (2000: 60) define a la empresa como “un ente comunicativo”, que tiene como función primordial “dar a conocer todo cuanto hace la empresa, todo cuanto es, todo cuanto le preocupa y todo cuanto está dispuesta a comprometerse y a aceptar su parte alícuota de responsabilidad, en un ámbito social”.

Pero antes de introducirnos en el intento de definir y estudiar la naturaleza de la comunicación empresarial, consideramos que es de primer orden realizar también una explicación conceptual sobre lo que se entiende por el término ‘comunicación’.

Existen numerosas definiciones de ‘comunicación’, tantas como autores que abordan su problemática desde diferentes disciplinas (lingüística, sociología, psicología, física, etc.). A modo de ejemplo, si buscamos el significado del término ‘comunicación’ en el DRAE nos encontramos con diez acepciones de dicho vocablo.

‘Comunicación’ es una palabra que nos remite al ser humano, ser social por naturaleza, que es impulsado por la imperiosa necesidad de relacionarse con los otros e integrarse en un grupo o una comunidad. Comunicación, comunicar, del latín *communicatio*, *communico*, proviene de *commune*, que significa ‘bien común’ o ‘bien público’ (Costa, 2011: 63).

Rogers (1980: 10) define el concepto ‘comunicación’ como “el proceso por el cual se trasfiere una idea de una fuente a un receptor, con la intención de cambiar su comportamiento”. Ongallo (2000: 11) opina que la comunicación es, ante todo, “un proceso de intercambio, que se complementa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo”. Partiendo de la idea de que comunicar es intercambiar, estamos de acuerdo con Vargas (1988: 12), cuando afirma que comunicar es “una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo (del proceso de comunicación: fuente-mensaje-canal-receptor)”.

La sociedad como tal existe desde que los hombres se comunican entre ellos. En la empresa, por ser parte de la sociedad, ocurre lo mismo, “desde el momento que comienza a funcionar una empresa o institución, ya tiene algo que informar y comunicar, por lo tanto comienza su *deber social*, convirtiéndose así en un instrumento de *diálogo social*” (Martín, 2006: 23).

De una forma básica, “el proceso de comunicación es el método por el cual el emisor llega al receptor con un mensaje” (Davis y Newstrom, 1991: 85). Centrándonos en el tema que nos ocupa, la Comunicación Organizacional consiste en “la emisión y recepción de información en una organización y en el intercambio de información y la transmisión de significados, dentro de la empresa y entre esta y su ambiente” (Katz y Khan, 1981: 250); también se identifica como “el proceso que mantiene vivas las

organizaciones dentro de un ambiente determinado” (Valbuena, 1979: 437).

La pluralidad con la que se maneja el término ‘organizacional’, en palabras de Prior-Miller, invita a la reflexión y antepone lo que posteriormente será analizado en detalle en apartados venideros.

La Comunicación Organizacional consiste en el proceso de negociación de significados. El conflicto organizacional será el resultado de discrepancias en cuanto a significados. El cambio organizacional será el resultado de la redefinición constante de las realidades. Las conductas organizacionales serán racionales y voluntarias, no predeterminadas. La gestión organizacional será al mismo tiempo reactiva y proactiva (Prior-Miller, 1989, 71).

La comunicación corporativa es precisamente el proceso integral de comunicación que una empresa realiza en cualquier momento del día, tanto de forma consciente como de forma inconsciente. La comunicación corporativa tiene su origen en la filosofía de la propia empresa, en la imagen que la empresa desea proyectar tanto al interior como hacia el exterior (Adecec, 1997: 37).

Asimismo, dado que la Comunicación Organizacional emana del negocio, está adquiriendo peso específico y evolucionando hacia formas más complejas y estratégicas (Dircom, 2015). Entendemos por comunicación estratégica “la comunicación alineada e integrada con la estrategia global de la compañía que impulsa y mejora el posicionamiento estratégico de la organización” (Argenti, 2014: 93).

Esta necesidad de integrar la comunicación como una de las fuerzas estratégicas del *management* empresarial, será desarrollada más adelante (cf. epígrafe 2.1.2.). A continuación, para entender la importancia que tiene el proceso de la comunicación empresarial, es necesario dedicar unas líneas a su evolución histórica para más tarde vislumbrar unas líneas al respecto.

2.1.1.2. La comunicación en las teorías de la organización

Los cambios que se están produciendo en la humanidad desde hace algunas décadas han dado lugar a la actual Sociedad de la Información. Pero antes de esta, a lo largo de la historia, se han sucedido diferentes etapas, diferentes circunstancias que conformaron diversas sociedades.

El punto de partida fueron las denominadas sociedades tradicionales, basadas en la agricultura y en una economía extractiva. La evolución desde el siglo XVIII de estas sociedades ha ido encaminada hacia una economía fabril, basada en la manufactura y en la industria, dando lugar posteriormente a sociedades dinámicas, con cambios acelerados hacia la postmodernidad, teniendo una vital importancia las organizaciones, la comunicación y la participación (Lucas, 1997: 14).

El sistema de producción industrial que se impuso definitivamente a inicios del siglo XX implicó la necesidad de inventar la empresa contrayéndose la estructura que requería este nuevo producto (Costa, 2011: 33):

1. Crear la empresa industrial en tanto que aparato productivo con existencia legal, a partir del capital y de sus exigencias de rentabilidad.
2. Organizarse para ser eficiente y productiva asegurando la coordinación de todos sus órganos para la ejecución de los proyectos.
3. Administraste, es decir, gestionar y controlar los recursos materiales, financieros y humanos optimizando el desarrollo y rendimiento de la empresa.

En este sentido, el modelo de empresa industrial del siglo XX se construye sobre cuatro pilares:

- Capital: es el factor fundamental del sistema de producción industrial, la propiedad privada de los medios de producción y la búsqueda del máximo beneficio.
- Productivismo: es el espíritu del industrialismo capitalista.
- Organización: es la estructura jerarquizada basada en el mando y las tareas que son asignadas conforme a la división del trabajo. La división de la organización se ve plasmada en el organigrama, diagrama en forma de pirámide donde se representa la estructura jerárquica del poder en la empresa con los escalones

sucesivos que van desde la cúspide (el máximo ejecutivo) hacia la base, al cual haremos especial mención en el epígrafe 2.2.3.

- Administración: es el sistema de dirección, toma de decisiones y gestión de los recursos.

Lucas Marín (1997: 18) enumera las variables del proceso de modernización, siendo estos los cambios en la población (crecimiento, urbanización...); la movilidad (aceleración del cambio social, aumento de la movilidad física...); la racionalización (burocratización, espíritu capitalista...); la masificación (producción en masa, importancia del consumo...) y la complejidad (valoración del tiempo, búsqueda de la seguridad, valoración del medio ambiente...).

En la segunda mitad del siglo XX, ante esta situación de continuo cambio, durante la sociedad postmoderna o de la Información, adquiere especial relevancia la expansión de las organizaciones y los problemas relativos a la comunicación.

Centrándonos en la evolución teórica de la conducta humana en las organizaciones, se está dando cada vez mayor importancia a los temas comunicativos. De esta manera, “el incremento de las necesidades prácticas de comunicación ha ido acompañado de un desarrollo teórico, en el que la consideración de las empresas como entes productivos, que deben ser racionalizados para su estudio, viene seguido de una mayor preocupación por los aspectos humanos de la relación social establecida” (Lucas, 1997: 43).

La consideración de la organización como un sistema se atiene perfectamente a la complejidad de la conducta humana en el trabajo, así como el concepto de cultura corporativa (definida más adelante), que nos lleva directamente a la exigencia de comunicación en las empresas. En este sentido y siguiendo la agrupación llevada a cabo por Lucas Marín en su libro *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (1997: 66), se enuncia la atención prestada a la comunicación desde las tres escuelas de conducta organizativa: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica, efectuando una comparación con respecto a la naturaleza de la comunicación en cada una de ellas.

Siguiendo al ya citado Marín (1997: 66) y comenzando por la importancia dada a la comunicación, en la Escuela Clásica es poco importante y restringida a los directivos; en la Escuela de Relaciones Humanas la comunicación es relativa y limitada a las relaciones entre iguales; en la Escuela Sistémica la comunicación pasa a ser muy importante, hasta el punto de ser considerada la unión del organigrama. Atendiendo a los propósitos de la comunicación, en la primera es usada solo para dar órdenes, en la segunda para satisfacer necesidades de los trabajadores y, por último, en la tercera, para controlar, coordinar y para informar a los entes decisores. La dirección de los flujos comunicativos pasa de la verticalidad en la Escuela Clásica a la horizontalidad entre iguales en la Escuela de Relaciones Humanas, siendo en todas direcciones en la tercera escuela. Por último, los problemas de comunicación, y en orden de cita de las escuelas, son rupturas en la primera, rumores en la segunda y sobrecarga comunicativa entre otros problemas en la Escuela Sistémica.

2.1.1.3. Síntesis histórica de la Comunicación Organizacional

Si abordamos una síntesis histórica de la gestión de la comunicación en las organizaciones, se plantea la posibilidad de realizar un recorrido por toda la Historia de la Humanidad, “pues la comunicación es un elemento indispensable en la construcción social” (Sotelo, 2004: 35). En el apartado anterior, hemos hablado de la sociedad moderna y de sus características. En esta dirección de modernismo, la Comunicación Organizacional una vez considerada una profesión moderna, es equiparable con el periodismo o la publicidad.

La historiografía sobre el ámbito de las relaciones públicas, la comunicación institucional, corporativa o Comunicación Organizacional, términos éstos con los que se le ha nombrado, está dominada por el enfoque anglosajón. Todavía hoy se sostiene que esta actividad nació en los Estados Unidos a principios del siglo XX, sin embargo, varios historiadores y académicos de la comunicación de diversos países han descubierto que las raíces de las relaciones públicas no están únicamente en EEUU, sino que la gestión de la comunicación en las organizaciones ha surgido de manera paralela en todo el mundo occidental, aunque hay diferencias dependiendo de la evolución política y económica de cada país (Sotelo, 2004: 35).

Sotelo (2004: 36) establece las distintas condiciones que han influido en el nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional a la que nos referimos: el reconocimiento del Derecho Universal a la Información; la consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de la construcción social; la democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos; la generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial; y por último, la aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

A comienzos del siglo XX, diversos profesionales ponen en práctica en EEUU acciones de comunicación que les ayuden a aparecer en los medios. La pésima imagen pública que tenían algunos empresarios motivó que, como en el caso de John D. Rockefeller, contrataran trabajadores que promovieran un trato favorable de su persona en los medios de comunicación. Así aparecieron los agentes de prensa, quienes, además de defender los intereses de una persona u organización, también trataban de atender al bien común, pues proporcionaban información para el conocimiento de los ciudadanos (Sotelo, 2004: 38).

Las personas más importantes en el nacimiento de la Comunicación Organizacional fueron Ivy Lee, uno de los grandes pioneros de la profesión, pero sobre todo Edward Bernays, quien llevó a cabo el primer tratado sobre fundamentos teóricos y prácticos de la actividad que rebautizó como relaciones públicas (Bernays, 1923).

Después de 1945 la Comunicación Organizacional en Estados Unidos era una actividad en vías de plena profesionalización, caracterizada por el uso del modelo de *goodwill* o buena voluntad, “hacerlo bien y hacerlo saber” (Sotelo, 2004: 45), donde se reforzaba la importancia de la comunicación empresarial por tener un interés común para la sociedad. En los años setenta, este modelo entró en crisis, pues la opinión pública dejó de creer en las relaciones públicas ya que no terminaban de integrar a las organizaciones en la sociedad.

Las relaciones públicas vieron como su teorización se iba realizando a medida que la propia sociedad demandaba una mejora de sus actuaciones y una aportación más rigurosa y contrastable. Frente a unos inicios en los que los precursores de las relaciones públicas actuaban sin ninguna fundamentación teórica y se basaban en la intuición y el

instinto, la disciplina se fue desarrollando a medida que se generalizaba su uso en los ámbitos privados y público (Castillo, 2004).

Tensiones políticas y económicas en el mundo occidental propiciaron que las acciones filantrópicas llevadas a cabo por las empresas no fueran suficientes, teniendo que asumir compromisos con los consumidores o el medio ambiente. Por ello, la Comunicación Organizacional tuvo que adoptar un enfoque estratégico: “debía concebirse como una función esencial, al igual que otras áreas directivas de la organización, y había que someterla a una planificación estratégica” (Sotelo: 2004: 47).

Las relaciones públicas, que pueden considerarse precursoras de la función de comunicación corporativa, surgieron para cubrir una necesidad: dar respuesta a la demanda de los distintos grupos de interés. Lo que empezó siendo una función meramente táctica, ha pasado a ser una función estratégica (Argenti, 2014: 142).

La profesión se basa para su conocimiento científico en las ciencias sociales y políticas, así como en las económicas, y para su aplicación en el arte de saber comunicar estas ciencias, de ahí que las RR. PP. sean un arte aplicado a unas ciencias sociales, económicas y políticas, con el objeto final de persuadir a los públicos objetivos y, sobre la base de los resultados que nos dan esos conocimientos, aplicar unas técnicas que pueden ser de empresa o de comunicación (Barquero, 2010: 19).

Hoy, cuando hablamos de la comunicación en las relaciones públicas actuamos en la incertidumbre y en la sociedad de flujo. Eso supone retos en la formación, en el ejercicio profesional y en la responsabilidad social de la empresa.

En la formación hay que agilizar los procesos de aprendizaje-enseñanza que permite formar a los futuros profesionales con unos conocimientos profundos de los conceptos y de las herramientas comunicativas a su servicio. En la profesión debemos defender la comunicación como un activo estratégico de las organizaciones, que puede quedar al margen de acciones de visión a corto plazo. Y en el papel de la Responsabilidad Social hay que exigir que toda organización se integre con la sociedad en el ideal de la justicia social (Castillo, 2014:12).

Después de haber hecho un breve repaso conceptual, teórico y más concretamente refiriéndonos al histórico, considero que el futuro de la Comunicación Organizacional es cada vez más estratégico, estando totalmente asentada como herramienta de gestión de las organizaciones (Sotelo, 2004: 54). Esta doctrina se democratiza gracias a la demanda que la sociedad lleva a cabo hacia la buena gestión de las empresas, naciendo prácticas como la Responsabilidad Social Corporativa o el Desarrollo Sostenible, aspectos a los que haremos referencia más adelante. Además, Internet y las nuevas tecnologías han contribuido en gran medida al desarrollo de una nueva Comunicación Organizacional. En definitiva, los programas de comunicación empresarial han evolucionado y hoy en día, se orientan no solo a atender los intereses legítimos de la organización, sino también hacia la verdad, estando al servicio de la sociedad.

2.1.2. Comunicación estratégica en la nueva gestión empresarial

Siempre ha existido la acuciante necesidad de que las empresas comuniquen con sus clientes, su mercado: “si los compradores y vendedores no se conocen mutuamente, no pueden existir en el mercado” (Johnsson, 1991: 94). Pero “la confianza del cliente depende de que el suministrador de productos o servicios, el ente comunicador, merezca la confianza del público. Para ello ha de definir los mensajes, elegir los instrumentos de comunicación, los mecanismos de control y coordinar toda la operación. En definitiva, el éxito de una persona u organización depende de que sepa vender adecuadamente un mensaje-producto” (Álvarez y Caballero, 1997: 21).

Lo que no se comunica, no existe. O existe solamente para unos pocos. Por eso es importante que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación que les sirva de guía a la hora de comunicarse con sus públicos. Tampoco se debe confundir las relaciones públicas y la comunicación corporativa con la mentira y la manipulación. No se trata de hacer pasar un mal producto por bueno, sino de tener un buen producto, para después esforzarse por darlo a conocer a través de la comunicación (Aced, 2013: 19). En las empresas, todo comunica: no solo los mensajes que emite el departamento de comunicación, sino también, las acciones de todos los que forman parte de la organización (Aced, 2013: 19). En la actualidad, las empresas no se diferencian por sus productos, sino por la imagen que proyectan a la sociedad, lo que sitúa o debería situar a

la comunicación en el corazón de la estrategia de cualquier organización (Morató, 2011).

Pese a los cambios que se están produciendo en el modelo comunicativo, hay aspectos que nunca deben modificarse. La empresa, ya sea por medio de publicidad o de otro canal, debe tener siempre presente su estrategia y estructurar sus mensajes conforme a cinco W: *qué* es lo que ha de decir, *cómo* debe decirlo, *dónde* ha de decirlo, *cuándo* debe decirlo y *cuánto* ha de invertir en ello (Álvarez y Caballero, 1997: 50).

Es importante destacar que los objetivos estratégicos no son fijados únicamente por la Alta dirección, sino que además otros actores intervienen en este proceso (individuales, grupos, competencia...), que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa y que pueden verse afectados, positiva o negativamente, por las decisiones y/o acciones de la misma. Los objetivos marcados por la organización nunca pueden entrar en conflicto con los objetivos de los grupos de interés. La comunicación es la función que permite transmitir el proyecto de la organización a los diferentes *stakeholders* de la misma, permite que la visión de la Dirección traspase al personal, proveedores, clientes y opinión pública (Weil, 1992: 127).

Ante esta situación estratégica y haciendo referencia a las funciones de la comunicación en las organizaciones. Thayer (1975) identifica las funciones informativa, de mando y de instrucción, de influencia o motivación, integrativas o integradoras, de transmisión de la cultura, de legitimación, de identidad, pedagógica, tecnológica y política.

Para Argenti (2014: 93) los pasos en el modelo de gestión estratégica de la comunicación corporativa son: implantar una estrategia corporativa eficaz, analizar e identificar los principales *stakeholders*, transmitir mensajes de forma eficaz y, por último, evaluar la respuesta de los grupos de interés. Definitivamente, integrar la comunicación corporativa en la visión y estrategia global de la organización.

La relevancia de la comunicación estratégica en la nueva gestión empresarial no está en duda, aun cuando muchas empresas mantengan una visión eminentemente inmediatista en lo relativo a su expresividad institucional (Matilla, 2011). Respecto a la

importancia de la comunicación, (Costa, 1999) incide en la importancia de reducir el esfuerzo publicitario y aumentar el enfoque integral que supone la comunicación estratégica.

La comunicación en Europa ha evolucionado e incrementado su importancia en las empresas y progresivamente ha pasado de un ámbito técnico a adquirir mayor carácter estratégico. Definitivamente, el protagonismo de la estrategia en la Comunicación Organizacional está en aumento (Dircom, 2010, 2015; Wellcomm, 2012 y Zerfass *et al.*, 2013, 2014, 2015).

Del análisis detallado de las principales conclusiones de las pasadas ediciones del estudio *European Communication Monitor*, junto con las de las tres publicaciones de *El estado de la Comunicación en España* de la Asociación Dircom, así como las del estudio *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación* realizado por la Fundación EOI en 2010, se desprenden las principales tendencias que desde hace años han marcado el quehacer diario de los profesionales de la comunicación. La transparencia y credibilidad, mostrar el lado humano y apostar por el mundo digital son las principales tendencias de comunicación en los informes anuales (Dircom, 2012, EOI 2010). En este sentido, las tres cuestiones más importantes para los Directores de comunicación en Europa son: vincular la estrategia empresarial y la comunicación, lidiar con la revolución digital y la web social y construir y mantener la confianza (Zerfass *et al.*, 2014 y Dircom, 2014, 2015).

A continuación, primero, se delimitan los principales tipos de comunicación en la empresa; segundo, se hará una pequeña mención al Plan de Comunicación como herramienta estratégica de comunicación imprescindible para llegar de forma planificada a los *stakeholders*; tercero, se identifican los valores demandados por la sociedad a la empresa actual, parámetros que deben ir inmersos en los objetivos de comunicación de la organización, pues serán los que creen una imagen positiva para sus públicos. Hablamos de la importancia de la Identidad Corporativa de la organización, de su plena cohesión entre la imagen proyectada y la imagen recibida, de la cultura y filosofía corporativa, aspectos que comunican notablemente hacia el interior y el exterior de la empresa; cuarto, se tratan las nuevas tendencias en gestión de empresas y comunicación que repercuten enormemente en la reputación de la misma: la gestión de

intangibles a través de la RSC. Y por último, se hará mención al papel de la Comunicación Organizacional en la gestión de crisis reputacionales.

2.1.2.1. Tipos de comunicación en la organización

Cuando se analiza la comunicación es preciso delimitar de qué tipo de comunicación se trata, ya que cada tipo y nivel de comunicación se enfrenta con diferentes problemas (Uña, 2010: 19).

A continuación, se enumeran y delimitan los diferentes modelos de comunicación en las organizaciones, buscando conseguir un pleno entendimiento de términos útiles y necesarios para el desarrollo de la investigación.

Tipos de comunicación según un criterio ambiental

“El mensaje comunicativo, dirigido hacia el interior de la organización y hacia el exterior, se basa en el respeto a los dos públicos a los que se dirige; estableciendo una relación coherente entre producción, comercialización y comunicación” (Álvarez, 2004: 71).

Todas las organizaciones tienen derecho a comunicar ya sean mensajes simples o complejos, destinados al interior o al exterior de la misma, pero “como derecho y deber, los mensajes pueden ser difundidos por cualquier medio de comunicación o modo de publicación, pero siempre habrán de ser genuinamente mensajes que informen, no apariencia de mensajes que son desinformadores” (Desantes, 2004: 34).

Podemos distinguir entre comunicación interna y externa, dependiendo del ámbito en el que se inicia la comunicación y hacia dónde se dirige la misma.

Los términos de comunicación interna son referidos a procesos comunicativos surgidos dentro de la organización en general, que van destinados a elementos de ese mismo nivel o inferior y que solo sean recibidos por los elementos que componen ese colectivo (Bartoli, 1992: 81).

Dentro de “la comunicación interna se distingue entre la comunicación para la gestión (lo que se ha llamado tradicionalmente la información para la toma de decisiones), y la comunicación interna social con el resto de los empleados, pero la novedad que ofrecemos es precisamente su integración en una misma estrategia de comunicación” (Fernández, 2004: 43). Es decir, el objetivo de la empresa es conseguir la plena incorporación de todos los componentes de la empresa (directivos, socios, trabajadores, proveedores...) buscando la plena integración con la cultura corporativa.

Además, la comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, una imagen positiva y un clima adecuado. La comunicación interna es un conglomerado de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y de rendimiento (Cervera, 2004: 277).

Por otro lado, hablamos de comunicación externa para referirnos a procesos comunicativos que cada nivel de la organización destina o dirige hacia otros niveles. Según Bartoli (1992: 100) se pueden distinguir cinco modalidades: I) *Comunicación externa operativa*: es la que se establece entre los medios de la organización y el medio externo; II) *Comunicación externa estratégica*: por un lado la que los miembros llevan a cabo con otras empresas, etc., y por otro lado, la que consiste en captar información estratégica del medio; III) *Información externa de notoriedad*: relativa a acciones de publicidad, etc.; IV) *Información externa no intencional*: procesos informativos que alcanzan niveles inferiores sin que se puedan controlar sus contenidos; V) *Información externa de obligada aportación*: la organización debe aportarla al entorno.

Lucas Marín (1997: 197) plantea la necesidad de “coordinar los sistemas de comunicación interna y externa en la organización”. Las funciones de estos dos sistemas primarios de mensajes están relacionados y los canales son mutuamente dependientes, por ello deben estar armonizados.

Por último, en esta clasificación podemos tener en cuenta las modalidades propuestas por Uña (2010: 9): a) *Comunicación próxima*: las esferas personales de cada uno dentro del espacio físico se interfieren, están en el mismo lugar, apenas utilizan más

que los canales naturales de que disponen: hablar, escuchar, tocar, etc.; b) Telecomunicación: la comunicación se efectúa necesariamente por medio de un canal artificial de aparatos técnicos.

Tipos de comunicación según un criterio direccional

Esta tipología es referida a la dirección de los procesos comunicativos internos, pudiéndose distinguir entre procesos comunicativos y procesos informativos. En este sentido, esta clasificación guarda una estrecha relación con la estructura organizativa que posea la empresa.

Nos podemos referir a un modelo de comunicación *unidireccional* y a un modelo *bidireccional* (Padilla, 2002: 32). El primero coincide con el proceso informativo (los roles no son intercambiables). El emisor y el receptor permanecen siempre tales y los mensajes circulan en una sola dirección. No hay equivalencia entre los mensajes emitidos y recibidos, el emisor emite más de lo que recibe (Uña, 2010: 19). Presenta como ventaja principal el control que ejerce el emisor sobre el proceso y como inconveniente principal que el destinatario no puede interactuar con el emisor. En el modelo bidireccional, el emisor y el receptor intercambian alternativamente sus papeles en un proceso de pregunta-respuesta (Uña, 2010: 19). Este modelo permite la interacción entre emisor y destinatario al incorporar la retroalimentación, siendo este el modelo que se demanda en la actualidad como veremos en siguientes apartados. El emisor y el receptor intercambian alternativamente sus papeles en un proceso de pregunta-respuesta.

Según esta distinción se pueden identificar los siguientes procesos, atendiendo a su direccionalidad e interactividad (Gonzalo, 1989): A) Procesos comunicativos y B) Procesos informativos, en ambos casos ascendentes, descendentes y oblicuos.

En resumen, la comunicación descendente transmite mensajes relativos al proyecto de empresa, las políticas y objetivos, los planes y perspectivas futuras, órdenes e instrucciones para la ejecución del trabajo, resultados, éxitos económicos, técnicas sociales, valoraciones sobre el rendimiento, dificultades y formas de superarlas para mejorar la rentabilidad, programas de formación, los problemas que afectan al personal,

posición de la empresa en el sector y evolución de las fuerzas competitivas del entorno. Los servicios que la empresa ofrece al personal y la forma de aprovecharlos, en general, información de la organización.

Por su parte la comunicación ascendente, tanto formal como informal, proporciona a los directivos el conocimiento de las actitudes, opiniones y deseos del personal, permite conocer las ideas y sugerencias de los empleados, etc.

La empresa que promueva e impulse internamente la atención y estímulo para mejorar los métodos de trabajo, ganará eficacia, integración y motivación de los empleados (Albizu, 1997).

Por último, dentro de esta categoría podemos incluir la clasificación que realiza Uña (2010: 19) según la oposición entre: a) relación interpersonal entre un individuo X con Y; b) comunicación de difusión, en la que el emisor habla simultáneamente a un gran número de receptores o viceversa. Ello da lugar a dos tipos de comunicación diferente:

- Comunicación interindividual (persona a persona): el destinatario y el remitente son individuos provenientes de un medio común. Unas veces se comunica en sentido unidireccional y otras, bidireccional.
- Comunicación de difusión: la difusión alcanza su verdadera dimensión con la llegada de los *mass-media*. Varias personas pueden escuchar simultáneamente y entender el mensaje de alguien que habla, pero una sola persona no puede escuchar a varias que le hablen a la vez: los mensajes, cada uno con sentido distinto y cada uno limitado, se superponen en un desorden real.

Tipos de comunicación según un criterio funcional

Los procesos comunicativos pueden clasificarse atendiendo a los objetivos que persiguen, ya sean organizativos o individuales (Gonzalo, 1989). Encontramos: A) *Procesos de comunicación equifinal*: son aquellos que adaptados al lugar donde tienen lugar, persiguen los objetivos de la organización. B) *Procesos de comunicación alterfina*: son los que persiguen objetivos distintos a los de la organización. C)

Procesos de comunicación no relevantes: la finalidad de los mismos es personal y particular.

Teniendo esta clasificación presente, la investigación llevada a cabo busca adentrarse en los procesos de comunicación equifinales, pues la toma de decisiones propuesta para estudio busca adentrarse en la Comunicación Organizacional desde una perspectiva estratégica y de negocio.

Tipos de comunicación según un criterio organizativo

Otra tipología se refiere a la formalización o no de los procesos, es decir, a si estos han sido previamente definidos en el diseño organizativo de la empresa o por el contrario han surgido al margen de la misma. En este sentido se distinguen los siguientes (Gonzalo, 1989): A) *Procesos formales:* envío de mensajes entre los miembros de la organización previamente definidos tanto en sus contenidos como en su periodicidad; B) *Procesos informales:* envío de mensajes interpersonales de naturaleza no regulada.

En este sentido Bartoli (1992: 117) hace referencia a la necesidad de la organización de contar con estos procesos y dispositivos de comunicación que asienten su coherencia. Pero afirma que la comunicación improvisada, puramente informal, sería motivo de ineficacia, frustraciones y desorden. De esta manera, la comunicación requiere organización sin dejar de lado el espacio para lo informal.

Tipos de comunicación según el destinatario

La tendencia actual en materia de comunicación se basa en la concepción de la misma como todo proceso de producción y envío de mensajes de la organización hacia los grupos de interés de la misma (Capriotti, 1999). Estos grupos de interés se pueden dividir en *internos* (accionistas, consejeros, personal de la empresa) y *externos* (proveedores, clientes intermediarios, clientes finales y opinión pública en general) (Sanz, 1994).

Más concretamente, los públicos internos son la comunidad interna, constituida por los miembros de la organización y que son verdaderos portavoces de la misma. Transmiten al exterior un doble mensaje, la existencia o no de unas buenas relaciones humanas y los mensajes recibidos a través del canal de comunicación interna. Por este motivo se les debe prestar tanta atención o más que a los *stakeholders* externos. Para delimitar los públicos externos nos podemos basar en el entorno de la organización, dividiéndolo en los siguientes apartados: *ambiente de entradas*: distribuidores, proveedores...; *ambiente de salidas*: clientes, clientes de la competencia...; *ambientes socio-institucional*: administración, medios de comunicación (Johnsson, 1991: 20).

Según el enfoque estratégico que sigue toda organización y la Teoría de los *stakeholders* o grupos de interés (McLaughlin, 2001), los directivos deben identificar los diferentes grupos de interés de la organización y lo que esperan de la misma, con el fin de establecer buenas relaciones con estos (Benet, 1994).

2.1.2.2. Políticas comunicativas: El Plan Estratégico de Comunicación

La organización es un sistema dinámico que acciona para la consecución de objetivos (Castillo y Álvarez, 2014: 32). Resulta evidente que la gama de necesidades de información que emanan de la organización para dentro y para afuera es muy amplia. Las organizaciones que se han preocupado por la gestión de una comunicación corporativa y no solo centrada en la venta han descubierto que hay que temerle más a la falta de información que a la información misma (Fernández, 2003: 15).

Así, en la sociedad actual, la comunicación ha pasado a ser el factor determinante en las relaciones comerciales, políticas y sociales, incidiendo sobre el estado de opinión de las personas, creando imágenes que propiciarán comportamientos. Consecuentemente, las empresas deben ejercer un control sobre sus mensajes e incidir sobre su aspecto y contenido, para crear y mantener una imagen acorde con sus objetivos corporativos.

Estas funciones esenciales se engloban en lo que se conoce como “planificación”, definida como (Albrecht, 1996: 74): “el conjunto de acciones

orientadas al logro de un resultado claramente fijado, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo y un elevado factor de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido”. La planificación será un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer en la organización y con qué se cuenta para ello (Castillo y Álvarez, 2014: 33).

Planificar en Comunicación Organizacional significa desarrollar la comunicación mediante la aplicación de un Plan Estratégico de Comunicación, a partir del cual se marcan y alcanzan objetivos, permitiendo un ahorro de recursos (por su optimización) y aseguramiento de los fines comerciales y de imagen. Con las ventajas, por un lado, del aumento de su competitividad, al encontrarse en mejor situación (por preparación y planificación en el mercado) y por otro, de refuerzo de una imagen que llega a los públicos a través de la credibilidad de los mensajes (Lacasa, 2004: 204).

Según Joaquín Maestre, expresidente de Shandwick Spain, “con un buen programa de comunicación se acorta el período que una empresa tenía previsto para alcanzar el prestigio deseado” (Adecec, 1997: 13).

Pero, ¿en qué consiste un Plan de Comunicación? El Plan Estratégico de Comunicación es un procedimiento eficaz, sistemático, que permite llevar a cabo las acciones de comunicación de una empresa. Esto entraña la dificultad de abarcar multitud de aspectos que directa o indirectamente afectan a la Comunicación, en general de la empresa y puntualmente en cada acción (Lacasa, 2004: 201).

Según Lacasa (2004) los principales pasos del Plan Estratégico de Comunicación son: el análisis y el diagnóstico de la situación, los objetivos, las estrategias y las acciones de comunicación. En todo Plan se debe controlar todos los factores y variables intervinientes, analizar, segmentar y perfilar todos los públicos objetivos, valorar las posibilidades, elaborar mensajes adecuados a las expectativas de los públicos, optimizar tiempo, presupuesto y recursos y por último, realizar seguimientos y control de resultados.

Los objetivos que se planteen en el Plan “deben ajustarse a las necesidades o problemas que se pretenden resolver, ser compartidos y asumidos por la globalidad del

equipo directivo. Además el Plan será completo, relacionado con el objeto, posible y realista” (Fernández, 2011: 137).

Jáuregui (1990: 18) expresa de una manera clara y original que un Plan Estratégico de Comunicación debe regir cuanto signifique relaciones internas y externas de la Alta Dirección de la empresa, debe ser como un traje a medida con sus públicos actuales y potenciales; es decir, debe comprender la receta, la radiografía y en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de comunicación corporativa o integral de la organización.

Según Falcón (1987: 49), “es necesario el Plan de Comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones de una empresa el que determina sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue, la clase de organización humana que es o pretende ser y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, socios, etc.”.

En definitiva, el Plan de Comunicación lleva a cabo una estrategia que en el ámbito de la comunicación puede definirse como "el conjunto de decisiones metodológicamente estudiadas, encadenadas, homogéneas y posteriormente retroalimentadas, encaminadas al objetivo de la creación de respuestas dirigidas, provocadas por cualquier estímulo de la empresa u organización (comunicativo o experiencial) utilizando las herramientas de comunicaciones adecuadas, hacia unos públicos determinados" (Lacasa, 2004: 203).

Schmertz (1986) indica que “el silencio no es rentable”. Esta afirmación realizada por el Vicepresidente de comunicación de la empresa multinacional Mobil Oil sobre la comunicación empresarial e institucional viene a significar que sin existir un Plan estratégico de comunicación para que la organización sea conocida en el interior y en el exterior, difícilmente pueden llegar a prestigiarse sus acciones y, por consiguiente, mantenerse o aumentar sus rentas, que en el fondo son la subsistencia de la empresa o institución.

Lo que la población piensa u opina de una empresa o institución es siempre producto de la información *voluntaria o involuntaria* que esta organización emita hacia el interior o el exterior por lo tanto es imprescindible comunicar lo que se trace en ella y no callarlo, pero informar de una manera lógica, clara e institucional, es decir, por medio de un concreto y riguroso Plan de Comunicación (Martín, 1999).

En el último estudio de la Asociación Dircom, se constata la tendencia a contar cada vez más en las empresas con un Plan de Comunicación integral vinculado a la estrategia empresarial. Son ya el 51,08 % de las firmas las que disponen de esta herramienta de trabajo plasmada en un documento y un 22,51 % las que lo tienen, aunque no materializado sobre el papel (Dircom, 2015).

2.1.2.3. Identidad, cultura e imagen corporativa

El centro de las actividades de comunicación de una compañía es la propia compañía. Cualquier acción que realice o no una empresa, no solamente en el terreno de la comunicación, nos indica cómo esta se comporta, revela su identidad e influye en la misma (Johnsson, 1991: 118).

Es importante señalar que identidad e imagen no son sinónimos. Aunque muchas veces se usan los términos de identidad e imagen como sinónimos, en realidad, no son lo mismo. La identidad corporativa es el conjunto de aspectos que definen la personalidad de una organización. Es la empresa la que debe definirlos. La imagen es cómo perciben esta identidad los públicos de interés. La identidad es un concepto que depende del emisor, mientras que la imagen se basa en la recepción (Aced, 2013: 40).

Capriotti (1992: 31) entiende la Identidad Corporativa como “el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que la compañía se autoidentifica y autodiferencia de las demás”. Es importante señalar que la construcción de una Identidad Corporativa totalmente definida es un proceso que no finaliza nunca (Johnsson, 1991: 119).

Hablando de Identidad Corporativa y proyecto de empresa, definimos el Proyecto de Empresa como “conjunto de proposiciones que tiene una organización para orientar sus objetivos estratégicos de acuerdo con unos principios y a través de unas políticas de acción” y, como tal, constituye un marco de referencia para que los miembros de la empresa conozcan hacia dónde se dirige la misma, cuáles son los valores en los que cree, etc. Un proyecto de empresa con enfoque estratégico debe contener proposiciones de temas como la misión de la compañía, los objetivos corporativos, la filosofía de negocios y las responsabilidades de la organización (Sanz, 1994: 58).

Para realizar una buena comunicación, antes se debe responder a preguntas tales como: ¿Quiénes somos?, ¿cómo somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos? “Establecer la Filosofía Corporativa es reconocer la especificidad de la organización dentro del mercado y de la sociedad en la que vive” (Capriotti, 2004: 66).

La Filosofía Corporativa está integrada por: la misión, la visión y los valores de la organización:

- En primer lugar, la misión establece *qué es* y *qué hace* la compañía. Es muy importante que esté bien definido lo que la empresa hace y que tanto sus públicos internos como los externos conozcan por qué existe la empresa y desde cuándo, el trabajo que realiza, qué ofrece, etc.
- La visión corporativa aglutina las perspectivas de futuro, el objetivo final de la organización. Teniendo unos objetivos claros y definidos en todo el organigrama, esta firma *a dónde quiere llegar*. Es de vital importancia, que los altos cargos directivos, hagan llegar por medio de una comunicación eficaz a los socios y empleados las intenciones de prosperidad de la organización, pues sin ellos conseguir los objetivos no es posible.
- Por último, los valores corporativos representan el *cómo hace* la organización sus negocios. Por un lado, están los valores y principios profesionales, y por otro, los valores y principios de relación, es decir, aquellos que se dan entre las personas, ya sea con miembros de la entidad o con personas externas a la compañía, pudiendo hablar de valores como la calidad, la tradición o el respeto

al medio ambiente, como ejemplo de los valores profesionales y del respeto o la colaboración como ejemplo de los valores de relación. Al igual que ocurre con la misión y la visión, los valores que definen el quehacer diario de la organización, deben estar inmersos en su comunicación pues es de vital importancia que los públicos sean conocedores de todos los valores positivos con los que cuenta la empresa.

La Cultura Corporativa es uno de los aspectos más importantes integrados en la Identidad de la empresa. Schein (1991) define este término como el “conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra”.

“La cultura de una organización es por lo tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón a su actividad, y la comunicación es parte de ella” (Del Pozo, 2004: 29).

Al igual que las personas, las empresas tienen personalidad. Una personalidad que se refleja en sus signos externos y también en sus formas de organización y sus relaciones internas. Para que exista comunicación interna, la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos (Del Pozo, 2004: 139).

Las empresas tienen que ser cuidadosas con la imagen que transmiten; los mensajes contenidos en sus grafismos y en sus comunicaciones deben de (*sic*) tener integridad y correspondencia con la realidad, es decir, con sus Culturas Corporativas. Culturas entendidas en sentido antropológico, como ideologías de base y sistemas de costumbres compartidas (Cordón, 2004: 109).

La Cultura Corporativa, que incluye la compartición de objetivos comunes, sirve no solo para crear el *spirit de corps* de Von Clausewitz y lograr una eficacia superior,

sino también, para generar la idea de un “nosotros” que se opone al “ellos” de los competidores” (Cordón, 2004: 111).

En toda empresa hay dos tipos de imagen, la *imagen proyectada*, que es aquella que la empresa transmite a través de sus mensajes, y la *imagen percibida*, la imagen que realmente llega a los públicos (Villafañe, 1998).

Por lo tanto, la imagen corporativa es un concepto de recepción, es decir, es una estructura mental que se forman los públicos como consecuencia de muchos factores (la identidad, la comunicación, la cultura organizacional...), no solo de la relación entre estos y la organización (Capriotti, 2004: 64). Además la imagen corporativa reposa sobre cuatro componentes interrelacionados: la imagen financiera, la institucional, la interna y la del producto, a partir de las cuales se crea la imagen global de la empresa (Villafañe, 1998: 37).

En definitiva, la virtualidad que tiene la imagen corporativa como instrumento de gestión estratégica es su posibilidad de representar unitariamente todas las capacidades competitivas de la empresa. Así, la gestión estratégica de la imagen es fundamental para la organización, siendo una función de *management* antes que una función de comunicación (Villafañe, 1998: 37).

Los modelos tradicionales de marketing o publicidad son en la actualidad claramente insuficientes para configurar una imagen pública de las empresas. Villafañe (1998: 39) destaca como medio para conseguir una imagen positiva la necesidad de intervenir sobre la identidad visual de las empresas, desarrollar técnicas de relación más activas con los distintos públicos, construyendo una cultura corporativa sólida, como ya se ha mencionado, y en definitiva, planificando y desarrollando un *management* de relaciones más ágil y creativo.

2.1.2.4.Reputación y Responsabilidad Social Corporativa

Desde sus orígenes, la empresa ha sido definida como un conjunto de actividades con el fin de colocar o vender en ciertos mercados una gama más o menos amplia de productos o servicios. Siendo así, entendemos que detrás de todas las

decisiones de cualquier empresa ha podido prevalecer siempre un interés económico y por consiguiente ganancial. Ventura (2005: 5), señala que quizás por este motivo la empresa, a lo largo del tiempo, haya sido tan criticada o cuestionada:

Cabe preguntarnos, obviando explícitamente todo juicio de valor, si la empresa puede ser puesta en entredicho considerando únicamente sus objetivos y planteamientos. Es decir, si su posición puede ser validada por la sociedad aceptando su cometido, aunque venga formulado en lenguaje económico. Entiendo imprescindible esta reflexión, ya que tradicionalmente, la empresa ha tenido, de uno u otro modo, un cierto rechazo social.

Por tanto, observamos que a la empresa, cuya única finalidad en sus inicios era proporcionar a la sociedad unos bienes o servicios garantizando de la mejor manera posible, la cantidad, la calidad y el precio, se le empiezan a plantear otro tipo de demandas y exigencias que van más allá del mundo económico (Enrique, 2007: 43). Esta debe responder a una *demanda social* producida por un cambio de valores y percepciones sociales y por el impacto de los medios de comunicación. Fernández (1998: 21) denomina a este fenómeno *la presión social sobre la empresa* y la califica como:

Una serie de demandas ejercidas por la Sociedad, de una forma más o menos concreta. [...] Se manifiesta tanto individual como colectivamente, a través de diferentes estructuras sociales, y está en el ambiente social, adjetivando el comportamiento de la Sociedad en sus dimensiones económicas.

Esta situación, percibida por la organización, le obliga a reestructurar sus políticas de actuación, adoptando posturas que tengan en cuenta los objetivos sobre la realidad social. De esta manera, la empresa pasa de poseer un estatus de empresa-productora de bienes de consumo, es decir cumplir meramente sus funciones productivas, a convertirse en una empresa-emisora de mensajes, debido a que la sociedad comienza, como se dice popularmente, a pedirle cuentas sobre lo que hace, por qué lo hace y cómo lo hace. Larrea (2003: 3) lo explica del siguiente modo:

La globalización de economías, mercados y la competencia en general, obligada en el caso de las empresas (públicas o privadas) a estar más pendientes de lo

que sucede y de lo que hacen sus clientes y competidores. De hecho, una empresa ya no se diferencia por sus productos o por los servicios que presta, sino por su capital intangible, es decir, los valores que maneja, su responsabilidad con la sociedad y por su actuación en ella para con los clientes.

La necesidad básica de fortalecer la confianza, la importancia de la transparencia y las nuevas expectativas, cada vez más exigentes, de la ciudadanía son una oportunidad para las empresas que saben escuchar y anticiparse cambiando su rol en la sociedad y poniendo en el centro de su actividad a aquellos que determinan su supervivencia a largo plazo: a las personas, sus principales grupos de interés (Argenti, 2014: 16).

Se trata de impulsar una nueva forma de hacer empresa, en la que los indicadores financieros tradicionales deben ser complementados con indicadores no financieros, como la reputación, la fortaleza de marca, la confianza, la satisfacción de los clientes, que ayudan a las organizaciones a adoptar una visión *multistakeholders* a abrazar el modelo de empresa de éxito: la empresa responsable y que gestiona con excelencia sus intangibles (Argenti, 2014: 17).

El principal objetivo de la comunicación corporativa es dar a conocer la organización y crear una buena imagen de ella en sus públicos. Este es uno de los motivos por el que muchas veces no se le da a la comunicación la importancia que debería dentro de la organización: porque gestiona intangibles (cómo es percibida la empresa) y eso hace que sus resultados sean difíciles de medir (Aced, 2013: 35).

Según Sócrates, “el modo de obtener una buena reputación es ser lo que se desea parecer”. Tomando esta enunciación, Justo Villafañe (2004) lo aplica a la organización enunciando que “la reputación que no se comunica no genera valor para la empresa”.

El último salto evolutivo en el *corporate* es el de la gestión de los intangibles empresariales, entre los actuales la reputación se entiende como un *desideratum* de todos los demás, algo así como la expresión del valor intangible de una empresa (Villafañe, 2004: 23).

Por lo tanto, la reputación corporativa constituye el término más emergente del *corporate* actual, probablemente porque es el resultado de un comportamiento que

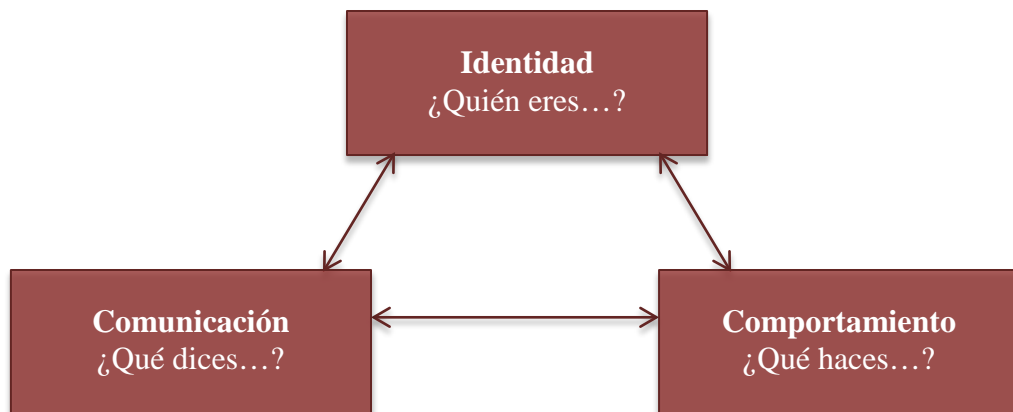
armoniza los activos duros y los blandos de la empresa. La reputación es tanto el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable (Villafañe, 2004: 23).

Según el Foro de Reputación Corporativa, el concepto ‘reputación’ hace referencia a cómo es percibida la empresa por los grupos de interés (*stakeholders*). Es la opinión que los demás tienen de la empresa, el prestigio que esta tiene, que depende de dos factores: lo que la empresa dice de sí misma (gestionado desde el departamento de comunicación) y lo que los demás dicen de la empresa, a partir de su experiencia directa o indirecta con la misma (Aced, 2013: 41).

Para Argenti (2014: 16), la reputación es el único recurso intangible que hace que todas las personas y todas las funciones salgan ganando en una doble perspectiva: la económica, haciendo más fácil y eficiente conseguir los objetivos de negocio de cada función; y en lo emocional, generando orgullo de pertenencia y alineamiento con la estrategia de la organización.

Asimismo, Álvarez (2014: 18) considera que la reputación es un excelente y utilísimo concepto. Responde al definitivo redescubrimiento del “cliente” como entidad final objeto de cualquier actividad e iniciativa, a focalizar toda la actividad de las instituciones y empresa desde el cliente final. La reputación es la respuesta, el retorno, que el individuo, el grupo, el mercado, la opinión, dan como interlocutores a la posición de una corporación en la sociedad.

Cuando nos referimos a la gestión de la comunicación establecemos tres ámbitos de actividad: 1) la gestión de la “identidad corporativa”; 2) la gestión de la oferta de los servicios, del “nicho” (qué hace la corporación) y de la experiencia y 3) la gestión de la proyección, del interfaz, la estrategia de canales y contactos con los públicos objetivos (cf. figura 4).

Figura 4: Gestión de la reputación

Fuente: Elaboración propia, a partir de Álvarez (2012: 19)

Los valores que definen el quehacer diario de la organización y que por lo tanto le dan reputación, deben estar inmersos en su comunicación pues es de vital importancia que los públicos sean conocedores de todas las características positivas con las que cuenta la empresa. De acuerdo con Fombrun y Van Riel (2003) toda reputación positiva suele estar asociada a cinco atributos empresariales: visibilidad, diferenciación, autenticidad, transparencia y fortaleza.

Los recursos generados mediante una comunicación activa por parte de la organización supondrán una buena reputación (Cornelissen, 2000), valores estratégicos relacionados con la solidez financiera, productos de buena calidad o personal cualificado.

El debate sobre la comunicación ha derivado hacia una perspectiva estratégica, entendiendo que el objetivo de la comunicación es construir una imagen adecuada de la empresa y establecer relaciones de calidad entre esta y los grupos de interés. La Responsabilidad Social, el compromiso con los empleados y la contribución a la comunidad y al medio ambiente son áreas donde las empresas pueden mejorar su imagen corporativa (Cervera, 2004: 102).

Así, el prestigio o reputación corporativa es la opinión que se forma en los distintos colectivos afectados por la empresa y depende fundamentalmente de tres aspectos: las acciones de la compañía, la forma en que estos son comunicados y la

forma en que son percibidos (Cervera, 2004: 313). Esta visión “implica reconocer a la empresa como institución social que genera valor, no solo en términos económicos, sino sociales” (Gutiérrez, 2010: 149).

Podemos decir en relación con el epígrafe anterior que la base de una reputación sólida reside en la alineación entre la identidad y la imagen de una organización. Charles Fombrun (1996: 5-6), profesor emérito de la Universidad de Nueva York, fundador y presidente del Reputation Institute y autor del libro *Reputation: Realizing Value from Corporate Image*, afirma lo siguiente sobre esta cuestión:

En compañías en las que se valora la reputación, los directivos hacen todo lo que está en sus manos por crear, mantener y defender esa reputación recurriendo a diversas prácticas para 1) dar forma a una identidad única y 2) proyectar un conjunto de imágenes coherentes y sólidas a los distintos públicos.

La reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de la Cultura Corporativa con ese proyecto. La reputación corporativa no solo se puede evaluar y es mensurable, sino que también se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones (Villafañe, 2004: 32).

Hoy el modelo de reputación RepTrak® y el indicador global de reputación Pulse del Reputation Institute, se han convertido en un estándar internacional para medir y gestionar la reputación corporativa y los emplean más de 130 empresas de todo el mundo (Ponzi, Fombrun y Gardberg, 2011).

Resulta interesante hacer mención a lo que el Corporate Excellence denomina su “sueño”: “Que todas las organizaciones a través de la gestión excelente de los intangibles contribuyan a mejorar la sociedad” (Corporate Excellence, 2014).

La reputación corporativa consigue ocupar un lugar propio en la gestión empresarial en el momento que logra desvincularse del marketing y de la publicidad, demostrando su impacto relevante en el valor de mercado de las compañías (Argenti, 2014: 60).

Haciendo referencia a una parte de la reputación corporativa, la reputación de marca es la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en esta valores funcionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella (Villafañe, 2004: 46).

La reputación difiere de la imagen en el hecho de que se construye a lo largo del tiempo a través de lo que hace y dice la organización. No se trata de una percepción puntual en un momento concreto. A su vez, es diferente de la identidad, porque es producto de la percepción y del juicio que tienen de la organización sus distintos grupos de interés tanto internos como externos, mientras que la identidad es generada por la propia compañía a nivel interno (Argenti, 2014: 207).

En ocasiones la organización tiene que lidiar con conflictos internos o externos que pueden influir en la imagen de esta y en su reputación. Estas crisis se definen como toda situación o hecho decisivo para la existencia o futuro de la empresa, con transcendencia e importancia para el público y que compromete la reputación, capacidades y credibilidad de la empresa (Cervera, 2004: 314) (cf. epígrafe 2.1.2.5.).

De acuerdo con el artículo “La evolución de los intangibles en España: 10 años de historia 2002-2012”, factores como las crisis reputacionales, que han hecho desaparecer grandes empresas, la internacionalización de las estas, la búsqueda de una diferenciación sostenible, la explosión de los medios sociales en internet o la demanda de acciones de RSC por parte de los grupos de interés, han permitido la consolidación de esta disciplina (la reputación) como uno de los recursos más prometedores para la gestión empresarial.

El valor de los intangibles es cada vez mayor, tal y como pone de manifiesto la teoría del capital intelectual, entre otras, ya que los *satakeholders* o grupos de interés reciben continuamente mensajes procedentes de la organizaciones. Estas deben prestar más atención a la comunicación para que la misma contribuya a la creación de una imagen que ayude a la estrategia corporativa (Ind, 1992: 6).

Para describir las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa también se usan las siglas ESG, que significa medio ambiente (*environment*), social (*social*) y gobierno corporativo (*governance*), entre otras denominaciones como Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o únicamente, Responsabilidad Social (RS).

La RSC abarca, en términos prácticos, las siguientes categorías (Black, 1994: 35):

- La empresa: apoyo y desarrollo de iniciativas para promover a los jóvenes empresarios e impulsar el progreso de la empresa
- Enseñanza: ayuda para abrir nuevos horizontes en la vida de la gente joven
- Arte y cultura: colaboración en una amplia gama de actividades artísticas y acercamiento de las comunidades
- Medio ambiente: estimular los esfuerzos para salvaguardar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida

Es importante destacar que, mediante las acciones de la compañía que da fondos no intenta ganar ningún beneficio publicitario ni una identificación indebida, esto distingue a la Responsabilidad Social del patrocinio.

La Responsabilidad Social de la industria es de primordial importancia para el bienestar de una sociedad democrática, y aunque muchas grandes empresas han abordado decididamente este problema, otras han intentado pretender que no comparten una responsabilidad social y que pueden funcionar adecuadamente dentro de la sociedad sin este reconocimiento. La historia ha demostrado repetidamente lo incorrecto de esta hipótesis y que, si no se enmendaba, podía ser fatal para la existencia de una organización (Black, 1994: 34).

Sin embargo, aunque desde años atrás se intuye que la reputación es un elemento fundamental que añadir al activo intangible de una organización, el trabajo del Director de Comunicación sigue siendo precisamente eso, intangible. En consecuencia, es comprensible que quienes tienen que decidirse por lo tangible frente a lo intangible, aún prefieran lo primero, resistiéndose a gastar millones de euros simplemente porque lo requiera la defensa de algo tan abstracto como la reputación. Pero que sea comprensivo

no significa que sea acertado. Es un error minusvalorar el efecto que la reputación de una organización tiene sobre su actividad (Arroyo y Yus, 2011: 100).

En la actualidad, si dices que eres Director de Comunicación, quizás elevas la estima por tu profesión, pero los interrogantes sobre tu actividad no se verán despejados. Será porque el objeto de trabajo de quienes nos dedicamos a esto es intangible: lo llamemos reputación, imagen o percepción pública, y es tan escurridizo que cuesta entender que se pueda gestionar (Arroyo y Yus, 2011: 13).

Sin embargo, existe una tendencia al alza y en los próximos años veremos el fortalecimiento y profesionalización de la Dirección de comunicación en los máximos órganos ejecutivos de las organizaciones (cf. epígrafe 2.2.3.), así como la toma de conciencia de la importancia estratégica de la gestión de los intangibles por parte del resto de las funciones directivas, empezando por la alta dirección (Argenti, 2014: 72).

En este sentido, estamos viviendo un mayor grado de interés por la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas. La RSC tiene una creciente importancia y, por ende amplia implicación con la reputación de las empresas. En general, el público quiere que las compañías demuestren su preocupación por las sociedades en las que operan, tanto desde una perspectiva medioambiental como humana (Argenti, 2014: 45). Hoy día, toda organización debe tener en cuenta las acciones de filantropía y de responsabilidad social cuando piensa en su propia reputación (Argenti, 2014: 213).

La Responsabilidad Social Corporativa constituye otro intangible para las empresas, pues equivale al compromiso social del buen gobierno de las organizaciones respecto de sus grupos de interés, porque la empresa es una institución que cristaliza en una organización presumiblemente comprometida con la realización de un mandato institucional (Almagro, 2009: 4).

En su libro *La mentalidad del CEO* (2001: 24), Jeffrey Garten explica lo siguiente:

A medida que el mundo se vaya haciendo más pequeño, será más difícil para un alto directivo no implicarse en algunos de los problemas políticos, económicos y sociales más complejos de nuestro tiempo. No habrá manera de evitar operar en países con economías frágiles, estructuras democráticas débiles y mega ciudades con infraestructuras sobrecargadas.

En buena medida, la RSC es una respuesta a las demandas de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Petición que comenzó a mediados de los 90 a desarrollarse como una tendencia, hoy ya consolidada en grandes empresas de todo el mundo. Las ONG la estuvieron pidiendo durante décadas y hoy la exigen (Arroyo y Yus, 2011: 135).

La RSC sirve como instrumento de gestión integral, teniendo que ser comunicada por la empresa, pues la gestión de la RSC contribuye a medio y largo plazo a añadir valor reputacional en la cuenta de resultados a las organizaciones.

Lo primero que debe hacer el responsable de una empresa es reconocer el entorno cambiante, ser consciente de que su entorno está en continua evolución. La orientación al corto plazo de los directivos actuales rara vez les da la oportunidad de tener en cuenta el panorama general y la forma en que ese entorno cambiante afecta a su compañía en muy diversos planos. A largo plazo, esa falta de perspectiva puede tener consecuencias muy negativas para la empresa (Argenti, 2014: 50).

Para Villafañe solo la RSC entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus *stakeholders* le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa (Villafañe, 2004: 63).

Una empresa responsable debe escuchar: entender quiénes son sus legítimos dueños y cuáles son sus expectativas, en qué contexto se mueve, cuáles son los riesgos que pueden afectarle en el ámbito ético, social y medioambiental y, por supuesto, debe actuar diseñando una estrategia que responda a las demandas de los grupos de interés y a las necesidades de su propio negocio e implantar un sistema de gestión, medición y control para asegurar el cumplimiento de las políticas de RSC (Cervera, 2004: 66).

Durante el Foro Mundial de la Comunicación 2014, organizado por Dircom y la Global Alliance, bajo el lema “Comunicación con conciencia”, expertos, profesionales, académicos y directivos del sector de la comunicación han consensuado los principios universales que regirán el sector de la comunicación y las RR. PP. en los próximos años. Se trata del llamado Impulso de Madrid e incluye 5 enunciados: 1) El primero tiene que ver con la gestión de la comunicación y las relaciones públicas. Una labor que debe aspirar a ser un propósito social en sí mismo, sirviendo a la cohesión social y que promueva la vinculación entre las comunidades. 2) El segundo recoge cómo la gestión de la comunicación puede y debe contribuir a la integración social mediante la escucha, la identificación de cuestiones relevantes y la creación de historias y relatos compartidos. 3) Como tercer principio, se pide que los profesionales de la comunicación se responsabilicen de encontrar formas de servir de manera honesta a sus respectivas sociedades. 4) En cuarto lugar, se establece que al ejercer el poder de la comunicación, cada profesional debe ser un auténtico líder, aclarando que el verdadero liderazgo es aquel que logra la transformación personal, organizacional y de toda la sociedad; 5) Por último, y al reflexionar sobre el liderazgo transformador, se establece que nuestra profesión puede servir mejor a las empresas y organizaciones favoreciendo de esta manera un mayor desarrollo a nivel social (World Public Relation Forum, 2014).

El cambio de enfoque que se está produciendo se pone en evidencia en los últimos años a través del esfuerzo por parte de muchas empresas de publicar información sobre su rendimiento ambiental, social y de gobierno corporativo, tal y como se ha hecho tradicionalmente en relación con los resultados económicos (KPMG y The Economist Intelligence Unit, 2011).

La Declaración de Madrid, propuesta por Dircom durante la celebración del “I Congreso Europeo de la Comunicación RSC”, sentó las bases de lo que debe ser una comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa, comunicándose de manera veraz, transparente y alineada con la estrategia del negocio de cada compañía (Dircom, 2012: 124).

Así, la RSC se asienta sobre el principio de que, más allá de lo que establezca la ley de cada país, las empresas deben acogerse al desarrollo sostenible, respetar los derechos humanos y aplicar elevados estándares de seguridad y medio ambiente. Pero,

¿por qué ir más allá de lo que demanda la ley? Desde que la Responsabilidad Social Corporativa se implantara precisamente con ese sentido reactivo, se ha expandido para ofrecer a quienes la adoptan ventajas competitivas en el mercado. Hoy, ir por delante de la ley aporta la ventaja de estar mejor situados que los demás cuando la ley obligue. Las compañías se están preparando para tiempos más exigentes, para cuando la RSC no sea voluntaria, sino una obligación legal, y parece que las empresas ya se están acondicionando para ello (Arroyo y Yus, 2011: 136-137).

El estudio de la Fundación EOI, destaca que la reputación corporativa se ha convertido en uno de los principales valores a tener en cuenta en la estrategia de una empresa, solo por debajo de la calidad de los productos y servicios que esta ofrece. Además, este mismo estudio hace referencia al perfil profesional del Dircom desde una triple perspectiva, siendo el “perfil reputacional”, caracterizado por dar un mayor peso a los temas relacionados con la RSC, la reputación corporativa y la gestión de crisis el que ocupa las funciones del 50 % de los Dircom consultados, seguido del “perfil de comunicación pública” y el “perfil de marketing” (Fundación EOI, 2010).

En el mercado actual, la diferenciación adquiere valor estratégico. Hoy las organizaciones ganadoras son aquellas que lideran por su buena reputación, aquellas que despiertan y mantienen sentimientos de admiración, confianza y respeto por parte de sus grupos de interés (Argenti, 2014: 16). Los directivos de comunicación, como gestores de los activos intangibles de las empresas, son cada vez más conscientes de la extraordinaria importancia que hoy reviste la RSE en todas sus vertientes. Lejos de ser una moda pasajera o una herramienta propia de las acciones de marketing, la responsabilidad es un elemento esencial de la empresa y debe llegar a formar parte de su propio ADN. Solo las empresas realmente conscientes del papel estratégico de la sostenibilidad permanecerán a largo plazo, porque solo ellas serán capaces de establecer con la sociedad una relación simbiótica que aporte valor a ambas partes (González, 2009: 7).

Concluyendo este epígrafe, la imagen puede llegar a traducirse con el tiempo en una buena reputación que lleve a la empresa a obtener una ventaja competitiva sostenible, por lo tanto explotar sus intangibles y las acciones que realice socialmente responsables conlleva un plus reputacional para la organización.

La escala de beneficios derivados de tener una estrategia de RSC varía en función de la organización. Todavía falta mucho camino para demostrar la relación directa entre esta materia y su impacto en el desempeño financiero, pero existen argumentos sólidos para afirmar que los comportamientos responsables de una empresa afectan positivamente al negocio (Argenti, 2014: 267).

2.1.2.5. Gestión de la comunicación en situaciones de crisis

Las épocas de rápidos y profundos cambios, de base tecnológica, económica, sociopolítica o, como en la actualidad, una compleja combinación de estas, van asociadas a una mayor frecuencia de episodios de crisis.

Según el DRAE, 'crisis' se define como "un cambio importante en el desarrollo de un proceso que da lugar a inestabilidad". No solo se convierte en un reto que tienen que afrontar las organizaciones, sino que su adecuado gobierno y gestión se convierten en algo crítico en la adecuación constructiva de las nuevas realidades y a menudo en la misma supervivencia y prosperidad de la empresa afectada (Barquero, 2010: 13).

La globalización ha globalizado también las crisis. La tecnología de la información ha multiplicado igualmente sus efectos y los Directores de comunicación se convierten en una figura solitaria, sin manos para administrar todos los medios que se les presentan. Pero es posible gestionar las crisis y sobre todo prevenirlas.

Hoy las crisis ya no son patrimonio de quien las sufre o quien las genera, se convierte en algo colectivo, en un hecho donde todos participan, donde todos opinan, donde el control se escapa de las manos porque los interlocutores se multiplican, porque todo el mundo tiene algo para decir y dispone de los medios para decirlo (Martínez, 2011: 9).

Si consideramos la reputación de una organización como un termómetro, una empresa puede elevar la temperatura de su reputación en tiempos de tranquilidad, simplemente realizando una política tenaz de comunicación. Pero, cuando llegue la crisis, la organización deberá asumir un descenso en la temperatura. Es inevitable:

invariablemente, una crisis produce efectos negativos en la reputación. Pero el descenso puede ser pequeño y breve. “La temperatura de su reputación no caerá bajo cero, porque usted se habrá encargado de generar calor acumulado para tiempos difíciles” (Arroyo y Yus, 2011: 112).

El papel de la Comunicación Organizacional se convierte en nuclear para conducir las crisis. Aportar serenidad y lucidez ante las “urgencias” de intereses específicos que se sienten amenazados y que pueden tratar de bloquear respuestas creativas y constructivas, evidenciar los elementos de complementariedad e intereses comunes a medio y largo plazo, mantener abiertas las líneas de comunicación y transparencia, son algunas de las vías que las acciones de relaciones públicas ayudan a mantener, crear y en su caso recuperar, activos como la credibilidad y la confianza (interna y externa) esenciales para la adecuación de la organización a nuevas realidades, nuevas demandas y nuevas circunstancias (Barquero, 2010: 13).

Existen dos tipos de organizaciones: las que ya han sufrido una crisis y las que la sufrirán. Todas las organizaciones, pequeñas o grandes, empresariales, sociales o políticas, pueden tener problemas que afecten de forma directa y repentina a su reputación (Arroyo y Yus, 2011: 79).

El primer paso para prepararse para una crisis consiste en entender que toda organización, independientemente de su tamaño o del sector en el que opera, puede verse afectado por una crisis (Argenti, 2014: 533).

A la hora de encarar una crisis, independientemente del tipo que sea, es muy importante informar de los pasos que se están dando, “pues en ese instante la imagen corporativa de la empresa se puede hundir como un castillo de cartas (Martínez, 2011: 17). Además, en el diagnóstico de la misma, es imprescindible hacerse tantas preguntas como sea necesario.

Es de obligado cumplimiento para las organizaciones no limitarse a esperar el “estallido” de la situación. Estas, a lo largo de todo el año, deben trabajar el conocimiento mutuo con sus respectivos entornos, especialmente con sus interlocutores

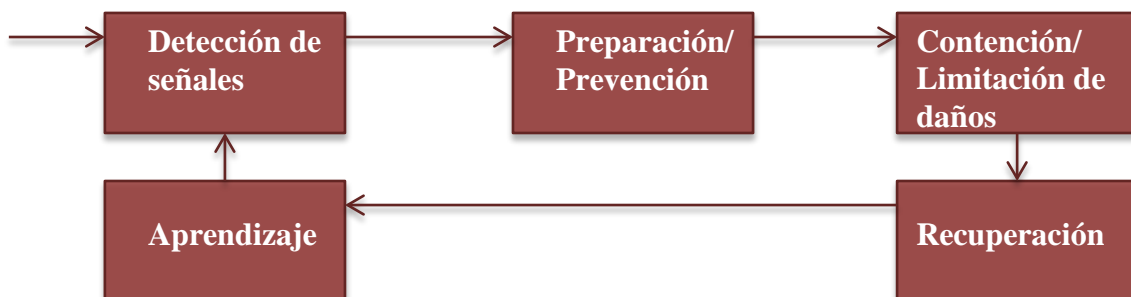
(Martínez, 2011: 23). “Tener la información es tener en las manos la agenda de la crisis, poder marcar el tiempo y poder tomar las decisiones adecuadas” (Martínez, 2011: 9)

Para la adecuada planificación del trabajo Barquero (2010: 36) establece las siguientes fases:

1. Análisis de la situación, rápidamente, a tiempo, en el momento oportuno y de forma efectiva
2. Planificación estratégica de una estrategia operativa en base al punto 1
3. Adaptación del plan de crisis a los hechos acontecidos
4. Ejecución y desarrollo del manual de crisis ante una situación de emergencia, teniendo en cuenta públicos y mercados

Desde el punto de vista de la gestión efectiva de las crisis en las empresas, Mitroff y Pearson (1997: 36) también señalan cinco fases distintas que se muestran a partir de la siguiente figura:

Figura 5: Las cinco fases de la gestión de crisis



Fuente: Elaboración propia, a partir de Mitroff y Pearson (1995)

La primera fase consiste en la *detección de señales*. Con algunas excepciones, todas las crisis dejan un rastro repetido de señales de detección temprana que puede anunciar la posibilidad de que esta se produzca u ocurra. La segunda fase, *preparación y prevención*, implica que la empresa haga todo lo posible para evitar que la crisis se produzca, y en caso de no poder evitarlo, preparar los mecanismos adecuados para mitigar al máximo los posibles daños. La tercera fase, *contención y limitación de daños*, tiene como fin primordial detener los efectos de una crisis. La cuarta fase, *recuperación*, consistirá en la implementación de programas de reanudación de la actividad a corto y

largo plazo. Y por último, la quinta fase, el *aprendizaje*, implica aprender las lecciones que puedan sacarse de una situación de crisis, ya no solo de la propia empresa, sino de otras que la hayan padecido. En definitiva, se trata de realizar un *feedback* para poder conocer cuáles han sido los puntos fuertes y los puntos débiles de la actuación frente a la crisis.

El estudio *La comunicación y gestión de crisis en España*, realizado por la Asociación de Directivos de Comunicación en 2005, arroja datos en relación al uso de herramientas y acciones para la gestión y prevención de las crisis, con aportaciones que se orientan más al corto plazo y a reaccionar a la defensiva que a alimentar el aprendizaje, las estrategias proactivas y a habilitar la anticipación y el aprovechamiento de las oportunidades que los cambios brindan. Así, escasean los presupuestos destinados a la prevención de crisis y sorprende que solo el 8,3 % responda que cuenta con un presupuesto específico para la gestión de crisis. Si bien el 29,2 % de las empresas encuestadas realiza en alguna ocasión auditorías de crisis y el 43,1 % de empresas contesta haber llevado a cabo un simulacro de crisis en el período establecido para el estudio. En este sentido, se podría pues concluir que los Planes de comunicación se contemplan para ser ejecutados siempre *a posteriori*, es decir, para el caso de que la crisis se presente, no para que su prevención propicie los cambios favorables de evolución y crecimiento.

Martínez, (2011: 37-57) detalla los principales problemas a los que se enfrentan las empresas a la hora de gestionar una crisis. En primer lugar, señala que el portavoz no siempre es una figura estable en las organizaciones y, en demasiadas ocasiones, cuando la situación supera la normalidad, se desconoce quién debe asumir ese rol. Además, organizaciones y empresas reaccionan tarde ante la necesidad de dirigirse a sus destinatarios, cuando la mayoría disponen de recursos y medios propios para hacerlo. El público interno no informado acaba sumando en el balance negativo de una crisis, porque tarde o temprano acaba expresando públicamente su frustración por esa falta de información. Por otro lado, es de vital importancia durante una crisis el tratamiento con los medios de comunicación, el periodista necesita su tiempo para comprender la situación y evitar que se haga una idea errónea de la misma, influenciado por el resto de portavoces y de mensajes que también van a dar su opinión sobre la situación.

Es esencial tener en cuenta que actualmente cuando estalla una crisis, además de considerar los medios de comunicación tradicionales, hay que considerar también los medios digitales. Aunque la crisis no se inicie en internet, es muy probable que rápidamente llegue a ella a partir de la mención de algún internauta en su blog o perfil de redes sociales (Aced, 2013: 173).

Las direcciones de comunicación son las que deben marcar el ritmo y el compás de la crisis desde su inicio hasta su final, implementando todas aquellas acciones necesarias para garantizar que el mensaje que se emite llegue y se entienda. Además es imprescindible que nadie quede al margen a la hora de comunicar (Martínez, 2011: 65).

Cerrar una crisis nunca es fácil porque siempre puede haber alguien que cuestione ese final, que ponga en duda la versión de la organización y ello dependerá exclusivamente de la credibilidad real de quienes la gestionan (Martínez, 2011: 73).

2.1.3. El nuevo paradigma de la comunicación

La tecnología ha fortalecido los canales de comunicación en todo el mundo eliminando las fronteras nacionales para desembocar en lo que el comunicólogo canadiense McLuhan (1989) predijo hace décadas: la creación de un mundo tan entretrejado a través del conocimiento compartido que llegue a ser una “aldea global”.

Uña, catedrático en Sociología de la Universidad Rey Juan Carlos, referencia el modelo determinista-tecnológico (Uña, 2010: 55-56), presentándolo como un modelo *sui generis* que está íntimamente relacionado con la figura de Marshall McLuhan. Se habla de modelo determinista tecnológico porque en su elaboración teórica ha resaltado el papel fundamental que ejerce la tecnología como factor determinante y causa primera de todo lo que ocurre en una sociedad. McLuhan, de hecho, vincula profundamente el cambio sociológico y cultural con el cambio tecnológico.

El paradigma social actual está cambiando y ahora el modelo de comunicación centralizado, en el que unos pocos comunicaban y muchos recibían, ha quedado obsoleto. Estamos asistiendo a un proceso en el que son los propios usuarios los encargados de construir la información y difundirla. Este cambio se debe a la tecnología 2.0 y con ella a fenómenos como los blogs o las redes sociales, que suponen una nueva

forma de comunicación más horizontal y más rápida, un nuevo canal de atención al público y una forma de crear imagen muy efectiva. Actualmente, estas herramientas están en un período de consolidación y forman parte del uso cotidiano de la red, convirtiéndose en una herramienta de comunicación necesaria y efectiva (Almansa y Navarrete, 2014: 22).

O'Really (2006: 8) fue quien acuñó el término '2.0' en 2004. Destaca como la principal característica de esta comunicación, la cooperación; con la máxima de que: "el servicio mejora con cada usuario nuevo que se une y expone sus recursos a disposición del resto".

La web social está modificando rápidamente el modo en que las empresas se comunican e interactúan con su público: clientes, proveedores, etc. En este contexto de transformación de los hábitos de acceso a la información, cada vez más internautas adoptan decisiones de compra de productos o servicios motivados por la información que encuentran en internet.

Parece fácil para la empresa, solo habría que incorporar a las estrategias de comunicación los nuevos canales que nos ofrece la red. Sin embargo, este nuevo canal no es uno más, porque más allá del acceso a la información que nos permite, a la cantidad y a la velocidad, es la participación y la interacción del público lo que modifica radicalmente el modelo de comunicación que hasta ahora practicaban empresas y organizaciones (Viñarás, 2010).

A continuación, en primer lugar, se analiza en detalle la irrupción de internet en el mercado español, así como la vigencia de las redes sociales y su importancia como nueva herramienta de comunicación. En segundo lugar, se realiza una aproximación a la nueva figura del *community manager* y, en tercer y último lugar, dada la formidable revolución de internet y de las comunicaciones digitales, se identifican las nuevas y exigentes competencias que debe asumir la Comunicación Organizacional.

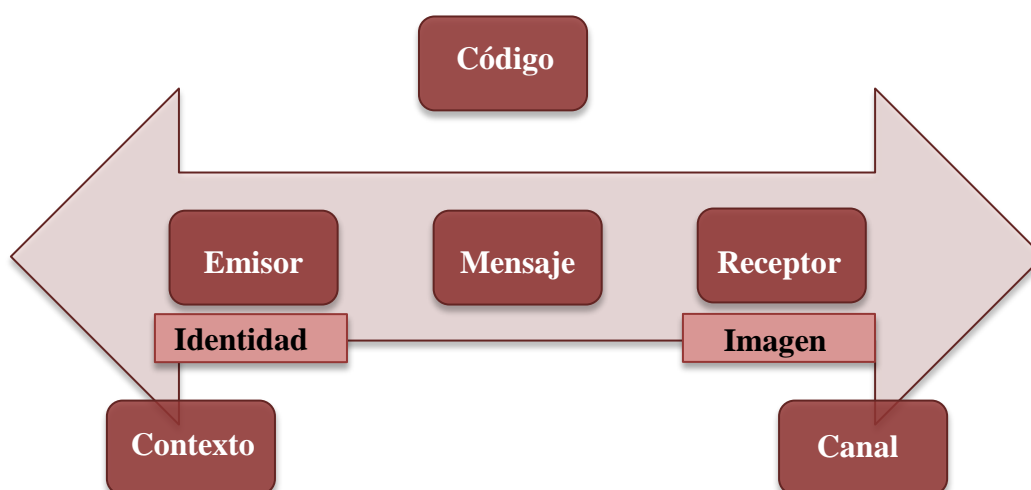
2.1.3.1. La comunicación bidireccional a través de las redes sociales

Las nuevas tecnologías, y en concreto internet, se han configurado como los medios idóneos para alcanzar el nivel de personalización del mensaje y de interacción con el destinatario necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente actual y potencial, generando así nuevas oportunidades de negocio. “La información sobre el cliente se convierte en el valor estratégico que va a marcar las diferencias en la gestión de las organizaciones y a condicionar la imagen de la empresa en su entorno” (Castelló, 2011: 5).

La digitalización tecnológica ha modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, intensificando el valor e impacto de la significación de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales (Castillo y Álvarez, 2014: 7).

Los medios sociales han cambiado la manera de comunicarse. internet ha transformado la forma lógica comunicativa: las bases del proceso comunicativo se mantienen pero la unidireccionalidad deja paso a la bidireccionalidad. Hoy en día, los roles de emisor y receptor ya no son pasivos, sino que se intercambian continuamente (Aced, 2013: 75).

Figura 6: Esquema básico de la comunicación de Shannon-Weaver (1949), adaptado al nuevo contexto digital



Fuente: Elaboración propia, a partir de Aced (2013).

Los medios sociales han enriquecido el esquema clásico de la comunicación creado por Claude Elwood Shannon y Warren Weaver (1949) y posteriormente, adaptado por Roman Jakobson (Ollivier, 2010). La base de este modelo se mantiene pero ahora el proceso pasa a ser bidireccional y los roles de emisión y recepción son intercambiables (Aced, 2013: 53). El manifiesto Cluetrain (Locke *et al.*, 2009) avanzaba en 1999 que los mercados son conversaciones, y este espíritu conversacional impregna toda la comunicación a través de internet.

Cada medio debe dirigirse a sus propios receptores, teniendo en cuenta sus intereses, no solo los de los productores. Los medios de comunicación clásicos (prensa, radio y televisión, etc.) apenas permitían respuesta por parte de los receptores. En estos casos el *feedback* era inexistente, a diferencia de lo que ocurre en el intercambio informativo interpersonal. Ahora bien, el desarrollo de los actuales medios de comunicación (internet, televisión interactiva, etc.) permite un mayor grado de bidireccionalidad entre emisor y receptor (Cebrián, 2008 y Uña, 2010: 182).

Para Cervera (2005: 184), lo que internet ha añadido a la comunicación son tres conceptos clave: interactividad, personalización y globalización. Este hace referencia a la red, como “un nuevo dominio empresarial para todas aquellas empresas que estén preparadas para afrontar los retos que presentan los tiempos actuales”.

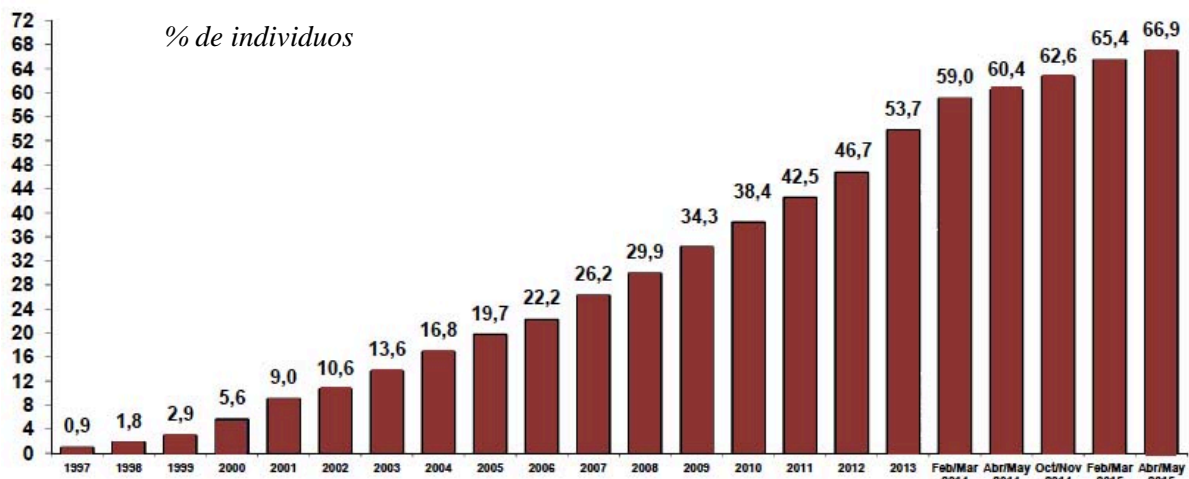
Los objetivos de la comunicación en internet, según Arroyo y Yus (2011: 225), suelen ser cinco: primero, que cuando te busquen te encuentren con información favorable, ya sea propia o de terceros. Segundo, que nuestro mensaje se propague rápidamente. Tercero, es probable que queramos utilizar la web como mera herramienta de comercio electrónico. Cuarto, la web es un buen lugar para ofrecer información oficial y completa y quinto, internet permite, como no, la congregación, la movilización, la convocatoria.

La red se ha convertido en la actualidad en un canal prioritario de comunicación por el que interactúan personas, organizaciones e instituciones. En este contexto, la organización se ha visto obligada a dar un salto con sus comunicaciones a internet, por un lado, porque este medio permite un contacto más cercano con sus clientes, siendo este un activo estratégico para la misma y por otro, porque los consumidores demandan de forma activa información de la empresa a través de este canal.

Con la irrupción de internet en nuestras vidas, la sociedad española ha cambiado radicalmente su manera de comunicarse con otras personas, sus hábitos de ocio, sus formas de conocerse y relacionarse. Gracias a la tecnología derivada de la segunda generación de internet, más conocida como web 2.0, el consumidor se ha convertido en el principal protagonista de la red.

Según la última encuesta del Instituto Nacional de Estadística (INE), realizada en 2014 sobre el uso de la tecnología, el 74,4 % de los hogares dispone de conexión a internet, casi cinco puntos más que en 2013. Por primera vez en España hay más usuarios de internet (76,2 %) que de ordenador (73,3 %), además el 77,1 % de los internautas acceden a internet mediante el teléfono móvil (INE, 2014).

Figura 7: Evolución del uso de Internet (Datos por ola)



Fuente: EGM (octubre de 2014-mayo de 2015)

Según los datos del último EGM (2015), internet se consolida como el medio más consumido por los españoles (*figura 4*). Madinabeitia (2010: 43) afirma que “la digitalización de la sociedad ha traído consigo grandes cambios en todos los ámbitos, siendo el mundo de la comunicación, y en concreto el de la comunicación comercial, uno de los más afectados”. Amplia cobertura, interactividad, comunicación directa con clientes actuales y potenciales, generación de notoriedad y recuerdo, flexibilidad y amplia variedad de formatos, etc. por citar algunas de las ventajas que brinda internet como canal de comunicación entre empresa-cliente.

Estos datos confirman que estamos viviendo un cambio de época en el que la manera de transmitir la información, que tradicionalmente estaba basada casi exclusivamente en la prensa escrita, empieza a complementarse con los medios digitales (Celaya, 2011: 75) Además, un factor que está generando la transformación del modelo de comunicación bidireccional es la paulatina pérdida de credibilidad de los medios tradicionales (Celaya, 2011: 95).

Los medios sociales (*social media*) son medios en los que los contenidos se creados por los usuarios. El término ‘medios sociales’ surge en contraposición al de ‘medios masivos’ (*mass media*). Comunicar con éxito actualmente requiere saber manejar ambos mundos (Núñez, 2011). La combinación ideal entre *online* y *offline* variará en cada caso y, por tanto, en cada plan de comunicación.

Internet se dispone como un espacio social donde las empresas pasan de ofrecer servicios tradicionales a participar en conversaciones que aporten valor y contenido de interés para los usuarios, en un *experiential marketing* que facilita un entorno favorable tanto para consumidores como para marcas (Castelló, 2010: 101). La Web 2.0 pone a disposición de la empresa soportes como blogs, redes sociales *online*, plataformas de vídeo digital, *microblogging*, etc., así como canales a través de los cuales llevar a cabo una orientación empresarial hacia el cliente.

Las nuevas herramientas de la Web 2.0 enriquecen la manera en la que las marcas se ponen en contacto con sus *targets*, realizando así una comunicación bidireccional, “pero esto exige a su vez un mayor conocimiento tanto de los consumidores en cuanto a sus hábitos de consumo de productos y servicios, como de los soportes a través de los cuales se realiza dicho contacto” (Castelló, 2010: 124).

Paul Fleming (1999), en relación al conocimiento que la empresa debe tener sobre la comunicación interactiva, insiste que esta debe descansar sobre cuatro pilares: flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización, que forman lo que constituiría su “Biblia interactiva” o la regla de las 4 F (Cervera, 2005: 187).

Las redes sociales en concreto están siendo incluidas en las estrategias comunicativas de las empresas como un fenómeno enmarcado dentro de una nueva visión empresarial en la que el cliente es el centro en la toma de decisiones

empresariales (Castelló, 2011). En este sentido, trataremos de centrarnos en este canal como medio de comunicación bidireccional en auge.

Una definición de las redes sociales podría ser la siguiente: “Las redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos que se identifican en las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos” (ADAMS, 2015: 21). Para el Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO) en su *Estudio sobre la privacidad de los datos y la seguridad de la información en las redes sociales online* del año 2009, las redes sociales son “los servicios prestados a través de internet que permiten a los usuarios generar un perfil público, en el que plasmar datos personales e información de uno mismo, disponiendo de herramientas que permiten interactuar con el resto de usuarios afines o no al perfil publicado.

Las primeras redes sociales aparecen a inicios de 2000, en 2004 el fenómeno se populariza. Según ADAMS (2015: 30), las redes sociales se basan en las 3 C:

1. Comunicación: nos ayuda a poner en común conocimientos.
2. Comunidad: nos ayudan a encontrar e integrar comunidades.
3. Cooperación: nos ayudan a hacer cosas juntos.

Blandin y Nava (2011: 179) conciben las redes sociales “como una forma de interacción social, a través de un intercambio dinámico entre ciudadanos y ciudadanas, grupos o instituciones en contextos diferentes de complejidad. Es un sistema abierto en construcción permanente que involucra a conjuntos identificados con las mismas necesidades o problemáticas de su entorno social y se organizan para interrelacionarse e intercambiar ideales que se establecen entre ellos en función de objetivos comunes”.

Díaz Gandasegui (2011: 2) se refiere a las redes sociales como “la reconfiguración de los mecanismos sociales de intercambio de información y comunicación en sociedades contemporáneas occidentales”.

Fernández (2011: 290) resalta la imposibilidad de no participar en una red social en la sociedad y blogosfera en la que vivimos. Especialmente hace referencia a la

inserción de las organizaciones en estos canales, por la conveniencia de estas en buscar y conversar con sus clientes potenciales.

El 67,1 % de los usuarios de internet en 2014 (el 51,1 % de la población entre 16 a 74 años) participa en redes sociales de carácter general, creando un perfil de usuario o enviando mensajes u otras contribuciones. Los más participativos son los estudiantes (92 %) y los jóvenes de 16 a 24 años (91,3 %). Por sexo la participación de las mujeres (68,9 %) es superior a la de los hombres (65,3 %) (INE, 2014).

En esta dirección, Díaz Gandasegui (2011: 4) va más allá, enunciando que la relevancia que están adquiriendo hoy en día las redes sociales entre la población, sobre todo la juvenil, es tan grande que “el hecho de pertenecer a una red social en muchos casos ha dejado de ser una opción, para convertirse en una obligación, una necesidad [...]. Esto se debe a que en el mundo de las comunicaciones en que vivimos, el que no está conectado prácticamente no está en la sociedad”.

Redes sociales hay muchas, hasta el punto de que se dice que existe una red social para cada tema que se nos pueda ocurrir (Aced, 2013: 75). Cuando hablamos de redes sociales hoy por hoy nos referimos principalmente a Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, etc. Existen otras redes sociales en internet como puede ser MySpace, pero estas han quedado atrás por su incapacidad de adaptación a lo que la sociedad y los consumidores demandan. Facebook es la más internacionalizada, presumiendo de tener 1490 millones de usuarios activos en el segundo semestre de 2015 (Facebook, 2015), cifra que aumenta cada día.

Estas nuevas plataformas que emanan de internet al servicio de la comunicación empresarial han hecho que entornos colaborativos como Facebook y Twitter sean empleados como un nuevo canal de atención al cliente. Las empresas tienen en cuenta el papel que juega las nuevas tendencias en la influencia social en el comportamiento de compra y consumo del usuario, siendo también un espacio de conversación directa sobre temáticas relacionadas con las marcas. Así las redes sociales atraen, involucran y retienen clientes mediante la conversación con los mismos. “La interacción con el usuario es una oportunidad para extraer información y, de esta manera, personalizar la atención, la oferta y la relación” (Castelló, 2010).

La información ya no emana de las fuentes tradicionales, sino que, por citar algún ejemplo, la red social Twitter se está convirtiendo en una fuente de noticias, donde los propios usuarios informan a sus seguidores sobre los acontecimientos de la sociedad.

Así, con las redes sociales como herramienta para comunicarse y compartir, los usuarios pueden participar y crear contenido en relación con las marcas. En este sentido, las redes sociales se convierten en un nuevo medio para la generación (o constatación) de la imagen de las marcas (Alonso, *et al.*, 2012: 158).

Las redes sociales “solo” han multiplicado a la enésima potencia lo que venimos haciendo desde hace siglos. El mensaje ha dejado de compartirse entre unos pocos a tener la capacidad para alcanzar el mundo entero. El control ya no existe. Distintos estudios demuestran que las redes sociales tienen un gran poder de influencia en la decisión de compra (Alonso, *et al.*, 2014: 162).

¿Qué puede hacer una empresa en las redes sociales? Estas redes de intercambio de opiniones y afinidades permiten a las organizaciones enterarse, con muchos detalles, de rasgos clave de la personalidad y el estilo de vida de sus clientes. En este contexto de permuta permanente de toda clase de experiencias y conocimiento, las corporaciones tienen varias alternativas para determinar su presencia en estas: creación de un perfil corporativo, creación de un grupo de interés, segmentación de mercado, realización de encuestas, atención al cliente, análisis del comportamiento del usuario, publicidad *online* y escuchar y atender las conversaciones (Celaya, 2011: 155).

Según Forrester y Ernst&Young (2012) un 60 % de las personas cambiará su decisión de compra si encuentran comentarios negativos en las redes sociales. Y las empresas lo saben, “están entendiendo que los consumidores están ahí, y allí ventilan las opiniones y hablan sobre las marcas, productos y servicios. Es el medio ideal para saber qué dicen y para responder de manera inmediata a esas conversaciones” (Maldonado, 2012).

Para Castillo y Almansa (2005) las tecnologías aportan ventajas que mejoran consecuentemente la relación con los públicos. Esto se concreta en diversas ventajas para la Comunicación Organizacional, como es una mejor segmentación de los diferentes públicos que posee la organización, ya que permite una relación más personalizada y un mayor control del resultado. Esa relación implica interactuar permanentemente con los públicos, teniendo la posibilidad de resolver situaciones en tiempo real. Pero mientras para los usuarios, las redes sociales son un lugar de relación social, para las marcas supone un nuevo canal de persuasión, lo que puede provocar efectos negativos en la comunicación.

Campos (2008) recoge la posición de las empresas, para quienes las redes son un nuevo y atractivo canal que las marcas desean utilizar para reactivar su alicaído *branding*: escuchar, segmentar, hablar, conversar, movilizar, ayudar e involucrar a los posibles clientes para convertirlos en sus usuarios fieles. Claro que, según el autor, si la estrategia es equivocada, el efecto *boomerang* será nefasto.

Las marcas consideran que internet y la tecnología 2.0. les ayudarán a potenciar su experiencia comercial en un contexto más participativo y proactivo, pero exigen un cambio más profundo. Las redes sociales suponen un cambio en la filosofía empresarial, que requiere de tiempo por parte de las empresas, para entender el nuevo paradigma comunicativo. No se trata de adaptar lo *offline* a lo *online*, sino de pensar que las redes sociales no son controlables, son totalmente bidireccionales y conversacionales, no son canales creados para la persuasión, sino para las relaciones sociales, no es el sitio natural de las marcas y deben controlarse para respetar las normas (Alonso, et al., 2014: 165).

Las redes sociales no pueden ser solo un canal más, sino un cambio estratégico. Fernández (2006) ya hablaba de las relaciones públicas tradicionales frente a las relaciones públicas 2.0 y, entre otros cambios que suponen, indicaba “alimentan una web social que propicia la formación de comunidades por intereses comunes. Comunidades basadas en actitudes o conocimientos, que desarrollan contenidos”, redes de conversaciones dinámicas, experiencias de comunicación, contenidos de valor social, construir confianza corporativa, diseño de corporación y valores. Las redes sociales, y la

tecnología 2.0 en general, obligan a la organización a replantearse su forma de comunicar y de relacionarse en un escenario controlado y dominado por los usuarios (Alonso, *et al.*, 2014: 165).

En esta línea Gómez Vílchez (2012) plantea una serie de premisas para tener en cuenta antes de poner en marcha un plan de comunicación a través de las redes sociales, que Viñarás y Cabezuelo (2012) condensan en estas acciones:

1. Crear perfiles públicos acordes a la institución
2. Dar para recibir.
3. Una participación activa y una periodicidad regular en las publicaciones
4. No temer la pérdida de control. Permitir que los usuarios puedan interactuar
5. Generar valor y enriquecer la experiencia de los usuarios
6. Dedicar tiempo: una verdadera política de comunicación en red precisa de personal con experiencia, que conozca el medio y que disponga de tiempo para encargarse de su funcionamiento.
7. Asumir solo aquellos medios que la empresa pueda gestionar con fluidez

Por último, resulta importante hacer referencia al sitio web de las empresas, pues, según Benítez (2011) es su “campamento base”, la web corporativa es el escaparate digital, el lugar donde la empresa tiene el control de todo lo que se publica, a diferencia de lo que ocurre en las redes sociales. Como explica Genís Roca (2011), “el sitio web es como una casa de propiedad, mientras que las redes sociales son pisos de alquiler”.

Además, el posicionamiento en buscadores debe formar parte de la estrategia de comunicación para lograr una mayor visibilidad y, por ende, de identidad y reputación, pero hay más formas de lograrlo al introducirse el *Social Media Marketing*. La comunicación corporativa 2.0 adquiere las estrategias del 2.0 para el enriquecimiento de la bidireccionalidad que el nuevo usuario más exigente y activo reclama en el marco de una empresa más flexible digitalmente (Medrano, *et al.*, s. a.).

2.1.3.2. *Community manager* y nuevos perfiles profesionales

Internet está haciendo que aparezcan nuevos perfiles profesionales dentro de la comunicación. El uso masivo de la red por parte de los consumidores (cf. figura 7), ha obligado a las empresas a reorientar sus estrategias de comunicación para incluir este nuevo entorno en sus planes de comunicación (Aced, 2010).

Dentro de la comunicación estratégica de las organizaciones a través de las redes sociales ha surgido la figura del Gestor de Comunidad o *Community Manager*. En la actualidad, esta es una nueva y relevante profesión, pues cada día se multiplican las ofertas de trabajo para estos profesionales, hay una creciente oferta de cursos y másteres centrados en esta figura, etc.

El *Community Manager*, término por el que más frecuentemente se le denomina, “se ocupa de mantener activo el perfil de la empresa en las redes sociales, aumentar el número de seguidores y fans, dinamizar y proponer temas de discusión y debate en la Comunidad y, sobre todo, de medir la influencia de su actividad” (Fernández, 2011: 275).

Es “la persona encargada de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes”, según la Asociación Española de Responsables de la Comunicación y Profesionales del Social Media (AERCO-PSM). Es, en definitiva, el nexo de unión entre la organización y sus públicos en internet.

Para dar respuesta a estas nuevas necesidades comunicativas se requieren profesionales preparados que conozcan el contexto digital y sepan cómo moverse en él. Así, se destaca la importancia de estos profesionales para la comunicación empresarial, pero siendo necesario que cuenten con formación en comunicación y/o marketing, así como de estudios avanzados de plataformas digitales. Además, el dominio de idiomas así como de gestión informática son aspectos muy importantes. Por otro lado, deben contar con habilidades personales como pueden ser la empatía, la vocación, la capacidad de escucha, la proactividad, etc. (Castelló, 2010: 13).

Ante este escenario, algunos profesionales como el Dircom, se ven obligados a formarse para adaptarse al nuevo contexto; estos han tenido que evolucionar y aprender a gestionar en esta nueva realidad 2.0 caracterizada por el crecimiento exponencial de los canales de información, la aparición de nuevos interlocutores, mayor interactividad con los grupos de interés y la universalidad e inmediatez de la comunicación (Dircom, 2015). A la vez aparecen nuevos perfiles profesionales para dar respuesta a necesidades que antes no existían. Definitivamente un ejemplo claro es la figura del *Community Manager*, que como su propio nombre indica es el encargado de gestionar la comunidad (Aced, 2013: 53).

2.1.3.3. Gestión de la Comunicación Organizacional en la web 2.0

Los medios de comunicación masivos pierden efectividad (Hill, 2005) y los medios sociales toman el relevo. Si la empresa siempre había podido estar presente en los medios de tres formas: a través de los medios propios (intranet), de los medios comprados (publicidad) y de los medios ganados (*publicity*), actualmente esta última vía cobra especial interés. Algunos autores prefieren separar esta nueva modalidad, a la que llaman ‘medios compartidos’ (Solis, 2011).

En este escenario, y fruto de la separación entre emisor y receptor, el consumidor cambia y deja de tener el rol pasivo para pasar a participar activamente en el mercado. Es lo que se conoce por ‘prosumidor’ (traducción del inglés *prosumer*), acrónimo formado por la suma de productor y consumidor (Aced, 2013: 61).

Esta nueva realidad afecta de manera general a los responsables de comunicación españoles, los cuales se muestran preocupados por los cambios que está viviendo la profesión tras la irrupción de los *social media* y por los retos que deben afrontar a la hora de gestionar los nuevos canales de comunicación *online*. Estos desafíos tienen que ver, principalmente, con el creciente volumen y velocidad del flujo de información, con la dificultad para localizar e impactar a los públicos clave, además de con los riesgos reputacionales y la escasa implementación y desarrollo de medidas de evaluación, cuestión que puede debilitar la eficacia de las campañas de relaciones públicas. La “revolución 2.0” ha obligado a las organizaciones a hacer frente a los retos

relacionados con una sociedad más abierta y conectada. A la luz de los avances económicos y tecnológicos, el ámbito de la Comunicación Organizacional ha experimentado dinámicos y profundos cambios en los últimos años (Zerfass y Simon, 2012). La participación activa de la audiencia en el proceso de comunicación, la creciente exposición a crisis reputacionales y la obligación de responder a las demandas de transparencia y diálogo de la sociedad, son los principales desafíos para los líderes de la comunicación empresarial en España (Moreno, *et al.*, 2012a, 2012b).

Los profesionales encuestados en el estudio *European Communication Monitor* (ECM) 2011 predecían un fuerte crecimiento de los canales *online* y los medios de comunicación social, con un claro cambio favorable para las comunidades *online* y vídeos en internet, seguidos de los *weblogs*. Otras plataformas, como los canales RSS, *podcasts*, *wikis* y Twitter fueron valorados por debajo del 20 % de los encuestados. Por otro lado, casi el 70 % de los Dircom en España cree que el principal reto al que debe hacer frente la disciplina tiene que ver con dominar la evolución digital y la web social (Zerfass *et al.*, 2011). La encuesta ECM 2013 revela una gran brecha entre la importancia percibida de herramientas de medios sociales para la comunicación y la tasa real de aplicación en las organizaciones europeas. Los profesionales de la comunicación europeos consideran que las redes sociales son la herramienta de los medios de comunicación social más importante. Con más de 75 % de apoyo de los encuestados, lidera la lista entre otras herramientas. Sin embargo, menos del 56 % de los departamentos de comunicación utilizan realmente las redes sociales en su comunicación, una brecha de más del 20 % con respecto a la importancia dada a esta herramienta (Zerfass *et al.*, 2013).

En 2015, el 96 % de los responsables de la comunicación interrogados participan en las redes sociales profesionales (frente al 82 % de 2010), la mitad de ellos varias veces al día. Tan solo el 1,30 % no lo hacen nunca. Aunque el uso de las redes sociales es mayoritario, casi el 84 % no se considera un *influencer*. El 16,02 % que cree que lo es cita Twitter, LinkedIn y Facebook, como las redes en las que ejerce su influencia (Dircom, 2015).

Pero la clave de este nuevo escenario no son las herramientas, sino la predisposición positiva ante los cambios y el deseo de aprovechar estos nuevos medios.

Es lo que podemos llamar “actitud digital” (Aced, 2010). La web social 2.0 supone un cambio de mentalidad respecto a la 1.0, donde para publicar contenidos era necesario tener amplios conocimientos técnicos, de forma que solo unos pocos lo hacían. En esta nueva era de internet, la participación se democratiza y las empresas dejan de tener el control absoluto de la comunicación, que hasta ahora creían tener (Aced, 2013: 57).

Pero además, atendiendo exclusivamente a la organización internamente, las redes sociales se pronostican como una clave estratégica de comunicación interna. Debido al momento económico que atraviesa España, las decisiones de la empresa se encaminan a reducir costes y proteger el negocio, para así generar un gran impacto en la motivación de los trabajadores.

Es por ello que la comunicación interna toma un papel muy relevante en el mantenimiento de valor para el empleado y los medios sociales son un vehículo idóneo para su despliegue.

El uso de las redes sociales como vehículo de comunicación interna en el ámbito empresarial es imparable y altamente eficiente, la empresa debe poner ese espacio de colaboración en manos de sus colaboradores [...], pero confiemos en nuestros empleados, hagámoslo cuanto antes y de una forma controlada y medida (Labrado, 2011: 56).

Virginia Huerta, *Managing Consultant*, en una entrevista realizada por Dircom (2012: 78), enuncia que “en la era digital, es esencial la rapidez y una buena comunicación interna que agilice las decisiones”. En este sentido, los cambios en el campo tecnológico están alterando significativamente las organizaciones en las cuales los profesionales actúan.

“El ritmo de la productividad se incrementa cada vez más con el uso de las nuevas tecnologías” (Trivinho, 2001: 219). Asimismo, considerando como perspectiva esta configuración del cuadro organizacional, el profesional de la comunicación convive hoy con una exigencia de aproximación a las tecnologías, en constante actualización. Esta convivencia muestra a los profesionales la necesidad, no solamente de un control técnico-instrumental, sino del dominio de nuevas relaciones que se desarrollan partiendo de la emergencia y utilización de la tecnología en su contexto de trabajo. La

necesidad de estar más cualificado, de ser más apto para enfrentarse a las transformaciones y saber coordinar el nuevo escenario que se instala en áreas de la comunicación en las empresas ha generado la necesidad de nuevas competencias (Quiroga, 2012: 179).

Además, dentro de la comunicación interna, la intranet no se contempla con frecuencia en los planes estratégicos y, cuando está presente, a menudo no se utiliza en su máxima potencialidad, quedando reducida a su uso como instrumento de almacenamiento de datos y de transmisión de informaciones. Para poder asumir y contribuir más estratégicamente a la gestión de la intranet, el profesional de las relaciones públicas necesita ampliar su conocimiento sobre las tecnologías que incorporan los contenidos digitales (Quiroga, 2012: 190-191).

Por otro lado, “la reputación en internet es más distribuida que nunca” (Aced et al., 2009 y Aced, 2013: 69), puesto que ahora es más fácil que cualquier persona pueda opinar sobre la marca y compartir su experiencia con ella en blogs, redes sociales, etc. Así mismo, la marca también tiene más oportunidades de dar a conocer sus mensajes a través de internet.

El mundo *online* no es una realidad independiente del mundo *offline*, sino que juntos forman un todo. La comunicación digital no debería concebirse como una parte ajena a la comunicación fuera de la red. “La integración del 1.0 y del 2.0 es la fórmula del éxito: no se pueden entender de forma separada sino que deben complementarse” (Aced, 2013: 70).

Como conclusión global, consideramos oportuno terminar este apartado con la aportación de Aced (2010):

Las empresas son digitales lo quieran o no: si ellas no participan en la red, otras hablarán de ellas. La tecnología tiene un papel clave en este nuevo contexto, pero es solo una herramienta que por sí sola, carece de valor. Lo verdaderamente importante es el uso que se le da.

2.2. El Director de Comunicación (Dircom)

Resulta oportuno comenzar este apartado tan relevante para la presente investigación haciendo referencia a Freixa (2005: 125), el cual se refiere a la figura del Director de Comunicación recordando la conversación que mantuvo con un importante empresario, quien afirmaba que “una empresa sin comunicación sería un caos”; a lo que Freixa Matallonga, consultor de comunicación, le respondió tajantemente: “Una empresa sin Director de Comunicación es un caos”.

Actualmente, es imprescindible la incorporación de un profesional de la comunicación (Dircom), que dentro de la empresa a la que pertenece defina la política comunicativa, es decir, los objetivos de la misma en materia comunicacional, establezca un plan o estrategia de comunicación necesaria, cree, coordine, analice, desarrolle, difunda y controle la emisión de mensajes internos y externos con técnicas rápidas, rigurosas y veraces para cada momento, asumiendo también la responsabilidad de la Imagen Corporativa de la organización ante sus *stakeholders* internos y externos, utilizando las herramientas que ponen a su disposición los medios de comunicación y consiguiendo, como último fin del mismo, hacer de su empresa referente social en el sector de actividad en el que opere (Martín, 2006: 73).

Los siguientes apartados se adentran en esta figura, la del Director de Comunicación, ofreciendo, en primer lugar, su delimitación conceptual, estableciendo las diferencias con el gabinete de comunicación o con la figura del jefe de prensa. Seguidamente, nos trasladamos a su evolución a lo largo de la historia, abordando su consolidación definitiva en España. A continuación, ubicamos al Dircom en el organigrama empresarial, incidiendo en la posición que este debe ocupar para poder ejercer su función de estrategia y, por último, se definen las habilidades con las que este profesional debe contar, así como las funciones que debe desempeñar en la empresa.

2.2.1. Delimitación conceptual

Es importante hacer una distinción entre gabinetes de comunicación y Director de Comunicación, pues no son términos iguales y en ocasiones son confundidos. Como bien se ha manifestado en el apartado anterior, la comunicación es necesaria para la organización, y es en este sentido en el que tanto el Dircom como el gabinete de

comunicación adquieren cada vez más importancia en el seno de la empresa. Martín (2006) destaca la necesidad de contar con “un gabinete o departamento que controle, analice, ejecute y difunda todas las acciones de comunicación que esa empresa necesita en su labor diaria. Tanto a nivel periodístico como publicitario, es decir, transmitir una buena imagen global de su cultura”.

Una de las definiciones más exactas de gabinetes de comunicación la ofrece Ramírez (1995: 27):

Las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública.

Una vez conocido este término, se vuelve a insistir en la diferencia de ambos conceptos, donde el Dircom es, estrictamente, una persona, mientras el gabinete de comunicación es un órgano. Podemos encontrar gabinetes de comunicación que se llaman “dirección de comunicación”, en clara referencia a la figura del Director de Comunicación (Dircom).

Para Almansa (2005: 121), el concepto Dircom hace mención al profesional de la comunicación que coordina la comunicación, tanto interna como externa. Aunque en principio se trata de la figura de coordinación, se ha hecho genérico el término de dirección de comunicación, utilizándose a nivel teórico y profesional como sinónimo de gabinete.

Westphalen y Piñuel (1993: 822-823) ofrecen una amplia definición de la figura del Director de Comunicación o Dircom. Se refieren a él como:

En una empresa, responsable encargado de la comunicación publicitaria y de la no publicitaria. Su estatus, sus cometidos y responsabilidades varían según los casos. Se encarga de las relaciones con la prensa, y asume total o parcialmente las responsabilidades siguientes: comunicación institucional, comunicación interna, comunicación financiera, comunicación visual y audiovisual, ediciones, estudios y proyectos de comunicación, relaciones públicas, organización de acontecimientos y manifestaciones externas de la empresa, *sponsoring*,

mecenazgo, etc., y supervisión de la comunicación de producto, la profesional *bussines to bussines* y la publicitaria.

Álvarez y Caballero (1997: 85) definen al Dircom comparándolo con el director de orquesta que coordina a todos los músicos para interpretar una misma pieza musical. En el caso del Dircom, lo que se coordinan son las acciones encaminadas a crear, mantener y mejorar la imagen positiva de la organización para la que se trabaja ante la opinión pública.

Aunque Villafañe considera que el término Dircom es una denominación totalmente aceptada en el ámbito profesional para hacer referencia a los Directores de comunicación, él utiliza con mayor frecuencia la palabra *corporate*. Para este, el Dircom es el responsable de la Imagen de la empresa, por lo que enuncia su ignorancia hacia las razones por las cuales se ha acuñado el término Dircom y no la de Director de Imagen (Villafañe, 1998: 201).

Sin embargo, pese a la fuerza que cobra la denominación de Director de Comunicación, siendo el término utilizado por los académico, asociaciones profesionales e incluso el término con el que nos referimos a esta figura a lo largo de todo el trabajo presente, diferentes estudios detectan una falta de homogeneidad en las empresas a la hora de designar este perfil profesional. Según el estudio realizado por la Fundación EOI, el 17,8 % de los profesionales encuestados se definen como Directores de comunicación y marketing, dos disciplinas que van de la mano pero que en ningún caso deberían confundirse, algo que sucede a menudo (EOI, 2010).

Pero, si analizamos datos más actuales, el *Estado de la Comunicación en España* de 2015, concluye que hay más de 100 nombres para el mismo puesto. Hasta 119 apelativos diferentes aparecen en el estudio. Pese a este amplio abanico, la denominación más frecuente es la de Director/a de comunicación, con un 26 % de las respuestas, seguida de Responsable de comunicación, con el 8 %. También son comunes las designaciones de Director/a de comunicación y Relaciones Institucionales; Director/a de Marketing y Comunicación; Jefe/a de Prensa; Director/a de Comunicación Corporativa; Director/a de Comunicación y Responsabilidad Empresarial o Coordinador/a de comunicación. Menos frecuentes resultan nombres como: *Branding*

Manager, Director/a de Marketing y Antena, Comunicación y Relaciones Externas; Dirección de Comunicación e Imagen; Director/a corporativo de Comunicación; Director/a de Marca, Comunicación y Publicidad, por citar algunos ejemplos. Sigue sin avanzarse en la senda hacia una denominación unificadora, es más, aumenta la cantidad de apelativos, ya que en estudios anteriores este cargo se denominaba de casi 80 formas diferentes y según los últimos datos ha aumentado a 119, como se ha señalado (Dircom, 2015).

2.2.2. Evolución y consolidación del Dircom en la empresa española

El eco del *big bang* del siglo XXI marcará todo el devenir, y los hitos que han marcado el surgir del Dircom son parte de estos ecos. Será el despertar de un modelo organizacional que iniciará una nueva vía, tanto en el sistema productivo como en las relaciones con los empleados y con la sociedad. Un efecto decisivo que impulsará el surgir del Director de Comunicación será la toma de conciencia de la empresa como actor social, así como la construcción de su imagen pública y la integración de las comunicaciones internas y externas: una aportación estratégica a la cual se incorpora la noción de “cultura de empresa” (Costa, 2011: 72).

Entre 1890 y 1920 las funciones del Dircom se hicieron presentes en algunas empresas antes de que nacieran el concepto y los principios de Dirección de comunicación. Serían años después cuando se crearía la demanda de formación universitaria para Dircoms: la nueva figura al alza que conocerá su expansión a partir de finales del siglo XX (Costa, 2011: 73).

Así Costa (2004: 13) enuncia cómo el Dircom empezó a fraguarse a partir de un libro (1977) en el cual el autor propuso por primera vez la “necesidad de integrar las comunicaciones” de la empresa, con un doble objetivo: hacer las mismas más coherentes y eficaces coordinando sus contenidos, medios y soportes, y generar así una imagen global de la empresa, sólida, distintiva y positiva.

La acuñación del término Dircom y su reconocimiento como profesión se sitúa en el primer Congreso TOP-COM, organizado en Francia en 1988. Entre los objetivos que se marcaron sus organizadores y participantes se encontraba el de realizar un

manifiesto que contemplara las funciones del profesional de la comunicación en las organizaciones. Weil (1993), aseguraba que se trató de una manifestación política para lograr el reconocimiento profesional de unas funciones de comunicación que se realizaban con carácter irregular.

En este congreso presentaban al nuevo profesional como el nuevo Director de Comunicación global y entre sus funciones señalaban: la publicidad de producto y marcas, las relaciones públicas, las relaciones con la prensa, la comunicación con los poderes públicos, bancos y universidades, el patrocinio, el mecenazgo, el marketing, la decoración interior y la elección de despachos. Dentro del organigrama de la empresa lo ubicaban entre la dirección de marketing y la presidencia (Weil, 1993).

José Luis de Córdoba Villar, en su artículo “Las funciones del Director de Comunicación”, desarrolla lo que él llama “la nueva comunicación en la empresa”, en una evolución que describe a través de cinco estadios: 1) Creación de marca. 2) Identidad de marca. 3) Identidad corporativa. 4) Comunidad integral. 5) Imagen global. De Córdoba concreta: “antes, la empresa ”vendía” una identidad para crear en el mercado una imagen de marca bajo la responsabilidad del Jefe de Prensa; ahora: la empresa ”comunica” su concepto para crear en el mercado una imagen global bajo la responsabilidad del Director de Comunicación” (Costa, 2012: 97).

En España, la figura del Dircom emerge en los años noventa, coincidiendo con la consideración de la comunicación como valor estratégico para las empresas e instituciones. Ya en 1992, dentro de la Universidad existía la preocupación académica por incluir en sus estudios e investigaciones la problemática que representaba el Director de Comunicación. Un incipiente perfil profesional, cuyo rol se empezaba a vislumbrar como una posibilidad real a la hora de afrontar el reto que, ya al inicio de los noventa, representaba para las empresas e instituciones ofrecer una imagen de marca, global y diferenciada (Morales y Enrique, 2007: 84).

Por otro lado, en 1993, se crea en Madrid la primera Asociación de Directores de Comunicación en España, ADC Dircom. Entre sus objetivos principales, se plantean promover, apoyar y consolidar la figura y las funciones del Director de Comunicación. Su presidente, en aquellas fechas Javier Fernández del Moral, aseguraba que la

asociación se había “convertido en un punto de referencia para los profesionales del sector, al reunir en su seno a los responsables de comunicación de las mayores empresas de España” (Morales y Enrique, 2007: 85). En la actualidad, Dircom cuenta con más de 900 socios y 7 delegaciones territoriales: Dircom Aragón, Canarias, Castilla y León, Catalunya, Galicia, Comunitat Valenciana y Región Murcia y Dircom Norte. Además, desde julio de 2013, dispone de Junta Gestora en Andalucía (Dircom, 2015).

Pero a pesar de los múltiples esfuerzos por afianzar esta figura, todavía en la actualidad, el Director de Comunicación posee un profesiograma impreciso, que, más veces de las deseadas, tiene un carácter funcional restrictivo y excesivamente instrumental (táctico) que imposibilita su consolidación definitiva (Matilla, 2011: 11).

El perfil que ocupa mayormente la función de Director de Comunicación es el de licenciado en Periodismo. También, y siguiendo la tendencia de los últimos años, aumentan los licenciados en Ciencias Económicas y Empresariales, Publicidad y Relaciones Públicas, Comunicación Audiovisual e Ingeniería (Dircom, 2015). Además, ante los efectos derivados del “boom” de los social media (cf. epígrafe 2.1.3.), según el estudio de las agencias de comunicación Top Communication & Burson-Marsteller (2013), los profesionales deberán ser multitarea y multidisciplinares: “tendrán que tener la mente abierta, poseer una gran variedad de *backgrounds*, ser receptivos a nuevas disciplinas, formas de trabajar y pensar. En resumen, los futuros líderes deberán poseer una educación versátil y multidisciplinar”. La incertidumbre sobre el desarrollo de la profesión y los continuos cambios a los que parece estar destinada obligarán a una mayor formación, a un pensamiento estratégico más amplio, a una visión global y a la habilidad de trabajar en mercados internacionales (Navarro y Humanes, 2014: 56-57).

Actualmente, la comunicación está presente en la mayoría de las organizaciones, que poco a poco la han ido integrando en sus estrategias. Según el *Estado de la Comunicación en España 2010*, nueve de cada diez grandes compañías disponían de un departamento de comunicación (Dircom, 2010). Además, según el mismo estudio del año 2015, la comunicación corporativa incrementa su importancia en las empresas. Se consolida una tendencia apuntada en las encuestas del estudio de 2005 y 2010 en las que se mostraba con claridad que el Director de Comunicación está evolucionando hacia un papel más estratégico. Los datos no pueden ser más elocuentes: el 74 % de los

encuestados opina que la estrategia de comunicación contribuye bastante o mucho a la estrategia global de la compañía y más del 80 % considera que en los últimos cinco años la comunicación ha incrementado notablemente su importancia (Dircom, 2015).

Como las cifras demuestran, la evolución histórica de lo que al principio era una tarea táctica cambia hacia una orientación estratégica. El nuevo Dircom convierte a este en una auténtica unidad de negocio, en la medida que el Dircom alinea las decisiones estratégicas con la identidad y la cultura, en función de la imagen pública y la reputación institucional. Esta alineación, indispensable, actúa en paralelo con la gestión de la comunicación vinculada a los negocios, de ahí su importancia estratégica (Costa, 2012).

2.2.3. Ubicación del Dircom dentro de la organización

En la forma de estructurarse una organización, existe un antes y un después desde la asunción por parte de esta de la importancia de la comunicación y, en concreto, de la Imagen Corporativa como factor de competitividad, reflejándose en la ubicación en el organigrama del Director de Comunicación (Villafañe, 1998: 203).

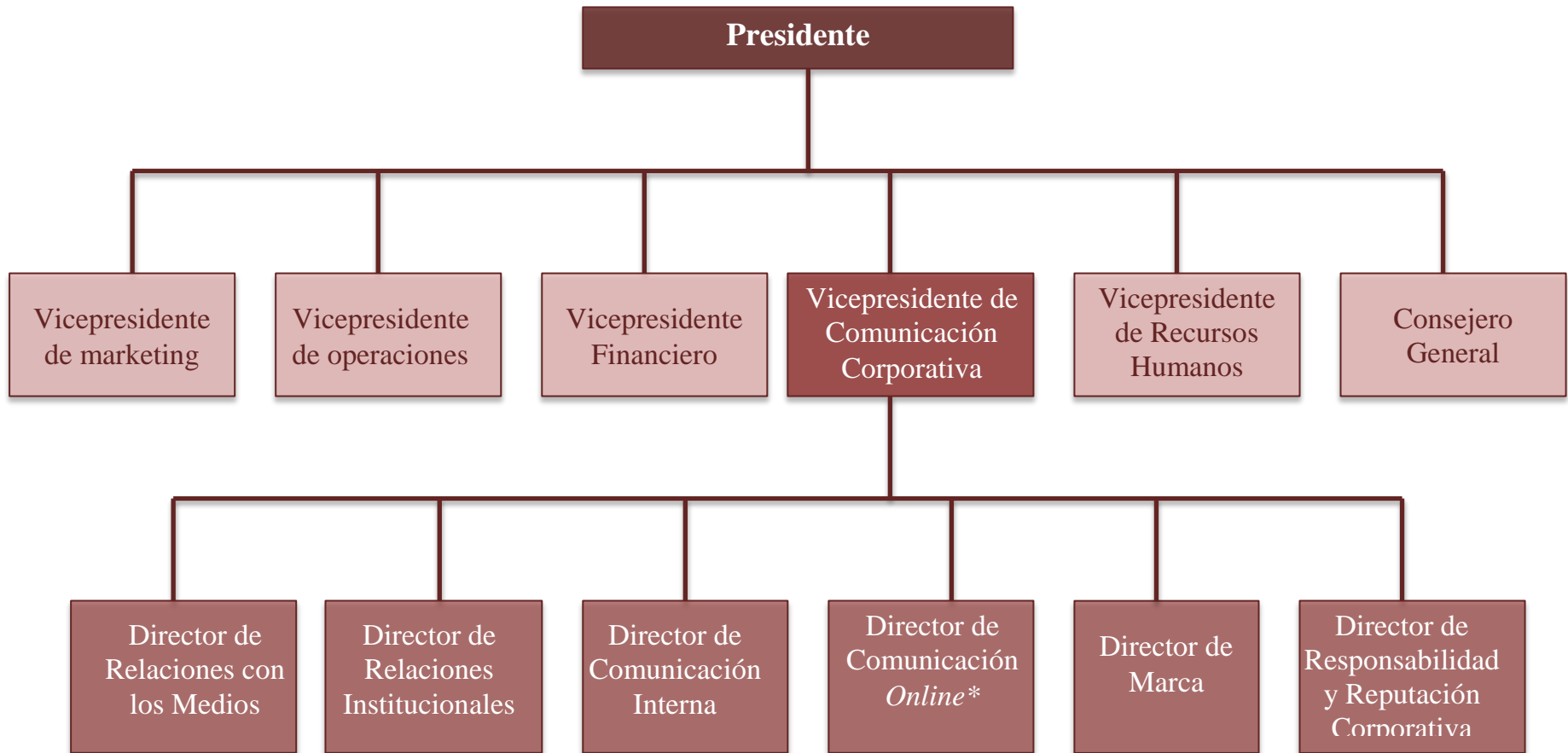
En la estructura de las grandes organizaciones –en las pequeñas una sola persona ejerce las funciones- suele haber un jefe de prensa. Cuando ocurre, este reporta al Director de Comunicación. El primero, es el equivalente al camarero que sirve la comida, mientras que el Dircom es más bien el chef, que define las estrategias y dirige su concreción táctica en conjunto (Arroyo y Yus, 2011: 26). Como hemos identificado en el apartado anterior, es un gran error confundir la función de jefe de prensa con la de Director de Comunicación.

Si recorremos el organigrama tradicional que tomamos de referencia, ¿dónde situaríamos a la Dirección de comunicación?, ¿en línea con las demás direcciones?, ¿dependiendo de quién? La respuesta correcta es que si la comunicación es transversal e irriga toda la organización, entonces la Dirección de comunicación debe estar arriba, en el nivel preciso entre la Presidencia o la Dirección General (de las que dependerá) y en línea con las demás direcciones (Costa, 2011: 103).

Diversos estudios llevados a cabo durante la última década han demostrado sistemáticamente que un alto porcentaje del tiempo del presidente de una compañía está dedicado a la comunicación. Una investigación realizada por la escuela de negocios Tuck School of Business sugiere que, como media, los máximos responsables de las compañías incluidos en la lista *Fortune 500* dedican entre un 50 % y un 80 % de su tiempo a actividades de comunicación. Esto demuestra que el Director ejecutivo (CEO) debería ser la primera persona involucrada tanto en la estrategia global de comunicación, como en la divulgación de mensajes coherentes y consistentes a todos los grupos de interés. La estructura organizativa ideal sería aquella en la que la función de Dirección de comunicación tuviese una vía de relación directa con el máximo poder ejecutivo de la compañía, así como con el resto de altos directivos (Argenti 2014: 150).

El Dircom se debería encontrar en el ámbito ejecutivo, pero muy ligado a las áreas directivas, ya que sería el responsable de trasladar lo que se quiere “enseñar” a los diferentes públicos. Teniendo en cuenta que también se tiene que relacionar con el resto de las áreas y controlar el mensaje que se enviará al exterior, incluso el mensaje que se envía al interior (Lobillo, 2014: 85).

Figura 8: Estructura ideal para la función de comunicación corporativa en grandes empresas



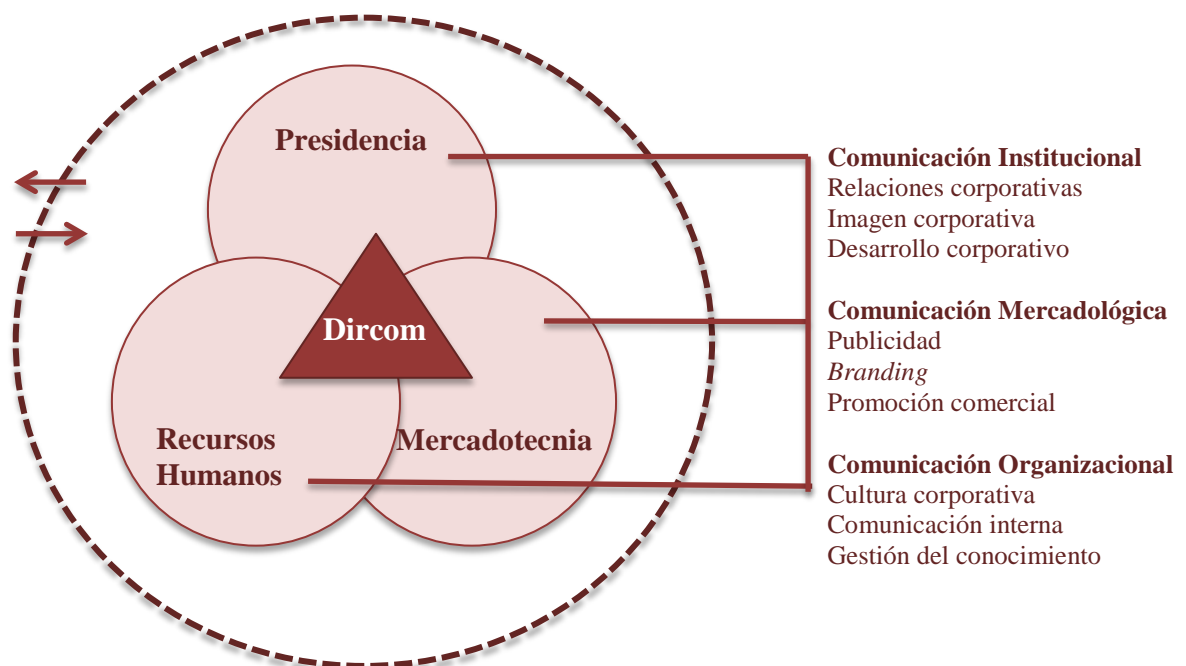
Fuente: Elaboración propia, a partir de Argenti (2014: 152) *Ha sido añadida la Dirección de Comunicación *Online*

Ante las responsabilidades del Dircom, “la ubicación del mismo en el organigrama tiene que situarse *lateralmente* en la pirámide de la cúspide organizativa, con libertad de acción y junto a los máximos responsables (Presidente, Director general, etc.), con rango de Director, de quienes no raras veces será portavoz. Y muy cerca, formando equipo con las áreas de Recursos Humanos y Marketing” (Freixa, 2005: 130).

Cuando Freixa dice ubicado *lateralmente* en la cúspide del organigrama es debido a que esta es la manera de que el Dircom tenga “la flexibilidad y la confianza de poder estar, desaparecer, bajar y subir por todo el diagrama de la organización y no aislarse en el mapa de las cerradas coordenadas que marca cualquier organigrama empresarial” (Freixa, 2005: 131).

Por otro lado, dado que la condición principal del Dircom es la de estrategia, resulta fundamental luchar contra la complejidad susceptible de ser reducida mediante el análisis sistémico. Así, como medio para simplificar la concepción estratégica y la gestión, Costa (2011: 106) realiza un modelo operativo, llamado “de las tres esferas”, que sirve para explicar cómo el organigrama clásico se transforma en un modelo inteligible para el diseño de la acción comunicativa integrada.

Figura 9: Modelo de las tres esferas de la comunicación



Fuente: Elaboración propia, según Costa (2011: 106)

La figura de las tres esferas, al formar un conjunto triangular retiene la estructura piramidal del organigrama clásico, pero deja de significar jerarquía, para ser orden. En la gestión de la comunicación, Costa (2011: 105) privilegia estas tres esferas en detrimento de las demás direcciones por una razón estratégica: la influencia particular que ejercen estas tres esferas en la imagen pública y en la reputación institucional.

Así, entendiendo la comunicación como una herramienta estratégica para la gestión de las empresas, como ya se ha mencionado repetidamente a lo largo del apartado anterior, el Dircom debe incorporarse al nivel de la toma de decisiones en la cima del volcán ejecutivo, pues necesita estar en continuo contacto con la información, y quien la tiene son los altos cargos de la empresa. “El distanciamiento del Dircom con la cúpula [...] genera problemas que luego se tienen que solucionar a salto de mata con estrategias equivocadas y graves perjuicios para la empresa” (Freixa, 2005: 131).

En los diferentes estudios realizados por la Asociación Dircom, queda patente la importancia de la comunicación, reflejada en el estatus cada vez más elevado del responsable de comunicación dentro del organigrama organizativo. En las empresas que cuentan con un responsable de comunicación, el 76 % de ellos depende del primer nivel ejecutivo, porcentaje que viene incrementándose paulatinamente si lo comparamos con los datos del año 2005. Además, se reduce progresivamente la dependencia de la Dirección de marketing (Dircom, 2015).

Aguirre (2011: 14) además insiste en la necesidad de que el Dircom esté alineado con los objetivos generales de la organización. “Si queremos que asesore adecuadamente, es necesario que asista al comité de dirección”. Gutiérrez (2010: 155), destaca la actitud insistente que tienen que tomar los propios Directores de comunicación para obtener mayor influencia en la toma de decisiones de sus empresas, pues es la única manera de contribuir al buen gobierno corporativo, entre otros muchos aspectos relevantes, para la buena marcha de la organización.

Se trata de una de las pocas funciones capaz de aportar a los comités de dirección y consejos de administración una mirada integral sobre el conjunto de la organización y sobre la realidad política y social de los países donde opera la empresa, una función que mira más allá del corto plazo y que es capaz de identificar riesgos y

oportunidades que impulsarán a la empresa hacia la excelencia (Argenti, 2014: 72).

Diversos estudios muestran cómo los ejecutivos de las compañías han abierto las puertas de los comités directivos al Director de Comunicación. Sin embargo, se trata de una apertura tímida, con grandes retos (Gutiérrez, 2010: 140). Según datos del estudio *El estado de la Comunicación en España* de 2015, se incrementa el porcentaje (72,7 %) de los responsables de comunicación que participan siempre o de manera ocasional en el Comité de Dirección de la empresa si lo comparamos con el del año 2005 donde la intervención era del 65 %, mientras que en 2010 fue del 70 % (Dircom, 2015).

Sin embargo, aunque la comunicación se considera cada vez más influyente, según el *European Communication Monitor* (EMC) de 2014, un tercio de los profesionales españoles que participaron en la encuesta ejercen influencia ejecutiva, es decir, participan en la toma de decisiones estratégicas de sus organizaciones, mientras que el resto presenta únicamente influencia asesora, pues son tenidos en cuenta, aunque no participan directamente en la estrategia corporativa (Zerfass et al., 2014).

Resulta interesante hacer mención al nuevo método que el ECM 2014 introdujo para identificar las funciones de una comunicación excelente (Zerfass et al., 2014: 132-149). En 2015 el monitor volvió a aplicar este método con el fin de dividir entre las organizaciones con excelentes funciones de comunicación (Grunig, 1992; Grunig et al., 2002) y todas las demás organizaciones. La excelencia se basa en la situación interna de la función de comunicación dentro de la organización (influencia) y los resultados externos de las actividades de la función de comunicación, así como en los requisitos básicos de la función (rendimiento). Cada uno de estos dos componentes se calcularon sobre la base de cuatro dimensiones, la primera es la influencia de asesoramiento (donde la alta dirección toma en serio las recomendaciones de la función de comunicación) y la influencia del ejecutivo (donde es probable que se invite a la comunicación a las reuniones de alto nivel que se ocupan de la planificación estratégica de la organización), y la segunda tiene que ver con el éxito global de la comunicación (donde la comunicación de la organización es exitosa) y la competencia del departamento (donde la calidad de la función de comunicación es mejor en comparación con las de las organizaciones que compiten) (Zerfass et al., 2015: 107).

El ECM de 2015 identifica casi el mismo porcentaje de funciones de comunicaciones excelentes (23 %) que en la encuesta del monitor de 2014 (21,2 %) (Zerfass *et al.*, 2014: 135). Así, los departamentos de comunicación excelentes utilizan los medios de comunicación con mayor frecuencia, contribuyen a alcanzar los objetivos de la empresa, tienen los profesionales con mayor nivel de experiencia en las prácticas de evaluación y son más activos en su uso. También son más propensos a colaborar con otras funciones y departamentos dentro de la organización. Por último, pero no menos importante, un atributo primordial de excelencia identificado por este estudio, es la capacidad de explicar el valor de la comunicación a los principales ejecutivos mediante el uso de argumentos relacionados con el éxito económico y el beneficio de escuchar a las partes interesadas. En relación a la toma de decisiones, los departamentos de comunicación excelentes tienen mucho más acceso a la junta directiva de su organización (46,2 % frente al 29,3 %). En esos departamentos, el 80,8 % de los profesionales desempeña el rol de facilitador estratégico (un 49,3 % en el resto), planeando y ejecutando la comunicación, pero al mismo tiempo definiendo las estrategias de negocio (Zerfass *et al.*, 2014). Esto indica que la gestión de la comunicación tiene que ser conceptualizada como una disciplina estratégica, incorporando la escucha, con un compromiso claro para demostrar y evaluar la contribución de la comunicación a los objetivos generales de la organización (Zerfass *et al.*, 2015: 108-126).

Haciendo referencia a la situación de crisis e incertidumbre en la que actualmente vivimos, sumada a la desconfianza de la sociedad hacia las empresas, nos enmarcamos en un contexto económico-social donde la figura del Dircom juega un papel fundamental en la empresa como gestor de confianza (Mut, 2011: 107).

Sin embargo, profesionales como Arrieta (2011: 14), inciden en la importancia del Dircom, destacando que es la misma con o sin crisis: “Debe ser igual que la del Director general, el Director comercial o el Director financiero”.

2.2.4. Habilidades y funciones del Dircom

Costa (2004: 13) hace alusión a la figura del Dircom como inédita en la empresa, pero indispensable. En la definición de su profesiograma Villafañe (1998: 201) hace referencia de manera destacada a la necesidad del Dircom de tener la capacidad para traducir la estrategia global de la empresa a un esquema que debe ser desarrollado y controlado a través de técnicas de comunicación.

Atendiendo a las habilidades con las que debe contar, según Álvarez y Caballero (1997: 88), “el Director de Comunicación ha de caracterizarse por un pensamiento audaz y proclive a la incorporación de nuevas ideas. Este debe ser una palanca que actúe positivamente en la transformación de la empresa. Por ello ha de poseer características tales como diplomático, animador y agitador”.

Rumschisky y Carlavilla (2008: 100) añaden que el Dircom tiene que contar con las cualidades propias de su función de directivo, así “el Director de Comunicación debe poseer una serie de habilidades como la capacidad de relación y comunicación, la visión global y la capacidad de síntesis, la capacidad de liderazgo, la capacidad de negociación, y su condición de estratega”.

Por último, Black (1994: 221) señala que para ser un buen Director de Comunicación, hay que tener una amplia gama de cualidades y habilidades. Este debe poseer un sano raciocinio, integridad personal, un conocimiento especializado de los métodos de comunicación, habilidad de organización de alto estándar, habilidades directivas, y sobre todo, una fuerte personalidad y capacidad de liderazgo.

Según una investigación conducida por Dircom (2015), las habilidades más importantes para desempeñar con éxito el trabajo son, de más a menos, la visión estratégica (14,37 %), capacidad de comunicación (13,16 %), accesibilidad a los medios de comunicación (12,90 %), influencia en la dirección de la empresa (9,09 %), y capacidad de gestión / *management* (7,62 %). Otros valores apreciados, aunque ya en menor medida, son el liderazgo, el alto conocimiento técnico de los productos o servicios de la empresa, capacidad de trabajo en equipo y la creatividad, entre otros. Además, se estiman mayoritariamente como muy importantes o bastante importantes los

contactos del Responsable de Comunicación con la alta dirección, la coordinación del trabajo del departamento, el diseño de estrategias y las relaciones con los medios. Todas ellas con porcentajes superiores al 80 %. Le siguen las relaciones con otros departamentos y el uso de nuevas tecnologías.

Centrándonos en las funciones, es importante destacar que la Dirección de comunicación es más función que jerarquía. El Dircom es el encargado de cuidar que toda la comunicación emanada de la organización se oriente en el mismo sentido que el proyecto conjunto. Álvarez y Caballero (1997: 88) inciden en la dificultad de actuación por parte del Dircom si este no está cerca de la Dirección general de la empresa, con autoridad moral suficiente y haciendo saber, que su actividad es beneficiosa para todo el conjunto de la organización.

Si se analizan las organizaciones con un prisma modélico de tipo sistémico (Bertalanffy, 1976), el Director de Comunicación debe planificar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y a los objetivos de la empresa; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental. Es entonces cuando la comunicación se torna una función estratégica (Castillo y Álvarez, 2014: 7).

A continuación, analizamos las responsabilidades y funciones del Dircom propuestas por Costa (2011: 107) a través del modelo de las tres esferas de la comunicación (*figura 9*):

- La esfera institucional: en relación de dependencia directa con el máximo ejecutivo, el Dircom conduce y refuerza el liderazgo del presidente, CEO o director general. Entre otras funciones, asiste a la dirección de finanzas, define o redefine la visión misión y valores de la empresa, crea el modelo de imagen global de la empresa, etc.
- Esfera organizacional: el Dircom planifica cambios Culturales de acuerdo con la Dirección de RRHH, Diseña el Plan de Comunicación Interna, etc.

- Esfera mercadológica: colabora con la dirección de marketing/Publicidad para la implementación del modelo de imagen, supervisa las campañas de publicidad, etc.

Concretamente, ¿qué aporta el Director de Comunicación? En el ámbito externo el Dircom aporta notoriedad (reconocimiento de la marca, posicionamiento...), reputación (participando en conferencias, seminarios...), captación y fidelización. En el ámbito interno, el Dircom aporta información (a los profesionales para desarrollar su trabajo), comunicación (estableciendo canales) y fidelización (consigue adaptación y orgullo de pertenencia) (Rumschisky y Carlavilla, 2008: 100).

La Dirección de Comunicación tiene como funciones gestionar la reputación de la organización, las percepciones de sus públicos, los *stakeholders*: periodistas, inversores, empleados... El Director de Comunicación es responsable de todas esas relaciones: define la estrategia de comunicación general y suele ser responsable global de las funciones específicas: relaciones con los medios, *lobbying*, comunicación interna... Se suelen excluir de estas funciones las que se establecen directamente con los clientes a través de la publicidad convencional, el marketing directo o la promoción de ventas (Arroyo y Yus, 2011: 25).

Diversos manuales ofrecen información sobre las funciones que desempeña el Director de Comunicación. A continuación, nos centramos en las aportadas por Cervera Fantoni (2005: 32) por ser una enunciación bastante completa. Así las funciones del Dircom son las siguientes:

- Definir la política y las estrategias adecuadas para llegar a los distintos públicos de la organización.
- Garantizar la correcta aplicación de las normas y criterios coherentes con la política de comunicación de la empresa, a través del Plan estratégico de Comunicación.
- Actuar como portavoz oficial ante los medios de comunicación, tanto en las situaciones que así lo requieran por su sensibilidad como en los temas de información financiera.

- Desarrollar acciones de *lobby*, creando grupos de opinión.
- Responsabilidad de la gestión de la comunicación publicitaria e institucional, garantizando su cumplimiento y atendiendo a los criterios y normas establecidas.
- Gestión y dirección de las acciones de patrocinio y mecenazgo.
- Responsabilidad de la edición de las publicaciones externas, institucionales y financieras de la compañía.
- Dirección y supervisión de la organización y ejecución de actividades y eventos de RR. PP. que inciden en la imagen de la compañía.
- Supervisión de las actuaciones en temas de Identidad Corporativa, relaciones institucionales, exposiciones y ferias de carácter institucional, etc.
- Participación en temas de comunicación interna (implicando a los distintos públicos internos), elaborando resúmenes de prensa, manual de comunicación de crisis, revista interna, etc.
- Gestión y actualización de la *e-comunicación*, sala de prensa virtual, etc.
- Apoyo y soporte a otras áreas de la empresa, con la finalidad de crear y desarrollar una cultura de empresa.
- Seguimiento y aplicación del modo de la cultura corporativa en las tiendas del grupo.

Con la ejecución de todas estas funciones, “el Dircom es el único capaz de gestionar las expectativas internas y externas, y de atribuirle un sentido mensurable a lo intangible” (Íñiguez, 2011: 23).

En la actualidad, otra ocupación importante del Director de Comunicación es la generación de confianza, siendo una función estratégica importante que desempeña, competencia que bien entendida y asimilada por la estructura organizativa y con ello, por la cultura corporativa, confiere a este profesional su verdadera esencia estratégica en la gestión de la empresa.

Las turbulencias del contexto actual obligan a que los Directores de comunicación se reinventen a sí mismos a diario para hacer frente a las exigencias del cambio permanente, en cuyo seno deben desarrollar el día a día de su actividad (Matilla, 2012). Lo primero que debe hacer el responsable de una empresa es reconocer el

entorno cambiante y ser consciente de que su entorno está en continua evolución. La orientación al corto plazo de los directivos actuales rara vez les da la oportunidad de tener en cuenta el panorama general y la forma en que ese entorno cambiante afecta a su compañía en muy diversos planos. A largo plazo, esa falta de perspectiva puede tener consecuencias muy negativas (Argenti, 2014: 45).

2.3. Neurociencia aplicada a la gestión y comunicación empresarial

Desde hace veinte años aproximadamente, la sociedad posee conocimientos más exactos sobre el cerebro y su funcionamiento. Las leyes, la economía, el marketing, la comunicación o el arte se ven influenciados por la “neurocultura” (Cardona, 2008). La gestión de las empresas no se iba a quedar al margen.

“En los últimos años, las marcas han buscado involucrar al consumidor. El discurso ha cambiado y la forma de comunicarse también”. Esta es la declaración de Borja Borrero, Director Creativo Ejecutivo de Interbrand Iberia, el cual identifica al neuromarketing como *branding* “emocionante”.

En los siguientes epígrafes, se proporciona un pequeño resumen del conocimiento del cerebro, para poder aplicarlo al *neuromanagement* o la Neurocomunicación, vertientes relevantes de la neurociencia en esta investigación. Y siempre partiendo de que la forma en la que el cerebro comprende qué sucede en nuestro alrededor, hace que tomemos unas decisiones u otras.

En el apartado de *neuromanagement*, por un lado, se dará un repaso a teorías sobre esta disciplina, marcando diferencias con el *management* tradicional. Explicaciones también, referidas a la relación entre el conocimiento del cerebro y la gestión directiva empresarial efectiva. Además, se mostrará una pequeña visión de una disciplina que va más allá: el *neurocardiomanagement*. Por último, en la parte dedicada al Neuromarketing y a la Neurocomunicación, se realiza una delimitación de estos conceptos, haciendo referencia a su eficacia y aplicaciones en la comunicación empresarial, así como especificando su importancia ante la actual crisis de saturación publicitaria y de medios de comunicación.

2.3.1. El cerebro, supersistema de sistemas

De manera general y con el fin de poder entender los conceptos que nos ocupan en este epígrafe, comenzaremos identificando de manera escueta aspectos referentes al cerebro humano desde el enfoque de la neurociencia. En primer lugar, hablaremos sobre

este, para a continuación, observar las vinculaciones que existen entre el cerebro y como mandan los directivos, toman las decisiones o simplemente, comunican.

Atendiendo a algunas de las explicaciones del libro “*El cerebro nos engaña*” (Rubia, 2007: 95), el cerebro del *Homo sapiens* no ha evolucionado, desde el punto de vista biológico, desde la aparición sobre la tierra, hasta nuestros días. En cuanto a la capacidad craneal, no hemos crecido desde el Hombre de Cromañón, aunque este dato no es tan relevante, si tenemos en cuenta que el peso de un cerebro concreto, no es fundamental para determinar nuestra capacidad de inteligencia o de resolución de problemas. ¿Qué es lo que hizo que el cerebro ganase en habilidad? Para algunos autores, incluido Darwin, el lenguaje es señalado como uno de los mayores avances, es decir, la comunicación articulada en palabras, mientras que para otros, nuestra capacidad de representación (Cardona, 2008: 35).

Siguiendo la descripción de McLean (1970) con respecto al cerebro, este lo detalla como una acumulación de tres cerebros, “cerebro triúnico”: reptiliano (protoreptiliano), mamífero (paleomamífero) y el cerebro de la especie humana (neomamífero). Teniendo cada uno sus funciones propias y su subjetividad, con inteligencia.

Además, podemos decir que el cerebro tiene tres niveles. Por un lado, en la base baja, están las conductas automáticas, las cuales nos permiten vivir, pero están fuera de nuestro control. A continuación, en el segundo piso, se encuentra el sistema límbico, en el que residen nuestras emociones y por último, en el tercer nivel, se encuentran los procesos conscientes, donde se estima que solo un dos por ciento de la masa cerebral, está ocupada en estos procesos (Cardona, 2008: 37). En esta situación, ¿tomamos las decisiones conscientemente o nos limitamos a justificar las decisiones que ha elaborado nuestro sistema límbico? Esta pregunta será respondida en el apartado 2.4. dedicado a la toma de decisiones, pero antes hay que conocer un poco más este órgano.

Para seguir abordando el cerebro, como base del *neuromanagement*, se hace necesario referenciar, aunque sea de manera resumida, la estructura de este órgano. La parte a la que la neurociencia ha dedicado más esfuerzo ha sido a la corteza cerebral. El tejido nervioso (o neural) está compuesto por células nerviosas (neuronas), sostenidas

por células gliales. Las neuronas están interconectadas, muchas de ellas hablan solo a neuronas que no están muy alejadas dentro de circuitos relativamente locales de las regiones corticales y los núcleos. Resumiendo, “el cerebro es un supersistema de sistemas” (Damasio, 2001).

Para concluir, trataré de forma resumida lo referente a los dos hemisferios, izquierdo y derecho, que todos los mamíferos tenemos y a la dominancia cerebral. Conocimiento muy importante para poder conocer más adelante la toma de decisiones desde el *neuromanagement*.

Por un lado, las actividades que se le atribuyen al hemisferio derecho son: no verbal, espacial, simultánea, analógica, Gestalt, sintética, intuitiva y oriental. En cambio, al hemisferio izquierdo se le reconocen las acciones: verbal, secuencial, temporal, digital, lógica, analítica, racional y de pensamiento occidental. Con esta situación, es muy importante conocer el concepto de ‘dominancia cerebral’. En cada persona, un hemisferio dirige su conducta. Somos mejores trabajando con un hemisferio u otro, por lo tanto, esta concepción tiene mucho que ver en la manera en la que percibimos las cosas y así, en cómo tomamos las decisiones. Según Rosenzweig (2014) las decisiones deben tomarse con el “cerebro izquierdo”, sin embargo los estudios existentes no han demostrado aún qué decisiones son mejores si las intuitivas o las racionales.

2.3.2. ¿Qué es el neuromanagement?

Antes de centrarnos en el enfoque que nos ocupa, considero imprescindible delimitar de forma resumida el concepto de *management*. Siendo este un término reciente inglés, referido a la gestión de procesos de negocio y usado en la metodología corporativa, cuyo objetivo principal es mejorar el desempeño de la organización, optimizándola de forma continua.

Siendo así, ¿cómo podemos aprovechar lo que conocemos del cerebro para optimizar la manera en la que se aplica el *management* en las decisiones? La respuesta tal vez esté en el *neuromanagement*.

“El *neuromanagement* tiene la vocación de aplicar los conocimientos sobre el cerebro en situaciones de mando dentro de las organizaciones, buscando el desarrollo y la autonomía de las personas” (Cardona, 2008: 51). Según Gómez (2008: 8), el *neuromanagement*, “intenta mejorar la eficacia de la gestión en temas como el liderazgo, la gestión de equipos en las organizaciones empresariales, a través de un mejor conocimiento de nuestro cerebro”.

En palabras de Néstor Braidot (2008), profesor de la Universidad de Salamanca y experto en *neuromanagement*, “las neurociencias modernas facilitan el desarrollo de un conjunto de conocimientos para poder estudiar y aplicar a los procesos clave de toma de decisiones y, al mismo tiempo, formar líderes que conduzcan exitosamente a las organizaciones hacia las metas deseadas”. Este es el motivo por el que los especialistas en *management* buscan nuevos horizontes. “Horizontes que no están lejos ni fuera de nosotros mismos, están dentro, en el infinito potencial de nuestro cerebro, en los neurocircuitos que alimentan todas nuestras decisiones” (Braidot, 2008).

Teniendo lugar a finales del siglo XX el auge de este concepto, son muchos los estudiosos y gurús del ámbito empresarial los que están publicando y hablando sobre el *neuromanagement*. Pero en definitiva, ¿en qué dista del *management* tradicional? El *management* tradicionalmente ha sido ampliamente útil para mejorar y conducir la gestión de las empresas; sin embargo, las “ideas” se buscan en el entorno o en modelos teóricos elaborados previamente. En cambio, como indica Braidot (2008), el *neuromanagement* va más allá, dejando a un lado lo establecido teóricamente, dando lugar a una disciplina que explora los mecanismos intelectuales, mediante el desarrollo de las capacidades cerebrales anteriormente citadas y consiguiendo así, un cerebro individual y colectivo (organizacional), como la mejor plataforma para el liderazgo y la toma de decisiones.

La investigación aquí expuesta parte del objetivo general del estudio de la toma de decisiones de los directores de comunicación empresarial. Por este motivo y habiendo expuesto en este apartado la influencia del cerebro en el proceso decisivo, el método para mejorar la toma de decisiones desde el *neuromanagement* se detallará en el epígrafe específico para la toma de decisiones (cf. epígrafe 2.4.2.).

Profesionales del *coaching* van más allá en el estudio del *neuromanagement* como técnica efectiva en las decisiones directivas, para hablar y aplicar un nuevo concepto: el *neurocardiomanagement*. Desde este concepto, se pretende explicar y enseñar a los directivos para el proceso de toma de decisiones, y a las personas en general para una vida en coherencia, las diversas maneras en las que el corazón físico se comunica con el cerebro y con el cuerpo.

En la conferencia impartida en la Universidad Rey Juan Carlos por Rafael Saiz Gamarra (2012) “Saca partido a tu cerebro utilizando tu corazón: La comunicación desde el corazón”, se mostró una visión general de este concepto y de sus posibles aplicaciones.

La técnica usada y enseñada en esta conferencia recibe el nombre de “Técnica de la coherencia cardíaca”, mediante la cual y según Servan (2003), en su libro “La curación emocional”, el corazón facilita el funcionamiento del cerebro. Este especifica que según diversos estudios preliminares, la coherencia del ritmo cardíaco afecta directamente al funcionamiento del cerebro. Parece ser que las fases de caos interfieren con la sincronización de las funciones cerebrales, mientras que la coherencia facilita el acomodo de las funciones del cerebro. Todo ello se traduce en respuestas más rápidas y precisas, decisiones más eficaces y en un funcionamiento superior en funciones de estrés.

El *neurocardiomanagement*, le otorga un gran valor a la capacidad intuitiva. Realiza una diferenciación entre la inteligencia, la cual sigue soluciones lineales y la intuición, la cual lleva a cabo un salto cuántico. Entiende la intuición como un “conocimiento instantáneo”, que se apoya en toda la información inconsciente que vamos acumulando. La técnica *Quick Coherence* afina la inteligencia intuitiva del corazón, mediante la escucha de este y llegando a un equilibrio de los dos hemisferios cerebrales. Para Saiz Gamarra (2012), esta técnica de *neurocardiomanagement* gestiona mejor la incertidumbre de las decisiones y detecta nuevas oportunidades, entre otros aspectos positivos.

En esta línea, estarían las aportaciones de López (2009: 26), quien identifica una mezcla de motivos para tomar decisiones. Esta ocurre entre las dos grandes potencias: la

razón (en alusión a los argumentos) y el corazón (en relación con los sentimientos). Esta dicotomía tan simple solo sirve en primera instancia, ya que, como el campo de la neurociencia ha demostrado, “la razón siente” (López, 2009: 26).

Weber distinguió entre ética de la convicción y ética de la responsabilidad, haciendo alusión a dos motores para la decisión: el emocional, más propio de los valores, y el racional, más propio de los fines. Según Belda (2015: 25) la emoción y la razón no han de constituir una dicotomía, sino que pueden integrarse para tomar decisiones (Belda, 2015: 25).

2.3.3. Marcas con los cinco sentidos: La Neurocomunicación y el Neuromarketing

Las investigaciones realizadas en el campo de la neurología durante la última década del siglo pasado y los primeros años del presente revolucionaron la forma de entender nuestra mente y el modo de analizar las pautas y motivaciones de nuestra conducta. Las consecuencias han sido profundos cambios en nuestras convicciones más enraizadas sobre temas como el proceso que seguimos para tomar decisiones o las relaciones que existen entre la razón y las emociones, como hemos podido estudiar en los apartados anteriores.

Actualmente, uno de los mayores desafíos de la gestión empresarial es averiguar la forma en la que interactúan los procesos cognitivos conscientes e inconscientes en las pautas de comportamiento y en la toma de decisiones de los consumidores (Gómez, 2008: 8).

Entre otras causas, la aplicación de las nuevas tecnologías y herramientas de la neurociencia han permitido experimentar un salto cualitativo en cuanto al conocimiento del cerebro, de modo que este, para la economía, ha dejado de ser inescrutable, pues impedía comprender determinados comportamientos del consumidor. Y es en el estudio de los comportamientos humanos, centrado fundamentalmente en la figura del consumidor, donde a partir de la Neurociencia ha surgido una nueva disciplina cual es el Neuromarketing, cuyo desarrollo no abarca solo el campo científico y académico sino también el empresarial (Martínez y Juanatey, 2013: 117).

Es por tanto en la economía del comportamiento donde se sitúa una de las principales propuestas que han dado acceso a esta nueva disciplina, emanada de las neurociencias y dentro de la Neuroeconomía (Glincher, 2003). Así, en los primeros años del siglo XXI, es Colin F. Camerer (2003) quien da a conocer los resultados de determinados experimentos de laboratorio donde demuestra que, a través del análisis del cerebro y la teoría de los juegos, el pensamiento emocional influye en gran medida en la actividad económica (Chic, 2006). Pero sin duda, lo que realmente popularizó la convergencia de la Economía con la Sociología y como consecuencia de ello las neurociencias, fue la concesión del premio Nobel de economía de 2002 a Daniel Kahneman, quien introdujo el factor de la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones (cf. epígrafe 2.4.4.).

En este sentido, si en el *neuromanagement* se aplican los conocimientos del cerebro para la mejor gestión de la organización, por parte de los directivos, el Neuromarketing o la Neurocomunicación (términos que engloban un significado similar) pretenden ir más allá. Una visión generalista definiría al Neuromarketing como la aplicación del método neurocientífico para analizar, entender y predecir la conducta de las personas respecto al mercado y el proceso de intercambio que se da en él (Lee *et al.*, 2007; Martínez y Juanatey, 2013: 124).

El Neuromarketing es una disciplina reciente, nacida de la convergencia de las neurociencias y del marketing. Analizando las formas y procedimientos mediante los cuales el cerebro del consumidor procesa la información que recibe, es posible deducir su conducta más probable. Para conseguir ese objetivo, el Neuromarketing por un lado, aplica innovadoras técnicas científicas a la investigación de todos los aspectos incluidos en su campo de acción, de la comunicación o del *branding*, analizando todos los factores que determinan el comportamiento de compra y de consumo (Gómez, 2008: 9).

La crisis en el modelo de comunicación tradicional de masas y la saturación publicitaria, donde se pierden la gran mayoría de los mensajes emitidos (Fernández, 2007), hacen necesario un nuevo modelo de comunicación. Si a esto le sumamos el dominio de la red, la ralentización y estabilización de la implantación de la web a favor del *cloud*, que las pantallas de los terminales móviles son las dominantes y que la facturación por contenidos está creciendo desde 2001 (39 %) el triple que el total del

mercado y seis veces más que las TIC, todo con la misma filosofía que hace un siglo, definitivamente la industria de la Comunicación como sector está en ruinas (Álvarez, 2011).

En este sentido, surge una nueva manera de influir en los momentos de decisión de compra del consumidor. La Neurocomunicación o Neuromarketing se presenta como una faceta de la comunicación comercial que abre las puertas a la diferenciación (Martín, 2007: 28). El Neuromarketing pretende ofrecer una nueva perspectiva de los estudios de mercado a través del empleo de una metodología científica de vanguardia para analizar y comprender el comportamiento humano y las emociones en relación con los intercambios (Álvarez, 2011: 19). Para Lindstrom (2008), “el Neuromarketing es la llave de aquello que he denominado nuestra lógica para nuestra compra: los pensamientos, sentimientos y deseos subconscientes que mueven las decisiones de compra que tomamos todos los días de nuestra vida”.

Dentro de esta concepción, Braidot (2005: 7) postula al órgano pensante, el cerebro, como enfoque de las neurociencias, al fundamentarse en la idea de que “el cerebro es lo que el cerebro hace” o, lo que es lo mismo, “una descripción de eventos mentales es una descripción de las funciones cerebrales”. En este sentido, “el Neuromarketing se ofrece hoy día, como una plataforma única de comunicación, al permitirse conquistar un nuevo nivel de éxito sostenible; por lo que las capacidades mentales de percepción, memoria, imaginación, lenguaje y pensamiento conforman su primordio” (Vera, 2010: 170).

Así, el Neuromarketing “considera la verdadera esencia del pensamiento del hombre, descubriendo más información sobre el consumidor, cualitativamente más rica y más veraz, que puede aprovecharse al constituirse en fisiología rental” (Vera, 2010: 155). Realizar anuncios publicitarios donde se genere una gran impresión al espectador, provocando en el cerebro un estado de alerta ante una situación desconocida, teniendo en cuenta que esta atención comienza a bajar, cuando este se acostumbra. Por lo tanto, si el ser humano es el motor del marketing, esta ciencia da a conocer su raíz, su naturaleza, sus modelos mentales y representacionales, es decir, sus formas de pensar, para así poder satisfacer al consumidor de manera permanente y sostenible (Vera, 2010: 157).

El Neuromarketing o la Neurocomunicación proponen la creación de nuevas disciplinas como es el “Neuromarketing Sensorial”, el cual se define como la corriente más avanzada en aplicar el conocimiento del cerebro sobre el funcionamiento de los sentidos —impresiones ópticas (vista), acústicas (oído), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema cinestésico)— a las estrategias de diseño de productos, *packaging*, marca, comunicaciones, canales, ventas y segmentación de mercado (Braidot, 2007).

Entre los campos donde ha irrumpido el Neuromarketing destacan el audiovisual, las finanzas y el editorial (Álvarez del Blanco, 2011). Cada vez son más las empresas que requieren del Neuromarketing para encontrar aquellas claves que les expliquen los comportamientos de sus consumidores, actuales y potenciales, y con ellos una mayor eficiencia en la relación con aquellos.

Estudios demuestran que un 83 % de la inversión publicitaria se concentra en mensajes que se perciben mediante la vista y el oído, dejando de lado el resto de los sentidos (Dircom, 2011). Sin embargo, una investigación científica en la Universidad de Rockefeller de Nueva York (1999), se centró en nuestras capacidades de afectación y recuerdo, concluyendo que el ser humano recuerda el 5 % de lo que ve, el 2 % de lo que oye, el 1 % de lo que toca, contra un 35% de lo que huele.

En este contexto, surgen compañías especializadas, que focalizan sus acciones de marketing en los cinco sentidos, a través de técnicas como la aromaterapia o la musicoterapia, entre otras. Es decir, se busca una experiencia sensorial total que forje emociones, recuerdos y experiencias que el consumidor ansía repetir porque lo guarda en su mente como agradable (Dircom, 2011). Algunas de las principales empresas de Neuromarketing son: EmSense, Sands Research, MindLab International y NeuroSense, especializadas en las últimas tendencias en la exploración de la mente. Además, firmas como Google, CBS o Disney, así como algunas campañas políticas, han empleado el Neuromarketing para poner a prueba las conductas de los consumidores y electores (Costa, 2011: 52).

Abordando el contenido del Neuromarketing desde su aplicación a la publicidad exterior como medio para conseguir impacto visual en el consumidor, se realiza el

estudio de principios visuales, como la luz, el color y la imagen. Para una comunicación publicitaria eficaz, desde el enfoque del Neuromarketing, se están tomando en cuenta, más que nunca, los principios que intervienen en la atención ante un estímulo externo publicitario, jugando con valores como el tamaño, la intensidad, el contraste, el movimiento, la novedad, la repetición y por otro lado, el estímulo interno, como pueden ser, los determinantes sociales, los hábitos del espectador o las motivaciones.

Para un mejor entendimiento de la Neurocomunicación habría que preguntarse qué sensaciones o justificaciones mentales hacen que compremos una marca u otra, en una tienda o en otra, etc. Para dar respuesta a lo anterior, este tipo de comunicación actúa en dos niveles. Primero, la parte de comunicación activa, situada en el diseño de la información adecuada a la personalidad y necesidad de cada consumidor. Y segundo, algo más sutil, que se centra en los tipos y características de los estímulos que de manera general e involuntaria se activan en el consumidor, donde a través de una interrelación fisiológica, se genera la excitación de los circuitos de sus experiencias y valores, para finalmente determinar los estados de ánimo en los que la marca se sumerge, incidiendo en las decisiones que toma el consumidor (Martín, 2007: 29).

El descubrimiento de las neuronas espejo atribuido a Rizzolatti, que “funcionan como una especie de *wifi* neuronal para conectar con otro cerebro” (Goleman, 2012: 74) son determinantes en el diseño de nuevas estrategias de mercado y comunicación para lograr empatizar con el comprador y/o consumidor, al estar demostrado que en la empatía reside la base de la eficacia de este tipo de acciones. De este modo, el Neuromarketing, la Neurocomunicación o el *Neuroshopping*, conforman tres líneas de investigación dentro de la Neuroeconomía que resultan claves para la consecución de nuevos patrones que garanticen la optimización y la eficacia del marketing y la comunicación (Álvarez, 2013: 173).

Entre las herramientas del Neuromarketing que ayudan a medir los efectos de las estrategias de marketing y comunicación, y a determinar el condicionamiento de los procesos cerebrales en la toma de decisiones de consumo, cabe mencionar (Martínez, 2012; Rivas, 2012): el electroencefalograma, *eye-tracking*, *implicit association*, *emotional priming*, *facial coding*, la neuroimagen, técnicas electrofisiológicas y la resonancia magnética funcional, entre otras.

En definitiva, la Neurocomunicación y en concreto el marketing sensorial, persiguen la creación de marca a través de las sensaciones. Mediante diferentes técnicas que integran los cinco sentidos, este provoca en el usuario una experiencia única que le lleva a consumir productos, conocer más de la marca e incluso recomendarla. Con esta experiencia se crea una diversión en el momento de la compra, que añade valor a la marca, crea una opinión positiva en los públicos ayudando a disipar las dudas pre-compra (Dircom, 2011).

2.4. La toma de decisiones como elemento sustancial de la acción empresarial

La toma de decisiones constituye en gran medida la esencia de la acción directiva. Según Drucker (1954) es la característica que define la acción empresarial. Los directivos, ya sean de empresas públicas o privadas, Gobierno o directores de ONG, por citar algunos ejemplos, todos tienen como misión decidir el curso de la organización, marcando objetivos estratégicos y dando órdenes al departamento que corresponda, para llevar a cabo esas decisiones.

En este sentido, cuando el poder de decisión está en manos de un solo individuo o grupo, se habla de *estructura centralizada*. Si está repartido entre varios individuos hablamos de *estructura descentralizada*, donde se puede distinguir: la *descentralización vertical* (delegación sistemática del poder en sentido descendente), la *descentralización horizontal* (el poder formal e informal se dispersa dentro de la línea jerárquica), la *descentralización selectiva* (el poder se delega a partes diferentes, pero concretas) la *descentralización geográfica* (que no suele ir asociada al poder) y la *descentralización paralela* (el poder sobre diferentes decisiones pasa a un mismo nivel de la organización) (Gil, 1999: 96).

Por supuesto, el mundo de la comunicación empresarial también requiere de importantes y continuas decisiones, pero cómo se toman estas decisiones lo sabremos una vez concluido el estudio. Podemos hacer referencia al *European Communication Monitor* de 2011, el cual arroja algunos datos sobre la forma que tienen de tomar las decisiones los responsables de la comunicación europeos. Así, el 71 % considera de utilidad tomar como referencia las mejores prácticas de organizaciones similares, el 69,6 % prefiere la responsabilidad compartida que procede de la toma de decisiones grupales, mientras que el 62,3 % asegura que revisar la literatura científica ayuda a tomar las decisiones (Zerfass *et al.*, 2011).

Como punto de partida, en este apartado, adoptaremos una visión global centrandolo las siguientes líneas en analizar el proceso de toma de decisiones de cualquier director, para a continuación, poder extrapolarlo a una visión específica sobre la toma

de decisiones de los Directores de comunicación, objetivo de esta investigación.

Por suerte, actualmente las decisiones con éxito son numerosas, pero no tanto como desearíamos. Por eso, entrenar a los directivos en la toma de decisiones se ha convertido en uno de los factores de éxito de una economía y de una empresa. Las llamadas *business school* o mejor dicho escuelas de negocios, son centros en los que fundamentalmente se trata de desarrollar la habilidad de tomar buenas decisiones (Pin, 2004: 55).

Pin Arboledas (2003: 28) diferencia entre la persona de acción, ya sea empresario o directivo y el científico, pues el director tiene que tomar decisiones en situaciones distintas y complejas, que las hacen más inestables. Pero además, estas decisiones son ejecutadas por otras personas, que son seres libres lo que aumentan su incertidumbre. Por eso, la comunicación asume un papel importantísimo en los procesos de cambio de las organizaciones, donde las personas son esenciales.

Dedicaremos este último apartado a la toma de decisiones de manera general y aplicada a la gestión empresarial para, a partir del estudio de los conceptos y premisas que los teóricos estudiados aportan, poder aplicarlo a la toma de decisiones en Comunicación Organizacional, por un lado y a la ejecutada por los Directores de comunicación, por otro.

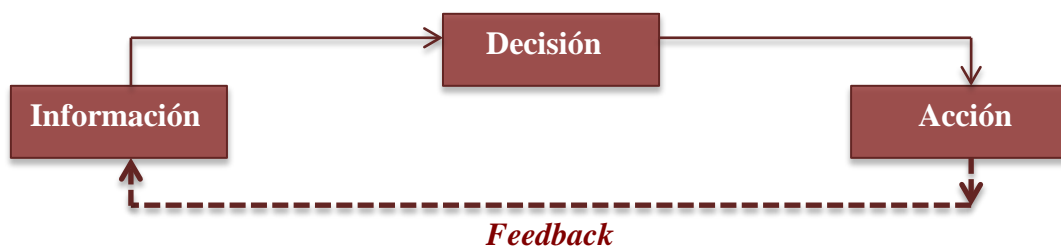
A continuación, primero, se realiza una delimitación del concepto 'decisión' así como una clasificación de los diferentes tipos de decisiones dependiendo de diferentes variables. Segundo, dado que tomar una decisión acertada no es fácil, nos adentramos en el proceso de toma de decisiones, abordamos los modelos teóricos, técnicas y entrenamientos existentes más reconocidos y que contribuyen a alcanzar el éxito con las decisiones. Tercero, dado el contexto del presente estudio atendemos las decisiones aplicadas a la estrategia empresarial, haciendo especial referencia a la toma de decisiones estratégica de los directivos. Por último, se estudia la influencia del cerebro en estas decisiones.

2.4.1. Delimitación conceptual y clasificación de las decisiones

Una decisión “es el proceso conducente a la selección y ejecución de una acción que dé respuesta a un problema y permita la consecución de unos objetivos establecidos” (Fernández, 2010: 9). Para Ortega (2010: 83), “decidir consiste en elegir la solución que más se ajuste a lo deseado y con menos riesgo entre dos o más opciones dadas para resolver un problema”. George Schackle (s. a.) define la decisión como un corte entre el pasado y el futuro.

Tomar una decisión supone escoger la mejor alternativa de entre las posibles. Se necesita información sobre cada una de estas alternativas y sus consecuencias respecto a nuestro objetivo. Forrester (1992) entiende la toma de decisiones como “el proceso de transformación de la información en acción”. La información es la materia prima, el *input* de la decisión, que una vez tratada adecuadamente dentro del proceso de toma de decisión se obtiene como *output* la acción de ejecutar. La realización de la acción elegida genera nueva información que se integrará a la información existente para servir de base a una nueva decisión, origen de una nueva acción y así sucesivamente. Todo ello debido a una de las características de los sistemas cibernéticos que es la retroalimentación o *feedback*.

Figura 10: Proceso toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia, a partir de Menguzzato y Renau (1991: 44).

Le Moigne (2003) define el término ‘decidir’ como “identificar y resolver los problema que se le presentan a toda organización”. Para Kast (1979), la toma de decisiones es fundamental para el organismo y la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Los directivos tienen que tomar decisiones cada día: algunas son sencillas, como designar a qué miembro del equipo dar un proyecto específico. Otras son más complejas, como elegir un nuevo proveedor. Muchos directivos tienden a considerar la toma de decisiones como un acontecimiento puntual. Sin embargo, en realidad, las decisiones importantes raramente son tomadas sobre la marcha por un individuo o por un pequeño grupo. La toma de decisiones es un proceso social o de grupo y se suele desarrollar en el tiempo (Garvin, 2012: 16).

Siendo así, las decisiones que tienen que tomar los responsables de una organización tienden a ser infinitas, lo que ha llevado a los estudiosos de la materia a tratar de concentrarlas y clasificarlas. Teniendo en cuenta las más importantes, tenemos (Fernández, 2010: 13-14):

a) Según el número de individuos:

- Individuales: La decisión es tomada por una única persona que tiene la responsabilidad final.
- Grupales: Las decisiones son tomadas por varias personas, sobre las que recae la obligación de decidir de forma conjunta. Garvin (2012: 17) considera que las decisiones importantes deben ser examinadas por un proceso de grupo. El grupo aumenta las probabilidades de tomar decisiones más eficaces, porque al implicar a otras personas, se sopesan diferentes perspectivas y se mejora el nivel de debate. Y lo que es más importante, hay más probabilidades de que la decisión tenga una aceptación más amplia, siendo su puesta en práctica más eficaz. Una de las ventajas de tratar la toma de decisiones como un proceso de grupo es que los sesgos individuales pueden ser contrarrestados por la presencia de múltiples voces y perspectivas. Es muy importante, que se tengan en cuenta ciertas directrices, pues si no, se puede ver enfrentado a situaciones problemáticas como: excesiva armonía de equipo e individualismo excesivo Garvin (2012: 33).

b) Según la teoría clásica de Le Moigne:

- Decisiones estratégicas (nivel I): son adaptadas por los niveles superiores jerárquicos de las organizaciones. Se refieren a las decisiones que se

toman para relacionar la empresa con su entorno. Son decisiones de gran trascendencia en cuanto que definen los objetivos y las líneas de acción a seguir en la empresa. Suelen ser a largo plazo y tienen un carácter no repetitivo. A este tipo de decisiones le dedicamos el epígrafe 2.4.3.

- Decisiones tácticas (nivel II): le corresponde a los mandos intermedios de la empresa. Estas deben ayudar a conseguir los objetivos fijados a nivel estratégico. Sus consecuencias tienen lugar en el medio plazo.
- Decisiones operativas (nivel III): son las tomadas por los trabajadores de la empresa en el desarrollo diario de su trabajo. Estas se toman día a día para ayudar a cumplir los objetivos tácticos. Su grado de manifestación es el corto plazo.

c) Según el método:

- Decisiones programadas: son decisiones tomadas sobre asuntos rutinarios en las cuales está establecido cómo se deben llevar a cabo.
- No programadas: son decisiones nuevas que han de ser tomadas cuando surgen circunstancias o problemas que no estaban previstos.

d) Según las personas:

- Autoritarias: decisiones que tienen que ser asumidas por todos, ya que vienen impuestas.
- Por votación: se decidirá lo que la mayoría del grupo/equipo apruebe.
- Por unanimidad: se decidirá aquello que todos los miembros del grupo/equipo acuerden.

La clasificación anterior no es exclusiva ni excluyente, ya que normalmente las decisiones se encuentran relacionadas unas con otras.

2.4.2. El proceso de entrenamiento para la toma de decisiones

De modo evidente, los procesos de toma de decisiones aparecen también continuamente asociados al contexto económico y empresarial. Es frecuente encontrarse con situaciones de incertidumbre en las que se debe escoger entre una pluralidad de

opciones que pueden conducir a diferentes consecuencias, positivas o negativas (Rabadán, *et al.*, 2013).

Existen tres formas de pensamiento aplicado que todos necesitamos: la toma de decisiones, la resolución de problemas y el pensamiento creativo. En gran medida, las tres coinciden y en ocasiones se complementan, pero pueden hacerse distinciones entre una y otra. “La toma de decisiones hace referencia al hecho de decidir qué acción tomar; normalmente implica tener que escoger entre diferentes opciones. El objeto de la resolución de problemas es generalmente una solución, una respuesta o una conclusión. El resultado del pensamiento creativo, por el contrario, son las nuevas ideas” (Adair, 2008: 11).

Stephen Covey (1995) hace referencia a que ante cualquier evento o circunstancia tenemos tendencia a “reaccionar” en lugar de decidir. Entendiendo por ‘reaccionar’ como dar una respuesta automática sin tomarse el tiempo necesario para elegir. Entre el estímulo y nuestra respuesta, no media ningún espacio temporal. “El resultado de esta conducta nos lleva a una vida profesional cuanto menos “azarosa” (Valls, 2010: 26).

El proceso de la toma de decisiones es muy complejo y no se ha descubierto una forma mágica para tomarlas con seguridad, pero existen modelos que detallan las pautas para decidir mejor.

Atendiendo al objetivo de este estudio, la toma de decisiones, nos centraremos más en los principios que según los teóricos, deben seguirse para concluir con una decisión satisfactoria. Adair (2008: 12) afirma que pese a ser procesos de pensamiento probados y testados, no se puede garantizar resultados totales, puesto que la suerte y el azar desempeñan un papel en todos los asuntos humanos, pero que puestos en práctica, podemos estar seguros de estar usando procesos eficaces.

Es importante tener en cuenta que a la hora de tomar decisiones pueden interferir desviaciones, denominadas por Garvin (2012: 30) ‘sesgo cognitivo’, que son “las distorsiones o nociones preconcebidas con las que solemos encontrarnos cuando tomamos decisiones”. A continuación, se realiza un planteamiento de los mismos para

así poder preverlos:

- Sesgo consistente en basar las decisiones en éxitos antiguos y en información que nos resulta familiar.
- Sesgo consistente en aceptar supuestos sin cuestionarlos. Confiamos mucho en nuestros supuestos, generando muy pocas alternativas.
- Sesgo consistente en la predisposición a mantener el *statu quo*. Tenemos la tendencia a resistirnos a cambiar las cosas.
- Sesgo consistente en tratar de confirmar nuestra opinión, tratamos de buscar información que respalde nuestro punto de vista, ignorando hechos que puedan cuestionarlo.

Como medio para facilitar la habilidad en la toma de decisiones de los directivos empresariales, las escuelas de negocios han desarrollado un proceso sistemático que puede contribuir a esta mejora. Siguiendo dos de los teóricos mencionados, para Adair (2008) el proceso consta de cinco pasos, mientras que para Pin Arboledas (2004) está formado de siete. En cualquier caso, tomaremos una visión global y conjunta de ambos autores para definir el proceso en ocho pasos.

- a) Como punto de partida, es imprescindible definir el objetivo que se quiere conseguir, de lo contrario todo el proceso de toma de decisiones se enturbiará. Una vez que se haya logrado plantear bien la cuestión, es necesario identificar los objetivos para determinar el rumbo que se quiere seguir. Es importante hacerse preguntas como: ¿Qué se quiere lograr con la decisión que tomamos? ¿Qué consecuencias queremos que tenga dicha decisión? Así, con una lista de objetivos, se podrá definir cuáles son los posibles procedimientos que se deben seguir para alcanzarlos (Garvin, 2012: 40).
- b) Segundo, realizar un análisis realista y objetivo de la situación; es decir, tener en cuenta los hechos relevantes y relacionarlos hasta llegar al siguiente paso.
- c) Tercero, definición del problema implícito y explícito que se quiere tratar. Exige una visión original de la situación, para actuar de manera proactiva y no reactiva. Este paso está incompleto sin el siguiente.

- d) Un problema no está definido totalmente hasta que no se dispone de los criterios de decisión. Los criterios de decisión son límites a la actuación. El problema no es abordable hasta que no se tienen claros los criterios de decisión que lo componen. Un ejemplo de este problema relativo a la comunicación empresarial consiste en contar con un presupuesto límite que no permita incluir en el plan de comunicación determinadas acciones.
- e) La generación de alternativas. Diseñar diferentes alternativas que permitan alcanzar el objetivo definido. Esta generación depende de la potencia de la imaginación. Se aconseja que este paso sea llevado a cabo en equipo. La dificultad radica en que disponer de diferentes alternativas puede paralizar el proceso si los tomadores de decisiones no se decantan por una. ¿Cómo realizar esta elección?, en el siguiente paso se puede observar.
- f) La evaluación de las alternativas en función de los criterios. En algunos casos esta evaluación puede ser objetiva y concreta, como es el caso del criterio presupuestario que se dedica a comunicación. Cuando depende, por ejemplo, del gusto de las personas, lo que hay que hacer es jerarquizar las alternativas. No es un cálculo numérico, sino un cálculo prudencial. Para Pin Arboledas (2004: 59) “el olfato humano” es esencial para acertar, mientras que Adair (2008: 37) propone seguir el “modelo de la trampa para las langostas”, pasando de las posibilidades creativas a las opciones viables, decantarse por tres opciones que terminen en dos alternativas, para fácilmente escoger un camino (paso siguiente).
- g) La decisión, escoger la alternativa de mayor valor. Las decisiones directivas son de naturaleza conjetural, sujetas a la intuición y la incertidumbre, máxime si se refiere a personas.
- h) Desarrollo de la alternativa elegida en un plan de acción y control. Es esta naturaleza conjetural de las decisiones, la que obliga a que cada cierto período de tiempo se establezcan mecanismos de control que confirmen las decisiones o las orienten nuevamente.

Garvin (2012: 17) también plantea ocho pasos similares a los anteriores para el proceso de toma de decisiones: 1) crear las condiciones, 2) reconocer los obstáculos, 3) plantear el tema en cuestión, 4) generar alternativas, 5) evaluar las alternativas, 6) tomar la decisión, 7) comunicar la decisión y 8) llevar a la práctica la decisión.

Una vez enumerados los principios que aplica el modelo teórico a la toma directiva de decisiones, hay que destacar que estos pasos siguen una sucesión bastante natural de pensamiento, es decir, que aún sin el marco formal se sigue este camino mental. Adair (2008: 31) señala que la ventaja de hacerlo de manera consciente deriva en que es más fácil percatarse cuando falta uno de los pasos, más que cuando se hace sin entenderlo o de manera no intencionada.

Muchos directivos esperan para evaluar una decisión hasta el final del proceso, cuando ya ha sido puesta en práctica, siendo demasiado tarde. Evaluar el proceso de toma de decisiones es un esfuerzo continuo que se debe producir en tiempo real, durante todas las fases del proceso (Garvin, 2012: 82).

Pero no es este el único modelo que hace frente a la buena toma de decisiones de los directivos empresariales. Kase (2006: 26) ha llevado a cabo una investigación en Japón, en el marco del Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Enunciando dos modelos teóricos aplicados a la toma de decisiones dependiendo de la posición del directivo hacia un liderazgo a largo plazo u orientado a la consecución de resultados y objetivos estratégicos “Uno y otro modelo pueden conducir al éxito, a pesar de implicar tan dispares puntos de vista sobre el negocio. No se trata de determinar cuál es mejor, sino de comprobar la existencia de modelos que se puedan diferenciar sistemáticamente, porque ambos esquemas mentales pueden conducir a la excelencia y al éxito de la empresa”.

Los modelos de Kase (2006: 28) son dos como ya se ha mencionado. Uno llamado *Aritmética del beneficio o PA*: “Este esquema mental se basa en un enfoque de la dirección fundamentado en la medición y en el diseño de objetivos y metas cuantificables a partir de variables estratégicas y operativas directamente ligadas a los resultados a corto plazo”. Y el segundo modelo denominado *Protoimagen de la empresa o PIF*: Forma de entender el negocio y tomar decisiones basada en una imagen

específica de la empresa, centrada en el largo plazo. El papel central lo juega el concepto de imagen o idea de empresa, de lo que es y, sobre todo, de lo que debería ser en el largo plazo.

Tanto el modelo PIF como el PA son adecuados y su validez dependerá de factores como el sector al que pertenezca la empresa o la madurez del entorno. En un entorno previsible, en el que se tiene cierta capacidad de influencia, la visión a medio y largo plazo de los primeros directivos con un esquema mental del tipo PIF es viable y, posiblemente, adecuada. Puede ser utilizado en compañías que no sufren de manera especial la presión financiera en el corto plazo y que desarrollan su actividad en mercados cuyas fronteras no son rígidas y sujetas al cambio. Sin embargo, cuando las condiciones del entorno son de cambio, asegurar la rentabilidad en el corto plazo parece una estrategia más prudente. Cada uno de estos modelos mentales tiene fortalezas y debilidades según el sector y la madurez del entorno (Kase, 2006: 30).

Entre los modelos para la toma de decisiones en la gestión empresarial, Pérez, Martín y Romero (2013: 9) desarrollan un nuevo modelo de Planificación Estratégica de Empresa que utiliza como soporte de optimización las técnicas matemáticas multicriterio. Siendo así, el análisis de problemas de decisión con criterios múltiples se considera como uno de los desarrollos más activos en los últimos años en el campo de las ciencias de la decisión y de la investigación operativa.

Las tablas de reacción son útiles para las decisiones de una vez, cuando se elige con meticulosidad y el asunto sale bien o no (incluye alternativas, variables y reacciones), pero cuando la primera fase de una decisión no es más que la puerta de acceso a la fase subsiguiente, en la que será preciso tomar otra decisión, hay que recurrir a un proceso algo más perfeccionado.

Los árboles de decisión son el método más idóneo para enfocar de manera sistémica estas decisiones de elección múltiple cuando los resultados de cada opción son inciertos y esta se escalona en varias fases. La decisión en varias fases significa que uno toma una primero y luego tendrá que tomar otras en función de lo que vaya ocurriendo (Dawson, 1994: 174). Por lo general, los árboles de decisiones pueden ser

muy complejos y evaluar muchas opciones. Mayormente, cuantas más alternativas considere y cuantos más detallado sea el árbol que se cree, más probabilidades tendrá de descubrir una solución que satisfaga las necesidades. Sin embargo, un árbol de decisiones no indicará automáticamente cuál es el mejor rumbo que hay que seguir; es necesario evaluar la información contenida en él para tomar la mejor decisión (Garvin 2012: 58). Un ejemplo de decisiones multietapas son las decisiones llevadas a cabo durante la gestión de una crisis reputacional. No se sabe cómo va a reaccionar la sociedad, los medios, etc., por consiguiente hay que estar preparado para cualquier eventualidad

Como hemos visto, la adopción de una decisión supone elegir entre una pluralidad de opciones. La disciplina que estudia dicho proceso es la *Teoría de la Decisión*. Así, la elección de la decisión se realiza mediante la aplicación de un criterio fundamentado en la teoría matemática y de la probabilidad. Esta teoría investiga cómo alcanzar decisiones óptimas, estudiando la gama de posibles opciones que permiten alcanzar los objetivos propuestos y evaluando los posibles resultados o consecuencias (Rabadán, *et al.*, 2013: 15).

Es interesante señalar que la Teoría de la decisión moderna se ha desarrollado desde la mitad del siglo XX a partir de las contribuciones de varias disciplinas académicas, como por ejemplo: la Economía, la Estadística y la Filosofía.

Rabadán, *et al.*, (2013: 15) clasifican los procesos de decisión identificando los siguientes problemas:

1. Según el número de decisores. Si es un proceso de decisión individual, será resuelto mediante la teoría de decisión estadística. Si es un proceso de decisión colectivo, si estos deciden buscando individualmente sus propios objetivos el problema se resuelve mediante la Teoría de los Juegos de Estrategia. En cambio, si los decisores deciden como grupo persiguiendo un objetivo colectivo el problema estará enmarcado dentro de la Teoría de Elección Social. En el contexto económico-empresarial son más frecuentes los procesos de decisión vinculados a los Juegos.

2. Según el número de decisiones a tomar. Existirán Procesos de Decisión Únicos (representados mediante la matriz de resultados) y Procesos de Decisión Secuenciales (mediante árboles de decisión).
3. Según el grado de conocimiento que el decisor tenga sobre los estados de la naturaleza, es decir, sobre la aleatoriedad presente en el problema. Existen problemas de decisión en ambiente de *certeza*, y decisiones en ambiente de *incertidumbre*.

En el caso de incertidumbre, La *Teoría de la Decisión* plantea diferentes criterios, como son el Criterio de Wald pesimista, el criterio de Wald optimista, el criterio de Hurwicz, el criterio de Savage y el criterio de Laplace. La aplicación de los diferentes criterios conduce a diferentes soluciones. Esto ocurre porque los criterios de decisión en ambientes de incertidumbre se basan en diferentes formas de comportamiento del decisor y, por ello, no son susceptibles de comparación. “La decisión óptima dependerá de la actitud que adopte el decisor ante el problema, dada la ausencia de distribución de probabilidad sobre los estados de la naturaleza” (Rabadán, *et al.*, 2013: 20).

Por otro lado, los conceptos de utilidad y valor se utilizan comúnmente con dos sentidos distintos: 1) valor de la experiencia (grado de placer o de dolor, la satisfacción a la angustia ante un resultado) y 2) valor de decisión (la contribución de un resultado anticipado al atractivo de, o a la aversión hacia, una opción en una elección). La distinción es raramente explícita en la *Teoría de la decisión* debido a que tácticamente se asume que los valores de decisión y de experiencia coinciden. Esta suposición parte del concepto de un sujeto idealizado de la decisión que es capaz de predecir experiencias futuras con toda exactitud y evaluar opciones de acuerdo con esa predicción. Sin embargo, para los individuos corrientes que toman decisiones, la correspondencia de los valores de decisión con los valores de experiencia está lejos de ser perfecta (March, 1978). Algunos factores que afectan a la experiencia no son fácilmente anticipables y algunos factores que afectan a las decisiones, no tienen una repercusión comparable en la experiencia de los resultados (Kahneman, 2013: 489).

2.4.3. La estrategia empresarial son decisiones

La acción da sentido a la empresa. Podemos decir que la empresa es, ante todo, una unidad de acción. Y para hacer, previamente es preciso decidir entre distintas alternativas existentes. Por ello, y como consecuencia, la empresa es, también, una unidad de decisión. En ella se decide sobre los objetivos que hay que alcanzar, sobre las acciones que se tienen que emprender y sobre los recursos que conviene emplear (García, 2011: 17).

Las empresas y las organizaciones se construyen a partir de las decisiones de sus directivos, del hacer cotidiano. Para el directivo de una empresa, este proceso es, sin duda, una de sus mayores responsabilidades (Formación Digital, 2011: 7). Según Peter Drucker, “los ejecutivos eficaces saben que la toma de decisiones tiene su propio proceso sistémico y sus propios elementos claramente definidos”.

Pero no todas las decisiones tienen la misma importancia. Están las que marcan un camino e impactan a largo plazo: son las decisiones estratégicas. Las empresas del siglo XXI necesitan más directivos que sepan pensar y hacer estratégicamente. El proceso de toma de decisiones tiene una parte de arte y otra de ciencia. “El directivo profesional ha de conocer y saber utilizar la ciencia de las decisiones estratégicas” (Planellas y Muni, 2015: 12).

Las decisiones acertadas exigen una combinación de habilidades, además de la capacidad para cambiar de una a otra. Puede que primero sea necesario actuar como un psicólogo y luego como un estratega. En el mundo real, donde los directivos tienen que reaccionar frente a las dificultades a medida que surgen, solo una habilidad u otra es insuficiente, la versatilidad es fundamental (Rosenzweig, 2014: 312).

Incluso así, el éxito nunca está asegurado, al menos no en los escenarios competitivos de los negocios. El rendimiento suele ser relativo, y las consecuencias del fracaso, duras. Sin embargo, una mejor comprensión de la toma de decisiones y el reconocimiento del papel del análisis, además de la acción, pueden aumentar las probabilidades del éxito.

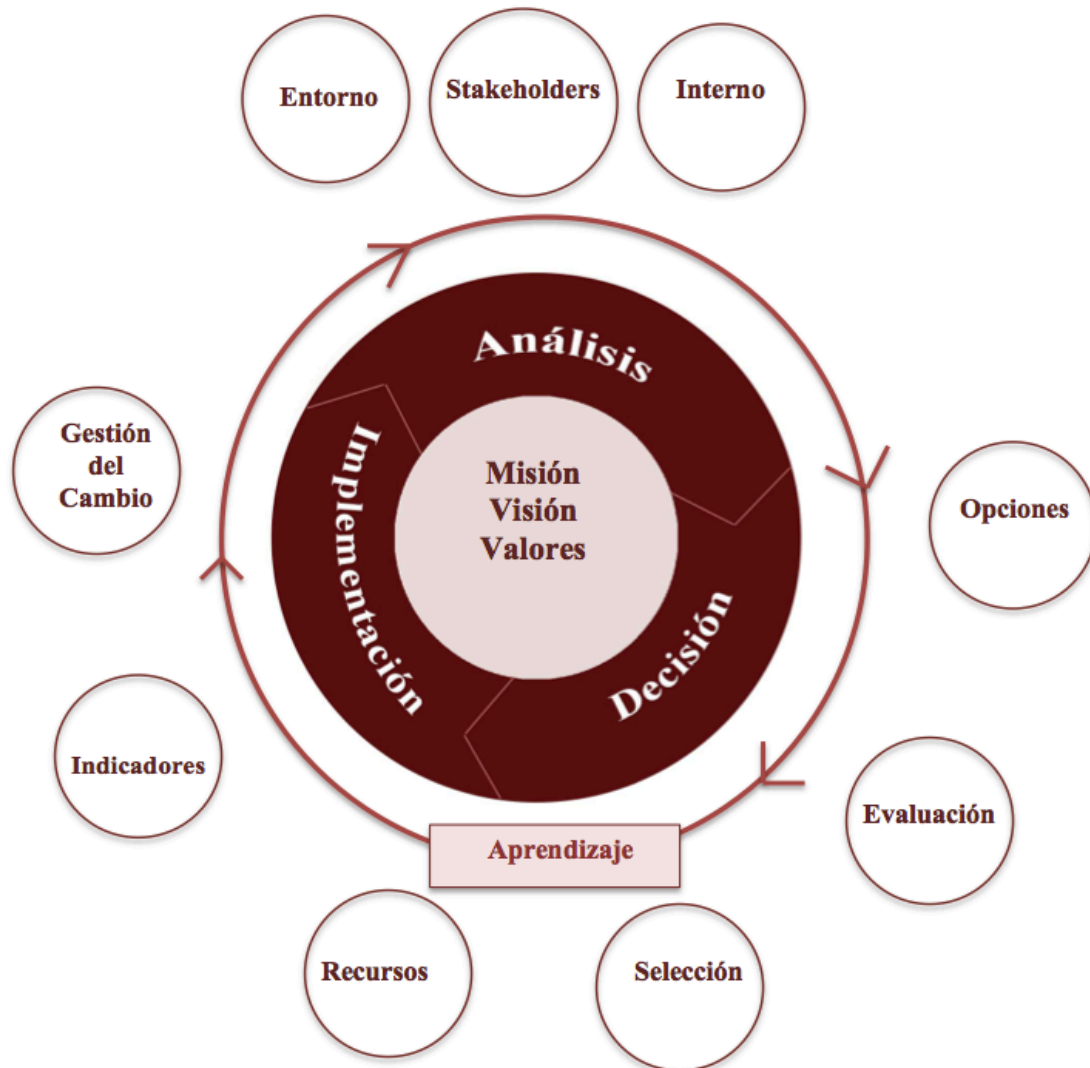
Se suele pensar que las decisiones estratégicas son algo muy complejo y una tarea reservada a los consultores externos. Cuando, en realidad, nadie conoce mejor el negocio que quienes están dentro de la organización y que después tendrán que aplicar la estrategia. Los empresarios y los directivos han de retomar la responsabilidad de la gestión de estas como una tarea absolutamente prioritaria.

Todo lo que tenemos en la vida y nuestro futuro depende de nuestra capacidad para tomar decisiones. Lo extraño es que casi nadie, hombre o mujer, ligado al mundo de los negocios, sabe cómo toma sus decisiones. “No tenemos un sistema para tomar decisiones”, dicen. De acuerdo con una encuesta de la American Management Association, los hombres de negocios solo aciertan con sus decisiones el 50 % de las veces (Dawson, 1994: 13).

Dawson (1994: 15) propone que hay una manera mejor de tomar decisiones. “El punto de partida consiste en modificar nuestros criterios acerca de la toma de decisiones”. Señala la importancia de dejar de fijarse en la decisión misma y concentrarse en el proceso mediante el cual se llega a ella. Con la seguridad de dominar ese proceso, tendremos la confianza de que siempre daremos con la mejor elección posible.

Una metodología de análisis de problemas muy utilizada por las empresas líderes para el logro de la mejora continua y la calidad total es el QQCCDP. Antes de pensar tan siquiera en cuál es la mejor solución para un problema, hay que preguntarse y obtener una respuesta lo más completa posible a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que ocurre? ¿Quién está implicado? ¿Cómo sucede? ¿Cuándo sucede? ¿Dónde tiene lugar? ¿Por qué acontece así? (Valls, 2010: 30).

Dónde, qué y cómo, son las tres preguntas para la estrategia de una organización. Para dar respuesta a estos tres interrogantes hemos dedicado un apartado específico al llamado *Modelo del Círculo de decisiones estratégicas* (cf. figura 11) propuesto por Planellas y Muni, (2015: 16) para la toma de decisiones estratégica en la empresa. Estos proponen un proceso en tres etapas: análisis, decisión e implementación. A través de esta figura, se presentan los conceptos básicos de este proceso.

Figura 11: Modelo del Círculo de las decisiones estratégicas

Fuente: Elaboración propia, según Planellas y Muni (2015: 66-67)

La misión, visión y valores de la empresa se encuentran en el centro, constituyendo el núcleo del modelo, para responder al porqué de su existencia. Es la parte más estable en las decisiones. Lo que permanece mientras las decisiones tomadas estimulan el desarrollo.

El círculo intermedio está formado por tres etapas: 1) A través del Análisis se pretende entender dónde está la organización, su posición estratégica. Cuál es el entorno de la organización y sus capacidades internas. El análisis requiere trabajar con rigor, buscar datos, pero también detectar oportunidades. 2) Decisión: “La estrategia son

decisiones, sin decisiones no hay estrategia” (Planellas y Muni, 2015). Esta parte de la gestión estratégica tiene como finalidad la elección. Se requiere sopesar alternativas y por último, decidir. Es la parte donde el directivo tiene un papel crucial, pues debe ser capaz de generar la mejor solución. 3) Finalmente, las decisiones se han de llevar a la práctica. La implementación es la fase final de la estrategia. El cómo se pasa de la decisión a la realidad tiene que ver con recursos y personas, con la gestión el cambio. Estas tres fases engloban las enumeradas en el apartado anterior.

Tanto las personas como las organizaciones pueden aprender. El tercer círculo puede ser considerado como una rueda de aprendizaje. Un proceso continuado donde la organización puede aprender y mejorar su toma de decisiones estratégicas. “Aprender a hacer, a decidir” (Planellas y Muni, 2015).

Entonces, se puede aprender a gestionar la estrategia a través del hacer directivo: tomando decisiones, llevándolas a la práctica y analizando sus resultados. Hay que conocer el camino, el proceso a seguir, y disponer de las herramientas necesarias, teniendo en cuenta los modelos que se van a aplicar.

Además, existen factores que intervienen y condicionan la toma de decisiones en la empresa. Estos provienen de las características de quien decide (factores internos, personales, estilos de decisión) y de las propias de la organización (factores externos, empresa y entorno). Junto a estos factores aparece cada vez con más fuerza un nuevo elemento, la creatividad (Fernández, 2010: 21).

La dirección actual de la empresa se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil. Como consecuencia, se hace necesario abordar qué respuesta debe dar la empresa para sobrevivir o para aumentar su eficacia y eficiencia en estas circunstancias. Podemos entender, por tanto, que la empresa debe dar respuesta a su necesidad permanente de adaptarse a los cambios de su entorno. La estrategia vincula la empresa con su entorno. Si bien este influye en la empresa condicionando sus decisiones, esta también forma parte del entorno de otros competidores y los condiciona a su vez con sus propias decisiones (Gil, 2014: 5-6).

Dawson (1994: 20) señala al sentido de la oportunidad como la característica de los buenos autores de decisiones. Aunque como hemos podido comprobar, no existe un sistema único para tomar una decisión, puede señalarse ciertas características comunes a todos los buenos decisores. En primer lugar, tienen un extraordinario sentido de la oportunidad. Saben cuándo ha llegado el momento de tomar la decisión. Estos, además, saben cómo tomar decisiones eficazmente, o lo que viene a ser lo mismo, saben cuándo están en el lugar y momento adecuados. La tercera característica del buen decisor es la capacidad para soportar la ambigüedad. La facultad de tomar buenas decisiones guarda una relación directa con la capacidad de tolerar la ambigüedad. “Los que soportan bien la incertidumbre, sabrán navegar con éxito y trazarse en medio del océano de riesgos y oportunidades” (Dawson, 1994: 21-23).

2.4.4. El conocimiento del cerebro aplicado a las decisiones directivas

Tomar decisiones consiste en elegir entre varias alternativas, como se ha señalado en el epígrafe anterior, siendo esta una labor que las personas dedicadas a los negocios hacen constantemente. Aplican sus propios modelos, razonan la respuesta, pero a veces el cerebro corre más que su conciencia y, en otras ocasiones es su dominancia de hemisferio la que decide procesar los datos de una manera específica, lo que conduce a una decisión determinada por la fisiología de su cerebro (Cardona, 2008: 60).

Pero, ¿que influye? Una de las mayores influencias es la velocidad de la zona límbica en contra de la cortical. Recordando el apartado dedicado al estudio del cerebro, la zona límbica es más primitiva y rápida, mientras que la parte del córtex es más lenta pero menos condicionada.

Es muy importante, según Cardona (2008: 62) tener en cuenta que cualquier decisión tomada precipitadamente, ante una situación de emergencia, obtiene una respuesta inmediata que procede de la parte más primitiva de nuestro cerebro, pasando por alto alternativas obvias. Recapitulando y aplicando los conocimientos del cerebro a la toma de decisiones, la zona límbica es muy rápida y sus respuestas son de ataque o huida, una persona sometida a presión en el puesto de trabajo, constantemente tomará decisiones empobrecidas.

Siguiendo las palabras del mismo autor, ante una decisión en un contexto de menos urgencia el cerebro funciona con más capacidad. Es decir, pone a trabajar a sus dos hemisferios sobre el problema. Aplicando la dominancia izquierda o derecha del cerebro a la hora de tomar decisiones, se obtienen diferentes resultados. Cuando tiene una dominancia izquierda, se centra en algunos detalles, siendo más efectivo con los problemas técnicos; en cambio, el hemisferio derecho ofrece una visión general y holística, siendo más hábil al tener en cuenta los sentimientos (Cardona, 2008: 64).

En el apartado anterior, se enumeraron las fases organizativas que pueden contribuir a la mejor toma de decisiones. A continuación, se da un paso más, ofreciendo los pasos que Cardona (2008: 65) enuncia como etapas que hay que seguir para mejorar el proceso de toma de decisiones teniendo en cuenta el *neuromanagement*.

El primer paso, es saber cuál es la dominancia cerebral que cada uno tiene y, por lo tanto, qué aciertos y errores solemos cometer. A continuación, aconseja escribir sobre un folio en blanco: primero, la descripción del problema, en una columna izquierda focalizar, destacar aspectos concretos y técnicos del problema y segundo, en una columna ubicada a la derecha del folio, describir los aspectos humanos, los sentimientos. Este ejercicio contribuirá a analizar el problema desde los dos hemisferios. Para Cardona (2008) es muy aconsejable que los responsables de un equipo que tengan que tomar decisiones importantes, busquen asesoramiento en el grupo, pues cada uno tiene una dominancia cerebral y puede que consensuar, abra nuevas perspectivas. El equipo, al decidir en un grupo heterogéneo, contribuye a matizar las decisiones de una forma positiva.

En este contexto, John Adair reconoce la labor del cerebro, pero sienta las bases para el desarrollo de la toma de decisiones desde un enfoque más fácilmente comprensible: la mente humana. Señala dos aspectos concernientes a la mente, la información que se puede almacenar en la memoria y lo que es capaz de hacer. “No necesitamos solo conocimiento sobre una materia, sino que también necesitamos ser capaces de aplicarlo en un sinnúmero de situaciones imprevisibles” (Adair, 2008: 17).

Como anteriormente se ha señalado, el pensamiento creativo y a la resolución de problemas son aspectos ligados en cierto modo a la toma de decisiones. Medina

Salgado, profesor e investigador de la Universidad Autónoma de Madrid, hace referencia al pensamiento creativo desde el éxito que muchos gerentes de empresas alcanzan al utilizar sus capacidades cerebrales de manera integral, como ya se ha citado anteriormente. Estos emplean de forma complementaria los aspectos racionales de su pensamiento con los procesos que *a priori* se consideran como intuitivos y heurísticos. El citado profesor analiza estos procesos considerados *strictu sensu* como creativos.

Por otro lado, existen otros modos de pensamiento, como los planteados durante décadas por diversos psicólogos. Kahneman (2013: 35) adopta los términos propuestos originalmente por Keith Stanovich y Richard West, haciendo referencia a los dos sistemas de la mente: 1) El *Sistema 1* opera de manera rápida y automática, con poco o ningún esfuerzo y sin sensación de control voluntario. 2) El *Sistema 2* es lento, deliberativo y lógico. Centra la atención en las actividades mentales esforzadas que lo demandan, incluidos los cálculos complejos, estando a menudo asociados a la experiencia de actuar, elegir y concentrarse.

Ambos sistemas están siempre activos mientras permanecemos despiertos. El Sistema 1 actúa automáticamente y el Sistema 2 se halla normalmente en un confortable modo de mínimo esfuerzo en el que solo una fracción de su capacidad está ocupada. El Sistema 1 hace continuamente sugerencias al Sistema 2: impresiones, intuiciones, intenciones y sensaciones. Si cuenta con la aprobación del Sistema 2, las impresiones e intuiciones se tornan creencias y los impulsos, acciones voluntarias (Kahneman, 2013: 39).

Nuestros pensamientos y nuestras acciones son rutinariamente guiados por el Sistema 1, y por lo general, son acertados. La memoria también guarda un vasto repertorio de habilidades que hemos adquirido con la práctica a lo largo de nuestra vida y que automáticamente produce soluciones adecuadas a desafíos nada más surgir estos (Kahneman, 2013: 541).

La sustitución de la intuición por la lógica genera dos problemas importantes: el primero sofoca la inventiva; el segundo: la peligrosa creencia de que, cuanto más abundante y detallada sea la información que de dispongamos, más acertadas serán

nuestras decisiones. “La decisión eficaz es una mezcla de la lógica y la intuición. Al dominar el poder de la lógica y fundirlo con el genio de la intuición, a veces se produce el salto explosivo de la inventiva” (Dawson, 1994: 25).

III. RESULTADOS

Perfil del Director de Comunicación

Sobre la empresa

Procesos en la toma de decisiones

La toma de decisiones en el Departamento de Comunicación

Actualidad y pronóstico en el proceso decisorio. El Dircom ante el cambio

Repercusión de la crisis económica en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional ante la revolución digital

¿Qué comunica la empresa hoy?

Nuevas formas de comunicación: La Neurocomunicación

El Dircom en la empresa española

3. Análisis e interpretación de los resultados

El análisis de los resultados que a continuación se presenta se ha estructurado por temas de interés, incluyendo en cada uno de ellos la información obtenida a través de los cuatro diferentes métodos de investigación aplicados en el estudio (encuesta, entrevista semiestructurada, método Delphi y observación participante).

Como bien se detalla en el apartado 1.5.6., no todos los objetivos y, por ende, no todos los aspectos que se quieren estudiar han sido investigados con las cuatro técnicas utilizadas. La información que aparece bajo cada uno de los epígrafes responde al análisis extraído del conjunto de técnicas utilizadas, independientemente de si han sido una, varias o todas.

La entrega de los resultados se ha estructurado en diez bloques. La información obtenida en la investigación se presenta redactada y complementada con: 1) 30 gráficos que corresponden a los datos conseguidos a través de la encuesta realizada a 103 Directores de Comunicación. 2) 8 tablas de conceptos, que resumen las principales ideas citadas por los expertos Delphi. 3) Copias de fragmentos literales de aportaciones hechas por los Dircom entrevistados, panelistas del Delphi e informantes de la observación participante, que acompañan y completan la información desarrollada.

Coincidiendo con el primer objetivo general de investigación marcado, se comienza presentando datos referentes al perfil de los Directores de Comunicación con los que ha contado el estudio. En segundo lugar, se ofrece información referente a la empresa así como a la relación del Dircom con ella. Seguidamente, se aborda la aplicación por parte del Dircom de los modelos teóricos para la toma de decisiones, así como su eficacia y eficiencia dentro del ámbito de la comunicación organizacional, evaluando también el papel de la intuición en las decisiones de los directivos de comunicación. A continuación, se analiza el proceso de toma de decisiones en sí, conociendo quiénes intervienen, cuántas personas, qué aspectos influyen y qué cambios deben hacerse para garantizar el éxito de las mismas. En quinto lugar, y en relación al segundo objetivo general fijado, se estudian los cambios del entorno que debe afrontar el Dircom y como estos influyen en la toma de decisiones del mismo. Como desglose

del anterior apartado, se disponen los cuatro siguientes, que examinan la influencia de la crisis económico-financiera, la comunicación bidireccional a través de la redes sociales, el valor de los intangibles en la toma de decisiones y la vigencia de la Neurocomunicación. Por último, para cerrar el análisis se presenta información referente a la toma de decisiones del Dircom, su futuro en la empresa española y los retos que tanto esta figura en particular como la comunicación organizacional en general deben afrontar.

Los datos mostrados a continuación dan respuesta a la totalidad de objetivos marcados, además permiten lanzar unas primeras conclusiones muy interesantes en el marco de la investigación aquí presentada.

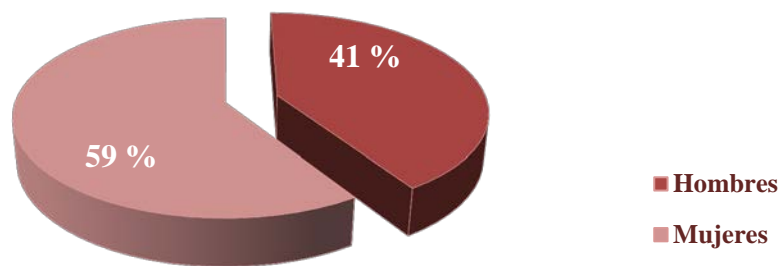
3.1. Perfil del Director de Comunicación

En primer lugar, para conceptualizar la investigación cuantitativa y conocer el perfil de los Dircom encuestados, los siguientes gráficos e información expuesta muestran aspectos referentes al sexo, edad, formación, perfil profesional, características personales y habilidades, así como los años en el puesto actual y experiencia de los Directores de Comunicación consultados.

3.1.1. Género

El *gráfico 1* muestra el género de la muestra encuestada. Así, el 59 % son mujeres, mientras que el 41 % son hombres. Es posible extrapolar este dato al auge de la mujer en puestos directivos en la actualidad. En este caso existe un 18 % de diferencia entre el porcentaje de mujeres respecto al de hombres, cifra bastante significativa.

Grafico 1: Género



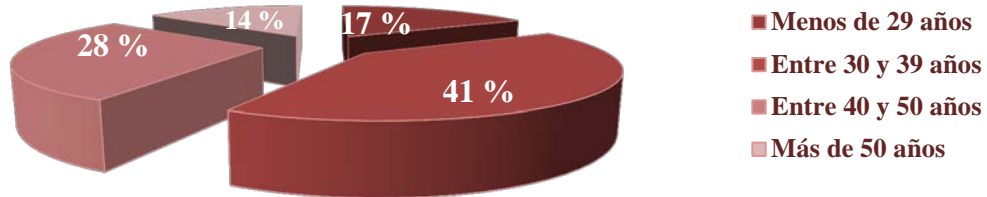
Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Edad

En este momento, el puesto de Director de Comunicación está ocupado en su gran mayoría por profesionales cada vez más jóvenes. En primer lugar, con un 41 % están los Dircom de entre 30 y 39 años, en segundo lugar, los Dircom de entre 40 y 50

años con un 28 % y, por último, los extremos se ubican en las últimas posiciones, menos de 29 años un 17 % y más de 50 años un 1 % de los Dircom encuestados (cf. gráfico 2).

Grafico 2: Edad

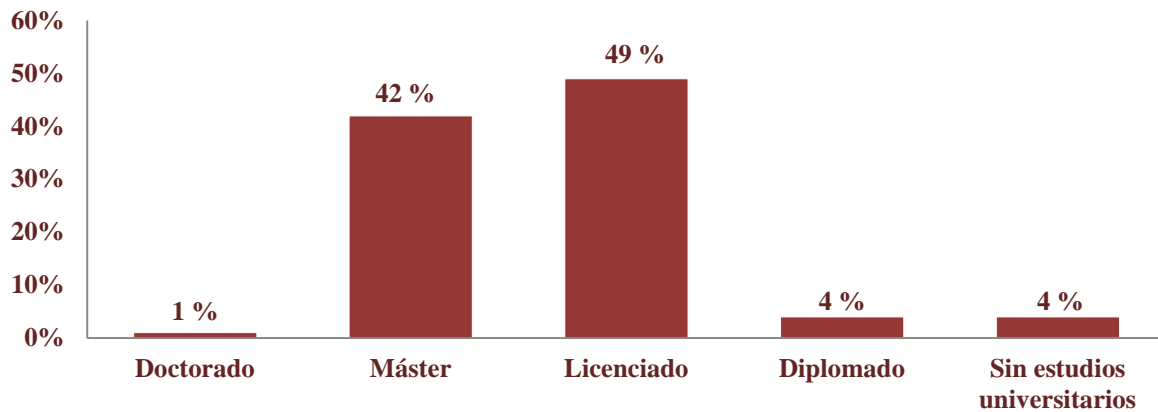


Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Formación y perfil profesional

En este contexto, nos encontramos con profesionales de la comunicación cada vez mejor formados. El gráfico 3 deja ver la clara diferencia entre los porcentajes referidos a Dircom licenciados y en posesión de máster, 49 % y 42 % respectivamente, y los bajos porcentajes de profesionales diplomados o sin estudios, ambos representan un 4 %. Destaca el reducido número de Directores de Comunicación españoles que están en posesión del título de Doctor, solo un 1 %, frente al 8 % de Dircom europeos doctores, según datos obtenidos por el estudio *European Communication Monitor* (Zerfass *et al.*, 2014).

Grafico 3: Formación

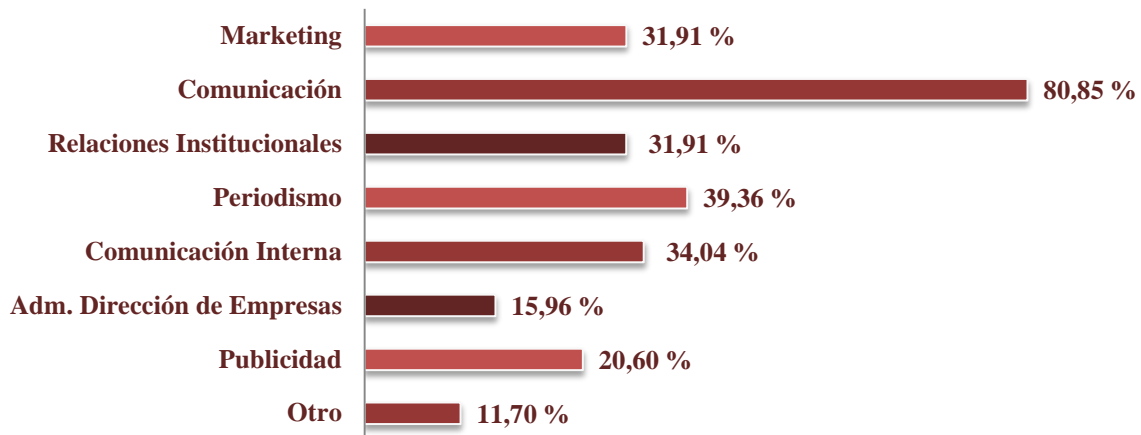


Fuente: Elaboración propia

Las empresas españolas por un lado y, por otro, el puesto de trabajo en sí, demandan, cada vez más, profesionales de la comunicación bien formados y en diferentes áreas, polivalentes y capaces de aglutinar en su perfil todas los aspectos que engloban la comunicación (cf. gráfico 15).

Esto supone que, en la gran mayoría de los casos, y tras el análisis de cada cuestionario, el Dircom posee un perfil que cubre casi siempre la comunicación corporativa (80,85 %). Si desglosamos los distintos perfiles observamos que de forma muy igualada destacan el de periodista (39,36 %), el de comunicación interna (34,04 %), seguido del de marketing y relaciones institucionales (31,91 %). Por último, siguen los perfiles de publicidad (26,60 %) y administración de empresas (15,96 %) (cf. gráfico 4).

Grafico 4: Perfil profesional



Fuente: Elaboración propia

Haciendo un breve análisis de los perfiles del resto de Directores de Comunicación con los que ha contado el estudio tanto para la entrevista como para el cuestionario Delphi y la observación participante (para más información ver “Anexos”), constatamos que estos son profesionales con amplia experiencia en el sector de la comunicación y ocupan el puesto de Dircom y en algunos casos de Dircom y Dirmark desde hace años, en grandes empresas españolas y multinacionales con filiales en España.

Estos son profesionales con amplia formación en periodismo y publicidad, así como en gestión de la comunicación corporativa, todos licenciados, con varios másteres, algunos doctores y todos con cursos relacionados con el puesto que ocupan. Asimismo, nos encontramos con Dircom actualizados en las nuevas formas de comunicación poseyendo cursos de redes sociales, etc. Además, cuentan con formación en marketing y gestión de empresas y, según destacan los entrevistados, estas son áreas imprescindibles para poder vincular la figura del Dircom en la toma de decisiones estratégica de la organización.

3.1.4. Características de la figura del Dircom

El contacto directo con el Director de Comunicación gracias a la observación participante efectuada durante la estancia de investigación permitió conocer, de primera mano, cuáles son las características intrínsecas de esta figura, las cuales la definen y condicionan para ejercer la labor de Dircom de forma exitosa dentro de la organización.

Generalmente, en lo que respecta a las características personales, nos encontramos con Directores de Comunicación muy carismáticos, líderes, agradables, educados y planificados. Todos estos son requisitos que deben ser poseídos por estos profesionales, según analizamos en el apartado de fundamentación teórica.

A la hora de desarrollar sus funciones dentro del departamento de Comunicación y gracias a las características personales de los mismos, los Directores de Comunicación tienen una relación excelente con su equipo, fluida y amigable. Hay mucha confianza en el entorno laboral, donde los Dircom se preocupan por la estabilidad de sus compañeros, así como de sus opiniones e inquietudes. Además, tienen una gran visión empresarial y perspectiva holística de la organización. Por último, cabe mencionar la labor de asesor que esta figura ejerce en los demás departamentos de la empresa.

3.1.5. Experiencia como Dircom

Los Directores de Comunicación, de manera general, llevan en el puesto varios años. En el *gráfico 5* encontramos con un porcentaje superior a los Dircom que llevan entre 3 y 6 años en el puesto (29 %), con el 18 % están tanto los que llevan entre 1 y 3 años, como a los de más de 10. Ante estas cifras podemos decir, que por un lado, hallamos empresas donde existe la figura del Dircom desde antaño y, por otro lado, deducimos que en otras organizaciones, este es un puesto reciente. En contradicción y entrando en juego la variable crisis económica, aspecto que será analizado en detalle en el epígrafe 3.6., un 12 % de Dircom se han quedado sin trabajo.

Grafico 5: Años en el puesto de trabajo actual



Fuente: Elaboración propia

Ante los niveles tan igualados del *gráfico 4* y realizando un estudio pormenorizado, se ratifica que los Dircom con más de 6 años en el puesto pertenecen a Directores de Comunicación con mayor edad, amplia experiencia en comunicación y empleados de empresas grandes. Este hecho se manifiesta en que el porcentaje más elevado (23,47 %) corresponde a este colectivo y de manera general, los Dircom con menos de 1 año como directores (14,29 %), de la totalidad, son jóvenes y Directores de Comunicación de pymes (cf. gráfico 5).

Grafico 6: Años como Dircom



Fuente: Elaboración propia

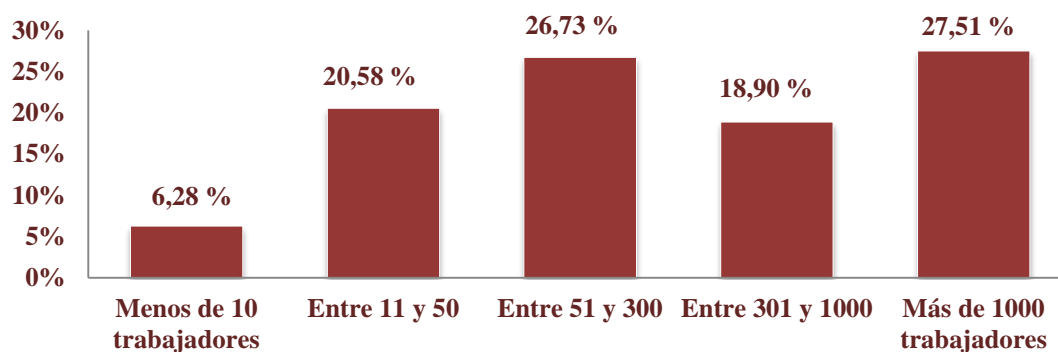
3.2. Sobre la empresa

Con el propósito de obtener información acerca de las organizaciones en las que trabajan los profesionales objeto de estudio, para poder extrapolar los datos obtenidos a las demás variables y sacar conclusiones al respecto, los siguientes gráficos ofrecen información referente al tamaño y sector de las empresas, número de empleados en el Departamento de Comunicación y ubicación del Dircom en el organigrama empresarial.

3.2.1. Tamaño de la organización

El gráfico 7 expone datos referentes al tamaño de la empresa. Los Dircom encuestados trabajan, por lo general, en organizaciones grandes o muy grandes con más de mil trabajadores en el 27,51 % de los casos. Los porcentajes inferiores se corresponden con organizaciones de tamaño inferior, aunque son cifras bastante representativas las referidas a medianas, 26,73 % y 20,58 % respectivamente. La cantidad que pertenece a las corporaciones pequeñas con Dircom, como era de esperar, es bastante reducida, tan solo un 6,28 % cuentan con esta figura. El estudio cualitativo ha contado totalmente con Directores de Comunicación de empresas de gran tamaño, todas ellas superaban los mil trabajadores.

Grafico 7: Tamaño de la organización

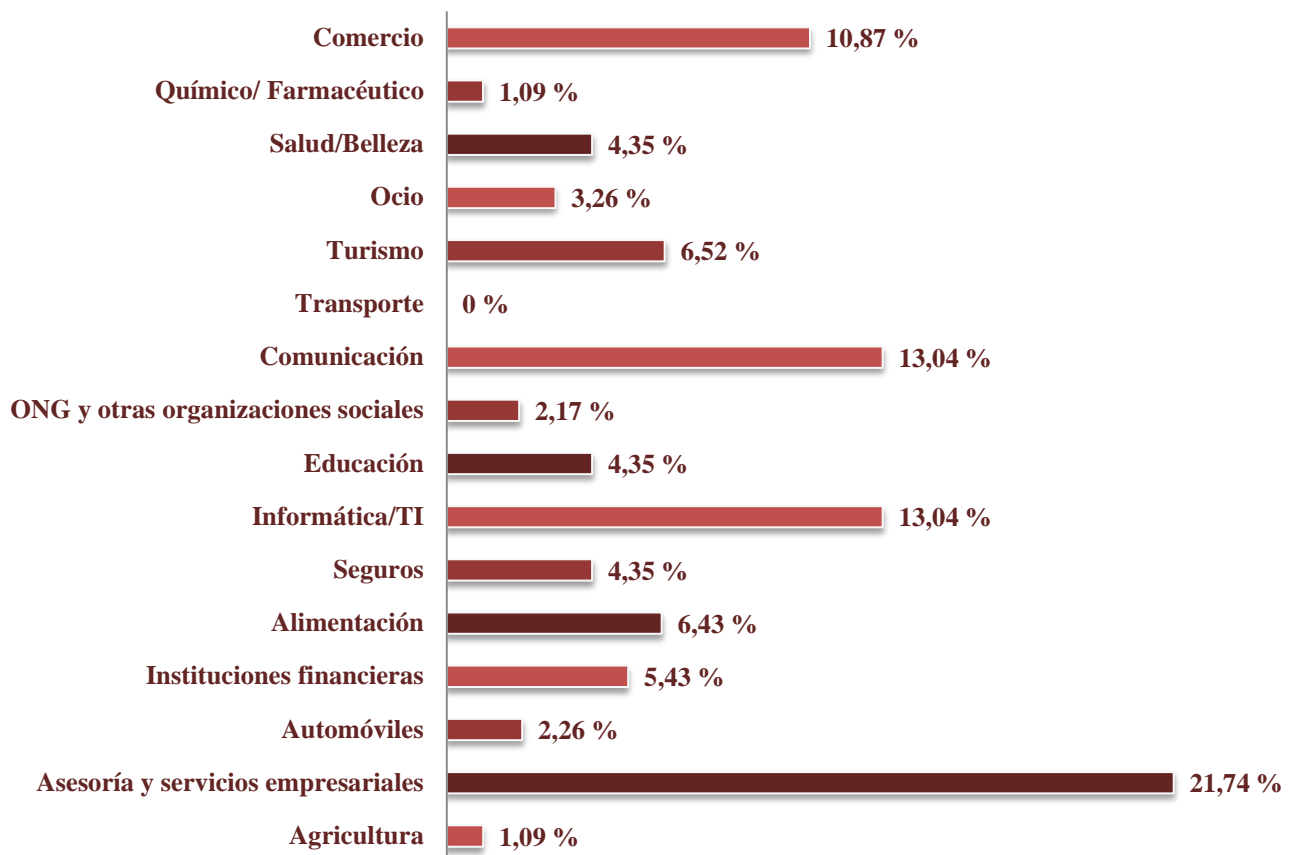


Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Sector de actividad

Con una visión general del *gráfico 8*, se percibe que los Dircom pertenecen a empresas que desarrollan su actividad en sectores muy diversos, abarcando la mayoría de los mismos. Destacan los porcentajes de asesoría y servicios empresariales, con 21,74 %, seguido de informática y comunicación, con 13,04 % y 10,87 % de organizaciones destinadas al comercio.

Gráfico 8: Sector de actividad



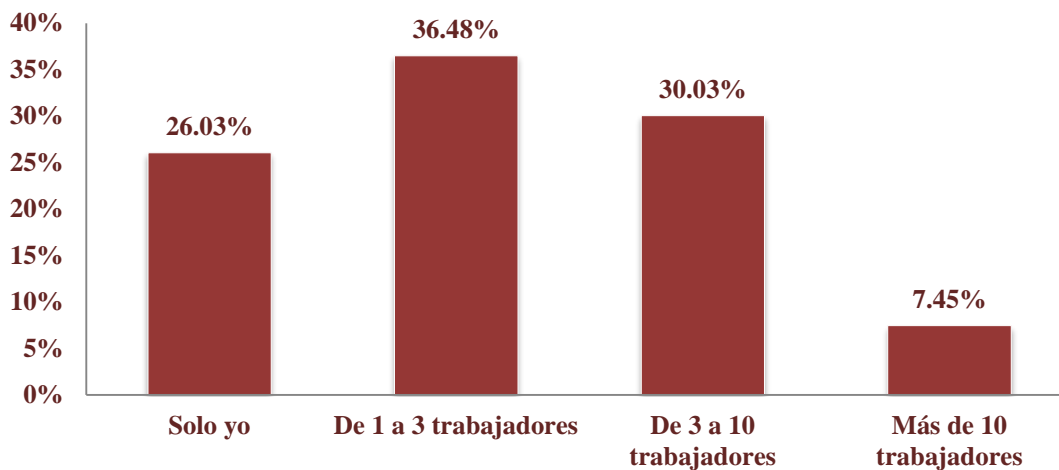
Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Empleados en el Departamento de Comunicación

Los departamentos de Comunicación cada vez están compuestos por más trabajadores, aunque haciendo un análisis pormenorizado de los cuestionarios y no solo de los porcentajes se detecta que hay claras diferencias entre la mediana empresa y la grande. En el primer caso, 3 son el máximo número de trabajadores (36,48 %). Sin embargo, en las organizaciones grandes llegan a tener más de 10 trabajadores. Aunque las cifras significativas son las que cuentan con entre 3 y 10 (30,03 %), datos mostrados en el *gráfico 9*. Comparando estos resultados con el estudio de Dircom (2015), *El estado de la comunicación en España*, hay una tendencia al alza en las empresas a englobar la comunicación en una sola persona, desde 2005 a 2010 subió en un 10 %. La cifra es bastante significativa, 26,03 % con respecto a los demás porcentajes.

Los departamentos de Comunicación de las empresas estudiadas a través de la OP están formados por más de 10 trabajadores en el caso de Telefónica S. A. y BBVA; sin embargo, Unicaja Banco, al ser una organización de tamaño inferior, comparada con las anteriores, solo cuenta con 5 empleados en su departamento de Comunicación e Imagen.

Gráfico 9: Empleados en el Departamento de Comunicación

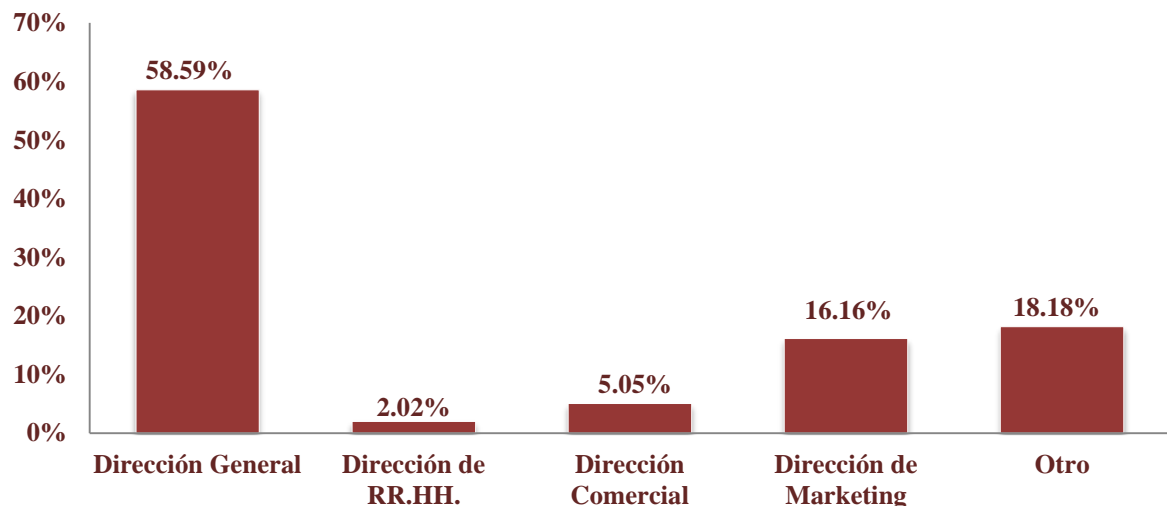


Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Ubicación del Dircom en el organigrama

El 58,59 % de Directores de Comunicación encuestados dependen del primer nivel ejecutivo (Dirección General), lo cual supone un porcentaje bastante elevado, reafirmando las cifras del estudio de Dircom del año 2015. En segundo lugar, un 18,18% corresponde a otros, donde destaca el Gabinete de Presidencia y el CEO. A continuación, el 16,16 % depende de la Dirección de Marketing y, por último, se observa como dato importante que la Dirección de Comunicación depende menos de RR. HH. que en años anteriores (2,02 %), para pasar a vincularse a departamentos más elevados en el organigrama y estratégicos (cf. gráfico 10).

Grafico 10: Ubicación del Dircom en el organigrama



Fuente: Elaboración propia

En algunas de las empresas estudiadas, el Departamento de Comunicación se encuentra ubicado junto al departamento de Marketing, es decir, no hay departamento propio de Comunicación, sino que ambos campos de acción se encuentran unidos. En esta situación, la media de trabajadores en comunicación son 6 personas. Estos departamentos engloban muchas y diversas funciones, como son la comunicación corporativa, la comunicación interna, la comunicación de marca, etc.

Podemos contrastar, en relación a la ubicación en el organigrama de estos Dircom, los datos obtenidos en el cuestionario, donde la Dirección de Comunicación y

el departamento no se encuentra unido con otras áreas y en todos los casos depende directamente de la Dirección General, el CEO o el Presidente de la empresa.

Del mismo modo, el área de Comunicación de las empresas a las que se accedió a través de la observación pende en todos los casos de las primeras líneas ejecutivas. En Telefónica S. A., Comunicación depende directamente del Presidente, junto con Asesoría Jurídica y Asuntos Públicos. En BBVA también hay una dependencia directa con la Presidencia, junto con el Área de Servicio y el Área Global. Por destacar una diferencia, encontramos el caso de Unicaja Banco, donde el departamento de Comunicación se vincula a la Secretaría General, estando por encima en el organigrama el Vicepresidente consejero delegado y el Presidente de la entidad.

Estos datos nos permiten corroborar que los altos cargos de la empresa han tomado conciencia del valor de la comunicación, ubicándola en la cúspide del organigrama. En este sentido, podemos predecir que definitivamente el Dircom es cada vez más una figura relevante en el organigrama empresarial, y por ende estratégica. Más adelante, en diferentes apartados, desarrollaremos esta importante premisa.

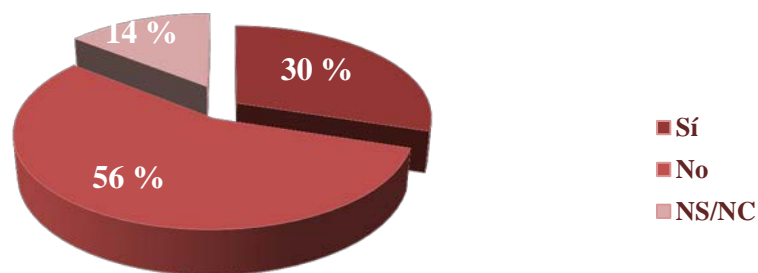
3.3. Procesos en la toma de decisiones

Esta investigación, y por ende los métodos aplicados en la misma, indagó sobre el conocimiento y la aplicación de modelos teóricos en el proceso de toma de decisiones, así como sobre su eficacia y eficiencia en el ámbito de la Comunicación Organizacional. En el siguiente apartado, se presenta información al respecto, además de datos importantes que revelan el tiempo que se dedica a decidir y las variables que influyen en la elección entre diferentes alternativas. Por último, dentro de las directrices y premisas descritas por el *Neuromanagement*, los Dircom valoran la importancia de la intuición, entre otros factores, a la hora de tomar sus decisiones.

3.3.1. Aplicación de modelos teóricos para la toma de decisiones en comunicación organizacional

A la hora de evaluar la utilidad de los modelos teóricos en el ejercicio de la toma de decisiones, un 56 % de los Dircom encuestados consideran que no existen dichos modelos teóricos; en cambio, el 30 % si creen en ellos (cf. gráfico 11).

Grafico 11: ¿Considera Ud. que exista un modelo teórico útil en el proceso de toma de decisiones?

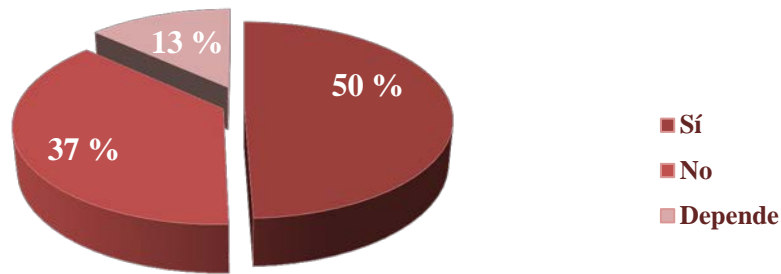


Fuente: Elaboración propia

El gráfico 12 muestra que el 50 % de los Dircom siguen un modelo teórico en el proceso de toma de decisiones, por el contrario un 37 % no lo hacen. La opción “depende” ocupa un 13 % del total. Los motivos aportados en las respuestas son que la aplicación del modelo teórico se toma como base, pero se adapta a las necesidades

concretas. También las respuestas hacen referencia a cada situación, donde la reacción, el análisis, el tiempo de respuesta y el método no son similares en una situación de crisis respecto a una decisión rutinaria.

Grafico 12: ¿ Sigue algún modelo o teoría a la hora de tomar decisiones?



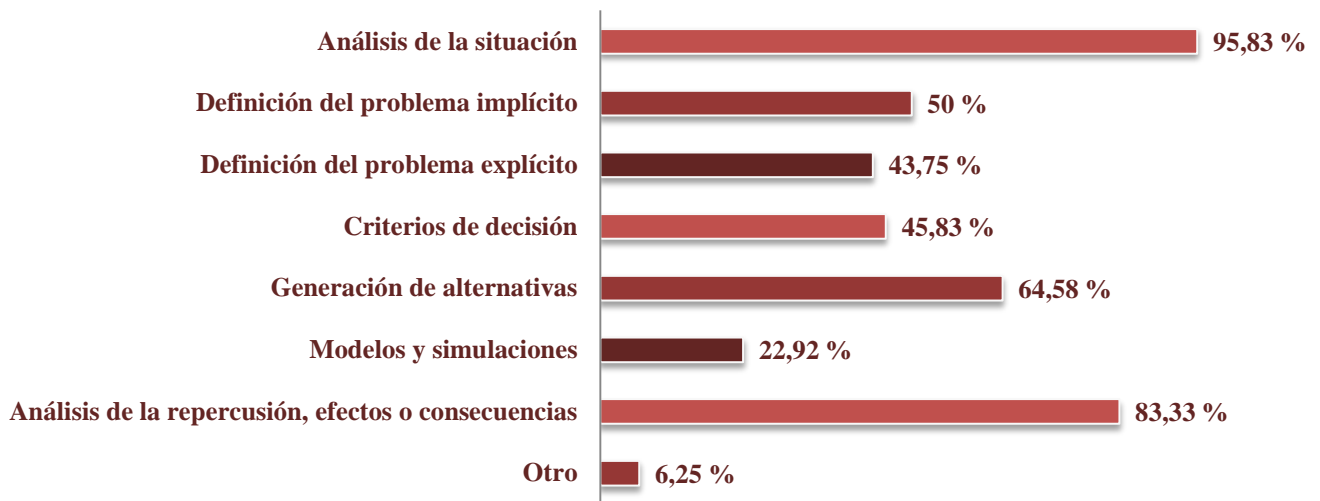
Fuente: Elaboración propia

En la observación participante realizada, se pudo observar de primera mano en las tres empresas estudiadas que los Dircom aplican modelos teóricos a la hora de tomar sus decisiones, sin embargo, no son conscientes de estar haciéndolo.

3.3.2. Fases del Director de Comunicación a la hora de tomar decisiones

En el apartado 2.4.2., se detallan las etapas de las que constan diferentes modelos teóricos para una correcta toma de decisiones. El *gráfico 13* hace referencia a estas fases en las que el 95,83 % de los Dircom que aplican modelos teóricos en sus tomas de decisiones ejecutan el primer paso: análisis de la situación, y el último: análisis de la repercusión, efectos o consecuencias (83,33 %). Un 64,58% genera diferentes alternativas, siendo esta una etapa imprescindible para la elección definitiva correcta.

Grafico 13: ¿Qué fases sigue a la hora de tomar las decisiones?
(Anterior afirmativa)



Fuente: Elaboración propia

Pese a que las cifras nos indican que en la mayoría de los casos los Dircom no siguen ningún modelo teórico en el proceso de toma de decisiones, entrando en materia para entender el porqué de este dato, los Dircom entrevistados aseguran que siguen las bases del modelo teórico, pero de manera inconsciente, ya que la capacidad de raciocinio que proporciona el cerebro usa esquemas; sin embargo, no creen en ellos y, en consecuencia, lo que hacen es seguir los pasos lógicos que en la toma de decisiones en comunicación hay que aplicar obligatoriamente para hacerlo correctamente. El análisis de la situación, generar diferentes alternativas y la fase de control de resultados que sirve de *feedback* para otras acciones son los pasos imprescindibles. En definitiva, las decisiones en materia de Comunicación Organizacional son más flexibles que un simple modelo teórico y las fases que se llevan a cabo son las intrínsecas al Plan Estratégico de Comunicación.

[...] la comunicación tiene que ser mucho más flexible que un procedimiento; entonces, bueno, se puede decir que tenemos algunos procesos que sí que siguen un modelo de toma de decisiones pautada, un modelo, pero en la mayoría no.

Rosa Yagüe, Dircom de Coca Cola Iberian Partners

Principalmente, los expertos panelistas del método Delphi coinciden en que las fases y aspectos que se siguen a la hora de tomar decisiones en Comunicación son los secuenciados en la siguiente tabla:

Tabla 10: Fases en la toma de decisiones

Fases en la toma de decisiones	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación previa ○ Proceso de planificación ○ Análisis en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ En base a los objetivos establecidos ○ Siguen las estrategias de comunicación planificadas

Fuente: Elaboración propia

Definitivamente, las decisiones se toman de manera planificada. La mayor decisión táctica que hay que tomar y que marca la labor del Departamento de Comunicación durante todo el año es definir el Plan Anual de Comunicación teniendo en cuenta el negocio, con el fin de aportar valor a la marca, al producto y a la empresa. Referimos “decisión táctica”, porque más adelante plantearemos la diferencia entre esta y las decisiones estratégicas a las que opta el Director de Comunicación.

La toma de decisiones implica llegar a un acuerdo con las unidades de negocio, saber cuáles son sus necesidades y cómo desde la comunicación, a través de las actividades que llevamos a cabo, poder ayudar a conseguir esos objetivos de negocio. Hacemos un plan estratégico anual y luego hay “minitomas” de decisiones; pero la gran decisión es llegar al acuerdo de los objetivos estratégicos y de las acciones.

Rosa Yagië, Dircom de Coca Cola Iberian Partners

Fruto de la observación, podemos afirmar que la fase de generar distintas alternativas, aspecto este relacionado con los modelos teóricos estudiados, se lleva a cabo de forma correcta consensuándolas en grupo y, en ocasiones, obtener varias alternativas viables por parte del equipo culmina con la decisión de aprobar más de una alternativa. El análisis de la información obtenida concluye con una relación positiva con el *Neuromanagement*, pues consensuar con el grupo las alternativas siempre es positivo y aporta valor al proceso decisorio, debido a las diferentes dominancias cerebrales estudiadas en el apartado 2.3.2. (Cardona, 2008).

Además, según Raquel Figueruelo, Dircom y Dirmark de Interxion, la estrategia en el Departamento de Comunicación está muy marcada. Esta situación incide directamente en que a la hora de tomar decisiones se generen varias alternativas y en ocasiones se aprueben varias, pues giran entorno a la acción definida previamente. La Dircom asegura que en comunicación las decisiones no son de elección ni disyuntivas, sino que normalmente son complementarias.

Las decisiones generalmente, se toman tras un proceso de planificación y análisis con todo el equipo involucrado en el desarrollo de acciones dirigidas a conseguir mayor visibilidad o bien, a mejorar la reputación de marca. En primer lugar se establecen unos objetivos, seguidamente la definición de los públicos a los que se quiere llegar, y finalmente, se determinan las diferentes acciones para alcanzar estos objetivos.

Arnaud Roy, Director General Augure España

En relación a la investigación anterior a la toma de decisiones, en ocasiones, los Dircom deciden apoyarse en una pesquisa previa (encuestas, *focus group*, entrevista con expertos, *content analysis*, *press clipping*, etc.). Coincidiendo con los datos del estudio *European Communication Monitor* de 2011, la evaluación previa basada en la información disponible es fundamental para la toma de decisiones de los responsables de Comunicación.

La toma de decisiones en BBVA, tanto la del Dircom como la llevada a cabo por la Alta Dirección de la entidad, se hace teniendo en cuenta los *clipping* e informes de repercusión realizados. Hacen seguimiento diario de las acciones de comunicación, realizan varios informes de todo (apariciones de radio, papel, televisión, etc.) y del total de los países donde opera la empresa.

Conocer la información es tan sumamente importante para la toma de decisiones en BBVA que cuentan con el Departamento de Servicios de Información, dedicado únicamente a ello. Entre sus funciones destacan la diligencia informativa, monitorizar todos los medios en los países que están y en los que no pero interesan. Comunicación sobre BBVA, sobre competencia y sobre regulación y política. Es un área muy ligada a negocio, que trabaja junto con el Gabinete de Presidencia. Comenzó siendo un informe para comunicación, pero, en cuatro años, ha pasado a ser el “timón” para los directivos.

Los directivos de BBVA son conscientes de que “quien tiene la información tiene el poder”. En este sentido, en primer lugar, el departamento de SS. II. prepara un *report* informativo todos los días a las 8 a.m. Lo reciben 1500 personas de forma que ayuda a la toma de decisiones de comunicación pero sobre todo a la de los directivos. En segundo lugar, realizan el “Digital Banking News” a las 10.30 a.m. Este es recibido por 5000 trabajadores pues la banca digital afecta a más personas, sobre todo ayuda a las decisiones de negocio. A continuación, a las 12 a.m., mandan los Titulares a 800 personas. Por último, envían el resumen de la tarde más enfocado a Latinoamérica, con contenido sobre BBVA, política y economía, algo muy importante para poder decidir sabiendo cuál es el contexto.

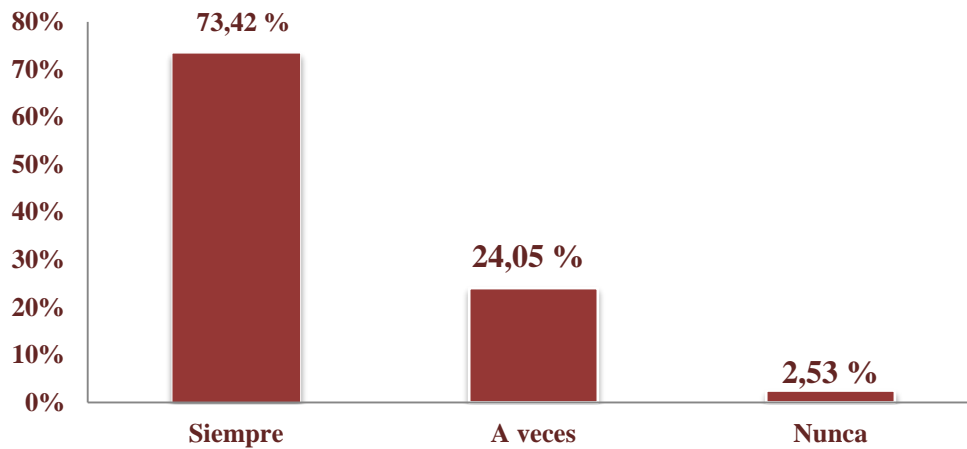
Somos los primeros que vemos las cosas, nos anticipamos para que se pueda reaccionar a tiempo, informando al Dircom [...]. El reto es que no se pase nada, que no llegue tarde, inmediatez y que esté toda la información que necesitan para la toma de decisiones.

Carmen Álvarez Díez, SS. II. en BBVA

Unicaja Banco actúa en la misma línea. Cada día, al inicio de la jornada laboral, la Directora de Comunicación realiza la revisión del resumen de prensa del día anterior, pues es la forma que tiene de anticiparse, estando al corriente de las acciones de la competencia. Este informe también es enviado a la Alta Dirección de la entidad. El Dircom dedica mucho tiempo a la planificación previa, para después tomar decisiones estando bien informado; estas, por norma general, serán más acertadas.

Por último, llevar a cabo mecanismos que controlen las decisiones tomadas es fundamental para garantizar que la decisión aprobada ha sido la correcta o, por el contrario, corregir los errores que haya supuesto, teniendo en cuenta estos para decisiones futuras. El *gráfico 14* muestra que el 73,42 % de los Dircom encuestados tienen en cuenta esta concepción llevando siempre a cabo mecanismos de control. Un 24,05 % lo hace solo a veces, frente al 2,53 % que nunca lo realiza.

Grafico 14: Una vez tomadas las decisiones, ¿lleva a cabo un mecanismo de control?



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, no siempre es del todo así. Si profundizamos en el estudio de la situación, se confirma que son minoritarias las áreas de Comunicación que, en España, invierten en investigación, tanto preliminar, para realizar un diagnóstico de situación con criterios empíricos y no subjetivos, como de evaluación final, que, de hacerse, por lo general, se basa únicamente en indicadores y *rankings*. Khaty Matilla, experta con la que ha contado el método Delphi insiste directamente en esta premisa, resaltando que “las decisiones se toman mal, en general, de forma subjetiva y/o parcial y no empíricamente”. Además, esta introduce a Marston (1975), quien señala que sin investigación no puede hablarse de estrategia en términos estrictos, ya que no es posible la evaluación de resultados de las intervenciones comunicativas (eficacia y eficiencia) con valores cuantificados.

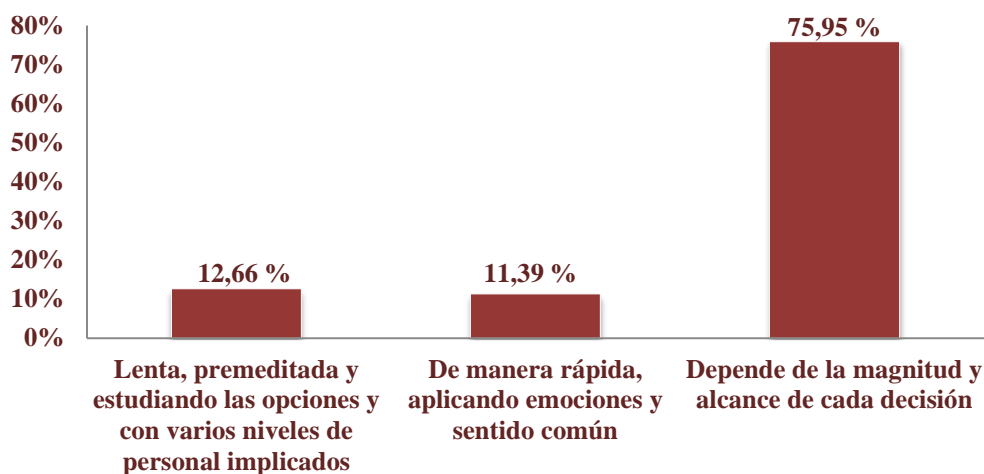
Tras el análisis de estos primeros hallazgos, por lo general, podemos afirmar que hoy las organizaciones toman sus decisiones siguiendo estrategias comunicativas bien planificadas, orientadas a la consecución de los objetivos definidos, aunque aún sigue siendo una tarea pendiente el análisis y la evaluación como medio para lograr que la comunicación tenga mayor carácter estratégico.

3.3.3. Tiempo dedicado a la toma de decisiones en el ámbito de la comunicación

Los modelos teóricos para la toma de decisiones analizados en el capítulo de fundamentación teórica indican que para alcanzar el éxito las determinaciones deben ser tomadas de forma lenta y con un análisis pormenorizado. En el ámbito de la comunicación, en concreto, el 75,95 % de los Directores de Comunicación encuestados dedican más o menos tiempo al proceso decisorio dependiendo de la magnitud o alcance de la situación. Estamos ante cifras muy igualadas. De forma lenta y contando con opiniones diferentes, toman las decisiones el 12,66 %. Los Dircom reconocen tomar las decisiones con rapidez y guiándose por las emociones el 11,39 % de los casos (cf. gráfico 15). Con los datos cualitativos expuestos más abajo, entraremos en la comprensión de esta situación.

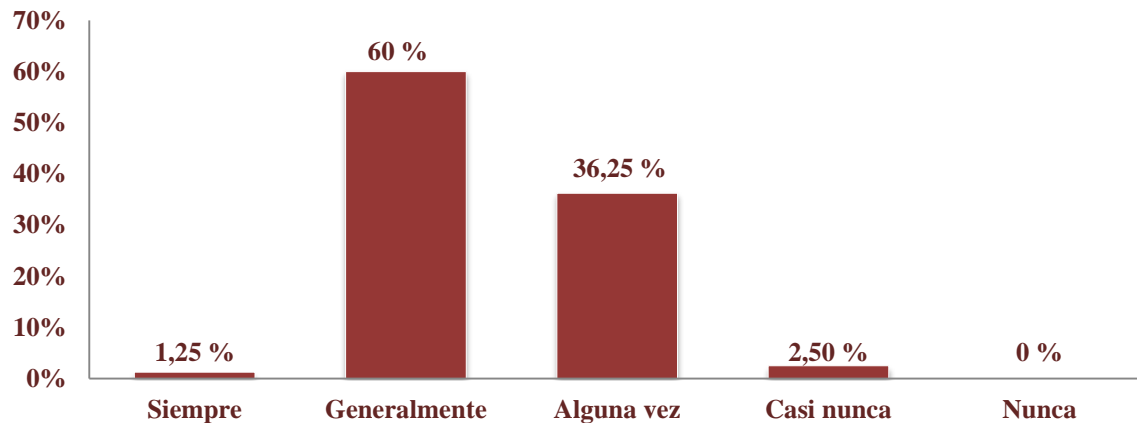
El *gráfico 16* muestra los datos referentes a lo ya citado anteriormente: la importancia de reflexionar las decisiones para garantizar el éxito de las mismas. El 60 % opinan que generalmente razonar una decisión influye en conseguir resultados positivos. El 36,24 % considera que contribuye alguna vez; en cambio, un 2,5 % estima que casi nunca. Por último, solamente un 1,25 % está convencido de que reflexionar siempre garantiza el éxito.

Grafico 15: En el ámbito de la comunicación, ¿cómo se toman las decisiones en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

Grafico 16: Una decisión tomada de forma reflexiva, ¿garantiza el éxito de la misma?



Fuente: Elaboración propia

Pese a que más de la mitad de los Dircom consideran que reflexionar la decisión influye en alcanzar el éxito, el tiempo dedicado a la toma de decisiones en comunicación organizacional generalmente es reducido. Las decisiones menos importantes se toman de forma rápida, pero la ejecución en la mayoría de los casos es lenta, pues influyen diversos factores tanto de la empresa como del entorno. El proceso decisorio únicamente se ralentiza cuando hay que esperar órdenes de los mandos superiores, creándose en ocasiones el “cuello de botella”.

En este sentido, dedicar un tiempo más reducido no influye en el éxito de las mismas. Al contrario, en las decisiones rutinarias se debe ser ágil pues, como se ha citado, influyen muchos acontecimientos del entorno que están fuera del control del Dircom y que una gran reflexión no puede controlar. Esto no quiere decir que, aunque las decisiones sean tomadas rápidamente, no se les haya dedicado un previo estudio y una reflexión, volviendo a referenciar la influencia de las decisiones grupales en el éxito de estas.

Un minuto más tarde es llegar tarde. Nosotros las decisiones las tomamos de manera ágil, aunque se estudie el problema o la decisión, no nos dormimos esperando hasta ver qué pasa. [...] No se pueden tomar lentamente, porque en comunicación, una noticia que se publica hoy, mañana ya no es noticia. Una cosa es reflexionar y otra cosa es dormirse.

Alberto Velasco, Dircom de Mahou-San Miguel

Se pudo observar que dentro de Unicaja Banco las decisiones importantes están muy limitadas por el tiempo, pues dependen de muchas personas al no tener el Dircom la suficiente capacidad decisoria. La toma de decisiones del día a día sí se agiliza bastante haciéndola muy operativa. Dentro del departamento de Comunicación es muy importante que haya una buena gestión del tiempo. Además, en ocasiones, la toma de decisiones se ve influenciada por imprevistos, donde el Dircom realiza una gestión rápida sin dedicar mucho tiempo a pensar.

Dentro de la misma organización, nos encontramos con un Dircom reflexivo, que en la medida que los plazos lo permiten piensa con detenimiento las cosas para evitar errores. En las decisiones que a ella le corresponden se toma siempre su tiempo y antes de dar cualquier paso, de forma previa a tomar una decisión, por lo general siempre tiene los cabos bien atados.

Las decisiones importantes hay que pensarlas bien, se toman despacio. Antes de dar una respuesta a los públicos o medios, estructuro la información, pienso mucho, genero alternativas, analizo, hago un guion, realizo las consultas pertinentes, etc..

M^a Eugenia Martínez-Oña, Dircom de Unicaja Banco

Si hacemos referencia al Plan Anual de Comunicación que más arriba fue planteado como aspecto que marca la toma de decisiones en los departamentos de Comunicación, Telefónica S. A. invierte mucho tiempo en prepararlo (desde septiembre hasta enero) pues son muchas las decisiones que se toman en torno a él, todas bien meditadas y consensuadas con el equipo.

También, claramente se pudo observar durante la observación participante ejecutada, que para el Director de RR. II. y Patrocinio de Telefónica S. A. meditar la

decisión mejora la calidad y solo lo poco importante se decide rápido. La reflexión siempre garantiza el éxito (consultando al jefe, al equipo, etc.). Nuevamente, contemplamos que una decisión consensuada y tomada grupalmente es más acertada, siendo la forma de trabajar de los directivos de Comunicación.

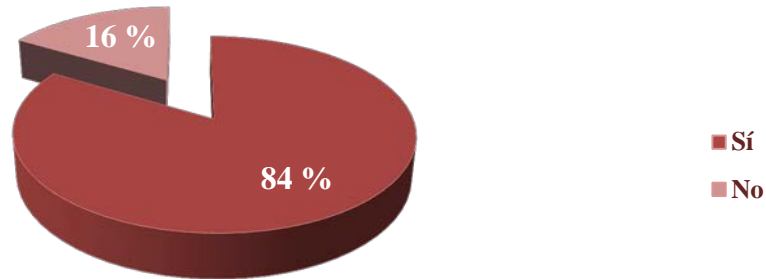
Por lo general, la toma de decisiones es continua y en tiempo real. En el departamento de Comunicación de BBVA, la toma de decisiones del día a día se realiza sobre la marcha. En la reunión semanal que el Dircom mantiene con su equipo, las decisiones tomadas para el corto plazo son de un día para otro. Sin embargo, la toma de decisiones con vistas al medio plazo, por ejemplo, la realización de un evento para una entrega de premios, se toma con un plazo de junio para octubre, período en el que se reflexiona bastante sobre el asunto.

3.3.4. El papel de la intuición en la toma de decisiones

El estudio del cerebro, desde el enfoque de la Neurociencia aplicado al *Neuromanagement*, otorga a la intuición un valor elevado en cuanto a su incidencia en la toma de decisiones se refiere. En el *gráfico 17* podemos observar que el 84 % de los Directores de Comunicación consideran que la intuición juega un papel importante en sus decisiones, mientras que el 16 % restante no lo considera así.

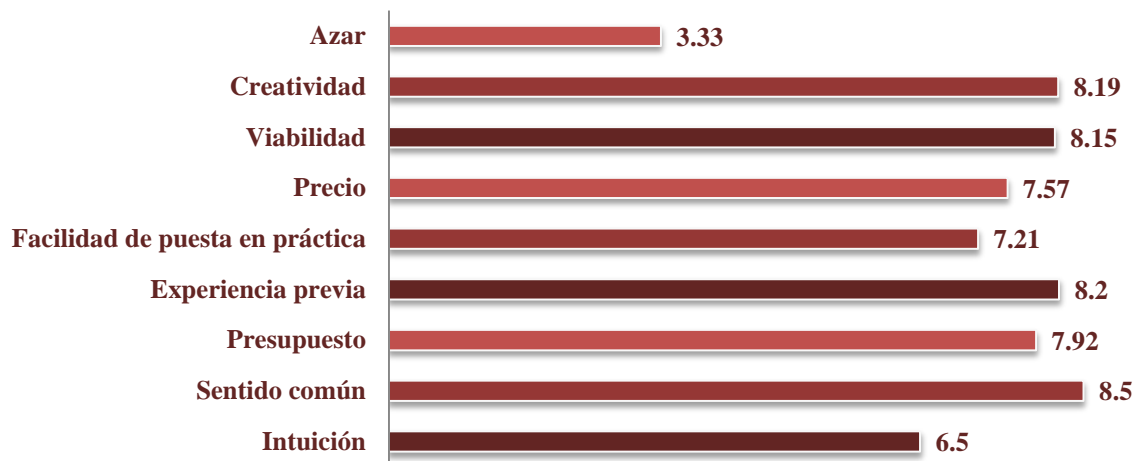
En una escala de valores del 1 al 10 (cf. gráfico 18), los Dircom estiman que a la hora de tomar una decisión lo más importante es el sentido común (8,5), seguido de la experiencia previa (8,2) y la viabilidad y creatividad del proyecto (8,19 y 8,15 respectivamente). Por lo tanto, hay aspectos que priman más que la intuición (6,5). Por último, el azar recibe la puntuación más baja (3,33).

Grafico 17: ¿Considera que la intuición juega un papel importante en la toma de decisiones?



Fuente: Elaboración propia

Grafico 18: Importancia de los siguiente aspectos a la hora de tomar una decisión en el ámbito de la comunicación



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, el papel importante que le da el *Neuromanagement* a la intuición no es el mismo que le otorgan los Directores de Comunicación en sus decisiones. Este es un parámetro existente en el proceso decisorio, pero, más que en la intuición, insisten en el valor de la experiencia como el punto más importante para tomar una decisión

acertada, pues se acumula con la edad y las agiliza, en definitiva, es una relación de ambas. En esta línea, José M^a Sanz-Magallón, Director de RR. II. y Patrocinio de Telefónica S. A., manifiesta que “tiene más valor la experiencia previa que la intuición. Por ejemplo, decidir entre dejar estar un problema o solucionarlo, es cuestión únicamente de la experiencia”.

Para M^a Eugenia Martínez-Oña, Dircom de Unicaja, la base de sus decisiones es también la experiencia, seguida de la determinación de riesgos y del estudio de la competencia. Para ella es primordial priorizar a su público y estar bien informada, tanto interna como externamente. Además, entra en juego la influencia de la variable “aspectos personales” del Dircom para decidir de una manera u otra.

Los Directores de Comunicación intentan evitar dejar nada en manos del azar. Reconocen que en ocasiones influye y entra en juego, pero más que azar consideran que son circunstancias buenas o malas que se interponen en las decisiones tomadas. Otros aspectos que influyen en la toma de decisiones son las limitaciones tanto económicas como humanas. Estas son circunstancias que impiden llevar a cabo decisiones que la experiencia asegura que son las acertadas.

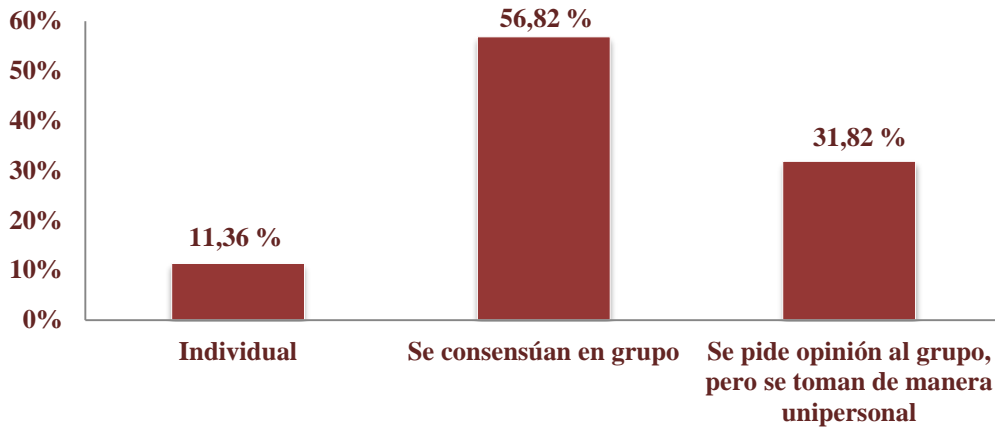
3.4. La toma de decisiones en el Departamento de Comunicación

El siguiente apartado, los gráficos e informaciones desarrolladas ofrecen respuestas esenciales y que responden a los objetivos marcados en cuanto a la toma de decisiones en Comunicación Organizacional. En primer lugar, se estudia la efectividad y la eficacia de las decisiones tomadas dependiendo del número de personas que intervengan en el proceso decisorio y se enuncian los resultados obtenidos en relación a cuántas personas toman las decisiones en materia comunicacional. En segundo lugar, se muestran los datos referentes a uno de los principales objetivos que mueven esta investigación y se analiza pormenorizadamente quiénes intervienen en la toma de decisiones de comunicación en la empresa, con el fin de determinar el papel que ocupa en ellas el Dircom. A continuación, se detallan cuáles son las decisiones que toma el Dircom y los criterios que sigue para ello. Por último, se hace alusión a los cambios necesarios para una toma de decisiones en comunicación exitosa.

3.4.1. Decisiones individuales o en grupo. Análisis de efectividad y eficacia

El análisis de los datos aportados por los cuestionarios muestra que más de la mitad de los Dircom toman las decisiones grupalmente, en concreto el 56,82 % consensúan las decisiones con el grupo. En segundo lugar, el 31,82 % piden opinión al equipo, pero las toman de manera unipersonal. Por último, son una minoría (11,36 %) los Dircom que toman las decisiones de manera individual (cf. gráfico 19). Ante estos datos podemos comprobar que la mayoría de las decisiones en materia de comunicación se toman de manera correcta según los modelos teóricos estudiados (Dawson, 1994; Pin, 2005; Kase, 2006; Adair, 2008; Garvin, 2012; Rabadán, *et. al.*, 2013).

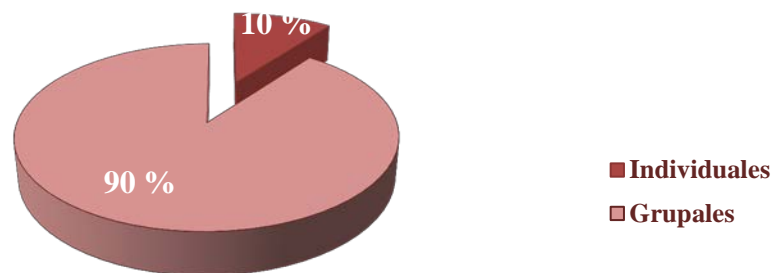
Grafico 19: Las decisiones en materia de comunicación se toman de manera...



Fuente: Elaboración propia

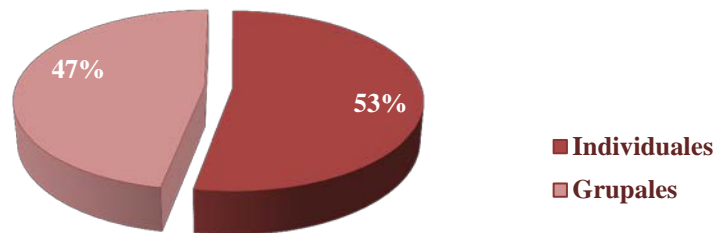
Pese a que no todos los Directores de Comunicación toman las decisiones en grupo, el 90 % opina que las grupales son las más efectivas en cuanto a resultados obtenidos (cf. gráfico 20). Sin embargo, el 53 % considera más eficaces las individuales (cf. gráfico 21), pues pedir opinión al grupo o hacerlo de manera conjunta disminuye la agilidad en el proceso decisorio.

Grafico 20: ¿Cuáles crees que son las decisiones mas efectivas?



Fuente: Elaboración propia

Grafico 21: ¿Cuáles cree que son las decisiones mas eficaces?



Fuente: Elaboración propia

Para un mayor entendimiento de los datos numéricos expuestos, a continuación se desarrolla la información al respecto. Atendiendo a cuántas personas intervienen en la toma de decisiones, los entrevistados hacen una clara diferencia entre individual o en grupo, dependiendo del tipo de decisión. Las individuales se corresponden con las poco importantes, las del día a día, teniendo total autonomía para esas decisiones tanto el Dircom como cualquier persona del departamento según los roles que ocupe cada uno. Las decisiones estratégicas y relevantes se abordan grupalmente, con el fin de aportar diferentes puntos de vista y valor a las determinaciones tomadas.

Los expertos consideran presuntuosos a los directivos que toman decisiones muy importantes sin, al menos, consultar. Siempre debe haber alguien que tome la decisión definitiva, pero consultar distintas opiniones es básico para una correcta toma de decisiones en comunicación.

La toma de decisiones siempre ha de estar consensuada en la medida de lo posible con toda la gente a la que esa decisión va implicar. En los departamentos de Comunicación, donde las cuestiones siempre son de sentido común, cuatro, seis o diez piensan más que dos.

Beatriz de Andrés, CEO Art Marketing

Con la observación se pudo ratificar lo arriba indicado. Atendiendo a cada caso, por ejemplo, el Dircom de Telefónica S. A. delega y muchas de las decisiones son tomadas de forma independiente por su equipo, aunque siempre se le comunican. Según

la magnitud de las decisiones, estas son tomadas por la Alta dirección, Dircom junto con el Comité de dirección, el Dircom con su equipo, solo el Dircom, y por último, decisiones de asuntos específicos del día a día tomadas por el equipo sin consultar. Independientemente de quién tome la decisión, siempre es muy importante que el grupo/comité/equipo esté bien informado.

La Dircom de Unicaja Banco, decide sin su equipo, por eficiencia y operatividad, muchas de las decisiones importantes, pero que se deben de tomar rápidamente, como, por ejemplo, atender una crisis frente a los medios. Sin embargo, cuando las circunstancias lo permiten, las decisiones son consultadas, al menos, para tener una visión más global del asunto en cuestión. Para ella “es mejor tomar las decisiones de comunicación con los compañeros, no por inseguridad, sino por afianzar”. En resumidas cuentas, todo lo que puede esperar lo hace el equipo y lo urgente e importante lo hace la Dircom.

Por último, el Director de Comunicación de BBVA en la reunión semanal a la que el investigador asistió, durante la toma de decisiones táctica, cada miembro del equipo hablaba sobre el área funcional que le correspondía, con el objetivo de informar a todos los presentes, para la posterior puesta en común de ideas y opiniones al respecto. El Dircom deja capacidad decisoria al equipo, pero aconseja. Las decisiones en el día se toman delegando.

Fruto de la observación y de las conversaciones mantenidas con los miembros del equipo, todos coincidían en que la toma de decisiones participativa existente en el banco tiene que ver con el modelo de la organización, pero también con las personas que están en el departamento, haciendo especial mención a los Dircom actuales.

Es muy importante no hacer jerarquías, independientemente de lo que ganas o de tu puesto en el banco. Tienes la opción de hablar con unos y otros, de ser útil, saber que tienes voz y se te puede considerar.

Ignacio Jiménez Soler, Dircom BBVA

A continuación, se presenta un breve ejemplo de la forma de decidir que se pudo observar, sobre un tema en cuestión, en el departamento de Comunicación de BBVA:

Asunto: Reformulación de la visión de BBVA

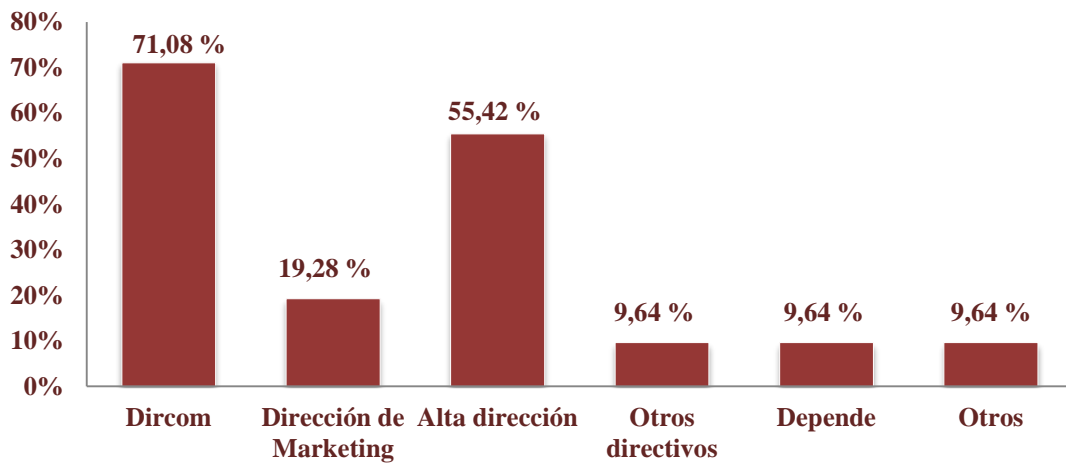
1. Presentación del caso
2. Información al respecto y objetivos
3. Generación de alternativas. El Dircom invita al equipo a opinar. Se busca que los empleados puedan aportar y sientan que han participado.
4. Toma de decisiones consensuada. Todos proponen, todos opinan, todos deciden.
5. Decisión.

3.4.2. ¿Quiénes intervienen en el proceso de toma de decisiones de comunicación?

En primera instancia, la información obtenida en el cuestionario permite identificar quién o quiénes toman las decisiones de comunicación en las empresas españolas. Haciendo un análisis rápido de estas cifras, se puede decir que los Directores de Comunicación cada vez tienen más capacidad decisoria en la empresa. Este dato coincide con las aportaciones ofrecidas por otros estudios (Zerfass *et al.*, 2011, 2012, 2013; Dircom, 2010, 2015).

En el *gráfico 22* observamos que las decisiones relacionadas con asuntos del ámbito de la comunicación son tomadas por los Dircom en un 71,08 %. En segundo lugar, el 55,42 % apunta que la Alta Dirección decide sobre la comunicación llevada a cabo por la empresa, seguido de la Dirección de Marketing (19,28 %), de otros directivos (9,64 %), y “otros” con el mismo porcentaje, donde destaca el Comité estratégico.

Grafico 22 ¿Quién toma las decisiones de comunicación en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

Un análisis más profundo confirma que los Dircom tienen potestad para llevar a cabo decisiones operativas siempre que estén dentro del paraguas estratégico de la empresa. Pero las resoluciones que tienen que ver con la definición de la estrategia del negocio son tomadas y consensuadas junto con la Alta Dirección, así como con los departamentos específicos de la organización, con el fin de obtener una visión global de lo que hay que hacer y conseguir. En definitiva, a más relevancia de la decisión, más se escala en el organigrama empresarial.

La toma de decisiones es conjunta y garantiza que todos estamos de acuerdo en los objetivos, en el punto de partida, en cuál es la estrategia, así la expectativa de los resultados que hay que conseguir es más clara para todos. El proceso es mucho más transparente.

Rosa Yagüe, Dircom de Coca Cola Iberian Partners

Depende, las relevantes se toman desde la Dirección de Comunicación, pero dependiendo del tema [...] evidentemente el CEO confía en el Dircom, pero no se puede tomar una decisión sin que el máximo responsable de la empresa esté de acuerdo, eso no es bueno.

Almudena Cruz, Dircom de Sage

Los expertos panelistas del estudio Delphi coinciden en señalar como agentes decisorios en comunicación a los siguientes perfiles:

Tabla 11: Quiénes intervienen en el proceso decisorio

Quiénes intervienen en el proceso decisorio	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Alta Dirección ○ Dirección de Marketing ○ Dirección de Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Marketing + Comunicación ○ Tácticas: Profesional área ○ Estratégicas: Director de Comunicación + Dirección General

Fuente: Elaboración propia

Ante todos estos eslabones de la cadena decisoria es importante señalar que no se puede generalizar, pues entra en juego el tipo de empresa y la gestión de la comunicación que se realiza, donde las responsabilidades dentro de los equipos de comunicación son distribuidas de forma muy diversa.

Cada vez más, se tiende a tomar las decisiones desde departamentos que fusionan el marketing y la comunicación en un mismo equipo, empujados, entre otros factores, por las múltiples convergencias existentes en el entorno digital (cf. epígrafe 3.5.4.).

Pero, en todo caso, los expertos coinciden en que las decisiones deberían tomarse desde el *staff* directivo, formando parte la Dirección de Comunicación del mismo, para que de ese modo pueda ser un órgano asesor en la toma de decisiones organizacionales valorando en la misma los intereses de los *stakeholders*. Coincidiendo con esta postura, Lola Raya, Directora de Top Comunicación y RR. PP, insiste en que “el Director de Comunicación es la figura natural que debe tomar las decisiones de comunicación”.

Aún es difícil encontrar Dircom con presencia activa en los Comités de Dirección. Lo que dificulta en extremo disponer de una visión general de los objetivos corporativos y de negocio para diseñar las políticas de comunicación alineadas con estos y actuando en sinergia, así como la consolidación del Dircom como figura estratégica. Y nos referimos a “presencia activa”: cuando el Dircom forma parte de las

decisiones estratégicas de la compañía, no solo escucha y asesora, sino que también decide.

Sin embargo, en línea con los datos aportados por el estudio *Estado de la Comunicación en España*, el número de Directores de Comunicación que asisten siempre o de forma ocasional a los Comités de Dirección está aumentando respecto a años pasados (Dircom, 2010, 2015). Las empresas españolas grandes comienzan a incorporar a sus Directores de Comunicación en el Comité de Dirección. María Cortina, Directora de Comunicación y RR. II., experta colaboradora en este estudio, forma parte activa de la Comisión directiva de Siemens España.

En el caso de BBVA, el Director de Comunicación también asiste y forma parte de la toma de decisiones de los Comités de Dirección de la entidad. A continuación, se enumeran los tres ámbitos de trabajo del Dircom y por ende, de decisión:

1. Despachos directos con la Presidencia

- Problemas o fortalezas que tienen

- Reunión una vez al mes

- Dependiendo de la actividad se llama, envía *e-mail*, etc. Reporte continuo siempre que sea necesario

- La comunicación es directa y fluida

2. Comité de Dirección

- Reunión todos los lunes

- Estrategia general

- Temas operativos

- Toma de decisiones y acuerdos

3. Reunión con el equipo de comunicación

- Reunión todos los miércoles

- Temas del día a día más tácticos

- Toma de decisiones sobre la marcha

En Unicaja Banco, la Dircom no entra en el Consejo de la entidad, pero conoce cuándo se celebran y toda la información relevante que surge de la reunión. Esta situación se da desde hace pocos años. Anteriormente no se ligaba de ninguna de las maneras al Dircom con la toma de decisiones del banco.

En Telefónica S. A. el Director General de Asuntos Públicos, que incluye Comunicación, reporta directamente al presidente de la organización. La implementación del Plan Anual de Comunicación la decide el Dircom junto con el Comité Ejecutivo. José María Sanz-Magallón, Director de RR. II. y Patrocinio, forma parte del Consejo de Administración, pero solo informa, aún no tiene potestad para decidir.

En cada vez más organizaciones (aunque nunca llegaremos al 100 %) se considera que el conocimiento sobre la gestión de la comunicación reside en el departamento de Comunicación. Ello lleva a que las decisiones vayan estando aquí en mayor medida.

Jesús Gómez Salomé, Dircom Aenor

Como se puede observar en la *tabla 10*, esta marca la diferencia entre decisiones tácticas y estratégicas. El Dircom de Aenor, Jesús Gómez-Salomé, expone que dentro de la estructura horizontal de la Dirección de Comunicación, numerosas decisiones tácticas del día a día son tomadas por los profesionales a cargo de cada línea de actividad. Cuando o bien son especialmente relevantes o bien se salen de lo habitual, se toman entre ese profesional y el Director de Comunicación. Sin embargo, las decisiones estratégicas, en general, responden a unas líneas trazadas por el Director de Comunicación y aprobadas por la Dirección General/Presidencia. En ese marco, las estratégicas son tomadas por el Dircom, salvo en los casos en que tengan una especial repercusión o en alguna medida se salgan de las líneas generales trazadas de antemano. En esta ocasión, se toman entre este y el Director General.

La reunión rutinaria del Director de RR. II. y Patrocinio de Telefónica S. A. con su jefe se celebra una vez cada diez días. En esta junta se deciden únicamente aspectos importantes y de manera conjunta. Si surge algún problema en el trabajo diario se llama por teléfono. Aparte, cada dos semanas se celebra el *staff meeting* del Dircom con todo el departamento de Comunicación.

La toma de decisiones de Unicaja en asuntos sensibles es conjunta entre la Dircom y los órganos de gobierno de la entidad, que, en asuntos importantes, siempre tienen la última palabra. Por ejemplo, para preparar los asuntos en relación a la rueda de prensa que realizará el presidente de la entidad junto con el alcalde de Málaga, la Dircom necesita el visto bueno de la Alta Dirección para cerrar el encuentro.

Durante la estancia de observación, se demostró que la relación de la Directora de Comunicación con la Alta Dirección es fluida y directa. Esta puede llamar a pedir e intercambiar información cuando la ocasión lo requiere. La concienciación que realiza continuamente la Dircom sobre la importancia de la comunicación para la entidad propicia que cada vez más la toma de decisiones sea generalmente unificada habiendo un continuo *feedback*. Además, la Dircom tiene comunicación directa con todas las áreas del banco: legislativa, financiera, etc., para una toma de decisiones conjunta entre el interlocutor definido y ella.

De este estudio se obtiene también información relacionada con la toma de decisiones en comunicación de la pyme. En la mediana empresa, por lo general, se tienen órganos o personas que asesoran. Algunas pymes externalizan el servicio y comparten o negocian la decisión. La microempresa se autocomunica, por lo tanto, no siempre lo hace con expertos o de acuerdo a criterios profesionales.

3.4.3. Tipo de decisiones tomadas por el Dircom

El *gráfico 23* detalla los elevados porcentajes, todos bastantes igualados, de las acciones de comunicación que deciden llevar a cabo los Dircom. Destaca con un 91,95 % la elección de temas de comunicación; en segundo lugar, la elección de públicos (78,16 %), seguida de las estrategias de social media, el desarrollo de eventos y RR.PP. (73,56 %) y la gestión de la Identidad y Cultura Corporativa (72,41 %). El porcentaje destinado a otro (8,05 %) ha sido principalmente la Comunicación interna y las Relaciones Institucionales.

Es importante destacar el elevado porcentaje que reciben las decisiones estratégicas de *social media*. Pese a contar el Dircom, por lo general, con muchos años de experiencia donde la comunicación 2.0 no ha formado parte de sus decisiones, estos

han sabido adaptarse a las tendencias que marca la sociedad, incorporando estos canales de comunicación a sus decisiones (cf. gráfico 28).

El porcentaje inferior, un 17,24 %, se refiere a las decisiones destinadas a la apertura de nuevos mercados. Con este dato, nuevamente se confirma que el Dircom no forma parte en gran medida de las decisiones del Comité Estratégico de la empresa, focalizándose sus decisiones mayormente en materia comunicacional.

Grafico 23: ¿Qué tipo de decisiones toma Ud. en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

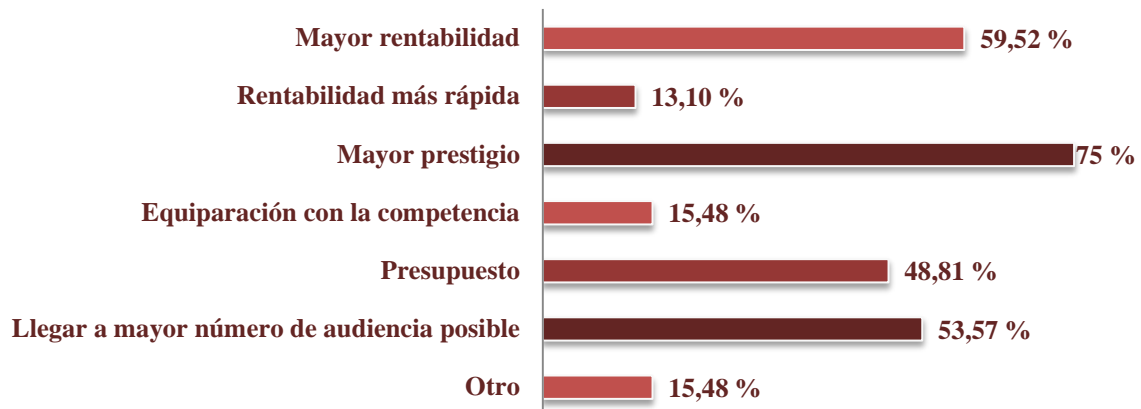
El Dircom tiene cada vez mayor autonomía tomando más y mayores decisiones, relacionadas con el presupuesto que se designa a acciones comunicativas, elección de clientes, qué campañas hacer, a qué segmento dirigirse, cambios en la forma de comunicar de la empresa, imagen corporativa, etc. En definitiva, decisiones de

comunicación global albergadas en el Plan Estratégico de Comunicación, teniendo siempre en cuenta los objetivos a conseguir y las líneas marcadas por la empresa.

3.4.4. Criterios en la toma de decisiones

Conseguir un mayor prestigio mediante las acciones de comunicación ejecutadas por la empresa es el aspecto que mayor porcentaje recibe (75 %) en relación a los criterios que se tienen en cuenta a la hora de decidir. Seguidamente, obtener una mayor rentabilidad con un 59,52 %. Después, la importancia de llegar al mayor público objetivo posible (53,57 %). Por último, encontramos un 48,81% referido al presupuesto con el que se cuenta y se puede destinar a determinada acción de comunicación (cf. gráfico 24).

Grafico 24: ¿Qué criterio se siguen a la hora de tomar las decisiones en materia de comunicación?



Fuente: Elaboración propia

La *tabla 12* expone resumidamente los criterios que, según los expertos, inciden fundamentalmente en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional.

Tabla 12: Criterios en la toma de decisiones

Criterios en la toma de decisiones	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Decisiones bajo interés de negocio ○ Criterios: Más tácticos - Menos estratégicos ○ Reputación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Imagen ○ Ventas ○ Intereses de los <i>stakeholders</i>

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, como ya se ha señalado en apartados anteriores, las decisiones de comunicación se deben tomar bajo criterios de interés de negocio, estando la comunicación al servicio de los mismos.

Partiendo de esta premisa, hoy las organizaciones toman sus decisiones siguiendo estrategias comunicativas perfectamente planificadas, orientadas a la consecución de los objetivos de comunicación corporativa, en particular y de la organización, en general. En la entrevista realizada a Gustavo González, Dircom y Dirmark de Acceso, este compartía que en su empresa “se tiene en cuenta la estrategia de comunicación alineada con la de negocio, y elaborada desde el comportamiento del mercado y la analítica de resultados”.

En segundo lugar, el criterio más importante es generar imagen de marca y reputación corporativa. Construir una buena marca cuesta muchos años y esfuerzo, en este sentido, el objetivo es dar nombre y socializarlo: en el mínimo tiempo y esfuerzo económico posible, y en la mayor extensión de mercados.

Entendiendo que no hay una gran marca sin un gran producto, hay que generar mayor valor corporativo, trasladando una imagen de prestigio, para potenciar el valor corporativo. Transmitiendo un mensaje al mercado/sociedad de gran solvencia empresarial, un mensaje ilusionante de futuro.

Manuel Aranda Ogáyar, Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales

Aunando los dos criterios descritos, el objetivo de la comunicación y principal criterio en la toma de decisiones es que la compañía venda más y esté más y mejor reconocida en el mercado (reputación). Por ello las decisiones se toman en línea con los intereses del negocio de la compañía.

También es importante identificar a los públicos de interés para la empresa, internos y externos, y adaptar los mensajes que se quieran transmitir a sus costumbres para que les lleguen y les calen.

Por último, aunque las decisiones se toman por lo general de manera planificada y siguiendo las estrategias de comunicación previamente definidas, en los criterios que se siguen predomina todavía un enfoque más táctico que estratégico y muy limitativo en muchas organizaciones.

3.4.5. Cambios para una toma de decisiones en comunicación exitosa

Según los expertos, la toma de decisiones que se lleva a cabo en comunicación no es del todo adecuada. Por lo general, en los departamentos de Comunicación no se decide de forma correcta, tanto por la forma de decidir como por los aspectos que interfieren a la hora de tomar una determinación. Siendo así, en la segunda oleada del cuestionario Delphi se planteó a los expertos la pregunta: ¿Qué cambios sustanciales deberían ocurrir para garantizar una exitosa toma de decisiones en comunicación, así como una mejora en su profesionalización?

Estos plantearon mayormente cambios relacionados con la profesionalización del Dircom, pues destacan que le queda mucho por recorrer (cf. epígrafe 3.10.3.). Es necesario que el Director de Comunicación tenga mejor formación y más completa tanto en relaciones públicas como en gestión empresarial. Asimismo, deben poseer mayor experiencia en puestos profesionales y de responsabilidad en comunicación.

En segundo lugar, es imprescindible invertir en investigación social para que el diagnóstico de los problemas de comunicación (actitudes, percepciones, relaciones) se realice de forma empírica y no subjetiva/intuitiva, como único modo de demostrar la eficacia de las intervenciones comunicativas –su ROI-, empleando de nuevo la

investigación social en la última etapa de evaluación. Solo así podrá realizarse una ‘praxis’ estratégica y no táctica o, en el peor de los casos, meramente instrumental.

Por otro lado, como hemos visto en el apartado anterior, la toma de decisiones del Dircom, generalmente, sigue siendo más táctica que estratégica. En este sentido, el cambio se centra en el enfoque estratégico que se le debe dar a la comunicación dentro de la empresa. Solo así, esta podrá ser planificada y gestionada como uno de los principales recursos estratégicos que posee la organización.

Principalmente debería entenderse la comunicación como un concepto envolvente a toda la organización y por supuesto a todas las partes de la misma. Es decir, capaz de afectar y de ser afectada por todas y cada una de las partes de la empresa.

Esmeralda Crespo, Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales

Pero además, es necesario que se establezca una planificación estratégica realista; es decir, que sepa asumir la naturaleza de la actividad y el proceso de toma de decisiones en una organización; así como capaz de abarcar todas las situaciones sobrevenidas. Solo de esta forma, la planificación será de utilidad a la hora de tomar las decisiones tácticas del día a día.

Otro cambio necesario es una mejor formación de los cuadros directivos de la empresa acerca de la comunicación. De esta forma, se tomará constancia de la misma integrando la comunicación en la toma de decisiones empresariales, formando parte el Dircom de los *staff* directivos, orientando su función a aportar información de la repercusión de las decisiones de las organizaciones en los *stakeholders* y de sus intereses. En el Delphi, Pilar Paricio, Dra. en Ciencias de la Información, insistía en que “las organizaciones tienen que pasar de informar a escuchar y dar respuesta a lo que interesa a sus públicos”.

Asimismo, centrándonos en España y en la parte académica que engloba las enseñanzas de la comunicación, desde un punto de vista sistémico, para identificar mudanzas importantes de calado que influyan de forma determinante en el actual proceso de toma de decisiones, deberían producirse algunos cambios de carácter sustancial. Sin ellos, nada apunta a que el posible futuro en la toma de decisiones en comunicación se oriente a una mejora en cuanto a su profesionalización.

Según Khaty Matilla, estos cambios incluyen en primer lugar la consideración del área funcional de comunicación como tal en los programas MBA de universidades y escuelas de negocio españolas que, hoy por hoy, es inexistente. La introducción de contenidos formativos específicos sobre los perfiles idóneos de los profesionales de la Comunicación en los programas de los másteres y postgrados en RR.HH. de universidades y escuelas de negocio españolas. Además, propone que se incremente la presencia de asignaturas específicas sobre Relaciones Públicas en los grados de Publicidad y RR.PP. de las facultades de Comunicación españolas y/o crear nuevos grados específicos sobre Relaciones Públicas en el sistema universitario español, tanto público como privado.

Por añadidura, la experta partícipe del Delphi, persevera que sin: 1) formación adecuada en comunicación de empleadores (directores generales que diseñan organigramas; directores de RR. HH. que definen los perfiles óptimos de las distintas posiciones del capital humano especializado que debe configurar el departamento/área funcional) y de los actores que intervienen en el proceso de contratación (*headhunters* y empresas de selección de personal); y 2) formación adecuada y especializada de los empleados (en departamentos integrados y en agencias y consultoras de servicios de comunicación) lo más probable es que los actuales problemas identificados se perpetúen y no sea posible corregirlos desde la base.

3.5. Actualidad y pronóstico en el proceso decisorio. El Dircom ante el cambio

Centrando a continuación el análisis de los resultados en dar respuesta al segundo objetivo general de este trabajo, a través del cual se planteaba determinar la influencia del entorno cambiante en el que nos encontramos sobre el Dircom y sus decisiones. Los siguientes apartados analizan ,en primer lugar, los aspectos que influyen en la toma de decisiones, dada la notable incidencia que los Directores de Comunicación otorgan a temas relacionados con la comunicación digital y la gestión de la reputación corporativa, en segundo lugar, se examina su importancia actual y se efectúa un pronóstico de estos aspectos en la empresa del futuro. A continuación, puesto que una crisis reputacional afecta directamente a la organización pudiendo llegar a modificarla, se dedica el siguiente apartado a identificar cómo se toman las decisiones durante la gestión de una crisis. Por último, se analiza una tendencia al alza detectada en la investigación y que afecta directamente a la toma de decisiones en Comunicación Organizacional: la fusión de los departamentos y las funciones de comunicación y marketing en la empresa.

3.5.1. Aspectos que influyen en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional

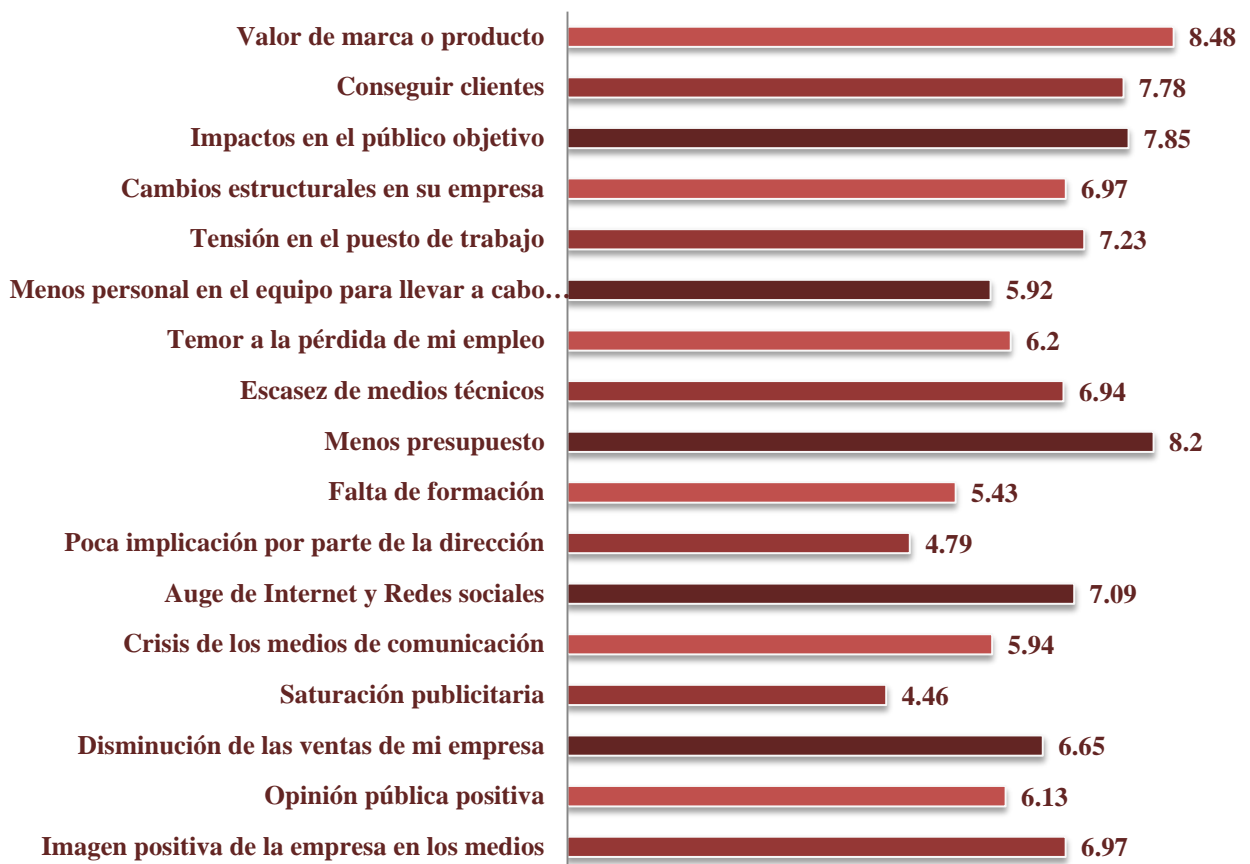
La media aritmética llevada a cabo para la representación del *gráfico 25* presenta los valores del 1 al 10 otorgados por los Directores de Comunicación a los aspectos marcados como influyentes en las decisiones de comunicación que toman en la empresa.

Podemos comprobar que la tendencia a aumentar el valor de marca con la comunicación ejecutada se confirma (8,48). Le sigue contar con menos presupuesto para acciones comunicativas (8,2) y alcanzar grandes impactos en el público objetivo (7,85). Aumentar las ventas sigue siendo un aspecto relevante ,y por lo tanto, muy presente en las decisiones de comunicación (7,78). Por último, destaca el auge de internet y las redes sociales (7,09).

Con el fin de contrastar, en el siguiente apartado se estudian estos datos desde una perspectiva cualitativa. Además, también se realiza una previsión en relación a si

serán estos mismos aspectos los que influirán en las futuras decisiones, en qué medida lo harán, así como si surgirán otros nuevos.

Grafico 25: Indique en qué grado le afectan los siguientes aspectos en la toma de decisiones de comunicación dentro de su empresa



Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Comunicación digital y gestión de la imagen corporativa: Presente y futuro en la toma de decisiones del Dircom

Aunque es difícil realizar predicciones en un momento en el que todo apunta a un cambio de paradigma total de ámbito global, en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional, fundamentalmente, influirán los factores relacionados con el entorno digital, aspecto en el que profundizaremos en el apartado 3.7. En relación a lo anterior, otro factor es la crisis mediática. También lo son la imagen positiva de las empresas (cf. apartado 3.8.), siendo cada vez más un aspecto importante que hay que

tener en cuenta en la Comunicación Organizacional y por consecuencia, una mejor profesionalización como garante y gestor de la imagen corporativa. Por último, podemos destacar la influencia en la toma de decisiones de la internacionalización cada vez mayor de las empresas españolas.

Tabla 13: Factores que influirán en la toma de decisiones

Factores que influirán en la toma de decisiones	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Redes sociales ○ Entorno digital ○ Crisis mediática 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Imagen positiva ○ Profesionalización del Dircom ○ Internacionalización de las empresas

Fuente: Elaboración propia

Internet y sus nuevos canales han supuesto el mayor cambio experimentado por los tradicionales gabinetes de comunicación en los últimos diez años. Ya no se trata únicamente de llevar a cabo acciones de Relaciones Públicas para conseguir impactos en las cabeceras de prensa, sino que el Responsable de Comunicación y, cada vez más, también "de contenidos", se convierte ahora en una figura clave para alcanzar los objetivos de visibilidad de cualquier compañía en el entorno *online* y *offline*.

En la gestión de las relaciones con los medios de comunicación (tanto informativa como publicitaria), la emergencia de los canales inmediatos obliga a que la toma de decisiones se acelere antes de que sea tarde para actuar reactiva o proactivamente. En esta dirección, Juan Briz, Dircom de Deutsche Bank, afirma que "habrá más capacidad de análisis gracias a una mayor disponibilidad de datos. Sin embargo, la velocidad de difusión de la información recude el tiempo disponible para decidir.

Por otra parte, actualmente hay menos soportes que abarquen todo el público objetivo (cada vez más parcelas de audiencia se enfocan a soportes especializados), lo que obliga a una proliferación de relaciones y gestión de la misma. Será clave la gestión eficiente de recursos y el uso por parte del receptor de las fuentes de información personales a través de la tecnología.

Este nuevo paradigma de comunicación donde los públicos son emisores de mensajes sobre la marca, pudiendo además ser embajadores de los mismos, propicia que en la toma de decisiones en comunicación tenga más peso sus intereses ya que si los públicos no se sienten escuchados y atendidos dejan de conversar con las organizaciones y no se generará *engagement* con los mismos. María Cortina declara que “se trata de llegar no solo a que reconozcan a la empresa y le “compre” sino a que la recomienden para que venda más... Se trata de conseguir “fans”.

El escenario comunicativo está cambiando radicalmente, en este sentido las empresas deben tener en cuenta que, a veces, es más rentable trabajar para que sea el cliente quien las encuentre.

En este nuevo contexto, nos encontramos ante un consumidor que es *influenciador* y que tiene a su alcance herramientas digitales que lo habilitan para amplificar su experiencia/opinión de manera exponencial sirviéndose de redes sociales, *blogs*, etc. Podríamos afirmar que el consumidor se ha convertido en medio (canal).

Si nos centramos en el Director de Comunicación, el mundo digital y la dispersión de medios son dos factores clave para esta figura en la actualidad. La irrupción de internet y las redes sociales hacen que los Dircom hayan tenido que ponerse al día, a marchas forzadas, en una disciplina que hasta hace poco era para ellos desconocida o marginal. Cada vez se desarrollan más campañas digitales, con lo que los Dircom han de dominar los factores que definen este tipo de comunicación para poder tomar decisiones en consonancia con la situación actual.

Otro factor, y relacionado con lo anterior, es la dispersión de medios. Hace años, el Dircom se volcaba fundamentalmente hacia los medios de comunicación clásicos, y con ello cumplía sus objetivos. Hoy, por el contrario, han aparecido una gran variedad de canales digitales, redes sociales y nuevos *influencers*, lo que ha complicado el ecosistema informativo. Hacer frente a este nuevo contexto se configura como el nuevo reto del Dircom (cf. epígrafe 3.10.3.).

También tendrán más peso en las decisiones la mejora de la transparencia y de la comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa (cf. apartado 3.8.2.). El interés

del negocio, la buena imagen de la compañía y la marca (incluyendo todo lo relacionado con la empresa, desde los empleados y directivos a la política de liderazgo o de RSC, la ética...). Estos aspectos deben estar relacionados al mismo tiempo con las herramientas de comunicación que se utilicen, siendo como ya se ha citado, cada vez más los medios *online*.

Otro factor que influirá en la toma de decisiones es la internacionalización de las empresas, la cual cada vez más obliga a una gestión de la comunicación las 24 horas del día. Esto produce varios efectos, como son la necesidad de delegar parcelas de decisión variables a los correspondientes mercados si se busca una gestión eficaz. Asimismo, las decisiones deben tomarse con una perspectiva global, contemplando su influencia en distintas regiones y que se potencia también a través del entorno web.

Una empresa claro ejemplo de esta situación de internacionalización es BBVA. La gestión de la comunicación de cada país se ejecuta a través del *country manager*, quien reporta a España qué se está vendiendo y cómo se está contando. Una vez al mes, se reúne un Comité de Áreas de negocio para conocer la comunicación de cada país y tomar decisiones de forma conjunta. Los departamentos de Comunicación de los diferentes países tienen dependencia funcional con España, no jerárquica (40 % decide el grupo, 60 % decisiones locales). La comunicación digital facilita realizar este proceso de forma integrada. El Dircom global viaja a todos los países donde opera el grupo para una toma de decisiones conjunta con el resto de directivos de Comunicación. Otro caso podría ser el de Telefónica S. A., donde la internacionalización de la empresa da lugar a que las determinaciones de comunicación estén muy descentralizadas.

La medición también es cada vez más un factor imprescindible a la hora de tomar decisiones estratégicas y operativas. La inteligencia analítica ayuda a descubrir debilidades y fortalezas, y por supuesto a evaluar el desempeño de ciertas acciones.

3.5.3. Toma de decisiones en la gestión de crisis

En apartados anteriores hemos analizado cómo se toman las decisiones, quiénes lo hacen, el tiempo que se invierte o qué aspectos influyen según los Directores de Comunicación. A continuación, se presenta a partir de la información resultado de la observación participante, cómo todos estos aspectos se aplican a la hora de tomar

decisiones en un momento crucial para la empresa en general, y para el Dircom en particular, pues de esto dependerá la reputación y futuro de la compañía más que nunca: la gestión de crisis.

En BBVA entienden por ‘crisis’ todo aquello que afecta a diferentes áreas de la empresa, desde la reputación a la cuenta de resultados. Existe un área dentro del Departamento de Comunicación dedicado exclusivamente a la gestión de las mismas en coordinación con las diferentes áreas de la organización.

Formalmente, no tienen manual de gestión de crisis, pues consideran que es poco operativo al quedarse obsoleto con mucha rapidez. Internamente, disponen de un documento donde detallan diferentes casos para que sirva de guía de forma general. Desde el Departamento de Crisis, establecen una estrategia común al grupo con pautas para seguir.

En BBVA hay mucho consenso a la hora de decidir. El acuerdo se hace desde Comunicación e incorporando al área en cuestión. En momentos de crisis, responden pronto y rápido, pero teniendo en cuenta que dentro no puede haber fisuras, siendo muy importante no generar disonancias internas.

En definitiva, durante una crisis es muy importante anticiparse, dar información precisa, de manera recurrente y tener bien desplegados a los interlocutores.

Un factor relevante que hay que tener en cuenta son los medios de comunicación. Es frecuente que llamen del periódico o de la radio diciendo: “me han dicho que”, pues muchas veces terceros utilizan los medios para calentar algún asunto o generar incertidumbre. Para el Dircom, la intuición juega un papel importante para ver que no es real, sino que se pretende hacer daño a la entidad.

La intuición en momentos de crisis es importante porque tienes que decodificar rápido si algo que está pasando puede tener que ver con si alguien quiere generar algo, saber qué pasará. Así podrás dar valor añadido.

Ignacio Jiménez Soler, Dircom de BBVA

El Dircom solicita *report* de las crisis en cada área (medios, RR. SS., RSC, etc.). Con esta información se evalúa el grado de influencia de la crisis ocurrida en la cuenta de resultados de la empresa, pues como indica Ignacio Jiménez Soler, Dircom de la entidad, “las malas noticias viajan bien, las buenas mal”.

La gestión de crisis a través de los canales digitales en BBVA se hace mediante dos plataformas: 1) Proyecto Castellana norte: alerta y monitorización. 2) Plataforma crisis: clasificación por tipo de crisis (reputacional, de producto, etc.). A esa plataforma tienen acceso todos los Dircom de diferentes países, donde evalúan y derivan a quien corresponda. Cada vez que se carga algo en la plataforma el Dircom global sabe qué está pasando, independientemente del país que sea.

Un canal fundamental para esta empresa son las redes sociales y siempre prestan atención a qué se dice en ellas que les pueda repercutir. En el caso de detectar una posible crisis, se envía a la persona encargada para decidir cómo se afronta. Continuamente escuchan si hay ruido o eco. Proceden con un informe: qué caso es y a quién afecta. La toma de decisiones es conjunta. “Cabeza fría”, se decide con calma, tomándose tiempo para pensar, pues a veces el silencio es la mejor opción. Pese a no tener manual de crisis siempre se siguen protocolos definidos para la gestión de estas.

En Telefónica S. A. la forma de acometer una crisis desde el departamento de Comunicación en los aspectos generales va en la misma línea que la ya citada. Tampoco poseen plan de crisis. Se procede después de recabar mucha información y de un proceso de meditación. Únicamente se informa a la Alta Dirección de la compañía cuando es imprescindible y la crisis va a repercutir en gran medida en la empresa.

Durante la estancia de observación en Unicaja Banco, la Dircom tuvo que gestionar tres pequeñas posibles crisis reputacionales, que demuestran cómo cada día el Director de Comunicación ejerce su papel de estratega velando por la imagen de la empresa. A continuación, se expone cómo se sucedieron los hechos y la toma de decisiones ejecutada:

1. Rating Moody's. Marzo de 2015. Emisión del rating de las 20 principales entidades financieras del país, donde se realiza la calificación de riesgos y se evalúa la imagen de la banca española ante los mercados internacionales:
 - Rating Moody's no los cita, pero la perspectiva para Unicaja es baja.
 - Dircom recibe el correo con el *rating* y lo remite inmediatamente a la Dirección. Comunicación avisa de los riesgos reputacionales siempre.
 - Obligación de emitir información al respecto en el mercado de valores.
 - No tener prisa. Esperar la reacción de la competencia. Según M^a Eugenia Martínez-Oña, "es mejor callar, evaluar y ver si merece la pena comunicar".
 - Modificación. No deben comunicar. Deciden que es mejor el silencio.

2. Caso del "Johnny". Noticia en el diario *La Razón* sobre el proceso judicial abierto en 2009 entre el colegio mayor San Juan Evangelista, más conocido como "El Johnny" y Unicaja Banco, en relación a la concesión del centro:
 - Noticia en el *press clipping* matinal. La Dircom deja de lado todo y se centra en el asunto, afirmando que "la improvisación no tiene cabida hay que documentarse bien y analizar".
 - Deliberar e informarse bien antes de "mover un dedo".
 - En primer lugar pide información al Departamento Legal.
 - Después pone al tanto al personal de la entidad implicado.
 - Urge contestar antes de que los medios se pongan "nerviosos".
 - Objetivo: dar respuesta antes de que los medios de comunicación busquen información perjudicial para la entidad por otras vías.
 - Diario *Sur* solicita información urgente y la Dircom se la facilita después de una toma de decisiones deliberada con la Dirección.
 - Diario *Sur* emite la noticia sin hacer referencia a la información brindada por Unicaja Banco, sesgando la comunicación. Se desata la "guerra" marcando este asunto nuevamente la agenda del siguiente día.
 - Dircom pide más información al Departamento Legal. Es importante conocer todo con precisión de cara a la toma de decisiones.
 - Dada la tensión mediática, la Dircom se pone a disposición de los medios para cualquier duda o consulta al respecto, intentando evitar así la especulación.

- Unicaja decide no hacer ningún comunicado de prensa y solo atender peticiones de información. Para M^a Eugenia Martínez-Oña, “el arte del Dircom es tener claras las cuestiones y saber hasta dónde informar al periodista”.
- La tensión informativa se relaja. Una buena gestión de la Dircom hace que la imagen de Unicaja finalmente no se vea perjudicada y el asunto quede en un plano inferior.

3. Digitalización de documentos. Noticia sobre la nueva ley de prevención de blanqueo de capitales la cual obliga a los bancos a tener identificados a todos sus clientes:

- Tensión informativa. Saltan las alertas de los medios y de los clientes, preocupados por las consecuencias.
- Diario *Sur* solicita información para publicar la noticia.
- Dircom informa al área correspondiente.
- Convocan una reunión a la que asiste personal del equipo de Comunicación, con el objetivo de recibir toda la información posible sobre la digitalización de documentos y le asignan un interlocutor.
- Emiten información transparente al periódico.
- Noticia con referencia a Unicaja Banco con información detallada de la situación.

La información descrita en este apartado no pretende ser relevante por el contenido que se expone, sino por ser un ejemplo real de cómo se toman las decisiones en los Departamentos de Comunicación en un momento de crucial importancia para el Director de Comunicación, que, como hemos podido analizar, durante la gestión de una crisis debe ser más perspicaz que nunca en sus decisiones.

3.5.4. Análisis de tendencias: La fusión de Comunicación y Marketing

Como se ha mencionado en el apartado 3.4.2., existe una tendencia al alza de fusionar Comunicación y Marketing en un solo departamento y/o dirección. En esta línea, algunos expertos comienzan a señalar el surgimiento de una nueva figura que englobe ambos perfiles, que sería denominado MarCom, el cual asumiría la toma de decisiones de forma integrada.

A continuación, se analiza esta tendencia y los diferentes puntos de vista en relación a su viabilidad y aceptación. Así, por un lado, encontramos los expertos que consideran esta integración positiva, pues ayuda a que los objetivos de ambas áreas estén perfectamente integrados.

Es imprescindible que se imponga una visión empresarial y profesional que combine el marketing con el resto de procesos de la organización, sabiendo que, con marketing y comunicación efectiva se consigue alcanzar los objetivos comunicativos en menor tiempo.

Manuel Aranda Ogáyar, Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales

Sin embargo, por otro lado, esta fusión es, cuanto menos, negativa, pues entre otras cosas conlleva que la gestión de la comunicación la realicen personas poco cualificadas para ello. Por lo general, el responsable de Marketing no tiene por qué ser especialista en Comunicación. Estos profesionales suelen estar formados en Marketing, Comunicación Comercial y Persuasiva (Publicidad, etc.) y no en Comunicación de Influencia (Relaciones Públicas). Para que la unión sea positiva el Dircom debe tener experiencia profesional y formación equilibrada en ambas áreas, lo que no es fácil de conseguir.

Raramente un Director de Marketing y Comunicación está capacitado para lidiar con ambas áreas. Siempre suele cojear de una de ellas [...]. La unión consigue sinergias que no se logran cuando ambas áreas están separadas, pero también sacrifica otros aspectos, por lo que debe valorarse los pros y contras para cada organización.

Alfonso González Herrero, Dircom de IBM

La viabilidad o no de esta unión dependerá también del tipo de empresa y su estrategia. Para organizaciones más orientadas a las ventas y a lo comercial, sí es oportuno: para aquellas que tengan un enfoque más corporativo, el Dircom debe ser autónomo y formar parte del *staff* directivo.

Los expertos partícipes del Delphi en contra de esta fusión insisten en que las consecuencias negativas ya se pueden observar: confusión entre públicos y *targets* (entre ciudadanos y clientes), entre objetivos de comunicación y objetivos de ventas, entre

imagen corporativa e imagen de marca; etc. Además, para en sus respuestas destacan que uno de los principales efectos de esta unión es que la comunicación pasa a ser una herramienta táctica al servicio de marketing usada para resolver problemas a corto plazo y deja de ser considerada como una variable estratégica que debe estar integrada en toda la empresa.

Sin embargo, a pesar de que todo indica que esta fusión es cada vez más un hecho, en el caso del banco BBVA, el Departamento de Marketing y Desarrollo de Ventas estuvo unido con Comunicación hasta el año 2014. Desde entonces, estos son dos departamentos independientes pero ambos están coordinados en el día a día. Marketing está orientado a la comunicación hacia el cliente, campañas comerciales y todo lo que tiene que ver con la parte de negocio, mientras que Comunicación se ocupa de la gestión de intangibles, reputación, etc. De ahí que se produjese dicha separación.

A veces, el problema recae en que la relación entre Marketing y Comunicación no tiene la suficiente transparencia. Los *managers* del negocio no confían en la confidencialidad del Departamento de Comunicación. Estos temen que lo que cuenten al equipo pueda ser publicado en cualquier medio o redes sociales, ocasionando esto un gran perjuicio.

Para que esta unión tenga unas consecuencias positivas, los expertos plantean diferentes opciones. Así, para una empresa de consumo, estos deben ser dos departamentos separados. El Departamento de Marketing tiene que estar permanentemente tomando el pulso de los clientes y en general el de Comunicación tiene otras funciones. Eso sí, la colaboración debe ser continua y total. En el caso de una empresa B2B (*business to business*) sí pueden estar unidos y trabajando muy intensamente con el Departamento Comercial.

En todo caso, si la fusión se ejecuta, es muy importante evitar el principal problema que surge de esta unión: que no se pierda la función consultiva del Departamento de Comunicación en el *staff* directivo y de generación de relaciones de confianza con los públicos.

3.6. Repercusión de la crisis económica en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional

La crisis económica que atraviesa España desde el año 2008 ha cambiado la forma de trabajar de los departamentos de Comunicación y por ende, las decisiones que se toman en ellos. El siguiente apartado se adentra en este asunto, se analiza cómo ha influido la crisis en la empresa en general y en el ámbito de la comunicación en particular, sobre qué aspectos ha interferido directamente y, por último, como consecuencia de la misma, cuáles son los cambios que los expertos pronostican en un espacio temporal de cinco años.

A partir de las ideas y conceptos más destacados por los expertos, la *tabla 14* ofrece una primera visión global y resumida de lo que se detallará en los subapartados siguientes.

Tabla 14: Influencia de la crisis económica en las decisiones de comunicación

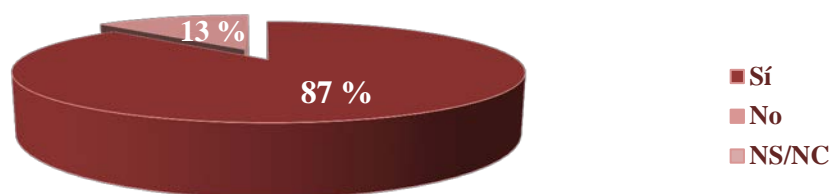
Influencia de la crisis económica en las decisiones de comunicación		
Cómo ha influido	Sobre qué	Cambios en 5 años
<ul style="list-style-type: none"> ○ Recortes presupuestarios ○ Creatividad ○ Mayor profesionalización de la actividad de comunicación ○ Aparición de nuevas formas de comunicación ○ Toma de decisiones más compleja ○ Mejor posición del Dircom 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menos recursos Humanos ○ Menor presupuesto ○ Menos acciones ○ Mayor comunicación online ○ Importancia reputación 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nuevos formatos de comunicación online ○ Públicos bien segmentados ○ Recuperación económica, mejor calidad de la comunicación ○ Imprescindible la figura del <i>social media strategic</i> ○ Internet principal medio publicitario ○ Relaciones Públicas 2.0

Fuente: Elaboración propia

3.6.1. Cambios propiciados por la crisis económica en los departamentos de Comunicación

Según los datos obtenidos, la crisis económica influye en gran medida en las decisiones en materia comunicacional tomadas por los Directores de Comunicación (87 %). Únicamente el 13 % de los encuestados opina que no ha provocado cambios, correspondiéndose este porcentaje con los Dircom de empresas con mayor facturación de España (cf. gráfico 26).

Gráfico 26: ¿Crees que la crisis económica ha hecho que cambie la forma de tomar decisiones en materia de comunicación?



Fuente: Elaboración propia

La principal consecuencia de la crisis económica es la ralentización y disminución de las decisiones que toman los directivos debido a la preocupación por el mañana. A pesar de que las grandes empresas no están sufriendo en gran medida esta recesión todo se reflexiona con mayor detalle y bajo una mayor presión.

Con la crisis económica no se toman decisiones, está todo el mundo parado, por si me pasa algo yo me callo y eso tampoco es, hay que tomar decisiones [...] como no hay dinero, las empresas están dilatando las decisiones. A veces, no hay que esperar, hay que arriesgar, hacerlo y ya está.

Raquel Figueruelo, Dircom/Dirmark de Interxion

Fundamentalmente, la crisis económica ha interferido en dos direcciones: sobre los presupuestos y respecto al mensaje.

Por un lado, en relación a la reducción presupuestaria, del mismo modo que lo han hecho los presupuestos globales de las compañías, los presupuestos destinados a acciones de visibilidad, que muchas veces no se conectan directamente con la generación directa e inmediata de negocio, también se han visto reducidos con la crisis económica. La falta de recursos económicos ha limitado y condicionado mucho la capacidad de decisión.

La crisis ha provocado un mayor escrutinio sobre las decisiones de comunicación, especialmente sobre los recursos necesarios para acometerlas. Se han ajustado recursos humanos, presupuestos y acciones, eliminando muchas actividades superfluas o con retorno de inversión poco claro.

Alfonso González Herrero, Dircom de IBM

Según los expertos del Delphi, en las organizaciones en que la consideración de la comunicación es totalmente táctica, en lugar de estratégica, la incidencia de la disminución en facturación, uno de los principales efectos de la crisis económica y financiera, ha tenido un efecto inmediato, drástico y dramático: eliminación de funciones, despidos, importantes recortes en remuneraciones salariales de directivos y otras posiciones del área de Comunicación llegando, incluso, al desplome. Por el contrario, si la orientación de todas las empresas fuese estratégica, resolviendo verdaderos problemas comunicativos y verificando cuantitativamente el ROI (la eficacia), estos recortes no se hubieran producido, ya que se recorta únicamente lo que no se considera imprescindible y necesario para los objetivos corporativos y de negocio.

Sin embargo, la reducción de áreas blandas está dando lugar a que la gestión de la comunicación empresarial y la figura del Dircom cobren más importancia convirtiéndose en algo necesario para la organización, que en tiempos complicados, busca diferenciarse del resto a través de una buena gestión comunicativa, que con menos presupuesto, deberá conseguir los mismos resultados.

Afecta a los presupuestos, pero al final lo que hace es que las decisiones sean mucho más importantes. Se tiene más cuidado a la hora de tomarlas. No hace que el departamento de Comunicación reste en importancia, todo lo contrario, es más importante, con un presupuesto menor tienes que tomar decisiones más acertadas y obtener los mismos resultados.

Almudena Cruz, Dircom de Sage

En este sentido, la necesaria economía de costes ha influido en una mayor profesionalización de la actividad de comunicación. Ha conducido a que las decisiones se sometan a parámetros homólogos a los que vienen rigiendo las decisiones de otros departamentos desde hace tiempo. Asimismo, el recorte presupuestario ha aumentado el peso del factor económico en la toma de decisiones.

La crisis ha obligado a profesionalizar al máximo los procesos de toma de decisión en las áreas de Comunicación y Marketing, la mayor escasez de recursos ha obligado a conseguir mejorar resultados con menor inversión y eso solo ha sido posible con una mayor especialización, control y profesionalización de dichas áreas.

Manuel Aranda Ogáyar, Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales

Además, se han producido recortes importantes en las partidas presupuestarias asignadas a la contratación de servicios (agencias de comunicación, proveedores, etc.). Estas han bajado presupuesto, pero no sus expectativas, renegociando con las agencias una bajada o ajuste, tratando que no repercutiera sustancialmente en lo recibido. Las empresas buscan optimizar y rentabilizar más su inversión siendo más exigentes en la medición de resultados.

Por ejemplo, en el caso de Telefónica S. A. la reducción de presupuesto y el mayor control financiero del mismo ha dado lugar a que en el departamento de Relaciones Institucionales dejen de externalizar, además han pasado a desarrollar acciones de comunicación más austeras.

A causa de la crisis económica, las agencias cuentan cada vez más con la presencia de becarios (muchas veces con remuneración cero) y *juniors* sustituyendo a *seniors*, con sueldos muy por debajo del salario mínimo interprofesional, lo cual redundará en un importante descenso en la calidad de la prestación de dichos servicios.

El despido de profesionales ha dado lugar a muchos *freelances*, profesionales que deciden “trabajar por su cuenta” sin costes estructurales. Esta situación permite rebajar los honorarios, dando lugar a trabajo bajo costes, servicios precarios y resultados dudosos, generando desconfianza en la empresa cliente que se tardará tiempo en restaurar.

Por el contrario, en relación a todo lo anterior, es necesario referir que en las organizaciones con orientación más estratégica, se ha producido el efecto contrario: mayor atención a la comunicación como elemento fundamental en las políticas corporativas y de negocio; mayor asignación presupuestaria y, de forma significativa, a partidas para investigación social; refuerzo de estructuras de capital humano; etc.

En empresas como BBVA, Marketing y Publicidad sí han sufrido una gran reducción presupuestaria, sin embargo, no se han disminuido los presupuestos destinados a programas para temas sociales; al contrario, se han incrementado en los últimos cuatro años (ayudas para desahucios, innovación...). Se considera que en tiempos difíciles hay una mayor necesidad de hacer cosas, los esfuerzos en acciones de RSC por parte de la empresa deben ser mayores, hay elementos que han sufrido durante la crisis y se deben corregir para así favorecer a la sociedad, y por ende a sus públicos de interés.

Por otro lado, en relación al mensaje, puesto que los departamentos de Comunicación han bajado la inversión en publicidad, la creatividad de los equipos de Comunicación se ha convertido en un valor esencial para cualquier compañía frente a la limitación de los recursos. Hay menos patrocinios, menos foros, menos eventos, menos ferias..., las empresas deben ser más creativas en las acciones para llegar a sus *stakeholders*, controlando más los recursos.

La crisis nos ha llevado a todos al terreno de lo desconocido. Hemos agudizado el ingenio y hemos desarrollado la creatividad. La crisis nos ha ayudado a evolucionar y a crecer... Pero no ha sido fácil. La toma de decisiones es cada vez más compleja. Hay que tener muchos más factores en cuenta [...].

Gustavo González, Dircom y Dirmark de Acceso

La actual situación económica del país se traduce en una mayor exigencia de contar con la figura del Dircom. Este desarrolla cada vez un papel más relevante por y para la empresa. La estrategia de imagen y reputación de la organización, así como la reducción de presupuestos citada destinada a acciones comerciales, inciden en que bajo la persona y funciones del Dircom se consigan los mismos resultados que antes se lograban con acciones publicitarias o que supusieran un gran coste para la compañía.

El Dircom tiene tanta o más importancia que antes, porque el presupuesto para hacer acciones de imagen de marca o publicitarias, se ha reducido tanto que ahora parte del peso de la estrategia de imagen y comunicación recae en el profesional, ahora es que te referencian, expanden tu mensaje por las redes sociales, posibilitan que se hable de ti y no que pongan tu cartel en muchos sitios.

Sergio Lumbreras, Dircom y Dirmark de Alhambra-Eidos

Asimismo, la recesión económica ha incrementado el interés por el logro de una reputación positiva. Uno de los objetivos prioritarios en los mensajes de las organizaciones es tener buena reputación, pues además de comparar calidad, los posibles clientes van a consultar “quiénes somos y qué se dice sobre nuestra empresa”.

Durante la crisis económico-financiera, las empresas en general y las entidades bancarias, en particular, están más pendientes de todas las noticias, para, por un lado, tenerlo en cuenta a la hora de sus acciones de comunicación, y, por otro, adelantarse a posibles crisis reputacionales.

En Unicaja Banco, aspectos derivados de la crisis como el cambio legislativo constante, los rumores diarios sobre posibles fusiones de entidades, los temores de los sindicatos y los duros procesos de negociación por la presión mediática, hacen que la comunicación tome aún más importancia y sea más estratégica para contrarrestar todo lo anterior.

La situación político-social cambiante y en muchos casos complicada e incluso crítica, genera una gran desconfianza de la sociedad hacia las empresas. Los continuos escándalos acaecidos en España a raíz de la crisis hacen que esté mal vista la relación

política-empresa, por lo que las acciones de comunicación en general, y en las de relaciones institucionales en particular, deben considerarlo en sus mensajes y tener cuidado.

Esta situación también ha potenciado el desarrollo de nuevas formas de comunicación a través de canales alternativos más económicos. Principalmente, destacan los medios *online*. Internet ha ayudado en gran medida a que pequeñas y medianas empresas desarrollen acciones de comunicación de gran nivel y excelentes resultados gracias a la famosa "democratización" que ha traído la Red de redes.

Los medios de comunicación también han recortado gastos y, como consecuencia, han impulsado de forma especial sus soportes *online*. Las empresas han tenido que adaptarse a ello.

3.6.2. Perspectiva para los próximos cinco años

Una vez analizado cómo ha influido la crisis económica en los departamentos de Comunicación y en la toma de decisiones del Dircom, el siguiente apartado realiza un pronóstico de cuál será la situación pasados cinco años.

En primer lugar, el mayor cambio será el modo en que los departamentos y agencias de Comunicación trabajarán, haciéndolo en múltiples formatos a los que no se habían enfrentado aún, buscarán nuevas fórmulas y acciones de comunicación y exprimirán su creatividad al máximo para alcanzar los objetivos de visibilidad.

Pilar Paricio, panelista del Delphi, destaca que cada vez se hará más *Social Business*, o lo que es lo mismo, negocio a través de las redes sociales. Por otro lado, habrá más interacción de información en medios *online* como Twitter, *chats* o encuentros a través de Facebook, etc.

Debido a la amplia difusión de la información, las empresas tendrán que tener en cuenta a más *stakeholders*, además de realizar una mejor segmentación de los mismos.

Del mismo modo, el marketing de influencia o *influencer engagement* se instalará como una norma entre estos profesionales, que ante los esfuerzos comunicativos dirigidos a grandes masas de audiencia, optarán por focalizar sus acciones hacia círculos muy bien segmentados dentro de sus sectores. Los resultados de este modo serán mucho más efectivos y de calidad.

En los próximos 5 años, la figura del *social media strategic* ganará una gran importancia. Ya hoy, a la hora de diseñar una campaña de comunicación, lo primero que hacemos es estudiarnos los informes “analíticos digitales” [...]. El papel del *social media strategic* será fundamental a la hora de definir presupuestos y estrategias. Sin duda, el profesional de comunicación y/o marketing que no se forme en análisis y estrategia digital se quedará atrás

Manuel Aranda Ogáyar, Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales

Además, de la entrada cada vez más numerosa de las empresas en el concepto de “diplomacia pública”, surge el concepto “Relaciones Públicas 2.0”. En esta dirección, habrá una mejora en las herramientas de escucha de los públicos y un mayor desarrollo de las RR. PP. citadas, con estrategias de contenido bien definidas que respondan a los intereses de los públicos.

En cinco años vista, habrá una recuperación de los medios de comunicación, no de los de papel (que desaparecerán muchos de ellos), pero sí de los digitales, que volverán a contar con periodistas de más nivel, aumentando la calidad informativa general.

3.7. La Comunicación Organizacional ante la revolución digital

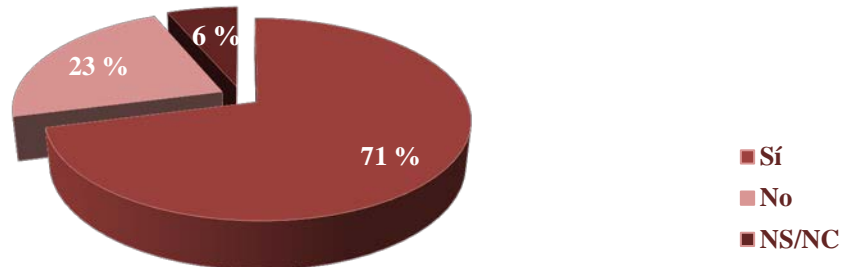
La comunicación digital es el presente y el futuro en la Comunicación Organizacional. ¡Las redes sociales han llegado para quedarse! Así lo consideran la mayoría de expertos partícipes de esta investigación. Podemos afirmar que la decisión de incluir a los medios digitales en la comunicación llevada a cabo por la empresa es una tendencia totalmente al alza. Sin embargo, aunque todo apunta lo contrario, aún existen empresas y Dircom reacios a incorporar estos nuevos canales de comunicación.

En los siguientes apartados, nos adentramos en el asunto. Primero, se aborda una comparación entre los modelos tradicionales de comunicación de masas y el actual modelo de comunicación bidireccional. Segundo, se analiza el enfoque y la posición del Dircom ante las nuevas formas de comunicación digital y cómo estas han influido en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional. Seguidamente, se presenta la dicotomía redes sociales, sí o no, y se ofrecen diferentes perspectivas al respecto. En cuarto lugar, se analizan las consecuencias para las empresas que no incorporen las redes sociales en su comunicación. El último apartado expone la importancia de la comunicación bidireccional a través de las redes sociales en la Comunicación Organizacional. Con toda la información obtenida, se realiza un estudio de tendencias a medio plazo, aproximadamente de cinco años.

3.7.1. Modelo tradicional de comunicación de masas frente a modelo de comunicación bidireccional

Desde hace unos años y cada día más, estamos asistiendo a grandes cambios estructurales en el modelo de comunicación tradicional. Atendiendo a los datos ofrecidos por el *gráfico 27*, el 71 % de los encuestados confirman esta situación, considerando que el actual modelo de comunicación dirigida y bidireccional difiere mucho del modelo tradicional de comunicación de masas. En cambio, hay un elevado porcentaje que no cree en esta diferencia de modelos (23 %).

Grafico 27: ¿Cree que el modelo actual de comunicación dirigida y bidireccional, difiere mucho del racional modelo de comunicación de masas?



Fuente: Elaboración propia

Parafraseando las palabras de Manuel Aranda Ogáyar, profesor de la Universidad de Jaén, la consecución de los objetivos marcados en las estrategias del Plan General de Comunicación, la comunicación publicitaria y su desarrollo creativo eran herramientas fundamentales a la hora de alcanzarlos. La cuestión es que el mundo cambia a mayor velocidad que gira y esto último ya no es suficiente. Hoy debemos hablar en términos de “Comunicación Total” que no deja de ser el resultado de una nueva tendencia. Hemos pasado de estar orientados al producto a estar orientados al cliente.

Estamos conectados al mundo a través de redes sociales, *blogs*, foros, prensa digital, etc.; y no solo eso, también en constante uso de tecnología que tiende cada vez más a la portabilidad con el uso de los sofisticados dispositivos *smartphone*, *tablets*, etc. Conjugamos a la perfección nuestras vidas paralelas *online* y *offline*, usamos aparatos portátiles desde los que podemos comunicarnos con nuestros grupos de pertenencia y nos servimos de diversas tecnologías (sms, mms, wasap, *chats*, RR. SS., etc.). La búsqueda del reconocimiento, fruto de nuestra naturaleza social, nos empuja a obtener la aprobación o reprobación de nuestras experiencias que compartimos abiertamente buscando la complicidad a través de los famosos “me gusta, retuitear, menciones o compartir”.

Validamos opiniones y con esa base decidimos. Unas veces validas tú, otras recomendamos y te validan. Esta situación es tal que, según algunos estudios, un 30 % de

las veces en las que cruzamos validaciones no conocemos al sujeto que está al otro lado en la red social o foro. La tendencia experiencia/recomendación como motor en la toma de decisiones de compra sitúa que al menos en unas diez ocasiones al día hablamos de un producto, marca o servicio, siendo medio o soporte publicitario gratuito.

Un estudio de The Nielsen Company sobre recomendación de marca afirma que un 76 % de los consumidores no creen en los medios tradicionales, pues consideran engañosas las publicidades que emiten. Sin embargo, otro dato manifiesta que el 92 % sí confían en las recomendaciones de otros usuarios.

La sobresaturación de los medios tradicionales y la aparición de nuevos canales de comunicación han hecho inmunes a los *stakeholders* muchos de esos mensajes, reduciendo drásticamente la audiencia real de las comunicaciones. Los medios tradicionales siguen manteniendo un gran alcance pero no el control sobre si tu audiencia está recibiendo el mensaje. Se está en cierta forma perdiendo el foco de donde está el consumidor. El consumidor es el que tiene ahora el poder y la comunicación bidireccional, a través de las redes sociales, sobre todo, es el medio para conseguirlo. Los siguientes epígrafes tratan este asunto en profundidad.

3.7.2. Posición del Dircom ante las nuevas formas de comunicación *online*

Ya se ha señalado el cambio de modelo comunicativo que se está produciendo en la comunicación empresarial, donde la bidireccionalidad y escucha activa por parte de las organizaciones hacia los diferentes públicos toma importancia en detrimento de la tradicional comunicación de masas. Las herramientas que principalmente se están utilizando para llevar a cabo este *feedback* comunicativo están siendo las redes sociales. Con esta tendencia, y para la gestión de estos canales, ha surgido en los últimos años una nueva figura, el *community manager*, profesional que forma parte de la empresa en un 62,9 % de los casos.

La incorporación de las redes sociales al negocio y a la comunicación ocurre en un 58,06 % de los casos, pero normalmente se sirven con trabajadores que además de gestionar las redes sociales llevan a cabo otras funciones. Un 25,81 % de Dircom considera que hay que relativizar la importancia de estos nuevos canales. En el apartado

siguiente veremos los motivos que justifican esta postura.

Centrándonos en los datos cuantitativos de la encuesta, uno de los motivos por el que en algunas empresas no se cree en la importancia de las redes sociales como nuevos cauces de comunicación para su organización radica en el hecho de que los altos cargos están ocupados por personas de mayor edad y tradicionales (17,74 %). Por último, en “otros” con un 8,06 %, destacan aspectos como perder el miedo a incorporar estos canales y hacerlo no solo externamente, sino también en la comunicación interna de la empresa (*gráfico 28*).

Gráfico 28: Ante la proliferación de redes sociales, ¿Qué actitud debe tomarse actualmente?



Fuente: Elaboración propia

Existen opiniones divididas entre los Dircom en cuanto a la vigencia de una comunicación bidireccional. Pese a conocer la fuerza que el consumidor está tomando en la actualidad, el modelo no está totalmente implantado en muchas empresas, aunque siempre hay que tener en cuenta el sector en el que actúa la organización, pues, dentro del Área de Consumo, la comunicación es más bidireccional y se realiza una escucha más activa de los públicos.

Cabe destacar que, conforme al tamaño de la empresa, se presentan grandes diferencias. Las empresas cotizadas del Ibex 35 y grandes organizaciones integran la

bidireccionalidad en sus comunicaciones, tanto a nivel interno como externo, mucho más que las pymes españolas.

Ahora la comunicación es bidireccional, pero en el sentido de que todo el mundo comunica y si alguien me hace caso bien y si no pues ahí está comunicado. Yo no creo de verdad que sea tan bidireccional como dicen. Seguimos mirándonos nuestro propio ombligo y comunicamos lo que consideramos que el otro tiene que saber.

Raquel Figueruelo, Dircom/Dirmark de Interxion

Los modelos tradicionales han quedado atrás para dar paso a nuevos canales de comunicación. Cada vez más, se deja atrás la revista para acceder a una *newsletter* o a una red social. Ciertamente es que con estos canales *online*, el consumidor puede solicitar información más fácilmente y en la medida de lo posible, ya sea por conocer las necesidades de este o simplemente por estar actualizado, la empresa escucha al cliente y se le concede la información que solicita.

Atendiendo a los nuevos canales, las redes sociales son la herramienta con más auge. Estas han sido incorporadas en la empresa normalmente eligiendo las que concuerdan con sus objetivos de y descartando las que llevan otra línea.

La figura del *Community Manager* se observa con recelo desde la postura del Dircom y en la mayoría de los casos, las funciones desempeñadas en las redes sociales son ejecutadas por alguien del departamento de Comunicación e incluso por el propio Director de Comunicación en empresas de menor tamaño. Para este puesto se exigen profesionales formados en cualquier área de la Comunicación, destacando nuevamente que no cualquier persona sabe comunicar.

Sin embargo, en una multinacional como es el grupo BBVA existe un equipo especializado que solo se dedica a la comunicación web en cada departamento de Comunicación de cada país del grupo. *E-government* centraliza y se relaciona con todos los *Community Managers* de la entidad.

En la comunicación empresarial a nivel interno, algunas empresas, generalmente de gran tamaño, están queriendo implantar la comunicación 2.0 en sus canales, pero la

decisión de incorporar estas herramientas aún no termina de tomarse. Diversos factores influyen en esta situación, como la desconfianza por parte de los directivos o el recelo de los empleados.

A nivel interno estamos trabajando ahora mismo en ello, tenemos presencia en Facebook para incorporarlo a la intranet, foros... estamos viendo cómo integrarlas pues creemos en ello [...]. Estamos a medio camino, todavía hay mucho que hacer en lo que respecta a *social media* en comunicación interna.

Almudena Cruz, Dircom de Sage

3.7.3. Redes Sociales, sí o no

Las redes sociales son un fenómeno al alza, pero la eficacia de las mismas depende de la manera que tenga la empresa de aplicarlas. Uno de los principales problemas en la actualidad radica en que la mayoría de las empresas no tienen establecidos objetivos claros para su presencia en redes sociales lo que las lleva a no gestionarlas de la forma adecuada. Este medio es una buena forma de comunicación con el público de interés siempre y cuando la empresa establezca para qué lo hace. Esta situación puede ocasionar un daño en la reputación de la marca irreparable a la vez que un gasto innecesario para la empresa.

Además, la relevancia y eficacia de las mismas irán incrementándose a medida que las nuevas generaciones vayan ocupando un papel de mayor relevancia en la sociedad y en la economía. Para Alfonso Gonzáles, Dircom de IBM, “los nativos digitales desplazarán en influencia a los analógicos”.

Actualmente, aún estamos en los inicios de este “fenómeno”. La influencia positiva o no de las redes sociales en la organización depende también de los públicos principales de la empresa, de si están o no en estos canales.

Por otro lado, para que la importancia de las redes sociales crezca en las organizaciones y se afiancen dentro del programa de comunicación es necesario que se aprendan a medir los resultados derivados de las mismas.

Pese a que todo indica que hay que subirse a este tren lo antes posible, todavía hay algunas empresas que no lo han asumido dentro de su estrategia de comunicación. En este sentido, encontramos expertos que relativizan su importancia. Estos consideran que debe prestarse más atención a su calidad que a su cantidad para dimensionar su impacto de forma adecuada y situarlas en el lugar que se merecen. Muchas organizaciones han apostado por estar en todas y en muchos casos se está sin más, con contenidos poco actualizados y que aportan poco valor, sin aprovechar el medio. Definitivamente, las redes sociales son una buena herramienta para aquellas empresas que encuentran su público en las mismas y que pueden atenderlo a través de ellas.

Es importante destacar que para un óptimo uso de las redes sociales es necesario que exista una mayor orientación a escuchar de forma activa e interactuar a partir de esa escucha con los *stakeholders*, aportando contenidos que den respuesta al interés del usuario. Las RR. SS. sirven para construir comunidad, para fidelizar usuarios y para atraer a otros potenciales. El contenido es muy importante, pero igual o más lo es la distribución de ese contenido a través de estos canales.

Dentro de las empresas que dan a la comunicación web y a las redes sociales una gran importancia, por no decir, toda la importancia, está BBVA. En este último año, las decisiones de comunicación que se están tomando van encaminadas a que sea el medio de comunicación de la entidad por excelencia. Saúl Rodríguez Sánchez, responsable de Comunicación Online y RR. SS. de la entidad, manifiesta que “BBVA es una de las empresas del mundo que más ha integrado la comunicación en RR. SS. como principal medio de comunicación”.

En esta empresa, aplican a las RR. SS. como un canal con doble función, pues sirve tanto para contar del grupo a los *stakeholders*, como receptor de qué está opinando la gente. Es un 50 % canal para contar y un 50 % canal para escuchar. Tienen un total de 170 perfiles activos. Como *holding*, tras una toma de decisiones conjunta a través de una herramienta en la intranet del grupo, se decide qué perfiles se abren y cuáles no.

La importancia de las redes sociales para BBVA es tal que además poseen directrices y parámetros para empleados de la entidad (cómo se tienen que comportar en sus redes sociales personales, qué se puede hacer y qué no en cada red, estilo, etc.).

Atendiendo a la comunicación web de BBVA, el Departamento de Comunicación junto con el Dircom están invirtiendo grandes esfuerzos en culminar un proyecto de integración de la comunicación vía web del grupo en un solo lugar. Se generarán nuevos contenidos en multiformato, todo en la misma página web. Buscan cambiar la forma de comunicarse con sus públicos, convirtiendo la misma en un medio de comunicación, una web dinámica y no estática. En definitiva, ser ellos el medio y la noticia para así generar opinión y debate.

De todo el contenido que se genera hay un 10 % que tiene eco en los medios, no es poco, es bastante, pero es insuficiente porque un 90 % del contenido generado y que es interesante, no entra en la agenda de contenidos de los medios tradicionales. Este modelo no pretende ser sustitutivo, sino compatible con los medios tradicionales.

La desintermediación de los medios es algo que está pasando y ante eso estamos con un proyecto potente, buscamos aprovechar ese proceso de desintermediación y generar contenidos propios para posicionarnos bien en los buscadores y sobre todo atender los hábitos de los usuarios.

Ignacio Jiménez Soler, Dircom de BBVA

Telefónica S. A. otorga mucha importancia a estos nuevos canales. Sin embargo, cada área gestiona sus redes sociales, no lo hacen de manera centralizada. La falta de sinergias, en ocasiones, dificulta llevar a cabo una comunicación más integrada.

Como ya se ha mencionado en el apartado anterior, existen empresas que no incorporan este canal de comunicación pues les preocupa la falta de control que supone el intercambio de opiniones libres en las redes sociales. Sin embargo, es un error por parte de la empresa incidir tanto en la comunicación (ahora más presente a través de canales *online* que en épocas precedentes) y no acudiendo a los orígenes: al hacer corporativo. Un buen hacer generará buenos comentarios, presenciales u *online*, y buenas percepciones (imagen y reputación). Y uno malo, comentarios y percepciones de carácter negativas.

En sus respuestas al cuestionario Delphi, Khaty Matilla, hace referencia a que las RR. SS. están jugando un “rol” importante en la consideración del papel que posee

la comunicación cuando, realmente, sobrepasa la concepción de esta, basada en un supuesto control y, a menudo, en el clientelismo con el que suelen operar las empresas de mayor tamaño, es decir, cuando la visibilidad de la bidireccionalidad es inevitable y el *feedback* no siempre es favorable, sino todo lo contrario. Es decir, cuando la comunicación se convierte realmente en bidireccional, a pesar de no ser esa bidireccionalidad un efecto deseado por algunas organizaciones y sus direcciones de comunicación, habituados al paradigma anterior (unidireccionalidad).

Claro ejemplo de estas premisas es el caso de Unicaja Banco. La entidad financiera no ha integrado las redes sociales como canal de comunicación todavía. Los motivos son, por un lado, el carecer de un equipo específico para la gestión de las mismas (preferible no tener, que hacerlo mal o externalizarlo). Y por otro, la situación crítica del sector, donde hay un malestar general originado por la crisis financiera. Por estos motivos, incorporar estos canales bidireccionales es considerado por parte de la presidencia y la Alta Dirección algo más malo que bueno y que puede incidir directamente en la reputación del banco de forma negativa, debido a la situación inestable actual del entorno y del sector. La Dircom concuerda y aprueba esta postura.

Si nuestro barco está navegando en un mar lleno de tiburones, con una gran tormenta, no es momento de pensar en pintar el barco para ponerlo bonito y lucirse, sino de mantenerse a flote ante la situación crítica [...]. En el entorno cambiante en el que nos encontramos, la comunicación a través de las redes sociales no es buena para una entidad financiera.

M^a Eugenia Martínez-Oña, Dircom de Unicaja Banco

En definitiva, podemos afirmar que las redes sociales cambian la forma de comunicarnos. Pero en la actualidad el péndulo está en un momento de mucha actividad, una misma persona no puede llevar cada red por lo que tendrán que converger las redes sociales en distintos grupos, pues hay demasiadas. Para Lola Raya, se sobredimensiona la importancia de estas, “ni el impacto es tanto, y la calidad del mismo deja bastante que desear [...]. Esto no significa que haya casos concretos en los que sí tengan una eficacia comunicativa real”.

Por último, sintetizando, las RR. SS. son un canal de comunicación que como hemos visto obliga a adaptarse a la irrupción de las nuevas TIC. Sin embargo, el estar unido este fenómeno social con la crisis de medios de comunicación tradicionales citada, según los expertos, debería preocupar a los Dircom en relación al desequilibrio que este hecho produce en el concepto de esfera pública y en el funcionamiento sistémico de la democracia. El papel que juega en ello la prensa tradicional no puede ser sustituido por las RR. SS., ni por el “periodismo ciudadano”, ni por las televisiones corporativas.

3.7.4. Consecuencias para las empresas que no incorporen las redes sociales en su comunicación

Aunque no es razonable ignorar un fenómeno de esta envergadura, los datos obtenidos a través de los diferentes métodos de investigación aplicados confirman que aún existen empresas reacias a considerar el papel importante de las redes sociales en la comunicación llevada a cabo por su organización. Prever las consecuencias de no incorporar este canal de comunicación no es fácil, pues dependerá del tipo de empresa, sector, cliente, etc. Algunas empresas no necesitan un intensivo en redes sociales, pero las que sí lo requieren y no lo lleven a cabo perderán una oportunidad de comunicación óptima.

Además, si hacemos un análisis pormenorizado, por lo general y atendiendo únicamente al factor “demanda cada vez mayor de una comunicación bidireccional de los clientes hacia las empresas”, podemos predecir que las organizaciones que no incorporen la comunicación web en sus políticas pueden ver afectado su negocio en términos de consumo e imagen. Es más, según Alfonso González, Dircom de IBM, “perderán competitividad y podrían incluso poner en peligro su supervivencia como empresa”.

Por otro lado, una mala gestión de la presencia en redes sociales con contenidos sin actualizar y adaptados al medio puede acarrear serios problemas e incluso crisis reputacionales. En este sentido, los expertos consideran que es mejor no estar.

Como se ha indicado en el apartado anterior, las redes sociales hay que dimensionarlas en la medida de su influencia en cada organización. No hacerlo así

puede o bien hacer perder el foco en otros elementos esenciales de la comunicación o bien reaccionar tarde y mal ante situaciones que surjan en el entorno *online*.

Por último, podríamos determinar que las empresas tienen que usar las redes sociales. Pero, según los expertos, actualmente se destinan demasiados recursos para algo que está todavía muy desordenado. Existen las organizaciones que dedican presupuestos de 1 millón de euros sin evaluar si sus clientes están en esas redes sociales. En ese caso, utilizar este canal como un mero panel informativo resulta caro, si la empresa interactúa, si esta da un servicio de atención al cliente a través de las RR. SS., la organización amortiza el coste. No se deben usar solo para informar.

3.7.5. Análisis de tendencias: Importancia de la comunicación bidireccional a través de las Redes Sociales en la Comunicación Organizacional

Hacer un pronóstico para conocer las tendencias en lo que a comunicación digital se refiere con un plazo mayor a cinco años es arriesgado, pues la tecnología avanza a una velocidad de vértigo. Siendo así, con este límite temporal, podemos afirmar que la comunicación bidireccional a través de las redes sociales se tomará más en cuenta en los próximos cinco años.

Tabla 15: Situación de las Redes Sociales en 5 años

Redes Sociales en 5 años	
○ Más importancia	○ Mayor consumo
○ Nuevas plataformas	○ Más usuarios
○ Mayor penetración	○ Redes sociales futuro

Fuente: Elaboración propia

Las redes sociales mantendrán su importancia dentro de los canales utilizados por las compañías para transmitir sus mensajes y llegar a su audiencia más fiel. Con el paso de los años, al igual que ocurrió con el resto de medios, asumiremos la importancia de su utilización de un modo natural, aprenderemos a comunicar adaptando los mensajes a cada una de estas plataformas y probablemente integraremos otras nuevas que surjan en los próximos años. Según los académicos y profesionales partícipes del

estudio, los medios sociales crecerán en penetración, en audiencia y en consumo.

Sin embargo, las redes sociales serán un pilar más del enorme conglomerado que supondrá la comunicación digital. Sin ir más lejos, algunos expertos ya apuntan a la nueva dimensión que tomará la comunicación, al hacerse cada vez más negocios a través de las redes sociales, el llamado *social business*.

Además, a cinco años vista, el uso de las redes sociales se hará de forma más experimentada, no como “solución mágica para todo”, sino para solo aquellas acciones en las que realmente tengan sentido y sea necesario. Otro cambio será una mejor definición del rol del *influencer*. Estaremos ante una profesionalización de la comunicación web.

Hoy, cualquiera que tiene unos centenares de seguidores y publica diez *tuits* diarios se cree un *influencer*. En cinco años, el listón se subirá bastante y se diferenciarán los verdaderos *influencers* pata negra de los *vendemotos*.

Lola Raya, Directora de Top Comunicación y RR. PP.

Además, los expertos no solo creen que las RR. SS. se tendrán más en cuenta en el futuro, sino también las políticas de posicionamiento SEM y SEO. La toma de decisiones derivará en realizar políticas de comunicación integrales. Además, cuando se tenga conciencia de la importancia de esta comunicación, se destinará mayor presupuesto, siendo posible dedicar más horas y personal especializado a la gestión de la misma. Para Jesús Gómez-Salomé, Dircom de Aenor, la comunicación *online* “irá tomando mayor importancia, y al mismo tiempo se racionalizará y profesionalizará [...]”. La evolución del fenómeno ayudará a que se le preste la importancia pertinente a cada caso”.

En esta incorporación es muy importante tener en cuenta que siempre ha de desarrollarse un proceso de investigación de mercados y minería de datos de forma que se pueda extraer conclusiones para la toma de decisiones. Las empresas no deben incluir estos canales por moda, sino con conocimiento de por qué lo hacen, con qué medios *online*, para qué, cómo y hacia quién.

Como han cambiado las rutinas es posible que se fuerce a la comunicación a quienes están siendo más reacios en este momento. Se desarrollará un gran despliegue de contenidos para apalancar la intervención en comunidades en redes.

Daniel Martí Pellón, Dr. en Ciencias de la Información

Pero, aunque todo apunta que en los próximos cinco años las redes sociales van a seguir expandiéndose, de nuevo hay que hacer referencia a la falta de consenso que existe en relación a si este fenómeno y la bidireccionalidad que conllevan sus mensajes, es a favor o en contra de la empresa y por ende, en la gestión de la Comunicación Organizacional.

Por último, en ese futuro inmediato, podría estar en juego la credibilidad y la legitimidad de las RR. SS. y del papel social que juegan conforme se vaya divulgando y conociendo más ampliamente por parte de la sociedad civil su posible perversión (control de algoritmos que sustituyen a personas, etc.).

3.8. ¿Qué comunica la empresa hoy?

La reputación, la imagen positiva o la Responsabilidad Social Corporativa son aspectos que como hemos podido ver influyen en gran medida en las decisiones de los directivos y, en consecuencia, se tienen en cuenta como intangibles que la comunicación llevada a cabo por la organización tiene que reflejar. Atendiendo a los resultados de estudios anteriores, frente a los obtenidos por esta investigación, observamos un cambio de tendencia al alza.

Estos conceptos han pasado de incorporarse a las decisiones como algo para tener en cuenta a hacerlo en la actualidad como factores muy importantes que se deben gestionar y priorizar en las políticas comunicativas llevadas a cabo por las organizaciones. La sociedad está cambiando, se ha vuelto más exigente con la empresa y, en ese sentido, la corporación debe adaptarse a lo que demandan sus públicos de interés.

A continuación, se detalla la importancia que ha adquirido en el seno de la empresa realizar proyectos de RSC así como cuáles son los objetivos de los mismos. Además se cuestiona y examina la comunicación que se está haciendo de las acciones de RSC. Por último, nos adentramos en el concepto de “reputación corporativa”, analizando su peso en las decisiones de comunicación de los Dircom y de los altos ejecutivos, así como la correcta forma de gestionarla.

3.8.1. Importancia y objetivos de la Responsabilidad Social Corporativa en la empresa actual

Analizando la información obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas, a pesar de que los Dircom son conscientes de la necesidad de tener una buena reputación ante sus *stakeholders*, aún la gestión de los intangibles no termina de calar entre los altos ejecutivos, primando en sus decisiones la venta. De una manera o de otra, el fin siempre es vender y la comunicación tiene que ser el medio para hacer tangible los objetivos del negocio.

La RSC considerada como uno de los principales medios para aportar valor al negocio, se está implantando sigilosamente, pero en aumento, dentro de la gestión de

los intangibles de la empresa. Es necesario reiterar que, por norma general, se lleva a cabo para adaptarse a las exigencias del entorno, es decir, como un medio y no como un fin. En definitiva, el consumidor es a quien la empresa se debe y si ahora reclama comportamientos responsables, la organización debe cambiar para lograr su meta, vender.

No se le da más importancia a la imagen; es un concepto que se refuerza más porque utilizar los medios de comunicación como venta directa no funciona, entonces tienes que posicionarte, mediante la reputación y que eso hable de ti, sin que seas tú el que hable de ti.

Sergio Lumbreras, Dircom/Dirmark de Alhambra-Eidos

La imagen de marca importa mucho a las empresas, pero debajo tiene que haber comportamiento y realidades. Que cuando te estas posicionando a favor de un comportamiento responsable, se cumpla en todos los niveles.

Javier Villalba, Exresponsable de Comunicación de Seguros Pelayo

En línea con la información anteriormente desarrollada, los académicos participantes en el estudio no concuerdan con la perspectiva en la que los Dircom y la comunicación corporativa conciben a la RSC. Es considerada más una operación de maquillaje basada en indicadores para figurar en *rankings* que en lo que verdaderamente debería ser: un ejercicio veraz y transparente de la misión, basado en los valores organizacionales (corporativos) y a partir de diagnósticos de problemas de comunicación con los públicos obtenidos mediante investigación social en su etapa preliminar y en su etapa final (evaluación). Además, Daniel Martí Pellón, hace referencia a que existe una confusión al respecto e insiste en que “la reputación no es el resultado de acciones comunicativas, sino de la valoración de los públicos respecto a la conducta corporativa”.

Sin embargo, hoy día una de las principales fuentes de diferenciación de las empresas es precisamente la gestión de intangibles. Analizando los datos obtenidos, entre las principales formas de incorporarlos se está haciendo uso de todas y cada una de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa, teniendo un papel crecientemente relevante, en relación a datos de años anteriores, aunque aún no está

todo hecho. Pilar Paricio, en sus respuestas del método Delphi, afirma que en la actualidad, muchas organizaciones trabajan ya programas de RSC pero considera que queda todavía mucho camino por andar sobre todo en materia de comunicación.

La sociedad demanda cada vez más estas cosas y el grupo hace un esfuerzo mayor, pero siempre ha existido [...]. Es un compromiso con la sociedad, pero también, es por generar confianza y valor de marca.

Blanca Sanjuanbenito Dehesa, Comunicación Social en BBVA

La RSC debería ser parte de la estrategia de comunicación 360° y que se impliquen a los empleados, proveedores, clientes... Es algo que cada vez cobra más fuerza para evaluar la reputación de las empresas.

María Cortina, Dircom de Siemens

Realizar acciones de RSC definitivamente es una tendencia al alza, pues ayuda a gestionar la empresa de forma diferente. Por otro lado, los clientes, como ya se ha mencionado, reclaman cada vez más, organizaciones socialmente responsables. Este ha pasado a ser un criterio importante a la hora de decidir la adquisición de un producto u otro. El cliente se decantará por comprar el producto de la empresa que tiene políticas de RSC más fuertes y más conocidas; elegirá el que sea más solidario. Por ejemplo, Beatriz de Andrés Mora, CEO de Art Marketing, considera que una empresa que done dinero a una ONG de África no le va a vender nada, pero lo hace para ayudar. Además si eso lo comunica y el cliente lo ve, suele ser un criterio de decisión. Para ella “la RSC de ahora ya no se hace para vender, se hace porque es una empresa responsable, no con fines comerciales. Hay muy poquitas acciones de RSC que han llegado al nivel ventas”.

Esta evolución se ha podido demostrar durante el período de estancia de investigación en BBVA. Las entidades financieras son fundamentalmente las empresas que están incorporando las políticas de RSC entre sus acciones. En esta entidad en concreto, la RSC está centrada principalmente en ayudar a las personas. Por ejemplo, en temas relacionados con la vivienda social se cumplen unos requisitos estrictos a la hora de desahuciar. BBVA no entiende la RSC como un mero hecho de hacer donaciones, por así decirlo, sino que contribuye a la sociedad desde su estructura interna, sus políticas y sus acciones (educación financiera, comunicación TCR-transparente, clara y

responsable). Es un área integrada totalmente en el negocio, de ahí que desde 2014 RC pase a estar gestionada directamente por esta área.

Para BBVA, cuanto mejor lo hagan será mejor tanto para el propio negocio, como para el sector financiero en sí. Tienen una responsabilidad de hacer las cosas bien y devolverle a la sociedad lo que ella les da. En definitiva es un intercambio, para que la entidad esté bien, esta necesita que los demás también lo estén.

La visión a la hora de realizar acciones socialmente responsables está cambiando. Ahora lo importante no es dar cierta cantidad para una causa concreta, sino cómo lo da la empresa y por qué. A la sociedad cada vez más le importa cómo la organización hace las cosas siempre y no qué hace de forma puntual.

Se cambia “el qué” por “el cómo”. Una evaluación para que la sociedad perciba que lo haces de forma responsable [...]. Está bien que dones pero a la gente eso no le importa, la sociedad demanda que en el día a día te comportes bien. Como impactas tú con tu negocio en la sociedad. Como haces tu negocio responsable. Desde el directivo al empleado de la sucursal.

Noemí Fernández Castro, Crisis y RSC en BBVA

En BBVA separan las áreas de RSC y la de Comunicación Social. Esta última se encarga de gestionar y medir el impacto de la entidad en la sociedad (personas, empresas, etc.). Un dato numérico que confirma la tendencia antes descrita es que en 2014, BBVA invirtió 107 millones de euros en acciones para la sociedad.

Además, es importante destacar que las acciones de RSC no deben ser exclusivamente objeto de campañas, sino de la acción continuada de todos los miembros de una organización en su práctica profesional diaria y en coherencia con sus ejes de identidad y sus valores corporativos. Khaty Matilla insiste en que “en ocasiones se realizan campañas de RSC mal llamadas, cuando en realidad, se trata de acciones de patrocinio (social, cultural...), con las que a menudo se confunden”.

En Telefónica S.A. la RSC es gestionada desde cada área y no de forma integrada, pero en línea con la premisa anterior, para la organización cada vez es más

importante tenerla en cuenta y llevarla a cabo no solo en acciones concretas sino en el quehacer diario.

En definitiva, los intangibles son valores que no se mantienen por siempre, evolucionan las conciencias colectivas y, según los expertos, las organizaciones que no responden a sus responsabilidades van a ser penalizadas en órdenes más profundos que los de la visibilidad o la agenda pública.

3.8.2. La comunicación de la RSC

La comunicación de la Responsabilidad Social Corporativa no se está haciendo de forma correcta en la mayoría de los casos. Para evitar este problema, en primer lugar, es necesario que desde la organización exista una aproximación sistemática a la RSC. Además, esta tiene que estar integrada en la gestión general (como en el caso de BBVA, por ejemplo) y no ser un aditivo con una vida propia, únicamente dependiente de su presupuesto. Además, en este sentido, la RSC debería participar estando dentro del Plan Anual de Comunicación.

En mi opinión, la comunicación de las mismas podría mejorarse ya que tal y como se está haciendo ahora mismo, da una clara sensación de comercialización o mercantilización de dichas acciones dejando de ser acciones de responsabilidad social para convertirse en acciones comerciales cuyo beneficio principal es la formación de imagen.

Esmeralda Crespo, Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales

El área de Comunicación Social de BBVA tiene como objetivos, por un lado, ayudar a crear confianza en la sociedad comunicando las acciones que realizan poniéndolas en valor; generación de conocimiento (científico y artístico), dando a conocer a los medios lo que esta comunidad realiza; por otro lado, comunicar para que llegue a la sociedad: gestión proactiva de la comunicación de RR. HH., Colección de arte BBVA, comunican a los medios información sobre la colección (temas de ciencia y cultura, nada de negocio). En la actualidad, se está comunicando mucho más. Aun así la entidad es pionera en la comunicación relacionada con el cambio social al que contribuyen. Todo lo relacionado con la RSC, el banco lo comunica todas las semanas tanto a medios especializados como a generalistas.

Es importante hacer una diferenciación en relación al tipo de RSC que se ejecute. Si las actuaciones conciernen a temas de *sponsoring* y mecenazgo, estas son acciones que alcanzan una mayor difusión mediática porque tienen más visibilidad. Si nos referimos a otros tipos de acciones más sociales y culturales, si la empresa no lo cuenta, no llega a conocerse.

Durante el período de observación en Unicaja Banco se asistió junto con la Dircom al evento de entrega de una donación económica. Esta fue recibida por una asociación que apoya la enseñanza de niños pobres y madres analfabetas. La acción de RSC fue difundida a través de todas las herramientas de comunicación interna de la entidad, además de enviar nota de prensa a medios escritos. Como medio para conseguir una mayor difusión de la acción, las partes acordaron realizar fotografías varios días posteriormente al evento dentro de la infraestructura de la asociación, donde aparecieran miembros de la entidad junto con los niños benefactores de la donación. Sin embargo, en relación a la premisa anterior, la acción de patrocinio musical llevada a cabo por esta misma entidad tuvo un mayor alcance mediático.

Muchas empresas no comunican sus acciones de RSC porque normalmente no está bien visto por la sociedad. Si lo comunicas existe la creencia de que estas se están beneficiando comercialmente de hacer una buena acción, perdiendo la honestidad.

Pero, si la organización no lo da a conocer, la sociedad nunca tendrá constancia de las acciones que esta realiza para favorecerla. Debe haber un equilibrio. La comunicación debe ser transparente tanto para lo “bueno” como para lo “malo”.

Por lo general, en la otra cara de la moneda, los medios tradicionales de comunicación de masas no tienen un criterio muy claro a la hora de cómo tratar este tipo de noticias. Son consideradas noticias en mayor medida publicitarias, lo cual dificulta su publicación en los mismos. Según Beatriz de Andrés mora, “que las acciones de RSC tengan difusión es complicado, porque las empresas no van a asumir el pago de publicidad para dar a conocer las acciones. Mejor será dedicar ese dinero a hacer más acciones”. Como solución de esta situación, los expertos insisten en que los medios deben darse cuenta de que las empresas no solo están para vender y proponen

como posible solución que las empresas periodísticas incluyan dentro de su propia RSC apoyar a las organizaciones que estén haciendo acciones socialmente responsables.

Por suerte, con los nuevos medios, a través de la comunicación web, la empresa puede dar a conocer a sus clientes de una forma directa y personal sus contribuciones a la sociedad. Además, existen muchas plataformas *online* de RSC. El problema radica en que aún es un movimiento incipiente y sus lectores son las nuevas generaciones; los directivos, por lo general, no son usuarios de este tipo de *sites*.

3.8.3. El valor de la reputación corporativa en la toma de decisiones

La reputación, o como la denominan en Telefónica S. A, la “sostenibilidad”, sea cual sea su denominación, a nivel general, cada vez tiene más importancia y es más tenida en cuenta a la hora de decidir qué quiere conseguir la organización con su comunicación.

Los directivos, presidentes y altos ejecutivos de las empresas españolas comienzan a tomar mayor conciencia de esto, un ejemplo de ello fue la entrega de los premios MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) de 2015, a la cual asistieron todos los CEOs de las empresas convocados, algo que en años atrás no ocurría. Y aunque la reputación no debe reducirse a notoriedad, imagen y premios autofinanciados, pues seguirá perdiéndose la credibilidad en las empresas más deprisa que hasta el momento, este es un dato que revela la importancia que la reputación está adquiriendo en la actualidad en las primeras líneas ejecutivas y no solo en el Área de Comunicación.

La comunicación orientada a generar reputación de marca ha ganado importancia y seguirá haciéndolo en detrimento de la comunicación orientada a la venta, sobre todo debido al incremento de la rivalidad competitiva en prácticamente todos los sectores de actividad. Esta competencia conlleva que las organizaciones tengan que satisfacer mejor a sus clientes. Estas tendrán que adaptar su marca/empresa a lo que el público demanda en la actualidad.

Pero “mejorar la reputación de marca” no debe ser el objetivo fundamental del proceso comunicativo organizacional, sí de la comunicación comercial o de marketing. La comunicación que nos ocupa, la corporativa, debe tener también muy en cuenta el

enfoque relacional: conseguir relaciones de confianza con los públicos.

En el caso de BBVA, la comunicación para generar reputación se realiza a través de mensajes que se rigen por la transparencia y veracidad. Informar de los valores positivos del banco (internacional, solvente, buena proyección, sin problemas, buenos productos, etc.), al final es ganar en reputación, no solo para la entidad, sino también para el sector. Ignacio Jiménez Soler manifiesta que para el “la reputación es algo crítico y esencial... pues si mejora la reputación de la entidad tiene que afectar en algo a la mejora de la reputación del sector”.

En este sentido, en relación a la repercusión de mensajes importantes no solo para la empresa, sino para el sector, hay una necesidad latente de transmitir ciertas informaciones mediante un sector unido. De esta forma, se logra un mayor alcance en los públicos, mejorando la imagen de determinados sectores, como, por ejemplo, el financiero, muy dañado durante la crisis económica.

Además, es muy determinante tener en cuenta al público interno. Si a los trabajadores les gusta trabajar en la empresa, si se consigue un buen clima laboral y un sentido de pertenencia compartido en una cultura corporativa que exprese los valores de la organización, la proyección al exterior es enorme, lo cual va a generar mucho valor reputacional.

Es imprescindible que la empresa cuide sus mensajes y estética, pues esto incidirá directamente en que su propio personal y socios se sientan más capaces, importantes y valorados por la organización. Y no solo eso, si el mensaje es contundente y creíble va a sugestionar a sus clientes trasladándoles la idea de que su producto es mucho más. En este sentido, Manuel Aranda Ogáyar, Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales, afirma que “hay que contarle al mercado nuestros valores. No basta con ser los mejores, sino que tenemos que parecerlo”.

En la gestión de las Relaciones Institucionales de Telefónica S.A. en particular, y de las empresas de telecomunicaciones en general, es imprescindible usar la comunicación como la “palanca” que cree la reputación. Si este tipo de empresas no

tienen una buena imagen, los políticos, público objetivo de esta área en cuestión, perderán credibilidad y confianza en las mismas.

En relación a lo anterior, ¿compran los públicos a empresas con una mejor reputación? Según los expertos, la respuesta es rotundamente: sí. Poniendo como ejemplo al mercado automovilístico, ante dos coches iguales y la única diferencia es “lo que te dice” una marca u otra, pagamos seis mil euros más, por poner un ejemplo. El cliente paga por los atributos de la marca, no solo por las características, y esos atributos solo se consiguen con la comunicación, con la comunicación de reputación. Además, ante las recomendaciones de terceros, el consumidor otorgará mayor fiabilidad a la empresa que si es esta la que lo dice.

Es muy positivo que cada vez más las organizaciones tomen las decisiones orientando la comunicación con planteamiento de largo plazo, guiándolas a generar reputación, en detrimento del corto plazo con el único objetivo comercial, es decir, la venta del producto o servicio. Además, según los expertos, con este nuevo enfoque el Dircom podrá “reivindicarse”.

Aunque la comunicación esté siendo orientada a generar valor de marca es muy importante tener en cuenta que ambos conceptos están ligados. Sin reputación de marca no se pueden generar ventas, pero sin ventas no se puede invertir recursos en reputación de marca. Esta es considerada como un valor diferencial, si el cliente te recomienda, se generará negocio. Para María Cortina, Dircom de Siemens, “es todo uno: si posicionamos la marca empujamos las decisiones de venta, los dos tipos de comunicación tienen que convivir y son igualmente necesarios”. En resumen, comunicación reputacional orientada al medio y largo plazo supone ventas en el corto plazo.

La reputación a la larga si se liga al negocio, no siempre tiene como objetivo vender más, pero si consigues que tu reputación mejore tienes la posibilidad de engrasar la actividad comercial, es decir, vender más.

Ignacio Jiménez Soler, Dircom de BBVA

Definitivamente, generar valor reputacional y una imagen positiva está primando en las comunicaciones llevadas a cabo por las empresas españolas, pero para los expertos focalizarse únicamente en esto es un error. La comunicación orientada a las ventas (publicidad) tiene unos objetivos muy claros y es legítima y necesaria, aunque la crisis de los medios de comunicación tradicionales ha puesto en tela de juicio su eficacia. Según Khaty Matilla, doctora en Comunicación, probablemente esa pérdida de eficacia y no dar con una alternativa viable ha producido una desviación de la mirada de los profesionales del Marketing hacia otros territorios comunicacionales y relacionales que nada tienen que ver con la Publicidad, produciéndose un caos total y una práctica plagada de errores y confusiones.

Por último, es importante tener en cuenta que la decisión de comunicar una imagen falsa para obtener una reputación positiva y que no concuerde con lo que realmente es la empresa es un gran error cometido por algunas organizaciones. Existen los casos donde hay una burbuja de percepción que no se corresponde con lo que realmente es. Al final, si la organización carece de un producto o servicio de calidad, de nada sirve poseer una buena reputación. Según Khaty Matilla, cuando falla este principio, “la comunicación no sirve para nada”. Es tan peligroso quedarse por detrás como ir por delante. Asimismo, José M^a Sanz Magallón nos habla del *Company Believe*, afirmando que “la reputación no es un coste, la calidad es necesaria para que la empresa sobreviva”.

3.9. Nuevas formas de comunicación: La Neurocomunicación

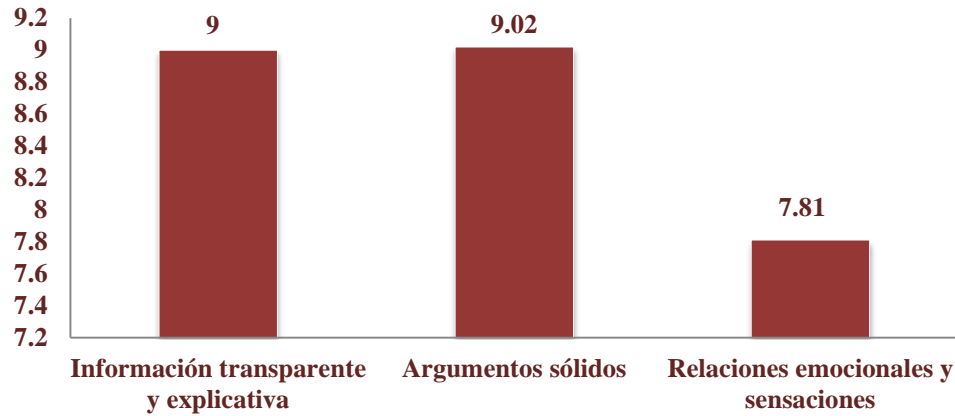
La Neurocomunicación se presenta como una nueva forma de comunicación efectiva y persuasiva. A través de la apelación a las emociones y a las sensaciones de los públicos de interés, se consiguen mayores impactos y un recuerdo en la mente del consumidor que perdura a largo plazo.

A continuación, se aborda este interesante asunto desde las perspectivas de los expertos partícipes de la investigación, planteando una comparativa en relación a la eficacia de la comunicación dependiendo del tipo de mensaje, para, después, hacer un análisis de tendencia en cuanto al futuro de la Neurocomunicación se refiere. ¿La tendrán en cuenta los Dircom en sus decisiones de comunicación? ¿Es efectiva en el ámbito de las relaciones públicas? ¿Qué importancia tienen las emociones en la Comunicación Organizacional? Estas son algunas de las preguntas en torno a las que los siguientes apartados centran el análisis.

3.9.1. Argumentos sólidos frente a relaciones emocionales

El *gráfico 29* muestra cómo las empresas están tomando conciencia de esta nueva situación, los Directores de Comunicación otorgan un valor de 7,81 a la Neurocomunicación como aspecto eficaz para conseguir efectos positivos mediante las emociones y sensaciones que trasmite la marca o el producto. Pese a esta tendencia, los argumentos sólidos y la información transparente sigue primando para los Dircom como mejor forma de persuadir (9,02 y 9, respectivamente).

Grafico 29: ¿Qué aspectos de la comunicación considera más necesarios para conseguir efectos positivos en los stakeholders? (Media aritmética)



Fuente: Elaboración propia

3.9.2. Análisis de tendencias: La Neurocomunicación en el futuro

La *tabla 16* presenta un listado de las cinco ideas y conceptos que los expertos han resaltado al abordar lo referente a la Neurocomunicación y su futuro en la comunicación empresarial. Como se puede observar, algunos son contrarios, pues no hay consenso en las opiniones de los expertos. A continuación, se presenta de forma detallada la información al respecto.

Tabla 16: Neurocomunicación

Neurocomunicación	
○ Moda	○ Gran auge en el futuro
○ Demasiado nuevo	○ Tendencia
○ Existe desde siempre	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al conocimiento del término ‘neurocomunicación’, hemos encontrado dos vertientes en el estudio. Por un lado, los expertos que consideran que es un concepto demasiado nuevo, siendo aún algo difícil de gestionar y tangibilizar; y, por el contrario, los expertos que enmarcan su existencia desde antaño, existiendo desde su aplicación a la Psicología Social, sobre todo en el ámbito de la comunicación persuasiva

(publicitaria), y considerando que en la actualidad tan solo es una moda.

La Neurocomunicación existe desde que la Psicología Social se aplica al marketing y la comunicación, es decir, desde hace décadas. No hay nada nuevo en ello, sino simplemente una reformulación de viejos principios que ahora se convierten en moda.

Alfonso González Herrero, Dircom de IBM

Creo que la Neurocomunicación, al igual que el Neuromarketing, son conceptos muy nuevos que precisan de estudio y evolución aún... Sin embargo, como en otros ámbitos profesionales, considero que el estudio del comportamiento humano en diferentes dinámicas de su día a día podrá aplicarse perfectamente a la Comunicación o el Marketing.

Arnaud Roy, VP Marketing / Director España de Augure

La Neurocomunicación está presente en el modo en el que construimos una web y cómo las personas lo perciben según su estructura de la información, colores, videos, etc. Pero también, en la forma en que transmitimos los mensajes en los diferentes canales. Probablemente dentro de unos años podremos conocer más acerca de esta doctrina y trabajar desde los equipos de Comunicación teniendo en cuenta no únicamente los intereses declarados de la audiencia, sino el comportamiento humano en el consumo de diferentes formatos.

Contar historias y apelar a los sentidos lleva haciéndose desde hace muchos años. Ya se habló del marketing olfativo. Más que el Neuromarketing o la Neurocomunicación enfocados en los sentidos será en las emociones. Su aplicación es más interesante en publicidad, definitivamente en la comunicación corporativa en sí es más complicado.

Modelo nuevo o no, por lo general, los expertos pronostican a la Neurocomunicación, en cada una de sus vertientes, un gran auge en el futuro. Estos pronostican que irá a más, debido a la búsqueda de nuevas fórmulas que compensen el desplome de la eficacia de la publicidad convencional y también, por los avances en un mayor conocimiento del funcionamiento del cerebro humano impulsados por las neurociencias. Aunque consideran que es una tendencia más del ámbito publicitario (persuasión) que del campo de las relaciones públicas.

La tecnología en su integración en el día a día de la gente es capaz de entrar en el espectro emocional y actuar de una u otra forma según las necesidades. La nueva orientación al cliente y no al producto nos obliga a crear productos que se adapten a los *stakeholders*, entendiendo sus preferencias, necesidades, deseos y estados de ánimo. Los avances tecnológicos y las técnicas dirigidas a esas áreas no paran de sucederse. En este sentido, todo hace pensar que habrá un auge en el área del Neuromarketing y la Neurocomunicación.

Crear nuevas experiencias en el consumidor actual (ante los clientes que se encuentran saturados de mensajes y con cientos de productos con las mismas características a su alcance) está siendo una nueva forma de diferenciación de la empresa ante el consumidor. Estudiar qué siente este con la marca como medio para amoldar los mensajes a estas sensaciones. La experiencia que la marca o el producto le ofrezca será el detonante de una relación a largo plazo con el mismo.

Al final se trata de influir en la toma de decisiones del receptor de nuestros mensajes y seguramente que hay mucho que avanzar en este tema, tanto la emoción como la mente de las personas son lo que nos mueven a todos a tomar decisiones.

María Cortina, Dircom de Siemens

Asimismo, como medio para conseguir una mayor persuasión, la Neurocomunicación cada vez toma más fuerza en las acciones comunicativas de las organizaciones. La información escrita deja de tener el mismo valor, para dar paso a una comunicación dirigida a los sentidos. Pese a conocer que el sentido del oído o del olfato retiene las sensaciones más a largo plazo en el recuerdo, el más explotado por medio de las empresas es el sentido de la vista.

La Neurocomunicación, es decir, los vídeos, por ejemplo, es un formato que se utiliza mucho para llegar más directo al receptor, es un buen método pues supone una experiencia y es una comunicación más cercana [...]. La gente es mucho más proactiva a ver un video que a leer un texto.

Almudena Cruz, Dircom de Sage

Algunos expertos coinciden en que no se tomarán decisiones de comunicación teniendo en cuenta los elementos neuronales y sensoriales que intervienen en las diferentes tomas de decisiones (sociales, políticas, de consumo...) de aquí en adelante, sino que una buena comunicación siempre ha tenido en cuenta esos aspectos y desde siempre se han aplicado. Sin embargo, la disponibilidad de más herramientas y profesionales especializados llevará a un mayor uso. Esto vendrá influido también por lo llamativo de sus teóricos efectos.

Aun así, en ocasiones existe un poco de desconcierto en lo que a este modelo se refiere. Para su óptima aplicación los Dircom necesitan formación, además de una mayor investigación en relación a sus usos, aplicaciones, consecuencias, etc.

Se entiende como un concepto orientado al consumo, por ende, en las decisiones sociales y políticas, los expertos no consideran que se vaya a tener demasiado en cuenta.

Centrándonos en el ámbito que nos ocupa, los expertos consideran que este tipo de comunicación, menos masiva y más particularizada, mejorará la recepción y respuesta de las audiencias a los estímulos informativos y publicitarios. Las teorías en las que se basa el procesamiento de la información así lo establecen. La captación de atención es la base para que el individuo genere una determinada respuesta a un estímulo. Sin ella, no hay procesamiento y, por tanto, no hay respuesta. María Cortina, hace referencia a esta premisa e indica que “si se consigue llegar a la emoción de las personas, si se consigue "moverlas" el éxito está asegurado”.

[...] Para conseguir dicha atención, hoy día los expertos en creatividad publicitaria deben luchar y competir con millones de estímulos sensoriales. La personalización, adaptación y adecuación del mensaje a los requerimientos del consumidor nos ayudará a conseguir dicha atención.

Esmeralda Crespo, Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales

3.10. El Dircom en la empresa española

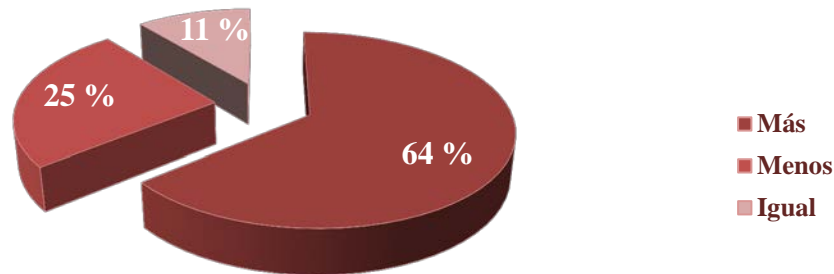
Tener mayor influencia y capacidad decisoria en la empresa es el principal reto del Dircom. El siguiente y último apartado dentro del análisis de resultados se adentra en esta figura como cierre, por ser el Director de Comunicación una de las principales variables objeto de estudio en esta investigación.

Desde una perspectiva temporal -pasado, presente, futuro- en su toma de decisiones, a continuación, se presenta en primer lugar, la capacidad de decisión del Dircom en la empresa, haciendo especial referencia a las resoluciones estratégicas. En segundo lugar, se estudia cual será la posición del Director de Comunicación en España pasados cinco años. Para finalizar, como conclusión, se analiza desde la perspectiva de los expertos, los retos de la Comunicación Organizacional, en general y del Dircom, en particular.

3.10.1. La toma de decisiones del Director de Comunicación

La profesionalización de esta figura, como hemos visto a lo largo del estudio, está siendo cada vez mayor, así como la importancia de incorporar la comunicación en la organización en manos de un departamento específico de Comunicación y de un Dircom que aglutine y encabece todas las tareas comunicativas. Ante esta situación, el *gráfico 30* expone que, como venimos adelantando, el Dircom tiene en la actualidad mayor capacidad decisoria en la organización en un 64 % de los casos, por el contrario, afortunadamente, tan solo un 25 % opinan que menos. Por último, el 11 % restante, consideran que el Dircom tiene la misma cabida en las decisiones de la empresa que en años anteriores.

Grafico 30: ¿El Dircom tiene ahora más o menos capacidad de decisión en su empresa?



Fuente: Elaboración propia

Como bien se destacó en el marco teórico de este estudio, los Directores de Comunicación están tomando cada vez más partida en decisiones que engloban una comunicación integral ligada al negocio, funciones imprescindibles para que la profesión se consolide como una función estratégica.

Sin embargo, del análisis global de los datos y atendiendo a cuestiones organizacionales y jerárquicas, se desprende que es importante tener en cuenta que la Dirección de Comunicación en España no siempre es un área funcional, por lo tanto no se puede considerar totalmente en términos de “dirección”. Haciendo un análisis de los puestos de los Dircom con los que ha contado esta investigación, encontramos muchos “responsables de”. Igualmente abundan los directores parciales de diversas áreas del ámbito comunicativo (de RSC, de Relaciones Institucionales, de Comunicación Interna, etc.) y, sorprendentemente, con frecuencia sin depender jerárquicamente de un único director de área funcional.

En consecuencia, es prevalente el intrusismo, profesionales de otras áreas que, en ocasiones, intervienen en procesos y toma de decisiones sobre las que no han recibido formación académica previa o sin contar con una experiencia laboral anterior específica (‘Lobbying’, Comunicación de Vulnerabilidad, Riesgo y Crisis; Comunicación Interna, etc.). Este profesiograma impreciso del que ya hablábamos en el apartado de fundamentación teórica y que el estudio lo confirma, complica de manera general la consolidación definitiva del Dircom dentro de la empresa española.

3.10.2. El Dircom en 2020

Estudiando y analizando la información obtenida durante la fase de investigación, se pueden apreciar diferentes tendencias. Principalmente, en 2020, el Dircom aumentará su importancia, pasando a ser una figura indispensable para cualquier compañía española. Además, jugará un papel estratégico a nivel global dentro de las corporaciones.

Tabla 17: Posición del Dircom en España pasados 5 años

Posición del Dircom en España pasados 5 años	
○ Figura indispensable	○ Posición junto a la Alta dirección
○ Papel estratégico	○ Dircom de negocios
○ Más decisión en la empresa	○ Más transversal

Fuente: Elaboración propia

Siendo así, en las empresas donde se considere esta figura (grandes corporaciones, multinacionales, empresas con altas cifras de facturación), esta será una figura próxima a la Alta Dirección y que gestionará diversos campos relacionados con la imagen de la empresa. Se consolidará como Departamento y como Dirección Estratégica en áreas transversales, teniendo por tanto un papel más estratégico que operativo. Además, este se afianzará como un factor clave de gestión y como órgano consultivo en la toma de decisiones, teniendo una mayor presencia en el *staff* directivo de las organizaciones.

Es una figura muy importante, que debe ser única, que debe agrupar toda la comunicación, la responsabilidad social y la cultura, por supuesto, y un conjunto de áreas intangibles de la empresa [...]. Tiene que estar ubicado en la dirección estratégica, pues tiene que contribuir en este ámbito, pues al fin y al cabo la imagen de la empresa depende de eso.

Javier Villalba, Exresponsable de Comunicación de Seguros Pelayo

En términos generales, el Dircom reforzará su posición en empresas grandes y medianas. Esmeralda Crespo, pronostica que el Director de Comunicación pasará a ser una de las figuras más relevantes del organigrama.

En la pyme no será tanto así. Las organizaciones de menor tamaño no cuentan con recursos suficientes para incorporar un área funcional de estas características en sus organigramas funcionales. En estas empresas la persona que ocupe las funciones del Director de Comunicación, si es que la hay, tiene que definir su servicio local o sectorial por encima de la pequeña estructura empresarial.

Si se mantiene la actual y prevalente tendencia de considerar la comunicación de forma integrada característica de los Dircom [...] y bastante exclusiva de las de mayor tamaño, globalizadas y cotizando en bolsa, es probable y hasta posible que la figura de ese tipo de Director de Comunicación, se convierta en una figura de especial influencia frente a las estructuras de poder y de toma de decisiones organizacionales.

Khaty Matilla. Dra. en Comunicación

La evolución del Director de Comunicación es constante y continua. Este está siendo capaz de adaptarse al entorno y englobar, como ya se hizo referencia, todas las labores de la comunicación bajo su perfil (cf. epígrafe 3.4.2.). Pero también es imprescindible que se adapte a los cambios citados, en cuanto al modo de comunicar se refiere.

La profesión hasta ahora ha estado muy centrada en lo que son los medios tradicionales y la comunicación “pura y dura”. Para darle mayor nivel a la profesión y a la posición del Dircom, es muy importante que estos se formen en temas de gestión de empresas, economía, finanzas, marketing; cuanto más sepa de la gestión del negocio que tiene alrededor, no solo de la comunicación, mayor interlocución tendrá dentro de una compañía. Su preparación académica influirá enormemente en la capacidad decisoria que la empresa le otorgue.

La figura del Dircom será básica y fundamental, alcanzando en algunas organizaciones por su naturaleza una importancia crucial, si es cierto que en un horizonte de cinco años el perfil profesional será mucho más exigente, hablamos de personas con alta formación en Dirección de Empresas, Estrategia Empresarial, Marketing Digital, Sociología y Comunicación.

Manuel Aranda Ogáyar, Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales

La tendencia no es solo que siga teniendo importancia en el organigrama de la empresa sino que también se destinen cada vez más recursos a la Comunicación Organizacional. Así mismo, los expertos apuntan a que un futuro próximo el Departamento de Comunicación irá homogenizando sus procesos de decisión y forma de funcionamiento con los departamentos más tradicionales de la empresa.

Cuando la situación económica analizada en el apartado 3.6., se estabilice y el consumo se normalice, según los expertos las empresas entrarán a competir para llegar a su cuota de mercado. En este sentido, solo la comunicación marcará la diferencia, así que el rol de los Directores de Comunicación deberá ser más decisivo en las estrategias empresariales.

Y es que cada día las marcas generan mucha más comunicación, producen constantemente mensajes a través de sus canales sociales, de sus *emailings*; los empleados, a su vez, se transforman en los principales prescriptores de las mismas, comunicando a su vez mediante sus perfiles públicos... La buena reputación, es más que nunca sinónimo de oportunidades y crecimiento para las empresas.

El Dircom tendrá una posición más importante ya que cada vez estará más pegado al negocio por el gran crecimiento que va a experimentar este a través de las redes sociales, sobre todo en las empresas de consumo, pero también poco a poco en las de *business to business*. Para Gustavo González, Dircom y Dirmark de Acceso, “¡el Dircom tiene una oportunidad de oro!

El auge de lo digital descrito a fondo en apartados anteriores, le dará más importancia a la comunicación. Gracias al cambio social, a internet y las nuevas tecnologías que han propiciado la descentralización del poder, la figura del Dircom surge con mucha más fuerza. Las compañías necesitan, más que nunca, escuchar y conectar con sus consumidores. En esta línea, el Director de Comunicación del futuro próximo dominará las técnicas digitales y el *branded content*.

3.10.3. Retos de la Comunicación Organizacional en general y del Dircom en particular

Analizando cuáles son los retos del Dircom, podríamos comenzar haciendo referencia a la necesidad de que esta figura siga ganando importancia y valor ante la Alta Dirección. El Director de Comunicación, por un lado, tiene que seguir concienciando a la cúpula corporativa de la importancia de la Comunicación Organizacional y de los cambios que en esta se están produciendo, para adaptarse y sumarse a los mismos, y, por consiguiente, deberá reivindicar su posición ante el *staff* de la organización. En este sentido, tener mayor peso en la toma de decisiones organizacionales y conseguir una mayor inversión en investigación y escucha de los públicos en la mayoría de las organizaciones, es su mayor desafío.

Como ha podido demostrar el presente estudio, aún existen Dircom que desempeñan mayormente funciones de jefe de prensa y de relaciones con los medios periodísticos, en lugar de ser el responsable de imagen interna y externa. Es un gran reto que en las corporaciones españolas en general y en los departamentos de Comunicación en particular se acabe con esta situación anómala.

La Comunicación Organizacional es un ámbito en auge y cada vez más importante en la empresa, aunque según los datos obtenidos, como hemos visto anteriormente, también el marketing es necesario para la comunicación, ya que es el área que se preocupa por hacer investigación de mercados y en conocer al consumidor, que en definitiva, es lo que vende. Es un reto de la comunicación alinear sus objetivos con los del marketing, “ir de la mano” cuando sea necesario, siempre sin confundir a qué se debe cada área.

En línea con lo anterior, el hecho de que el Director de Comunicación gane importancia y peso en las decisiones estratégicas de las empresas, dependerá también del posicionamiento del propio Dircom dentro de la organización. Si este se sigue empeñando en ser simplemente un responsables de comunicación y de reputación, sin tener en cuenta que la reputación se debe principalmente a la venta, esta figura seguirá quedándose estancada. El Director de Marketing está más enfocado a las áreas de negocio. El Dircom debe cambiar la mentalidad y tender en la medida de lo posible a la parte de negocio y así se tendrán mucho más en cuenta sus opiniones.

Otro gran reto de la comunicación es conseguir que las “marcas” estén presentes, que vivan en las conversaciones de los consumidores, realizar lo que se ha denominado como “*word of mouth marketing*” o la manera de meternos en las conversaciones cotidianas de los clientes, buscando su implicación e influencia, que más adelante se traduzca en recomendación.

Además, un aspecto importante que tienen que sopesar los departamentos de Comunicación es que el modelo comunicativo debe ser lo menos invasivo posible, *Inbound Marketing / Permission Marketing*. Como dijo Seth Godin (2012) en su libro *El Marketing del permiso*. “Los consumidores solo darán permiso a una empresa para comunicarse con ellos si saben lo que van a ganar a cambio. El anunciante tiene que compensar a los usuarios, explícita o implícitamente, por prestar atención a sus mensajes”.

Pero, el principal reto es la adaptación al nuevo entorno comunicacional, en el que las relaciones son personales y altamente controladas por el cliente. Esto lleva a la empresa a realizar un cambio de filosofía de actuación y, por ende también al Dircom. Este debe dominar las nuevas técnicas de comunicación (redes sociales, *storytelling*, etc.).

Ha habido una evolución enorme de 180°: se ha pasado de un profesional demasiado cercano y solo centrado en comunicación corporativa, a un departamento y a unos profesionales que nos hemos dado cuenta que nuestro valor está en el negocio, y que tenemos que ser una herramienta útil para este. Hemos sido capaces de hacer nuestra la RSC, toda la parte de *social media* la vimos antes que cualquier departamento, hemos sido capaces de liderarlo. Además todavía tiene que cambiar más.

Rosa Yagiüe, Dircom de Coca Cola Iberian Partners

Por otro lado, la transversalidad de la comunicación en unidades funcionales mejoraría la comunicación interna y probablemente las responsabilidades corporativas. De esta forma, en fases de lanzamiento de producto, se podría prescindir de la externalización.

Además, es un reto para el propio Dircom continuar con la tarea de pedagogo, seguir concienciando a los directivos de la importancia de la comunicación para la

empresa y del valor de invertir en ella. Es un desafío también que el Dircom posea formación especializada y, en consecuencia, “praxis” verdaderamente estratégica. Los CEO también deben tener conocimientos y formación en comunicación (MBA) para definir el perfil de conocimientos y competencias adecuados a la posición.

La demostración y cuantificación de su aportación de valor a la organización [...]. Mayores conocimientos del mundo empresarial, que permitan unas decisiones más alineadas y de mayor ayuda a la estrategia general de la organización en que se desempeñe.

Jesús Gómez Salomé, Dircom de Aenor

Idem en lo que respecta a la potenciación del número de asignaturas específicas en los grados de Publicidad y RR. PP. (peso ponderado de 50 % / 50 %) y en la posible futura génesis de grados especializados únicamente en Relaciones Públicas, que probablemente se vean suplantados por nuevos grados especializados en Comunicación Corporativa, donde de forma equivocada las Relaciones Públicas desempeñen una función exclusivamente táctica de soporte al marketing, eliminándose su aportación estratégica.

A la hora de plantear el futuro de la Comunicación Organizacional, Daniel Martí, Doctor en Ciencias de la Información de la Universidad de Vigo, realiza una aproximación, insistiendo en que en la actualidad la percepción del interés y necesidades de la organización es prioritaria pero no puede ir muy lejos del reconocimiento de la formación de tendencias o estilos de vida distintos que den algunos signos en grupos de interés complementario o incluso alternativos. Unas Relaciones Públicas más abiertas van a marcar en gran medida la agenda de la próxima Comunicación Corporativa.

Por último, resulta oportuno mencionar la labor de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) referenciada por todos los expertos. Estos reconocen y agradecen el trabajo que esta institución está llevando a cabo en relación al fomento de la figura del Director de Comunicación en España y en la lucha por el reconocimiento de la profesionalización de la comunicación y las relaciones públicas, en general y del Dircom en particular.

IV. CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones

A partir del análisis combinado de los resultados conseguidos tras la puesta en práctica de la metodología empleada, podemos concebir las siguientes conclusiones. Estas se han obtenido tras el alcance de los objetivos propuestos, habiendo identificado cómo se toman las decisiones en Comunicación Organizacional y determinado la influencia de los cambios socioeconómicos actuales en la toma de decisiones de los directivos. Por consiguiente, propician las condiciones necesarias para afirmar o refutar las hipótesis de las que partía la presente investigación.

Con la exposición de las conclusiones, se persigue no solamente delimitar las principales aportaciones de esta tesis, sino también proveer de un marco útil para los profesionales y estudiosos de la Comunicación Organizacional.

De conformidad con nuestros hallazgos, podemos concluir que, pese al desconocimiento por parte de los Directores de Comunicación de los modelos teóricos existentes para la toma de decisiones en gestión estratégica de empresas, se ha podido comprobar que estos aplican las bases de los modelos más básicos en sus procesos decisorios, pero de forma inconsciente, siguiendo los pasos lógicos que marca la capacidad de raciocinio aportada por el cerebro. Los Directores de Comunicación no aplican de manera premeditada estas directrices por considerar que no existe un único modelo útil para cada una de las situaciones a las que se enfrentan en la gestión de la Comunicación Organizacional, donde el análisis, el tiempo de respuesta y el método no son similares en una situación de crisis respecto a una ordinaria. En este sentido, la aplicación del modelo teórico se toma como base pero se adapta a las necesidades concretas.

Las decisiones estratégicas y relevantes son tomadas principalmente de forma grupal o, al menos, de manera consensuada, coincidiendo con lo estipulado en las premisas de los modelos teóricos analizados. Los Directores de Comunicación son conscientes de que considerar diferentes opiniones, ya sea por la dominancia cerebral diferente o simplemente por la generación de más alternativas y con ello de más creatividad, en las decisiones en grupo las hace más efectivas en cuanto a la

consecución de buenos resultados se refiere, aunque esto suponga una mayor ralentización del proceso y por ende, menos eficiencia. En cambio, las individuales se corresponden de manera general con las operativas, teniendo el Dircom total autonomía en estas determinaciones. Además, nos encontramos cada vez más con organizaciones donde imperan modelos participativos; en consecuencia el Dircom delega en muchas decisiones rutinarias. Cuanto más envergadura aglutina la decisión, más personas toman parte de ella y, por supuesto, más se escala en el organigrama empresarial. Las decisiones tácticas integran la comunicación con las demás unidades de negocio. Sin embargo, las estratégicas, en general, responden a unas líneas trazadas por el Director de Comunicación y aprobadas por la Dirección General.

Los Dircom aplican las etapas previstas en los modelos teóricos. El análisis de la situación y la investigación previa, la generación de diferentes alternativas y la fase de control de resultados que sirve de *feedback* para otras acciones, se presentan como las fases imprescindibles para una correcta toma de decisiones en comunicación. En el proceso de generar distintas alternativas los Dircom consensúan con el grupo. Ante varias opciones viables, en ocasiones se aprueban ambas, pues en comunicación las decisiones no son disyuntivas sino complementarias. La observación de los datos obtenidos nos permite concluir que existe una relación positiva con el *Neuromanagement*, donde consensuar con el grupo las alternativas siempre es positivo, pues da una perspectiva más amplia a la decisión, aportando valor al proceso.

Pese a que los Directores de Comunicación consideran imprescindible para la toma de decisiones las fases del proceso referentes a la investigación, tanto preliminar, para realizar un diagnóstico, como de evaluación final de análisis de repercusión, efectos y consecuencias, se corrobora que son minoritarias las áreas de comunicación que invierten en ello. En consecuencia, podemos afirmar que los Dircom toman decisiones siguiendo estrategias planificadas, aunque queda pendiente el análisis y la evaluación para con esto conseguir una mejora en la calidad de las decisiones tomadas, además de demostrar con valores cuantificados los efectos positivos que tiene la comunicación para la estrategia global de la organización.

En contradicción con las premisas teóricas sobre la garantía de éxito en decisiones tomadas de forma reflexiva, los Dircom dedican a las decisiones de manera

general un tiempo reducido, haciéndolo de forma rápida. Dedicar un tiempo menor no incide en el éxito de las mismas; al contrario, en comunicación se debe ser ágil pues influyen muchos acontecimientos del entorno que están fuera del control del Dircom y que una gran reflexión no puede controlar. Por lo tanto, se puede concluir que los modelos teóricos para la toma de decisiones son efectivos en la medida del ámbito al que se apliquen. Las decisiones de comunicación son imprevisibles y no siempre se llevan a cabo de manera esquematizada. En este sentido, es necesario que se establezca una planificación estratégica realista; es decir, que se sepa asumir la naturaleza de la actividad y el proceso de toma de decisiones en una organización; así como ser capaz de abarcar todas las situaciones sobrevenidas. Solo de esta forma, la planificación será de utilidad a la hora de tomar las decisiones tácticas y operativas del día a día.

Atendiendo a la importancia que el *Neuromanagement* otorga a la intuición a la hora de tomar una decisión, los Directores de Comunicación le restan importancia, en favor de otros factores con más peso como el sentido común y la experiencia previa, que agilizan las decisiones.

Basándonos en lo expuesto, se refuta parcialmente la primera hipótesis. La aparición en escena del *Neuromanagement* y de los modelos teóricos presentados en la tesis relacionados con los procesos decisorios permiten que los Directores de Comunicación tomen sus decisiones de manera planificada. Sin embargo, dado que en la gestión de la Comunicación Organizacional incide directamente el entorno, siendo este imprevisible, aplicar modelos teóricos no siempre es garantía de éxito. En relación al segundo miembro de la hipótesis inicial planteada, se confirma la relación de dependencia entre las variables “tiempo dedicado a la toma de decisiones” y “número de participantes” con la eficacia y la eficiencia obtenida. Teniendo en cuenta de nuevo la variable “imprevistos”, que *a priori* no había sido contemplada, ante decisiones importantes, el Dircom dedica más o menos tiempo e intervienen más o menos personas dependiendo de la urgencia con la que deba ser tomada. Así, las decisiones tácticas, como definir el Plan Estratégico de Comunicación Anual, se toman de manera conjunta y dedicando mucho tiempo a la determinación. Por otra parte, en las resoluciones relevantes, pero que deben ser adoptadas de forma rápida por la urgencia que atañen como, por ejemplo, atender una crisis reputacional frente a los medios, el Dircom decide de manera unipersonal, por eficiencia y operatividad. No obstante, en ocasiones

este no tiene la suficiente capacidad decisoria, perdiéndose inmediatez. Finalmente, las decisiones rutinarias son tomadas de forma rápida y unipersonal, para ganar eficiencia a pesar de que no consultar con el grupo pueda incidir en la eficacia de las mismas.

Centrándonos a continuación en el Director de Comunicación, en lo que concierne a su perfil, nos encontramos ante Dircom con edades más tempranas y cada vez mejor preparados. La amplia formación de estos profesionales no solo en Comunicación, sino también en Gestión de Empresas, permite vincular en mayor medida su figura con la toma de decisiones estratégica de la organización.

Pese a la necesidad latente de incorporar la comunicación como activo estratégico en todas las empresas que quieran coexistir, tras la exploración de los datos, observamos que las grandes organizaciones cuentan con la figura del Dircom desde hace años. Sin embargo, las pymes comienzan a tener en cuenta la importancia de la Comunicación Organizacional, integrando al Dircom muy recientemente y de forma pausada.

La característica que define al Dircom según la investigación realizada, es su capacidad de liderazgo. Además, dado el intrínseco carácter estratégico de la comunicación en el entorno organizacional, el Director de Comunicación posee cada vez más visión empresarial y perspectiva holística de la organización. Esto posibilita que ejerza la labor de asesor en las decisiones tomadas por los demás departamentos de la empresa, propiciando que la toma de decisiones esté unificada existiendo un continuo *feedback* con todas las áreas de la misma. Valga la redundancia, el Dircom es una figura de confianza en la empresa, que gestiona la confianza de la empresa.

El Director de Comunicación se afianza como figura relevante en la organización. Ha pasado a depender cada vez más directamente del primer nivel ejecutivo, ubicándose en las líneas superiores del organigrama, integrando la comunicación en la toma de decisiones empresariales, formando parte de los *staff* directivos y orientando su función a aportar información de los intereses de los *stakeholders*, así como de la repercusión de las decisiones de la organización en los mismos.

Los datos conseguidos reflejan que la empresa ha tomado conciencia de la necesidad de que el Dircom tenga una presencia activa en los Comités de Dirección como medio para conseguir una visión general de los objetivos corporativos y de negocio, que le permita tomar decisiones tácticas alineadas con estos y actuando en sinergia. Efectivamente, podemos aseverar que en las grandes empresas españolas ha aumentado la asistencia del Dircom al Comité de Dirección como órgano asesor de las decisiones tomadas.

En concordancia con los resultados, se confirma la segunda hipótesis, concluyendo que el Dircom ha evolucionado, siendo una figura más estratégica que operativa en la actualidad, donde la ubicación de este en la cúspide del organigrama empresarial vincula al Dircom con la toma de decisiones estratégica de la empresa. Sin embargo, este es un posicionamiento tímido, que aún tiene mucho camino por recorrer.

Para una optimización en la toma de decisiones resulta necesario que la profesionalización del Dircom termine de consolidarse en la empresa. Esto será posible, gracias a una mayor inversión en investigación social para el diagnóstico de problemas de comunicación, pues solo así podrá realizarse una praxis estratégica y no meramente táctica en las decisiones. Además, aún predomina el intrusismo; es decir, profesionales de otras áreas de conocimiento que, en ocasiones, intervienen en procesos y toma de decisiones sobre las que no han recibido formación académica previa o sin contar con una experiencia profesional anterior específica.

Como principal reto del Dircom, los resultados apuntan a la adaptación de este al nuevo entorno comunicacional, donde las relaciones son personales y altamente controladas por el cliente. Igualmente, la empresa debe realizar un cambio de filosofía de actuación y, por ende, también el Director de Comunicación. Asimismo, es un desafío para este continuar con la tarea de pedagogo y seguir concienciando a los directivos de la importancia de la comunicación para la organización y del valor de invertir en ella.

En el ámbito que nos ocupa, destaca el reto de que el Dircom tenga mayor influencia y capacidad decisoria en la empresa. Como medio para conseguirlo, es importante que este, en la medida de lo posible, esté más ligado a la parte de negocio,

alineándose con Marketing cuando sea necesario, aunque sin confundir la naturaleza de cada área. En línea con lo anterior, pese a que los datos apuntan a que en la actualidad el Director de Comunicación se desprende de la dependencia jerárquica de los departamento de Marketing y de Recursos Humanos, existe una tendencia al alza a fusionar Comunicación y Marketing en un solo departamento y/o dirección, empujados, entre otros factores, por las múltiples convergencias existentes en el entorno digital. Asimismo, algunos expertos comienzan a señalar el surgimiento de una nueva figura que englobe ambos perfiles, que sería denominado MarCom, el cual asumiría la toma de decisiones de forma integrada.

La evolución del Dircom es constante y continua. Los hallazgos de este estudio permiten prever que en 2020, el Dircom aumentará su importancia, pasando a ser una figura indispensable para cualquier compañía española. Además, jugará un papel estratégico a nivel global dentro de las empresas. Se consolidará como Departamento y como Dirección Estratégica en áreas transversales, teniendo por tanto un papel más estratégico que operativo. También, si se mantiene la actual y prevalente tendencia de considerar la comunicación de forma integrada, el Dircom se convertirá en una figura de especial influencia frente a las estructuras de poder y de toma de decisiones organizacionales, afianzándose como un factor clave de gestión. El Dircom del futuro será una persona de negocios al servicio de la comunicación.

En lo que concierne a la dimensión —influencia de las actuales variaciones socioeconómicas del entorno en la toma de decisiones en Comunicación Organizacional— en primer lugar, y haciendo referencia a la crisis económica, los resultados obtenidos en nuestro estudio constatan que la principal incidencia de esta en los procesos decisorios de los Directores de Comunicación es la ralentización y disminución de decisiones tomadas por los directivos. La falta de recursos económicos ha limitado y condicionado mucho la capacidad de decisión. Asimismo, la necesaria economía de costes ha influido en una mayor profesionalización de la actividad de comunicación, llevando a que las decisiones se sometan a parámetros homólogos a los que vienen rigiendo las de otros departamentos desde hace tiempo.

Fundamentalmente, la crisis económica ha interferido en dos direcciones: sobre los presupuestos y respecto al mensaje. En las empresas que consideran la

comunicación de forma totalmente táctica se han reducido áreas blandas, eliminado funciones, además de importantes recortes en remuneraciones salariales de directivos y otras posiciones del área de Comunicación. Por el contrario, en las organizaciones con orientación más estratégica, se ha producido el efecto contrario: mayor atención a la Comunicación Organizacional como elemento fundamental en las políticas corporativas y de negocio, mayor asignación presupuestaria, refuerzo de estructuras de capital humano, etc. Sin embargo, la comunicación comercial ejecutada por Marketing y Publicidad, ha sufrido una gran reducción presupuestaria en ambos perfiles de empresas.

En esta perspectiva, la tercera hipótesis se confirma pues los datos determinan que las decisiones de Comunicación Organizacional y la figura del Dircom cobran aún más importancia en momentos difíciles, convirtiéndose en necesario para la organización, que en tiempos complicados busca diferenciarse de la competencia a través de una buena gestión comunicativa basada en la estrategia de imagen y la gestión de la reputación. El Dircom con menos presupuesto, debe obtener los mismos resultados que antes se lograban con acciones publicitarias o que supusieran un gran coste para la empresa.

Cuando la situación económica se estabilice y el consumo se normalice, las empresas necesitarán diferenciarse de la competencia. En este sentido, la comunicación será indispensable para conseguirlo. Por tanto, el rol de los Directores de Comunicación definitivamente deberá ser más decisivo en las estrategias empresariales.

Más allá de observar los acontecimientos, toda investigación pretende descifrar el porqué de los mismos. Crisis económica, saturación publicitaria, irrupción de las redes sociales o clientes más exigentes con la ética de la empresa, son mayormente los sucesos que inciden en las decisiones tomadas en comunicación, obligando a amoldarlas a la situación actual del mercado. La sociedad está cambiando, se ha vuelto más exigente con la empresa y, en ese sentido, la organización debe adaptarse a lo que demandan sus públicos de interés.

La situación político-social cambiante y en muchos casos complicada e incluso crítica, genera una gran desconfianza de la sociedad hacia las empresas. La recesión

económica ha incrementado el interés por el logro de una reputación positiva a través de una comunicación estratégica.

Actualmente, la buena reputación es más que nunca sinónimo de oportunidad y crecimiento para la empresa. En consecuencia, tener una imagen positiva está primando cada vez más en las decisiones tomadas por los Dircom, siendo un factor muy importante que se debe gestionar y priorizar en las políticas comunicativas llevadas a cabo por las organizaciones. Sin embargo, la gestión de los intangibles no termina de calar totalmente entre los altos ejecutivos.

Nuestros datos son consistentes al afirmar que la reputación, a nivel general, aumenta su importancia y es más tenida en cuenta a la hora de decidir qué quiere conseguir la organización con su comunicación. Si bien, es importante que esta no se reduzca a notoriedad, imagen y premios autofinanciados, pues seguirá perdiéndose la credibilidad en las empresas más deprisa que hasta el momento.

La sociedad cambia continuamente. Las empresas son parte de esta y, por tanto, también cambian. Es necesario posicionar a la organización con una buena reputación para que la imagen positiva hable sin que sea esta directamente la que lo haga.

De acuerdo con lo expuesto, la promoción de la Responsabilidad Social debe ser un fin en sí mismo para las empresas, pues repercute directamente en su reputación y, solo indirectamente, en su cuenta de resultados. Por tanto la calidad de la Responsabilidad Social es un buen indicador para evaluar su reputación. Sin embargo, no basta con cualquier compromiso social. La visión a la hora de emprender acciones socialmente responsables está mudando. Ahora lo relevante no es dar cierta cantidad para una causa concreta, sino cómo lo da la empresa y por qué.

Es importante tener en cuenta que la decisión de comunicar una imagen falsa para tener una reputación positiva y que no concuerde con lo que realmente es la empresa, es un gran error cometido por algunas corporaciones. Al final, si la organización carece de un producto o servicio de calidad, de nada sirve poseer una buena reputación.

Entre las recientes exigencias de los *stakeholders* hacia las empresas, destaca la necesidad de relacionarse con organizaciones socialmente responsables. Tras el análisis de antecedentes era de prever que el futuro de las empresas vaya a depender de su ética y moralidad. La cuarta hipótesis se confirma, pues las empresas se amoldan a estas demandas, incorporando en sus decisiones de comunicación cada vez más la gestión de intangibles como valor positivo de esta ante sus públicos. No obstante, aún gestionar la reputación o decidir llevar a cabo acciones de RSC está encaminado en mayor medida a aumentar las ventas y no al buen gobierno corporativo. Todavía las decisiones de las empresas se orientan principalmente al corto plazo, cuyo objetivo es la venta del producto o servicio siendo lo que define la cuenta de resultados de la organización.

Los intangibles son valores que no se mantienen por siempre, evolucionan las conciencias colectivas. Sobre la base de los resultados, es posible prever que las organizaciones que no respondan a sus responsabilidades van a ser penalizadas en órdenes más profundos que los de la visibilidad o la agenda pública. Es necesario que desde la empresa exista una aproximación sistemática a la RSC, estando inmersa en la estrategia de comunicación 360°.

De este modo, y siguiendo con las resoluciones relacionadas con los cambios (sociales) interventores en la Comunicación Organizacional, se confirma de manos de los Directores de Comunicación el agotamiento del modelo tradicional de masas, emergiendo, en cierta medida, una comunicación bidireccional. Y decimos en cierta medida, porque pese a ser una obviedad la necesidad de un *feedback* comunicativo entre la empresa y sus públicos de interés, esta no termina de incorporar tanto a nivel interno como externo los canales que pone a su disposición la web 2.0.

Desde hace unos años y cada día más, estamos asistiendo a grandes cambios estructurales en el modelo de comunicación tradicional. La sobresaturación de los medios tradicionales y la aparición de nuevos canales de comunicación han hecho inmunes a los *stakeholders* a muchos de esos mensajes, reduciendo drásticamente la audiencia real de las comunicaciones. Los medios tradicionales siguen manteniendo un gran alcance pero no el control sobre si la audiencia está recibiendo el mensaje. Se está en cierta forma perdiendo el foco de dónde está el consumidor. Este es el que tiene ahora el poder y la comunicación bidireccional, a través de las redes sociales, sobre

todo, es el medio para conseguirlo. En consecuencia, las decisiones dejan de estar orientadas al producto para estar orientadas al cliente.

Las redes sociales son canales de comunicación que obligan a adaptarse a la irrupción de las nuevas TIC. Sin embargo, el auge de este fenómeno social está parejo a la crisis de medios de comunicación tradicionales. Por ello, esta situación resulta preocupante en relación al desequilibrio que este hecho produce en el concepto de esfera pública y en el funcionamiento sistémico de la democracia. El papel que juega en ello la prensa tradicional no puede ser sustituido por las RR. SS., ni por el “periodismo ciudadano”, ni por las televisiones corporativas. Definitivamente, el modelo de comunicación bidireccional no será sustitutivo del modelo tradicional de comunicación de masas, sino complementario, refutándose parcialmente la quinta hipótesis.

La decisión de incluir las redes sociales en la comunicación llevada a cabo por la empresa es una tendencia totalmente al alza. Sin embargo, aunque todo apunta a lo contrario, aún existen empresas reacias a considerar el papel importante de estas en la comunicación llevada a cabo por la organización. Principalmente, esta situación se debe a la falta de control que supone el intercambio de opiniones libres en las redes sociales donde el *feedback* no siempre es favorable. Prever las consecuencias de no incorporar este canal de comunicación no es fácil, pues dependerá del tipo de empresa, sector, cliente, etc. Pero si atendemos únicamente al factor “demanda cada vez mayor de una comunicación bidireccional de los clientes hacia las empresas”, podemos predecir que las organizaciones que no decidan incorporar la comunicación web en sus políticas pueden ver afectado su negocio en términos de consumo e imagen. Podrían perder competitividad e incluso llegar a poner en peligro su supervivencia como empresa. Asimismo, la relevancia y eficacia de las mismas irán incrementándose a medida que las nuevas generaciones vayan ocupando un papel de mayor responsabilidad en la sociedad y en la economía.

La mayoría de los Dircom entienden e integran mediante decisiones estratégicas de *social media* las redes sociales en las acciones de comunicación externas, no tanto en las internas, pero insisten en la necesidad de relativizar su importancia. Conclusión que refuta totalmente la quinta hipótesis, la cual enunciaba la incorporación total de este modelo en las empresas como medio para obtener una escucha activa de los públicos.

Podemos concluir que todavía la empresa escucha lo que le conviene y comunica lo que le interesa.

Los hallazgos obtenidos permiten pronosticar que la comunicación bidireccional a través de las redes sociales se tomará más en cuenta en las decisiones en los próximos cinco años. Estas serán un pilar más del enorme conglomerado que supondrá la comunicación digital. Además, en el medio plazo, el uso de las redes sociales se hará de forma más experimentada. La comunicación adaptará los mensajes a cada una de estas plataformas. Según los expertos partícipes del estudio, los medios sociales crecerán en penetración, en audiencia y en consumo.

Es el estado de la sociedad ya mencionado (saturación publicitaria, crisis mediática, etc.) el que incide directamente en la búsqueda de más alternativas comunicativas por parte de la empresa como medio para conseguir mayor impacto en las audiencias. La nueva orientación al cliente y no al producto obliga a las organizaciones a adaptarse a sus públicos de interés, entendiendo sus preferencias, necesidades, deseos y estados de ánimo. En este sentido, la última hipótesis hacía referencia a la Neurocomunicación. Esta premisa se confirma ante los datos obtenidos en el estudio, los cuales sitúan a los mensajes emocionales y sensoriales de la empresa como un nuevo medio para conseguir mayor persuasión. La experiencia que la marca o el producto le ofrezca al consumidor será el detonante de una relación a largo plazo con este. Por lo tanto, la información escrita y los argumentos sólidos dejan de tener el mismo valor, para abrir paso a una comunicación dirigida a los sentidos y a las emociones.

Por consiguiente, la Neurocomunicación es más tendencia en el ámbito de la Comunicación Publicitaria. Para el campo de la Comunicación Organizacional es un concepto demasiado nuevo que precisa de estudio y evolución. En los próximos años se aplicará más esta doctrina, trabajando desde los equipos de comunicación teniendo en cuenta no únicamente los intereses declarados de la audiencia, sino el comportamiento humano en el consumo de diferentes formatos.

Este tipo de comunicación, menos masiva y más particularizada, mejorará la recepción y respuesta de las audiencias a los estímulos informativos y publicitarios. Las

teorías en las que se basa el procesamiento de la información así lo establecen.

La Neurocomunicación, en cada una de sus vertientes, tendrá un gran auge en el futuro. Seguramente irá a más, debido a la búsqueda de nuevas fórmulas que compensen el desplome de la eficacia de la publicidad convencional. Asimismo, los avances en el mejor conocimiento del funcionamiento del cerebro humano impulsados por las neurociencias y la disponibilidad de más herramientas y profesionales especializados llevarán a un mayor uso.

Una vez expuestas las principales aportaciones de esta tesis doctoral, no podemos obviar la existencia de una serie de limitaciones, que, como todo trabajo, esta investigación a buen seguro presenta. En cualquier caso, entendemos que esas limitaciones podrán ser tenidas en cuenta en ulteriores estudios y por ende contribuirán al crecimiento y desarrollo de esta investigación.

Primero, es preciso apuntar que todas las decisiones metodológicas deben incurrir el proceso de elegir entre los diferentes métodos de investigación disponibles, lo cual implica descartar otros. Las elecciones efectuadas intentaron aplicar técnicas de estudio viables que encaminaran la acción investigadora. En consecuencia, se entiende que las opciones realizadas permitieron obtener los resultados aquí presentados. Otros métodos podrían haber generado otros datos diferentes, lo cual apunta a que otros trabajos podrían ser realizados en este campo.

En segundo lugar, aunque la investigación se iniciara hace tres años y el entorno cambie continuamente, se ha conseguido superar la necesaria actualización al tiempo, sin renunciar al aporte histórico y conocimiento de la evolución derivados de esa progresión temporal gracias al contraste exhaustivo de los datos obtenidos y a la actualización continua de fuentes secundarias. Por último, podemos destacar la dificultad para acceder a la población objeto de estudio. Para solventar esta limitación, el número de empresas, Dircom y expertos contactados inicialmente tuvo que ser un 30% mayor que la muestra definida para cada método. Esta consideración permitió cumplir los objetivos diseñados en el dominio temporal establecido.

La génesis de estos datos no nos invita solo a la reflexión, sino que induce a investigar con mayor detalle, a fin de complementar esta investigación arrojando más luz en lo referido a la toma de decisiones en Comunicación Organizacional.

Con el objetivo de no restar profundidad en el campo delimitado, existen diversos aspectos que el presente trabajo no ha podido cubrir por la necesaria delimitación temporal-espacial. Asimismo, el estudio realizado instiga algunas otras investigaciones que pueden ser realizadas en búsquedas futuras.

Primero, una propuesta metodológica es la búsqueda de información en una muestra mayor y ejecutados de forma periódica. De esta forma, será posible recuperar los datos estadísticos y comparar posteriormente la evolución, buscando confirmar las tendencias descritas en esta investigación, así como seguir pronosticando el asunto.

Segundo, con el objetivo de ahondar en toda la información y datos obtenidos, y así profundizar en la temática de la tesis, sería fundamental buscar el contacto con niveles jerárquicos más altos en las organizaciones, donde los Dircom estén presentes en Comités de Dirección, para estudiar el proceso de toma de decisiones *in situ* (fases, posiciones, peso de la comunicación y del Dircom, liderazgo, etc.). Así, además de aportar valor a la investigación, con la obtención de la información indicada, se podría comparar la efectividad de la Comunicación Organizacional en las empresas según quien tome las decisiones.

Tercero, tras el análisis expuesto en relación al auge de la comunicación digital, otra propuesta es profundizar en el impacto de las redes sociales para la sociabilidad y la toma de decisiones internas de la empresa.

Una cuarta cuestión surge al observar los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) (2015), según el cual el 99,88 % del tejido empresarial español está constituido por pymes. En este sentido, proponemos profundizar en algunos aspectos específicos que han llamado nuestra atención y que tan solo quedan apuntados en nuestro trabajo. Así, se propone estudiar a fondo la toma de decisiones llevada a cabo por el responsable de comunicación, si es que forma parte de la empresa, de ser así quién si no tiene esas competencias, entre otros asuntos de interés, que permitan realizar una

comparación con los resultados obtenidos en este estudio atendiendo al tamaño de las empresa.

En quinto lugar, teniendo en cuenta la cláusula decimotercera de la ley 14/2011 de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación por su relevancia social, resulta conveniente incorporar la perspectiva de género como categoría transversal en la investigación. Por tanto, una línea de estudio que se presume muy fructífera estaría marcada por estudiar la relación entre el género del Dircom y su rol en la toma de decisiones en la empresa, así como las diferencias existentes según el sector de la organización, realizando una comparativa entre géneros.

Por último, cabe destacar que aunque el estudio esté basado en organizaciones españolas, las conclusiones pueden ser aplicadas de manera global, considerando la internacionalización, no solamente de los procesos de comunicación, sino también de las propias empresas. No obstante, tomando como base este trabajo, sería conveniente realizar estudios cuantitativos en diferentes países sobre la misma temática. Esto permitirá una comparación entre regiones y obtener de esta forma un conocimiento global útil en el ámbito de la Comunicación Organizacional.

Este estudio, en definitiva, se suma a las incipientes líneas de trabajos que reivindican el rol estratégico del Director de Comunicación. Y si bien queda todavía un largo camino por recorrer hasta alcanzar la consolidación definitiva del Dircom como órgano imprescindible en la toma de decisiones empresarial, esta investigación contribuye a la aportación de esperanza, claridad y futuro a esta apasionante profesión.

Con esta exposición, se percibe que los temas tratados en la tesis pueden y deben generar nuevos estudios para profundizar en el campo de la Comunicación Organizacional, pues sin toma de decisiones no hay gestión empresarial y sin comunicación no hay empresa. En consecuencia, el trabajo realizado durante el proceso de pesquisa, que resulta en esta tesis, lanza cuestiones para el debate que no se encierran con la finalización de la investigación.

4.2. Conclusões

A partir da análise combinada dos resultados obtidos e da metodologia implementada, podemos considerar as seguintes conclusões após alcançar os objetivos propostos: foi identificado como são tomadas as decisões em Comunicação Organizacional e determinada a influência das atuais mudanças socioeconômicas na tomada de decisão dos gestores, elaborando-se assim as condições necessárias para afirmar ou refutar as hipóteses que inicialmente fundamentaram esta investigação.

Com a apresentação das conclusões, visamos não só enunciar as principais contribuições deste estudo, como também fornecer uma ferramenta útil para profissionais e estudantes de comunicação organizacional.

De acordo com nossos resultados, podemos concluir que apesar do desconhecimento dos Diretores de Comunicação sobre os modelos teóricos existentes para a tomada de decisões na gestão estratégica de empresas, verificou-se que estes seguem as bases teóricas dos modelos mais simples nos seus processos de decisão, mas de forma inconscientemente, seguindo um raciocínio lógico. Os Diretores de Comunicação não aplicam deliberadamente estas diretrizes, porque consideram que não existe um único modelo útil para cada uma das situações que enfrentam na gestão da Comunicação Organizacional, onde a análise, o tempo de resposta e o método aplicado numa situação de crise não é semelhante ao aplicado a uma situação comum. Neste sentido, o modelo teórico é utilizado como a base, mas é adaptado as necessidades específicas de cada situação.

As decisões estratégicas e relevantes são tomadas principalmente em grupo ou por consenso, coincidindo com o que está estabelecido nos modelos teóricos analisados. Os Diretores de Comunicação estão cientes de que têm opiniões diferentes, quer seja, pela diferente dominância cerebral ou simplesmente por se gerarem mais alternativas, e conseqüentemente mais criatividade. As decisões de grupo são mais eficazes quando está em causa o alcance de bons resultados, mesmo que isso signifique uma maior desaceleração na tomada de decisões, e por conseguinte, menos eficiência. Em contrapartida, as decisões individuais correspondem geralmente a decisões

operacionais, tendo o Dircom completa autonomia neste parecer. Além disso, deparámo-nos cada vez mais com organizações onde predominam modelos participativos, e em consequência disso o Dircom delega grande parte das decisões de rotina. Quanto maior importância reunir a decisão, mais pessoas fazem parte dela, e por sua vez, maior é a expansão no organograma empresarial. As decisões estratégicas integram a comunicação com outras unidades de negócio, e geralmente, respondem a um conjunto de linhas traçadas pelo Diretor de Comunicação e aprovado pela Direção-Geral.

Os Dircom aplicam os passos que elaboram os modelos teóricos. A análise da situação e pesquisa prévia, a criação de diferentes alternativas e a fase de controlo de resultados que servem de *feedback* para outras ações, são apresentadas como as etapas imprescindíveis para uma adequada tomada de decisão em comunicação. E no momento de criar alternativas distintas, os Dircom decidem em consenso com o grupo. Confrontado com diversas opções viáveis, às vezes ambas são aprovadas, porque em comunicação as decisões não são disjuntivas mas sim complementares. O estudo dos resultados conclui que, com uma relação positiva com o *Neuromanagement* a procura de alternativas em consenso com o grupo é um fator sempre positivo e oferece uma perspectiva mais ampla a decisão, acrescentando valor ao processo.

Apesar de os Diretores de comunicação considerarem essencial para a tomada de decisão as fases do processo referente à investigação, tanto a preliminar para realizar um diagnóstico, como o da avaliação da análise final de impacto (efeitos e consequências). Confirma-se que são uma minoria as áreas de comunicação que investem nelas. Consequentemente, podemos dizer que os Dircom tomam decisões seguindo estratégias planificadas, embora a análise e avaliação fiquem pendente. Por um lado, conseguem a melhoria na qualidade das decisões tomadas e por outro, demonstram com valores quantificados os efeitos positivos que a comunicação tem para a estratégia global da organização.

Em contradição com as premissas teóricas sobre a garantia de sucesso nas decisões tomadas de forma reflexiva, de um modo geral, os Dircom dedicam-lhe pouco tempo tomando decisões de forma mais rápida. Dedicar menos tempo não afeta o sucesso das decisões, pelo contrário, em comunicação deve-se ser ágil pois influencia

muito o ambiente dos acontecimentos que estão fora de controlo do Dircom, algo que uma grande reflexão não pode controlar. Portanto, pode-se concluir que os modelos teóricos para a tomada de decisões são eficazes na medida do âmbito a que se aplicam. Decisões de comunicação são imprevisíveis e nem sempre são levadas a cabo de forma esquemática. Neste sentido, é necessário estabelecer um planeamento estratégico realista, ou seja, assumir que se conhece a natureza da atividade e do processo de tomada de decisão de uma organização, assim como, ser capaz de fazer frente a todas as situações inesperadas. Só desta forma, o planeamento será útil no momento de tomar todas as decisões táticas e operativas do dia a dia.

Considerando a importância que o *Neuromanagement* atribui à intuição no momento de tomada de decisão, os Diretores de Comunicação minimizam e têm em conta outros fatores com mais peso, como o senso comum e a experiência prévia porque agilizam as decisões.

Com base no supracitado, refuta-se parcialmente a primeira hipótese. A entrada em cena do *Neuromanagement* e dos modelos teóricos na tomada de decisão dos Diretores de Comunicação permitem que estas sejam tomadas de forma planeada. Porém, a gestão da Comunicação Organizacional incide diretamente num ambiente imprevisível, aplicar modelos teóricos nem sempre é garantia de sucesso. Em relação a segunda parte da hipótese inicial, verifica-se a relação de dependência entre as variáveis: tempo despendido na tomada de decisão e número de participantes com eficácia e eficiência obtida. Considerando, novamente a variável "inesperado" que a priori não tinha sido contemplada, perante duas decisões importantes, o Dircom dedica mais ou menos tempo e envolve mais ou menos pessoas, dependendo da urgência com que a decisão deve ser tomada. Por uma lado, as decisões táticas, como a definição do Plano Anual de Comunicação Estratégica, são tomadas em conjunto e dedica-se muito mais tempo à decisão. Por outro lado, as decisões relevantes aquelas que devem ser tomadas rapidamente devido a urgência que acarretam, como por exemplo, resolver uma crise de reputação enfrentado os meios de comunicação, o Dircom decide de uma única forma, com eficiência e operacionalidade. Porém, às vezes o Dircom não tem a capacidade de decisão suficiente, perdendo-se o imediatismo de muitas decisões. Finalmente, as decisões de rotina são feitas de forma rápida e única para ser mais eficaz, no entanto, não consultar o grupo pode influenciar a eficácia das mesmas.

Focando em seguida o perfil do Diretor de Comunicação, deparamo-nos com Dircom com idades mais jovens e cada vez mais bem formados. A extensa formação destes profissionais não é só em Comunicação, mas também em Administração de Empresas, e isto permite-nos estabelecer uma relação entre o impacto da figura do Dircom com a tomada de decisão estratégica da organização.

Apesar da necessidade latente de incorporar a comunicação como um ativo estratégico em todas as empresas que querem coexistir, e depois de explorar os dados, observou-se que as grandes organizações contam com a figura do Dircom desde há muitos anos. Contudo, as PME começam a considerar a importância da Comunicação Organizacional, integrando o Dircom recentemente e de forma muito lenta.

A característica que define o Dircom segundo a pesquisa, é a sua capacidade de liderança. Além disso, dada a natureza intrínseca da comunicação estratégica no ambiente organizacional, o Diretor de Comunicação possui uma visão cada vez mais empresarial e holística da organização. Isto possibilita que exerça a função de conselheiro nas decisões tomadas pelos outros departamentos da empresa, conduzindo a uma tomada de decisão unificada existindo um contínuo *feedback* com todas as áreas da mesma. Passe a redundância, o Dircom é uma figura de confiança na empresa e que gere a confiança da mesma.

O Diretor de Comunicação estabeleceu-se como uma figura importante na organização. Passou a depender cada vez do primeiro nível executivo, colocando-se nas linhas superiores do organograma, integrando a comunicação na tomada de decisões empresariais, fazendo parte do *staff* diretivo e direcionando a sua função a fornecer informações aos interesses dos *stakeholders*, como também a consequências que as decisões organizacionais tem sobre os mesmos.

Os dados obtidos revelam que a empresa se tomou consciência da necessidade de o Dircom ter uma presença ativa nos Comitês de Direção, como um meio para obter uma visão geral dos objetivos corporativos e do negócio, permitindo-lhe tomar decisões táticas em linha com estes e atuando em sinergia. Em conformidade, podemos afirmar que nas grandes empresas espanholas aumentou a presença do Dircom no Comité de Direção como um órgão conselheiro das decisões tomadas.

De acordo com os resultados a segunda hipótese foi confirmada, concluindo-se que o Dircom evoluiu. É atualmente uma figura mais estratégica do que operacional, onde a sua localização no topo do organograma empresarial vincula o Dircom com tomada de decisões estratégicas da empresa. No entanto, esta é uma posição tímida, tendo ainda um longo caminho a percorrer.

Para otimizar a tomada de decisões é necessária que a profissionalização do Dircom se consolide na empresa. Isto será possível, se existir um aumento de investimento em investigação social para diagnosticar problemas de comunicação, porque só assim, se poderá realizar uma prática estratégica e não meramente tática das decisões. Além disso, a intrusão ainda prevalece, existem profissionais de outras áreas de conhecimento que, por vezes, estão envolvidos em processos de tomada de decisão sobre os quais não receberam formação académica prévia ou não têm experiência profissional anterior específica.

Como principal desafio do Dircom, os resultados apontam para a adaptação a este novo ambiente comunicacional, onde as relações são pessoais e altamente controlada pelo cliente. Neste sentido, a empresa deve fazer uma mudança na filosofia de atuação, e portanto, também de Diretor de Comunicação. Mesmo assim, é um desafio para este, continuar com a função de pedagogo e com a missão de consciencializar os diretivos da importância da comunicação para a organização e o valor de se investir nela.

Neste âmbito, destaca-se o desafio de o Dircom ter mais influência e capacidade de decisão na empresa. Como meio para alcançar isso, é importante que este na medida do possível esteja intimamente ligado à parte dos negócios alinhado com Marketing, quando necessário, mas sem confundir a posição que cada área deve ter. De acordo com o parágrafo anterior, embora os dados indiquem que atualmente o Diretor de Comunicações resulta da subordinação hierárquica do Departamento de Marketing e Recursos Humanos, há uma tendência crescente para fundir Comunicação e Marketing num só departamento e/ou direção, impulsionado, entre outros fatores, pelas muitas convergências existentes no ambiente digital. A tomada de decisões será assumida pelo mesmo profissional que integra ambos os perfis, chamada MarCom .

A evolução do Dircom é constante e contínua. Os resultados deste estudo permitem prever que em 2020, o Dircom aumentará a sua importância tornando-se uma figura indispensável para qualquer empresa espanhola. Além disso, desempenhará um papel estratégico dentro das empresas a nível global. Consolidar-se-à como Departamento e como Direção Estratégica em áreas transversais, tendo assim um papel mais estratégico do que operacional. Além do que, se se mantiver a tendência atual e predominante de considerar a comunicação de forma integrada, o Dircom irá converter-se numa figura de especial influência em estruturas de poder e com tomada de decisão organizacional, consolidando-se como um fator chave de gestão. O Dircom do futuro será uma pessoa de negócios ao serviço da comunicação.

No que diz respeito, à dimensão-influência das variações socioeconómicas atuais em torno da tomada de decisões em Comunicação Organizacional, em primeiro lugar, em função da crise económica os resultados do nosso estudo constataam que o seu principal impacto é no abrandamento dos processos de decisão dos Diretores de Comunicação e a diminuição de decisões tomadas por diretivos. A falta de recursos económicos tem limitado e condicionado muito a capacidade de decisão. Além disso, a necessária economia de custos influenciou ainda mais a profissionalização da atividade de comunicação, conduzindo a que as decisões se submetam a parâmetros homólogos que veem regendo as decisões de outros departamentos desde sempre.

Fundamentalmente, a crise económica interferiu em duas direções: sobre os orçamentos e sobre o tipo de comunicação existente nas empresas. Nas empresas que consideravam a área de comunicação totalmente tática foram reduzidas, eliminando funções, cortes de salários de diretivos e de outros cargos na área de comunicação. Em contrapartida, em organizações com orientação mais estratégica, produziu-se o efeito oposto: mais foco em Comunicação Organizacional como um elemento-chave para as políticas corporativas e de negócios; maior atribuição orçamental; reforço das estruturas de capital humano; etc. No entanto, a comunicação comercial executado por Marketing e Publicidade, sofreu uma grande redução do orçamento em ambos os setores.

Neste perspectiva, a terceira hipótese é verificada porque os dados determinaram que as decisões de Comunicação Organizacional e a figura do Dircom, tornam-se ainda mais importante em tempos difíceis, sendo ambos necessários a organização. Em

tempos conturbados procuram diferenciar-se dos concorrentes através de uma boa estratégia de gestão de comunicação, com base na gestão de imagem e reputação. O Dircom com menos orçamento, deve obter os mesmos resultados que antes alcançava com campanhas publicitárias que representavam um grande custo para a empresa.

Quando a situação económica estabilizar e normalizar o consumo, as empresas entrarão a competir para obter a sua cota de mercado. Neste sentido, só a comunicação marcará a diferença, por isso o papel dos Diretores de Comunicação deve definitivamente ser mais decisivo nas estratégias empresariais.

Além de se observar estes acontecimentos, toda a investigação tem como objetivo decifrar o porquê dos mesmos. Crise económica, a saturação de publicidade, o surgimento de redes sociais e clientes mais exigentes com a ética da empresa, são basicamente estes os eventos indexados as decisões tomadas em comunicação, obrigando a moldá-las à situação do mercado atual. A sociedade está a mudar, e tornou-se mais exigente com a empresa, nesse sentido, a organização deve adaptar-se às demandas do seu público alvo.

A alteração constante da situação político-social, em muitos casos é difícil e até mesmo crítica, cria-se uma grande desconfiança da sociedade para com as empresas. A recessão económica aumentou o interesse em conseguir uma reputação positiva através de uma comunicação estratégica.

Atualmente, a boa reputação é mais do que nunca um sinónimo de oportunidades e crescimento para a empresa. Por conseguinte, ter uma imagem positiva é cada vez mais uma prioridade nas decisões tomadas pelo Dircom, sendo um fator muito importante para gerir e priorizar as políticas de comunicação implementadas pelas organizações. No entanto, a gestão dos intangíveis não penetra totalmente nos mais altos cargos executivos.

Os nossos dados são consistentes em afirmar que a reputação, em geral, aumenta de importância e é tida em conta no momento de decidir o que pretende a organização alcançar com a sua comunicação. Embora, seja importante que esta não seja reduzida a

notoriedade, imagem e prêmios auto-financiados, pois perderá credibilidade nas empresas mais rapidamente do que até agora.

A sociedade está em constante mudança. As empresas são parte da sociedade, e portanto, também mudam. É necessário posicionar a organização com uma boa reputação para que a imagem positiva fale por si sem ter que o fazer diretamente.

De acordo com o exposto, a promoção da Responsabilidade Social deve ser um objetivo para as empresas, uma vez que tem um impacto direto sobre a sua reputação e indireto nos seus resultados. Portanto, a qualidade de Responsabilidade Social é um bom indicador para avaliar a sua reputação. Mas não é qualquer compromisso social. A visão de se realizar ações socialmente responsáveis está a mudar. Agora o importante, não é dar uma certa quantia para uma causa específica mas sim como a empresa o dá e o porquê.

É importante ter em conta que a decisão de comunicar uma imagem falsa para ter uma reputação positiva e que não coincide com o que a empresa realmente é, é um grande erro cometido por algumas empresas. No final, se a organização não tem um produto ou serviço de qualidade, é inútil possuir uma boa reputação.

Entre as recentes exigências dos *stakeholders* para as empresas, enfatiza-se a necessidade de relação com organizações socialmente responsáveis, entre outros aspetos que afetam a reputação das mesmas. Após a análise de antecedentes é de prever que o futuro esperado da empresa vai depender de ética e moralidade. A quarta hipótese é confirmada, como as empresas estão em conformidade com estas demandas, incorporam cada vez mais nas decisões de comunicação uma gestão intangível como valor positivo perante seu público alvo. Não obstante, ainda conseguem gerir a reputação ou decidir realizar atividades de RSC, estando esta medida direcionada a aumentar as vendas e não a boa gestão corporativa. Todavia as decisões são orientadas principalmente a curto prazo, o objetivo é vender o produto ou serviço, uma vez que é isto que define os resultados da organização.

Os intangíveis são valores que não se mantêm para sempre, fazem desenvolver as consciências coletivas. Com base nos resultados, é possível prever que as

organizações que não cumprem as suas responsabilidades serão penalizadas nos seus pedidos mais profundo do que na sua visibilidade ou agenda pública. É preciso por parte da empresa haver uma abordagem sistemática a RSC, estando imerso na estratégia de comunicação a 360°.

Deste modo, e de acordo com as resoluções relacionadas com as mudanças (sociais), os auditores em Comunicação Organizacional confirmam através dos diretores de Comunicação o esgotamento do modelo tradicional de massas, conduzindo em certa medida a uma comunicação bidirecional. E podemos dizer até certo ponto, que apesar de ser evidente a necessidade de um *feedback* comunicativo entre a empresa e o seu público alvo, esta não incorpora ambos os canais internos e externos que estão disponíveis na Web 2.0.

Desde há alguns anos e a cada dia que passa, estamos a assistir a importantes mudanças estruturais no modelo tradicional de comunicação. A saturação dos meios tradicionais e o surgimento de novos canais de comunicação, tornaram os *stakeholders* imunes a muitas dessas mensagens, reduzindo drasticamente a audiência real das comunicações. Os meios de comunicação tradicionais ainda mantêm um grande poder, mas não controlam se o público está a receber a mensagem. Está de certa forma, a perder o foco de onde está o consumidor. Atualmente, o consumidor é quem tem o poder e a comunicação bidirecional através das redes sociais, este é sobretudo o meio para o alcançar. Assim, as decisões não são mais orientadas para o produto mas sim para o cliente.

A RR . SS. são canais de comunicação forçados a ajustar-se ao surgimento das novas TIC. O surgimento deste fenómeno social é igual à crise dos meios de comunicação social tradicionais, portanto, esta situação é preocupante em relação ao desequilíbrio que este conceito produz na esfera pública e no funcionamento sistémico da democracia. O papel dos meios de comunicação tradicionais não pode ser substituída pelo RR. SS., nem pelo "jornalismo comum", nem pela televisão corporativa. Definitivamente, o modelo de comunicação bidirecional não irá substituir o modelo tradicional de comunicação de massas, mas sim complementar, refutando parcialmente a quinta hipótese.

A decisão de incluir as redes sociais na comunicação conduzido pela empresa, é uma tendência totalmente proeminente. No entanto, apesar de tudo indicar o contrário, ainda existem empresas relutantes em considerar o importante papel de estas na comunicação conduzido pela organização. Principalmente, esta situação é devido à falta de controlo que envolve o intercâmbio de opiniões livres nas redes sociais onde o *feedback* nem sempre é favorável. Prever as consequências de não incorporar este canal de comunicação não é fácil, pois dependerá do tipo de empresa, setor, tipo de cliente, etc. Mas se avaliarmos apenas o fator -demanda cada vez maior de uma comunicação bidirecional dos clientes sobre as empresas- podemos prever que as organizações que decidem não incorporar a comunicação web em suas políticas podem ver afetado o seu negócio em termos de consumo e de imagem. Podem perder competitividade e até mesmo chegar a pôr em risco a sobrevivência da empresa. Além disso, a relevância e eficácia desta irá aumentar à medida que as novas gerações vão ocupando um papel de maior responsabilidade na sociedade e na economia.

Os Dircom mediante as decisões estratégicas dos *social media* mais facilmente entendem e integram as redes sociais nas ações de comunicação externa, e não tanto a nível interno, mas sublinham a necessidade de relativizar a sua importância. Conclusão que refuta totalmente a quinta hipótese, a qual enunciava a plena incorporação deste modelo nas empresas como um meio para obter uma escuta ativa do público. Podemos concluir que "uma empresa ouve o que lhe convém e comunica o que lhe interessa."

A figura do *Community Manager* é observado com desconfiança do ponto de vista da figura de Dircom. Os dados revelam que em empresas menores, a maioria das funções desempenhados nas redes sociais são executados por alguém do Departamento de Comunicação e inclusive pelo diretor de comunicação.

A análise dos resultados permite prever que a comunicação bidirecional através das redes sociais terá mais importância nas decisão dos próximos cinco anos. Estas serão um pilar do enorme conglomerado que envolve a comunicação digital. Além disso, a médio prazo, o uso de redes sociais será feito de forma mais experiente. A comunicação adaptará as mensagens a cada uma destas plataformas. De acordo com especialistas que participaram neste estudo, os meios de comunicação social vão crescer em termos de penetração no mercado, público e consumo.

É o estado da sociedade acima mencionada (saturação publicitária, crise mediática, etc.), o que afeta diretamente a busca de mais alternativas de comunicação por parte da empresa como um meio para alcançar um maior impacto sobre o público. A nova medida de orientação ao cliente e não ao produto exige que as organizações se adaptem ao seu público alvo, entendendo as suas preferências, necessidades, desejos e estados de humor. Sendo assim, a última hipótese faz referência a Neurocomunicação. Esta hipótese é confirmada perante os dados obtidos no estudo, os quais colocam as mensagens emocionais e sensoriais da empresa como um novo meio para conseguir uma maior persuasão. A experiência que a marca ou produto oferece ao consumidor, será o gatilho para um relacionamento de longo prazo com este. Portanto, as informações escritas e argumentos sólidos deixam de ter o mesmo valor, para abrir caminho para uma comunicação dirigida aos sentidos e emoções.

Neste sentido, a neurocomunicação é uma maior tendência no domínio da Comunicação Publicitária. Para o campo da Comunicação Organizacional, é um conceito muito recente e exige estudo e evolução. Nos próximos anos, irá aplicar-se mais esta doutrina, trabalhando com equipas de comunicação, tendo em conta não só os interesses declarados do público, mas também o comportamento humano no uso de diferentes formatos.

Este tipo de comunicação, menos massiva e mais particularizada, melhora a receção e resposta do público aos estímulos informativos e publicitários. As teorias em que se baseia o processamento da informação assim o permitem.

A neurocomunicação, em cada uma das suas vertentes crescerá no futuro. Certamente crescerá ainda mais, devido à procura de novas formas de compensar o colapso da eficácia da publicidade convencional. Além disso, os avanços na melhor compreensão do funcionamento do cérebro humano impulsionado pelas neurociências e pela disponibilidade de ferramentas e profissionais especializados conduzirá a uma maior utilização desta.

Uma vez exposto as principais contribuições desta dissertação, não podemos ignorar a existência de uma série de limitações que esta pesquisa seguramente apresenta, como em todos os trabalhos. Em qualquer caso, entendemos que estas

limitações podem ser consideradas em estudos posteriores, e assim contribuir para o crescimento e desenvolvimento desta pesquisa.

Em primeiro lugar, devemos assinalar as limitações associadas as técnicas escolhidas para abordar o trabalho de campo. Estas limitações foram reduzidos em virtude da triangulação metodológica realizada, onde a combinação de cada método permitiu corrigir as desvantagens do outro. Em segundo lugar, uma vez que a investigação começou três anos antes da conclusão e considerando as mudanças contínuas no ambiente ao qual foi submetido o estudo, a pesquisa correu o risco de se tornar obsoleta. Consequentemente, conseguiu-se superar a necessária atualização cronológica, sem se renunciar à contribuição histórica e à compreensão da evolução decorrente da progressão do tempo, através do contraste abrangente de dados obtidos e atualização constante de fontes secundárias. Por último, podemos destacar a dificuldade de acesso à população alvo do estudo. Para superar esta limitação, o número de empresas, de Dircom e especialistas contactados inicialmente ascendeu a mais de 30% da amostra definida para cada método. Esta consideração permitiu cumprir os objectivos projetados no espaço de tempo definido.

A génese destes dados não nos convida apenas à reflexão mas também nos leva a investigação mais detalhada, com o objetivo de complementar a pesquisa e possibilitar o aumento da compreensão no que diz respeito à tomada de decisões em Comunicação Organizacional. Existem diversos aspetos que este trabalho não conseguiu abranger devido a necessária delimitação tempo-espacial, e deste modo teve como objetivo não perder a profundidade de campo em estudo.

Em seguida, propomos linhas de investigação que ampliarão a pesquisa em estudos futuros e consideram-se as recomendações dos orientadores de tese e membros do conselho.

Para começar, propomos numa pesquisa futura a realização de estudos aplicados a uma amostra maior e executados periodicamente. Desta forma, permite-nos por um lado, comparar os dados estatísticos com uma posterior comparação e mais tarde a análise da evolução, e por outro lado, confirmar as tendências descritas por este estudo e acompanhar e prever o tema em questão.

Em segundo lugar, sempre que se consiga acesso a posições executivas da empresa seria apropriado analisar as organizações em que os Dircom estão presentes em Comités de Direção, para estudar o processo de tomada de decisões *in situ* (fases, posições, importância da comunicação e do Dircom, liderança, etc.). Além de fornecer valor a pesquisa, se se alcançar a informação indicada será possível segundo o responsável pela tomada de decisão avaliar a eficácia da comunicação organizacional no mundo das empresas.

Em terceiro lugar, na sequência da análise em relação à origem da comunicação digital, outra proposta é aprofundar o impacto das redes sociais na socialização e na tomada de decisão interna da empresa.

Além disso, segundo os dados do Diretório Central de Empresas (DIRCE) (2015: 1) 99,88% do tecido empresarial espanhol é composto por PME, propomos aprofundar alguns aspetos específicos que têm despertado a nossa atenção e que se destacou no nosso trabalho. Tais como, estudar em profundidade as decisões realizadas pelo responsável de comunicação, caso exista alguém com essas competências, entre outros assuntos de interesse, para permitir uma comparação dos resultados obtidos neste estudo relacionando o tamanho da empresa .

Em seguida, de acordo com a 13ª cláusula da lei 14/2011 de Ciência, Tecnologia e Inovação, é necessário incorporar a perspectiva de género como categoria transversal na pesquisa. Neste sentido, uma linha de estudo que se presume ser muito frutífera é a perspectiva que relaciona o sexo do Dircom e o seu papel na tomada de decisões na empresa, a comparação entre os géneros, bem como as diferenças existentes por sector na organização.

Por fim, embora as considerações referenciadas no estudo serem específicas de organizações espanholas, estas podem ser aplicadas globalmente, sendo úteis a nível internacional. Não obstante, considerando como base este trabalho, seria muito proveitoso realizar estudos quantitativos em diferentes países sobre a mesma temática, permitindo uma comparação entre regiões, e obter desta forma um conhecimento global útil no âmbito da Comunicação Organizacional.

Sendo oportuno acrescentar que, realizar progressos adicionais nesta área era conveniente para ambos os profissionais da comunicação social e para os especialistas da área, porque sem tomada de decisões não há gestão de negócios e sem comunicação não há nenhuma empresa. Em resumo, esta tese não é um fim mas o ponto de partida para pesquisas futuras.

Em última análise, esta dissertação acrescenta valor à linha incipiente de trabalho que reivindica o papel estratégico do Diretor de Comunicações. E apesar de ainda existir um longo caminho a percorrer para alcançar a consolidação definitiva do Dircom como um órgão essencial na tomada de decisões empresarial, este trabalho contribui para que haja esperança, clareza e futuro nesta empolgante profissão.

V. REFERENCIAS

5.1. Fuentes bibliográficas

ACED, C., ARQUÉS, N., BENÍTEZ, M., LLODRÀ, B. y SANAGUSTÍN, E. (2009), *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en internet*. Barcelona: Gestión 2000.

ACED, C. (2013), *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.

ACOSTA J.M. (2015), *Efficient Time Management, Delegation and Decision Making*. Madrid: Instituto de Educación Superior TQM.

ADAIR, J. (2008), *Toma de decisiones y resolución de problemas*. Barcelona: Gedisa.

ADAMS (2015), *La evolución de las redes sociales y la figura del Community Manager*. España: Centro de Estudios Adams.

ADC DIRCOM (2001), *La sociedad de la información en el siglo XXI: nuevas estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona: Dircom.

ADECEC (1997), *El libro práctico de la comunicación y de las Relaciones Públicas. El por qué y el cómo de una profesión apasionante*. Barcelona: Ediciones Folio S.A.

ÁGUILA OBRA, A.R. y PADILLA MELÉNDEZ, A. (2002), *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*. Málaga, Textos mínimos, Universidad de Málaga.

ALMAGRO, J. (2009), *Responsabilidad Social. Una Reflexión Global*. Madrid: Prentice Hall.

ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2011), *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social.

ALMANSA MARTÍNEZ, A. y NAVARRETE COBO, B. (2014), Relaciones públicas 2.0 en la promoción turística. El caso de la costa del sol, en: CARRETÓN, M.C. y MATILLA, K. (Coord.), *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales*. Zaragoza: Universidad de San Jorge.

ALONSO, L.E. (2007), Sujetos y Discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa, en: DELGADO J.M. Y GUTIÉRREZ J.M. (Coord.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*. España: Editorial Síntesis.

ALONSO, M., BARTOLOMÉ, A. y VIÑARÁS, M. (2014), El uso de redes sociales y la construcción de la imagen de marca por los consumidores, en: CARRETÓN, M.C. Y MATILLA, K. (Coord.), *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales*. Zaragoza: Universidad de San Jorge.

ÁLVAREZ, J.L. (2009), *Decisiones estratégicas*. España: LID Editorial Empresarial.

ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. (2011), *Fusión Perfecta. Neuromarketing. Seducir el cerebro con inteligencia para ganar en tiempos exigentes*. Madrid: Pearson.

ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J.T. (2012), *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. España: Ediciones Díaz de Santos.

ARGENTI, P.A. (2014), *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. España: LID Editorial Empresarial.

ARIÑO MIGUEL A. y VELILLA, M. (2010), *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. España: IESE Bussines School.

ARQUÉS, N. (2006), *Aprender comunicación digital*. Barcelona: Paidós.

ARROYO, L. y YUS, M. (2011), *Los 100 errores en la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC.

BALCELLS, J. (1994), *La Investigación Social: Introducción a los métodos y las técnicas*. Barcelona: PPU.

BARQUERO, J.D., PÉREZ SENAC, R. y BARQUERO, M. (2010), *Dirección estratégica de Relaciones Públicas. Como utilizar la información en la empresa*. Barcelona: Profit Editorial.

BARQUERO, J.D. y BARQUERO, M. (2010), *Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis. Qué hacer antes, durante y después para proteger y salvar a tu empresa*. Barcelona: Profit Editorial.

BARNARD, C. (1938), *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

BARTOLI, A. (1992), *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona: Paidós.

BELDA MORENO, R.M. (2015), *Tomar decisiones. Del proceso interior a la práctica ética*. Madrid: PPC Editorial.

BERGANZA CONDE, R. y RUÍZ SAN ROMÁN, J.A. (Coord.) (2005), *Investigar en Comunicación. Guía Práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.

BERMEJO VELASCO, P.E. e IZQUIERDO MEJÍA, R.J. (2011), *Cerebro rico, cerebro pobre. Una introducción a la neuroeconomía*. España: CultivaLibros SL.

BERNAYS, E.L. (1945), *Relaciones Públicas*. Boston: Edit. Bellman.

BLACK, S. (1994), *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*. Barcelona: Hispano Europea S.A.

BLANCHET, A., CHIGLIONE, R., MASSONNAT, J., TROGNON, A. y SOLANA G.

(traductor) (1989). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Narcea, Educación Hoy.

BRAIDOT, N. (2013), *Cómo funciona tu cerebro*. España: Editorial Planeta.

CABALLERO, M. y ÁLVAREZ, T. (1997), *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*. Barcelona: Paidós.

CAPRIOTTI, P. (2005), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel comunicación.

CARDONA PATAU, S. (2008), *Neuromanagement. Los conocimientos sobre el cerebro aplicados al mando en las organizaciones*. España: Almuzara.

CASTELLS, M. (2001), *La galaxia Internet: reflexiones sobre internet y sociedad*. Barcelona: Plaza & Janés.

_____ (2009), *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial S.A.

CASTILLO ESPARCIA, A. (Coord.) (2005), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar.

CASTILLO ESPARCIA, A. y ÁLVAREZ NOBELL, A. (2014), *Evaluación en comunicación estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill Education.

CEBRIÁN, J.L. (2008): *La red*. Barcelona: Suma de letras.

CELAYA, J. (2011), *La empresa en la web 2.0. El impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*. España: Gestión 2000.

CORBETTA, P. (2007), *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Madrid: McGraw.

COSTA, J. (2001), *Director de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Edición 2000.

_____ (2005), *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Bolivia: Design.

_____ (2009), *Estratega de la complejidad*. Universitat de Valencia, Servei de publicacions.

_____ (2011), *El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: CPC Editor

_____ (2012), *El Dircom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: CPC Editor.

CERVERA FANTONI, A.L. (2004), *Comunicación Total*. Madrid: ESIC.

CHARLES FOMBRUN, J. (1996), *Reputation: Realizing Value from Corporate Image*. Boston: Harvard bussines school press.

- DALKEY, N.J., ROURKE, D.L., LEWIS, R., y SNYDER, D. (1972), The Delphi method: An experimental study of group opinion, en: N.J. DALKEY (Dir), *Studies in quality of life* . Massachusetts: Lexington Books.
- DAWSON, R. (1994), *Decidir lo correcto con rapidez y seguridad*. Barcelona: Ediciones Grijalbo S.A.
- DELGADO, J.M. y GUTIÉRREZ, J. (1995), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis SA.
- DEMUNCK, V. y SOBO, E. (Eds.) (1998), *Using methods in the field: a practical introduction and casebook*. Walnut Creek, CA,: AltaMira Press.
- DEWALT, K.M. y DEWALT, B.R. (2002), *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- DEXTER, L.A. (1970), *Elite and specialized interviewing*. Evanston: Northwestern University Press.
- DIRCOM (2011), *Anuario de la Comunicación 2011*. Madrid: Dircom.
- _____ (2012), *Anuario de la Comunicación 2012* . Madrid: Dircom.
- _____ (2015), *Anuario de la Comunicación 2012* . Madrid: Dircom.
- _____ (2015) Estado de la Comunicación en España. Madrid: Dircom.
- DURKHEIM, E. (2001), *Las reglas del método sociológico*. México: Fondo de cultura económica. Cuadernos de la Gaceta.
- ECO, U. (2005), *Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. Barcelona: Gedisa.
- ENEBRAL, J. y VALDERRAMA, B. (2007), *La intuición en la empresa: manual para directivos y profesionales del conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000
- ESCORSA, P. (Dir.) y LÁZARO, P. (Coord.) (2008), *INTEC. La inteligencia competitiva. Factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones*. MADRI+D, Comunidad de MADRID
- EYSSAUTIER DE LA MORA, M. (2002), *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la Inteligencia*. México: Ecafsa.
- FERNÁNDEZ COLLADO, C. (1991), *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. (2004), La comunicación aplicada a las organizaciones desde las ciencias de la información, en: BEL MALLÉN, J.I. (Coord.) *Comunicar para crear valor*. Navarra: Eunsa.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, M. (2011), *Comunicación y reputación en empresas e instituciones. Experiencias profesionales y propuestas prácticas*. Madrid: Universitas S.A.

FERNÁNDEZ G. (1998), *La empresa y la comunicación social*. Madrid: Ed Dagur.

FERNÁNDEZ HURTADO, E.M. (2010), *La empresa como lugar constante de decisión*. Madrid: Gerüst Creaciones SL.

FERNÁNDEZ SOUTO, A.B. (2005), *Manual de programación e técnicas de relación públicas*. España: Servicio de Publicacións, Universidad de Vigo.

FORMACIÓN DIGITAL D.L (2011), *Toma de decisiones y resolución de problemas*. Sevilla: Formación digital S.L.

FREIXA MATALLONGA, R. (2004), El Director de comunicación, en: BEL MALLÉN, J.I. (Coord.), *Comunicar para crear valor*. Navarra: Eunsa.

GAITÁN MOYA, J.A. y PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1998), *Técnicas de investigación en comunicación social. Elaboración y registro de datos*. Madrid: Síntesis.

GALINDO CÁCERES, L.L. (Coord.) (1998), *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Addison Wesley Longman.

GARCÍA ERQUIAGA, E. (2011), *Saber decidir. Guía práctica para tomar buenas decisiones*. Santiago de Compostela: Andavira editora.

GARRIDO, F (2004), *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.

GARTEN, J. (2001), *La mentalidad del CEO*. Nueva York: Basic Books.

GARVIN, D.A. (2012), *Making decisions. El arte de las grandes decisiones*. Barcelona: Harvard bussiness review press.

GIL ESTALLO, M.A. (1999), *Dirigir y organizar en la Sociedad de la Información*. Madrid: Pirámide.

GIL PECHÚAN, I. (2014), *Dirección estratégica para la toma de decisiones*. España: Bussines School y Unesco, Ediciones Roble SL.

GLINCHER, P. (2003), *Decisions, Uncertainty and the Brain: The Science of Neuroeconomics*. Cambridge.

GÓMEZ CARRIZO, P. (2008), *O cerebro do consumidor. Neuromanagement, como aplicar aos negócios o conhecimento da mente*. España: Jornal de Negócios.

GRUNIG, J.E. (1984), *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

GRUNIG, L. A., GRUNIG, J.E., y DOZIER, D. M. (2002), *Excellent public relations and effective organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- GRUNIG L.A., GRUNIG, J.E. y FERRARI M.A. (2009), Perspectivas do “excellence study” para a comunicação nas organizações, en: KROHLING KUNSCH, M. (Coord.) (2009), *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. Brasil: Difusão editora.
- GUTIÉRREZ GARCÍA, E. (2014), *El futuro de la comunicación*. Madrid: LID.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006), *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- JOHNSON, H. (1991), *La gestión de la comunicación. Guía profesional*. Madrid: Edición de las Ciencias Sociales S.A.
- KAHNEMAN, D. (2013), *Pensar rápido, pensar despacio*. España: Debolsillo.
- KAST, F. E. (1979), *Administración de las Organizaciones*. España: Mc Graw-Hill.
- KAUFMANN A. Y GIL ALUJA J. (1991), *Nuevas técnicas para la dirección estratégica*. Barcelona: Ed. Universitat de Barcelona.
- KERLINGER F.N. (1985), *Investigación del comportamiento*. México: Interamericana.
- LACASA Y BLAY, A.S. (2004), *Gestión de la comunicación empresarial*. Madrid: Gestión 2000.
- LANDETA, J. (1999), *El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- LEGORBURU HORTELANO, J.M. (Coord.) (2013), *Modelos de Convergencia de medios en España I. Digitalización, concentración y nuevos soportes*. Madrid: CEU Ediciones.
- LÉVY, P. (2001), *A conexão planetária*. Rio de Janeiro: Editora.
- LLODRÀ, B. y SANAGUSTÍN, E. (2009), *Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en internet*. Barcelona: Gestión 2000.
- LOBILLO, G. (2012), Análisis de la estructura de los departamentos de comunicación en los clubes de fútbol españoles, en: CARRETÓN, M.C. Y MATILLA, K. (Coord.), *La conducta interactiva de los públicos para las relaciones eficaces. Las relaciones en la comunidad y en las redes sociales*. Zaragoza: Universidad de San Jorge.
- LÓPEZ GONZÁLEZ, L. (2009), *Introducción al focusing*. Barcelona: PPU.
- LUCAS MARÍN, A. (1997), *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosh.
- MARTÍN MARTÍN, F. (2006), *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas S.A.
- MARTÍNEZ, J. (2011), *Crisis que matan, crisis que engordan. Como gestionar la comunicación de una crisis*. España: ECU Club Editorial Universitario.

MARTÍNEZ FALERO, E. (2014), *Gestión de conocimiento y toma de decisiones*. España: Fucovasa.

MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, V.A. y JUANATEY BOGA, O. (2013), Neuroeconomía y Neuromarketing. Estado de la cuestión de las relaciones entre Neurociencia, Marketing y Economía, en: ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J.T. (2013), *Neurocomunicación: gestión de la comunicación social basada en las neurociencias*. Proyecto de investigación CSO2011-28099, Informe 2012, Plan Nacional de I+D. Madrid, Fragua D.L.

MARTINEZ DE VELASCO A. Y NOSNIK, A. (1988) Comunicación organizacional Práctica, Trillas México.

MATILLA, K. (2014), *Cambio social y relaciones publicas*. Barcelona: UOC Ediciones.

McQUAIL, D. (2000): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.

McLUHAN, M. (1984): *La galaxia Gutenberg. Génesis del homo Typographicus*, Barcelona: Planeta Agostini.

McLUHAN, M. y POWERS, B.R. (1989), *La aldea global*. Nueva York: Oxford University Press.

McLUHAN, M. (1996): *Comprender los medios de comunicación*, Barcelona, Paidós

MÉNDEZ RUBIO, A. (2004), *Perspectivas sobre comunicación y sociedad*. Valencia: PUV.

MENGUZZATO, M. y J.J.RENAU (1991), *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador*. Barcelona: Editorial Ariel.

MINTZBERG, H. (1979), *The Structuring of Organizations*. Nueva York: Prentice Hall.

_____ (1983), *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel Gestión.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998), *Strategy Safari: a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Herfordshire: Prentice Hall Europe.

MINTZBERG, H. y J.B. QUINN (1993), *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Madrid: Prentice Hall International Editions.

MITROFF, I. y PEARSON, C. (1997), *Como gestionar una crisis*. Barcelona: Gestion 2000.

MORATÓ, J. (2011), *Comunicació i estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.

NEGROPONTE, N. (1995), *A vida digital*. São Paulo: Companhia das letras.

- NOGUERO I GRAU, A. (2009), *Comunicação organizacional versus relações publicas*, en: KROHLING, K. Y MARGARIDA, M. (Coord.) (2009), *Relações publicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. Brasil: Difusão editora.
- ORTEGA PÉREZ, C.A. (2010), *Toma de decisiones eficaces*. Jaén: Formación Alcalá.
- PALENCIA-LEFLER, M. (2008), *90 técnicas de relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Barcelona: Bresca Profit SL.
- PAYNE, S. (1951), *The Art of Asking Questions*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E., MARTÍN VALMAYOR, M.A. y ROMERO CUADRADO, M.S. (2013), *Aplicación de la metodología multicriterio a la gestión de empresas*. Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.
- PIN ARBOLEDAS, J.R. (2005), *Información y comunicación en la toma de decisiones empresariales. El proceso de entrenamiento para la toma de decisiones y la mejora de la comunicación*, en: BEL MALLÉN, J.I. (Coord.), *Comunicar para crear valor*. Navarra: Eunsa.
- PLANELLAS, M. y ANNA, M. (2015), *Las decisiones estratégicas. Los 30 modelos más útiles*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- POZO LITE, M. (2000), *Gestión de la Comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. España: Eunsa.
- QUESADA, M. (1984), *La entrevista: Obra creativa*. Barcelona, Mitre.
- QUIROGA SANDI, A. (2014), *Tecnologías de la información: la intranet y el rol de las relaciones públicas*, en: MATILLA, K., *Cambio social y relaciones publicas*. Barcelona: UOC Ediciones.
- RABADÁN GÓMEZ, A.B., CID CID, A.I. y LEGUEY GALÁN, S. (2013), *Métodos de decisión empresarial*. Madrid: Delta Publicaciones.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2014), *Diccionario de la lengua española*. Vigésimotercera edición. Madrid.
- ROGERS, E. (1980), *La comunicación en las organizaciones*. México: McGrawHill.
- ROSENZWEIG, P. (2014), *Cerebro izquierdo y lo que hay que tener. Cómo tomar decisiones acertadas*. España: Ediciones Urano S.A.
- SACKMAN, H. (1974), *Delphi Assesment: Eexpert Opinion, Firecasting and Group Process*. California: The Rand Corporation.
- SALAS NESTARES, I. (2013), *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI*. Madrid: CEU Ediciones.

SANAGUSTÍN, E. (2013), *Marketing de contenidos. Cómo atraer clientes a su marca*. Barcelona: Anaya.

SÁNCHEZ CABALLIDO, J.R. y FERNANDEZ B. (2013), Neuromarketing: Estado de la cuestión, en: ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, J.T., *Neurocomunicación: gestión de la comunicación social basada en las neurociencias*. Proyecto de investigación CSO2011-28099, Informe 2012, Plan Nacional de I+D. Madrid: Fragua D.L.

SANDFORD, E. y ADELMAN, H. (1977), *Management Decision*. Cambridge: Ed. Winthrop Publishers.

SANZ DE LA TAJADA, L. (1994), *Integración de la identidad y la imagen de empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid, ESIC.

SANZ, J. (2014), *Decidir con seguridad*. Valencia: Tecnigrafic.

SAURA PÉREZ, P. Y GARCÍA GARCÍA, F. (2010), “La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial”. *Revista Icono*, nº 14, año 8, vol 2, pp. 42-56.

SEBASTIÁN, C. (2006), *La comunicación emocional*. España: ESIC Editorial.

SEITEL, FRASER P. (2002), *Teoría y Practica de las Relaciones Publicas*. España: Prentice Hall.

SIERRA BRAVO, R. (1995), *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2004), Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones, en: LOSADA DÍAZ, J.C. (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

STOHL, C. (1995), *Organizational Communication. Connectedness in Action*. London: Sage Publications Inc.

TAYLOR S.J. Y BOGDAN R. (1984), *La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós Ibérica.

_____ (1996), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.

TRIVINHO, E. (2001), *O mal-estar da teoria: a condição da critica na sociedade tecnológica actual*. Rio de Janeiro: Quartet.

UCERO OMAÑA, J.M. (2011), *Análisis de problemas y toma de decisiones*. España: ESIC Editorial.

UÑA JUÁREZ, O. (2010), *Nuevos ensayos de sociología y comunicación*. Madrid: Editorial Universitas S.A.

- VALLÉS, M. (1999), *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis SA.
- VALLS, A. (2010), *Las 12 habilidades directivas clave*. España: Gestión 2000.
- VAN RIEL, C. (1997), *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.
- VILLAFANE, J. (1998), *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- _____ (2000), *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- _____ (2004), *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- _____ (2010), *Informe anual 2010. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. España: Pearson Educación S.A.
- VISAUTA, B. (1989), *Técnicas de Investigación Social*. Barcelona: PPU.
- WAIT, J. y DOZIER, D. (1992), Public Relation and Management Decision Making, en: GRUNIG, J.E. (Coord.), *Excelence in Public Relations and Communication Management*. New York: Inc. Publishers.
- WEIL, P. (1990), *Communications oblique! Communication institutionnelle et de management*. París: Les Éditions d'Organisation.
- WESTFALEN, M.H. y PIÑUEL, J.L. (1993), *La dirección de la comunicación*, Madrid, Del Prado.
- WILCOX, D.L., CAMERON, G.T. y XIFRA, J. (2012), *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- XIFRA TRIADÚ, J. (2003), *Teoría y Estructura de las Relaciones Públicas*. España: Mc Graw Hill.
- _____ (2011), *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales*. Madrid: Tecnos.
- ZIGLIO, E. (1996), The Delphi Method and its Contribution to Decision-Making, en: ADLER, M. Y ZIGLIO, E. (Eds.) *Gazing into de Oracle: The Delphi Method and its Applications to Social Policy and Public Health*. London: Jessica Kingsley.

5.2. Webgrafía

ACED, C. (2015), Radiografía de las relaciones públicas: sueldos en España y Europa. [Blog-o-corp]. Recuperado el 7 de julio de 2015. Disponible en: <http://cristinaaced.com/blog/2015/07/29/radiografia-relaciones-publicas-sueldos/>

ADECEC (2008), La comunicación y las relaciones públicas en España. Radiografía de un sector. Recuperado el 20 de enero de 2013. Disponible en: http://prnoticias.com/images/stories/comunicacion/ARCHIVOS/presentacin_del_estudio_adecec.pdf

AIMC (2012), 14ª encuesta a usuarios de internet (navegantes en la red). Madrid: AIMC. Recuperado el 20 de marzo de 2013. Disponible en: www.aimc.es/-navegantes-en-la-red-.html

_____ (2015), Estudio general de medios (EGM). Octubre 2014-Mayo 2015. Resumen general. Recuperado el 8 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Datos-EGM-Resumen-General-.html>

ÁLVAREZ FENÁNDEZ, J.T. (2011), “Neurocomunicación. La nueva frontera”, en Metaversos 2011. III Congreso sobre Metaversos, Web 3D y Redes Sociales en Mundos Virtuales. Recuperado el 22 de febrero de 2012. Disponible en: www.metaversos.com/2011/wp-content/uploads/jesus_timoteo.pdf

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) (1995), “Dictionary”. Recuperado el 8 de junio de 2015. Disponible en: www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx

ARGANDOÑA, A. e ISEA S. (2011), “ISO 26000, una guía para la responsabilidad de las organizaciones”. Cuadernos de la Cátedra de “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. Nº 11, junio de 2011. Universidad de Navarra: IESE Business School. Recuperado el 3 de marzo de 2013. Disponible en: http://www.iese.edu/es/files/catedralacaixa_vol11_final_tcm5-72287.pdf

ASTIGARRAGA, E. (s.a.). El Método Delphi. Universidad de Deusto. Recuperado el 14 de noviembre de 2013. Disponible en: http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/Plnaifi_Cuencas_Pregado/Sept_29/Metodo_delphi.pdf

BENÍTEZ, M. (2011), “Tu web, tu campamento base”. [Blog de Polièdric]. Recuperado el 4 de abril de 2012. Disponible en: <http://www.poliedric.com/index.php/tu-web-tu-campo-base-3/>

BONSÓN, E. (2011), “Responsabilidad Social Corporativa y redes sociales “ En Diario Cinco Días. Recuperado el 3 de junio de 2014. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2011/05/11/economia/1305226549_850215.html

BLANDIN, A. y NAVA, A. (2011), “Las Redes Sociales: concepción, bondades y limitaciones”, en *Formación Gerencial*, año 10, N° 2, pp. 177-188. Recuperado 3 de abril de 2012. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3854791>

BOTERO MONTOYA, L.H. (2007), ¿Comunicación para lo estratégico o comunicación para lo humano? *Hologramática*, Facultad de Ciencias Sociales, UNLZ, año IV, N° 6, V3, pp. 3-26. Recuperado el 10 de abril de 2012. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/301/fisec_estrategias_m1_pp3_29.pdf

BRAIDOT, NÉSTOR (2008), *Neurocomunicación. Cuando el cerebro asume el cambio*. Recuperado el 22 de febrero de 2012. Disponible en: http://www.braidot.com/upload/567_Neuromanagement.pdf

_____ (s.a), *Las neurociencias como fuente de oportunidades para la innovación en las organizaciones. Neuromanagement, neuroliderazgo, neuromarketing y neuroventas*. Braidot Bussines and Neuroscience. Internationat Network. Recuperado el 22 de febrero de 2012. Disponible en: http://www.braidot.com/upload/papers/696_neurociencias_aplicadas_en_las_organizaciones_néstor_braidot_130910.pdf

BRAVO, M. y ARRIETA, J. (2005), “El Método Delphi. Su implementación en una estrategia didáctica para la enseñanza de las demostraciones geométricas”. *Revista Iberoamericana de Educación*. N° 35/3. Recuperado el 14 de noviembre de 2013. Disponible en: http://www.rieoei.org/inv_edu38.htm

CAMERER, C. (2003), “Strategizing in the Brain”. *Science*. Vol. 300. California Institute of Technology. Recuperado el 4 de abril de 2012. Disponible en: <http://people.hss.caltech.edu/~camerer/strat.pdf>

CARRETÓN BALLESTER, M.C. (Coord.) (2010), *La gestión de las relaciones con los públicos*. Alicante: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (AIRP). Recuperado el 4 de mayo de 2014. Disponible en: <http://airrpp.org/descargas/la-gestion-de-las-relaciones-con-los-publicos.pdf>

CASTELLÓ MARTÍNEZ, A. (2010), “La figura del Community Manager”. Universidad de Alicante. Recuperado el 3 de abril de 2012. Disponible en: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/16656/1/La%20figura%20del%20Community%20Manager_Araceli%20Castelló.pdf

_____ (2010), “La orientación empresarial hacia el cliente en la Web 2.0.”, en *Miguel Hernández Communications Journal*, año 1, artículo n.6, pp. 99-131. Recuperado el 3 de abril de 2012. Disponible en: <http://mhcj.es/2010/04/30/castello/>

CASTELLÓ MARTÍNEZ, ARACELI (2011), “CRM Social: La Orientación Empresarial hacia el cliente en plataformas 2.0.”, en *REDMARKA*, Año IV, N° 7, Vol. 3, pp. 3-36. Recuperado 3 de mayo de 2012. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/39/1257/redmarkan7v3pp3_36.pdf

CASTILLO ESPARCIA, A. (2010), *Introducción a las relaciones públicas*. España: Instituto de Investigación en relaciones publicas (IIRP). Recuperado el 12 de junio de 2014. Disponible en:

<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Introducción%20relac%20públicas.pdf>

CELAYA, J. (2012), “Contenidos intangibles: Nuevos modelos de negocio en la era digital”. Dosdoce. Recuperado el 14 de mayo de 2014. Disponible en: <http://www.dosdoce.com/2012/11/04/contenidos-intangibles-nuevos-modelos-de-negocio-en-la-era-digital/>

CHIC GARCÍA, G. (2006): “Neuroeconomía: nuevas orientaciones en los estudios de Historia Económica”. Espacio y tiempo en la percepción de la antigüedad tardía. Antig. crist. (Murcia) Nº 23, pp. 953-963. Recuperado el 4 de abril de 2012. Disponible en: http://www.um.es/cepoat/antiguedadycristianismo/wp-content/uploads/2014/08/antiguedadycristianismo_23_52.pdf

CORPORATE EXCELENCE (2015), Estudio Balance de Expresiones Online 2015. Madrid: Corporate Excellence. Recuperado el 8 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos-conocimiento/Estudio.-Balance-de-Expresiones-Online-2015>

DÍAZ GANDASEGUI, VICENTE (2011), “Mitos y Realidades de las Redes Sociales. Información y Comunicación en la Sociedad de la Información”, en Prisma Social, Nº 6, pp. 1-26. Recuperado el 3 de abril de 2012. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3686439>

DIRCOM (2005), El Estado de la Comunicación en España 2005. Madrid, Dircom. Recuperado el 13 de marzo de 2012. Recuperado el 5 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.dircom.org/Estudios/El-estado-de-la-Comunicacion-en-Espantildea.html>

_____ (2005), Estudio: “La comunicación y gestión de crisis en España”. Recuperado el 4 de abril de 2012. Recuperado el 13 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.dircom.org/docs/doc485638dc948091.13759884.pdf>

DIRCOM (s.a.), La aplicación de las herramientas de RSE. Recuperado el 10 de mayo de 2014. Disponible en: <http://www.dircom.org/images/stories/news/Publicaciones/manual%20dircom%20herramientas%20rse.pdf>

DIRCOM (2010), El Estado de la Comunicación en España 2010. Recuperado el 18 de enero de 2014. Recuperado el 13 de marzo de 2012. Disponible en: <http://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/presentacion-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2010.pdf>

_____ (2010), Anuario de la Comunicación 2010. Madrid: Dircom. Recuperado el 14 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.dircom.org/anuario2010/sources/projet/DIRCOM%2D2010%2Epdf>

_____ (2013), Anuario de la Comunicación 2013. Madrid: Dircom. Recuperado el 7 de abril de 2014. Disponible en: http://www.dircom.org/images/anuario_2013.pdf

_____ (2014), Anuario de la Comunicación 2014. Madrid: Dircom. Recuperado el 4 de enero de 2015. Disponible en: <http://www.dircom.org/images/Dircom-Anuario-2014.pdf>

DIRECCIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA DE LA PYME (2015), Retrato de las Pyme 2015. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Secretaria general técnica, Subdirección general de desarrollo normativo, informes y publicaciones. Recuperado el 7 de septiembre de 2015. Disponible en: http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2015.pdf

EOI. Escuela de Organización Industrial (2010), “Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación. Estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom”. Madrid. Recuperado el 20 de marzo de 2012. Disponible en: http://www.eoi.es/sc/webeoi/publicaciones/Nuevosmodelosgestioncomunicacion_2010.pdf

ENRIQUE JIMÉNEZ, A.M. (2007), *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda*. (Tesis doctoral inédita). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 12 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>

ESCOBAR OLAYA, G.A. (2013), La toma de decisiones en las organizaciones. Seminario Proyectos de Grado. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado el 14 de junio de 2014. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10098/2/EscobarOlayaGermanAugusto2013.pdf>

ESCORSA, P. (dir.) Y LÁZARO, PILAR (Coord.) (2008), INTEC. La inteligencia competitiva. Factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. MADRI+D, Comunidad de MADRID. Recuperado el 1 de junio de 2013. Disponible en: http://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/35_INTEC.pdf

FARIAS, P. Y GÓMEZ, M. (2011), El estado de la profesión periodística y la crisis de los medios en España. Razón y Palabra, 77. Recuperado el 12 de junio de 2014. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520010096>

FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA e IE BUSINESS SCHOOL (2011), Reputación Corporativa. Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales. Madrid: fRC. Recuperado el 7 de mayo de 2013. Disponible en: <http://centrogobiernocorporativo.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2013/11/Estudio-de-Reputación-y-Riesgos-Reputacionales.pdf>

FREIXA, RAMÓN (s. a.), El Dircom y la comunicación en el siglo XXI. Recuperado el 10 de junio de 2013. Disponible en: http://www.juanjonavarro.com/lib/coev_weblogs/EL_DIRECTOR_de_COMUNICACION.pdf

GARCÍA SANTAMARÍA, J.V. (2011), “Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales”, en Revista Internacional de Relaciones Públicas, Nº 2, VOL. I, pp. 25-40. Recuperado el Consultado: 20 de marzo de 2012. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3802621>

GARCÍA, T. (2003), El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Recuperado el 18 de marzo de 2012. Disponible en: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/seminario_de_tesi233s/Unidad_4_anterior/Lect_El_Cuestionario.pdf

GRAU, F.(2010), Community Manager VS relaciones publicas 2.0. Consultor en diplomacia online. Recuperado el 5 de abril de 2012. Disponible en: <http://blog.francescgrau.com/community-manager-vs-relaciones-publicas-2-0-primeros-resultados>

GUTIÉRREZ-GARCÍA, E. (2010), “Gobierno corporativo y comunicación empresarial. ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España?”, en Redalyc Sistema de Información Científica. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Vol. 13, Nº 1, pp. 147-160. Recuperado el 20 de marzo de 2012. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3256772>

GONZÁLEZ, M. (2009), La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE. Dircom. Recuperado el 7 de mayo de 2013. Disponible en: http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1301002244_La-Comunicacion-Responsable-clave-para-el-fomento-de-la-RSE.pdf

IAB SPAIN y ELOGIA (2011), II Estado sobre hábitos en redes sociales. Madrid: Elogia. Principales conclusiones. Recuperado el 5 de abril de 2012. Disponible en: <http://elogia.net/blog/estudio-habitos-redes-sociales-iab-2011/>

INE (2014), Encuesta sobre y Uso de tecnologías de la Información en los hogares. Instituto Nacional de Estadística. Recuperado el 10 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np864.pdf>

INTERNET WORLD STATES (2014), Internet World States Usage and population statistics. Internet en Europe Stats. Recuperado el 6 de junio de 2015. Disponible en: <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>

ISLAS, O. (2005), “De las relaciones públicas a la comunicación estratégica”. Revista latinoamericana de comunicación CHASQUI, Nº 89, pp. 40-47. Quito, Ecuador. Recuperado el 10 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/160/16008911.pdf>

ITOIZ LOPEZ, M. (2015), “Una crisis evita una crisis en internet siendo honesta y dando buen servicio”. Diario de Navarra, p.28. Recuperado el 10 de agosto de 2015. Disponible en: <http://iesbasoko.educacion.navarra.es/web/wp-content/uploads/2015/03/entrevistamaiteitoiz.pdf>

KASE, K. (2006), "CEOs con impacto", en: IESE. Revista de antiguos alumnos. Recuperado el 22 de febrero de 2012. Disponible en: <http://www.ee-iese.com/102/pdf/kase.pdf>

KPMG (2011), Corporate Sustainability: A Progress Report . Recuperado el 5 de junio de 2013. Disponible en: <http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Corporate-Sustainability-O-EIU-201104.pdf>

KAWLICH, B. (2005), "La observación participante como método de recolección de datos". Forum: Qualitative Social Research. Volumen 6, Nº 2, Art. 43. Recuperado el 10 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/466/999>

LAGARES, P. y PUERTO, J. (2001), Población y muestra. Técnicas de muestreos. Management Mathematics for European Schools. Sevilla. Recuperado el 2 de febrero de 2012. Disponible en: http://optimierung.mathematik.unikl.de/mamaesch/veroeffentlichungen/ver_texte/sampling_es.pdf (Consultado: 1 de abril de 2012)

LAM DÍAZ, R.M. (2005), Metodología para la confección de un proyecto de investigación. Instituto de Hematología e Inmunología. Cuba. Recuperado el 4 de marzo de 2012. Disponible en: http://190.41.189.210/oficinas/investigaciones/metodologia_proyectos_tesis.pdf

LEE, N., BRODERICK, A.J. Y CHARBERLAIN, L. (2007), "What is a neuromarketing? A discussion and agenda for future research". International Journal of Psychophysiology. Recuperado el 20 de enero de 2014. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/01678760/63/2>

LE MOIGNE, J.L. (2005), "La incoherencia epistemológica de las ciencias de la gestión". Cuadernos de Economía XVI. Recuperado el 5 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/17139/1/12720-64633-1-PB.pdf>

LLANO, C. (2006), "Acciones directivas y comunicación integral". Revista de Comunicación, Universidad de Piura. Vol 5, pp. 40-54. Recuperado el 10 de abril de 2013. Disponible en: <http://udep.edu.pe/comunicacion/rcom/pdf/2006/Art040-054.pdf>

LUNA, P.; INFANTE, A. y MARTÍNEZ, F. (2005), "Los Delphi como fundamento metodológico predictivo para la investigación en sistemas de información y tecnologías de la información" (IS/IT), Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, 26, pp. 89-112. Recuperado el 15 de noviembre de 2013. Disponible en: http://www.inteligenciacolectiva.org/principal_proyectos_metodologia_delphi.pdf

MACÍAS CORTÉS, G. J. (2003), *Teorías de la Comunicación Grupal en la Toma de Decisiones: contexto y caracterización*. (Tesis doctoral inédita). Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado el 20 de marzo de 2012. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=4760>

MARTÍN GONZÁLEZ, J.A. (2007), “Una nueva manera de influir en los momentos de decisión de compra. Bienvenidos a la era de la neurocomunicación”, en Revista MK + Ventas. Recuperado el 1 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.miguelsantesmases.com/linked/14.4.%20neurocomunicacion%20mk%20nov07.pdf>

MARTÍNEZ, C. (s.a.), La importancia de la toma de decisiones. Universidad de Murcia. Recuperado el 14 de septiembre de 2014. Disponible en: <https://www.um.es/coie/guia-salidas/guia-salidas-08-toma-decisiones.pdf>

MARTÍNEZ, I. (2005), “Consecuencias de la Estrategia Integrada de Comunicación”. Razón y Palabra, vol. 11, N°. 48. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Estado de México, México. Recuperado el 10 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1995/199520653022.pdf>

MARTÍNEZ, M. (2005), Instrumentos de diagnóstico. Recuperado el 23 de noviembre de 2013. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/instrudiag.htm>

MATILLA, K. (2010), “Pasado, Presente y Futuro del Dircom en España”, en FISEC Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas, Año V, N° 14, pp. 3-24. Recuperado el 22 de marzo de 2012. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/689/fisec_estrategias_n14m4pp3_24.pdf

_____ (2011), “La función estratégica del Dircom en España en 2010”, en Revista Internacional de Relaciones Públicas, N° 2, vol. I, pp. 11-23. Recuperado el 22 de marzo de 2012. Disponible en: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrpp/article/view/19>

MEDINA SALGADO, C. (s.a.), “La creatividad en la toma de decisiones”. Universidad Autónoma de Madrid. Edición Internet: Gestión y Estrategia. Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num6/art11.html> (Consultado 19 de abril de 2012).

MORALES, F. Y ENRIQUE A.M. (2007), “La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral”. Anàlisi 35, pp. 83-93. Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>

MORENO, A., NAVARRO, C. Y ZERFASS, A. (2012), “Relaciones Públicas, un término desacreditado en España y el resto de Europa”. Conclusiones del European Communication Monitor 2011. Hologramática – Facultad de Ciencias Sociales, 17(2), pp.115-140. Recuperado el 13 de junio 2013. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/3/1364/hologramatica16_v2pp115_140.pdf

MUT CAMACHO, M. (2006), “El Director de Comunicación, perfil de una nueva figura”, en FISEC-Estrategias. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año II, Número 5, pp. 3-23. Recuperado el 20 de marzo de 2012. Disponible en: http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/319/fisec_estrategias_m7_pp3_23.pdf

_____ (2011), “El Director de Comunicación del cambio”, en Revista Internacional de

Relaciones Públicas, N° 2, VOL. I , pp. 107-118. Recuperado el 20 de marzo de 2012. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3803387>

NAVARRO RUIZ, C. Y HUMANES M.L. (2014), Liderazgo estratégico en el sector de las relaciones públicas en España. Características, retos, factores culturales y estructurales. Revista internacional de relaciones públicas, N° 8, VOL. IV, pp. 43-64. Recuperado el 7 de mayo de 2014. Disponible en: http://www.academia.edu/9049676/Liderazgo_estrat%C3%A9gico_en_el_sector_de_las_relaciones_p%C3%ADblicas_en_Espa%C3%ADa._Caracter%C3%ADsticas_retos_factores_culturales_y_estructurales

PAPADAKIS, V., S.LIOUKAS y D.CHAMBERS (1998): "Strategic Decision-Making Processes: the Role of Management and Context". Strategic Management Journal, vol.19, p.115-147. Recuperado el 5 de mayo de 2013. Disponible en: <http://www.perpustakaan.depkeu.go.id/folderjurnal/strategic%20decision-making%20process.pdf>

PÉREZ, R.A. (2012), "Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica "estratégica"?. Metacomunicación. Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales. Año 0, N° 2, pp. 7-42. Recuperado el 15 de junio de 2014. Disponible en: <http://www.tendencias21.net/estrategar/docs/Metacomunicacion%202012.pdf>

PRSA (2012), A Modern Definition of Public Relation. Public Relation Society of America. Recuperado el 3 de mayo 2012. Disponible en: <http://prdefinition.prsa.org/index.php/2012/03/01/new-definition-of-public-relations/>

RODRÍGUEZ CRUZ, Y. (2014), *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. (Tesis doctoral inédita). Universidad de Granada. Recuperado el 15 de enero de 2015. Disponible en: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/34252/1/23997461.pdf>

SABINO, C. (1991), "El proceso de investigación". Caracas: Ed. Panapo. Recuperado el 22 de marzo de 2012. Disponible en: https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf

SAIZ GAMARRA, R. (2012), "Saca partido a tu cerebro utilizando tu corazón. La comunicación desde el corazón". Universidad Rey Juan Carlos. Disponible en: <http://www.neurocardiomanagement.com/>

SCHWENK, C.R. (1995), "Strategic Decision Making", Journal of Management, vol.21, n°3, pp. 471-493. Recuperado el 3 de mayo de 2013. Disponible en: <http://jom.sagepub.com/content/21/3/471.abstract>

SHANNON, C. Y WEAVER, W. (1949), *The Mathematical Theory of Communication*. Universidad de Illinois Press, Urbana and Chicago. Recuperado el 5 mayo de 2012. Disponible en: <http://raley.english.ucsb.edu/wp-content/Engl800/Shannon-Weaver.pdf>

SOCIAL MEDIA INFLUENCE (2012), *The social media Sustainability Index 2012*. Cardiff: SMI. Recuperado el 3 de marzo de 2013. Disponible en:

<http://socialmediainfluence.com/SMI-Wizness/SMI-Wizness%20Social%20Media%20Sustainability%20Index.pdf>

TOP COMUNICACIÓN Y BURSON MASTELLER (2013), Informe el Dircom del futuro y el futuro del Dircom. Recuperado el 10 de enero de 2014. Disponible en: <http://burson-marsteller.es/wp-content/uploads/2013/03/Informe-Futuro-Dircom.pdf>

TENCH, R., ZERFASS, A., VERHOEVEN, P., VERCIC, D., MORENO, A., y OKAY, A. (2013). (2013), Communication Management for European Practitioners. Recuperado el 26 de junio de 2014. Disponible en: http://www.ecopsi.org.uk/ecopsi/files/Ecopsi_CMC_Booklet.pdf

VARGAS JIMÉNEZ, I. (2012), “La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos”. Revista calidad en la Educación Superior. Programa de Autoevaluación Académica. Universidad Estatal a Distancia Costa Rica. Volumen 3, Número 1 pp119-139. Recuperado el 10 de abril de 2012. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3945773>

VERA, C. (2010), “Generación de impacto en la publicidad exterior a través del uso de los principios del neuromarketing visual”, en Telos, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín. Vol.12, pp. 155-174. Recuperado el 19 de abril de 2012. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99315569003.pdf>

VÉLEZ EVANS, M.I. (2006), “El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones”. Revista Ciencias Estratégicas Vol 14, N° 16, pp. 153-169. Recuperado el 10 de marzo de 2012. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1513/151320326003.pdf>

VERCIC, D., TKALAC, A., SRIRAMESH, K. y ZERFASS, A. (2012), Public Relation and Communication Management: The State of the profesión. Proceedings of the 19th International Public Relations Research Symposium Bledcom. Ljubljana: Pristop d.o.o. Recuperado el 5 de mayo de 2013. Disponible en: http://www.bledcom.com/sites/default/files/BledCom_Zbornik2012_E_verzija_WEB%5B1%5D.pdf

WELLCOMMUNITY (2012), Perspectivas de la comunicación 2012. Wellcommunity el foro de la comunicación de Wellcomm. Recuperado el 3 de abril de 2013. Disponible en: <http://www.well-comm.es/wellcommunity/perspectivas-de-la-comunicacion-2012/>

WORL PUBLIC RELATION FORUM (2014), El Foro Mundial de la Comunicación recoge los nuevos principios de la comunicación del futuro. Recuperado el 3 de mayo de 2015. Disponible en: <http://wprf2014.dircom.org/es/the-world-public-relations-forum-establishes-the-communication-principles-of-the-future/>

YÁNES ESTEVEZ, M.V. (s.a.) Incertidumbre percibida del entorno y riesgo estratégico asumido en la toma de decisiones estratégicas. (Tesis doctoral inédita). Universidad de la Laguna. Recuperado el 7 de junio de 2014. Disponible en: <ftp://tesis.bbt.ull.es/ccssyhum/cs125.pdf>

ZERFASS, A; TENCH, R; VERHOEVEN, P; VERCIC, D, y MORENO, A. (2009), *European Communication Monitor*. Trends in communication management and public relations. Resultd of a survey in 34 countries. Bruselas: EACD/EUPRERA Helios Medina. Recuperado el 5 de mayo de 2012. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2009-Results-ChartVersion.pdf>

_____ (2010), *European Communication Monitor*. Status Quo and chalenges for public relations in Europe. Results of an empirical survey in 46 countries. Bruselas: EACD/EUPRERA. Recuperado el 5 de mayo de 2012. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2010-Results-ChartVersion.pdf>

_____ (2011), *European Communication Monitor*. Empirical Insight into strategic communication in Europe. Results of a survey in 43 countries Bruselas: EACD/EUPRERA, European Association of Communication Directors. Recuperado el 5 de mayo de 2012. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2011-Results-ChartVersion.pdf>

_____ (2012), *European Communication Monitor*. Challenges and competencies for strategic communication. Results of an empirical survey in 42 countries. Bruselas: EACD/ EUPRERA. Recuperado el 13 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2012-Results-ChartVersion.pdf>

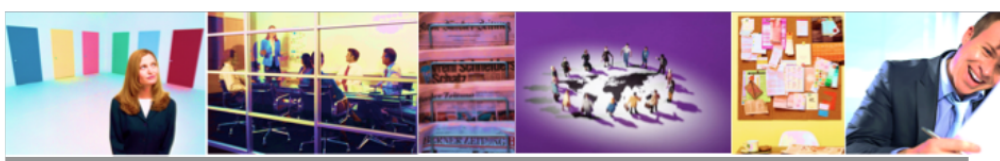
_____ (2013), *European Communication Monitor*. A changing Landscape. Managincrisis, digital communication and CEO position in Europe. Results of a survey in 43 countries. Bruselas: EACD/ EUPRERA. Recuperado el 2 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>

_____ (2014), *European Communication Monitor*. Excelence in strategic communication, key issues, leadership, gender and mobile media. Results of a survey in 42 countries. Bruselas: EACD/ EUPRERA, Communication Director Magazine. Recuperado el 7 de febrero de 2015. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2014-Results-ChartVersion.pdf>

_____ (2015), *European Communication Monitor*. Excelence in strategic communication, creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries. Bruselas: EACD/ EUPRERA, Communication Director Magazine. Bruselas: EACD/ EUPRERA, PRIME Research International and Media Partner Communication Director magazine. Recuperado el 6 de septiembre de 2015. Disponible en: <http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2015-Results-ChartVersion.pdf>

VI. ANEXOS

ANEXO I: Encuesta *online* (Versión imprimible)



1. Proceso en la Toma de Decisiones en la comunicación organizacional.

Este es un estudio que se está haciendo en el marco de la tesina fin de curso del Máster en Gestión e Investigación de la Comunicación Empresarial, Universidad Rey Juan Carlos. El marco del trabajo es conocer cuales son los aspectos y variables que influyen en los DirCom a la hora de tomar decisiones y cómo han evolucionado esos aspectos a lo largo del tiempo.

El estudio busca aportar una información útil en el ámbito de la comunicación empresarial y tratamos de que los resultados del mismo sobrepase el ámbito académico y sirva realmente como una foto de la situación actual de los profesionales del área y su peso en las empresas.

A continuación le haremos una cuantas preguntas, la mayoría están contempladas como opciones cerradas, pero siempre incluimos un "otros" para que podamos dar cabida a todas las eventualidades y características diferenciadoras de cada empresa.

2. Sobre su puesto de trabajo

Sin Descripción

1. Sexo

Hombre Mujer

2. Edad

- Menos de 29 años
- Entre 30 y 39
- Entre 40 y 50
- Más de 50

3. ¿Cual es su perfil profesional? (señale todos los que coincidan con su puesto)

- Marketing
- Comunicación
- Relaciones Institucionales
- Comunicación Interna
- Publicidad
- Administración y Dirección de Empresa
- Periodismo
- Otro

4. Años en el puesto actual en la empresa en la que trabaja hoy en día

- No estoy trabajando en la actualidad
- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 6 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

5. Años como Director (a lo largo de su trayectoria profesional)

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 3 y 6 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

6. Formación

- Sin estudios universitarios
- Diplomado
- Licenciado
- Máster
- Doctorado

7. ¿Dónde se ubica su puesto o departamento dentro de la empresa? Dependo de...

- Dirección general
- Dirección comercial
- Dirección RRHH
- Dirección de marketing
- Otro (por favor, especifique)

3. Sobre la empresa**1. ¿Cual es el tamaño de la empresa en la que está trabajando ahora?**

- Menos de 10 trabajadores
- Entre 11 y 50
- Entre 51 y 300
- Entre 300 y 1000
- Mas de 1000

4. ¿Quién toma las decisiones de comunicación en su empresa?**(marque todos los que proceda)**

- Dircom
- Dirección de Marketing
- Alta dirección (Director General)
- Otros directivos
- Depende
- Otro (por favor, especifique)

5. ¿Qué tipo de decisiones toma Ud. en su empresa?**(por favor, marque todos los que procedan)**

- Contratación de proveedores
- Planificación y distribución de presupuesto asignado
- Elección de temas de comunicación
- Selección de públicos a los que se dirigen los mensajes de la empresa
- Contratación de personal del departamento
- Elección de medios para inversión publicitaria
- Medidas a tomar en situación de crisis
- Identidad corporativa y otros elementos de cultura corporativa
- Estrategias e identificación de campañas comerciales
- Desarrollo de eventos
- Participación en ferias
- Selección de proyectos para RSC
- Inversión en patrocinios y mecenazgo
- Apertura de nuevos mercados (nuevas delegaciones)
- Desarrollo de campañas de marketing
- Estrategias de Social Media
- Otro (por favor, especifique)

1. ¿Qué criterios se siguen a la hora de tomar decisiones en materia de comunicación? (Señale todas las opciones que proceda)

- Mayor rentabilidad
- Rentabilidad más rápida
- Mayor prestigio
- Equiparación con la competencia
- Presupuesto
- Llegar a mayor número de audiencia posible
- Otro (por favor, especifique)

2. En general ¿Considera Ud. que existe un modelo teórico útil en el proceso de toma de decisiones?

- Si No NS/NC
-
-

3. En su caso ¿sigue algún método o teoría a la hora de tomar decisiones?

- Sí No Depende
-

4. Si ha contestado Ud. "Depende" en la pregunta anterior ¿podría indicar algún ejemplo de en qué casos?

5. Si su respuesta a la pregunta 19 fue afirmativa, por favor, señale qué fases sigue a la hora de tomar sus decisiones

- Análisis de la situación
- Definición del problema implícito
- Definición del problema explícito
- Criterios de decisión
- Generación de alternativas
- Modelos y simulaciones
- Análisis de la repercusión, efectos o consecuencias
- Otro (por favor, especifique)

1. En el ámbito de la comunicación y de forma general ¿cómo se toman las decisiones en su empresa?

- Lenta, premeditada y estudiando las opciones y con varios niveles de personas implicadas
- De manera rápida, aplicando emociones y sentido común
- Depende de la magnitud y alcance de cada decisión

2. Una decisión tomada de forma muy reflexiva ¿garantiza el éxito de la misma?

- Siempre
- Generalmente
- Alguna vez
- Casi nunca
- Nunca

3. En general, ¿Considera que la intuición juega un papel importante en la toma de decisiones?

- Si No
-

4. Señale qué importancia le da a los siguientes aspectos a la hora de tomar una decisión en el ámbito de la comunicación.

Siendo 1 ninguno y 10 completamente.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intuición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentido Común	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia previa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilidad de puesta en práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Azar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Una vez tomadas las decisiones, lleva a cabo un mecanismo de control?

- Siempre A veces Nunca
-

7. Sobre la evolución en la forma de tomar las decisiones**1. ¿Cree que la crisis económica ha hecho que cambie la forma de tomar las decisiones en materia de comunicación?**

- Si No
-

2. Según su opinión ¿El Dircom tiene ahora más o menos capacidad de decisión en su empresa?

Más Menos Igual

3. Por favor indique en qué grado le afectan los siguientes aspectos en la toma de decisiones de comunicación dentro de su empresa en este momento. (Siendo 1 ninguno, y 10 totalmente)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cambios estructurales en su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tensión en el puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menos personal en el equipo para llevar a cabo los proyectos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temor a la pérdida de mi empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escasez de medios técnicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menos presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poca implicación por parte de la dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auge de Internet y Redes sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crisis de los medios de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saturación publicitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disminución de las ventas de mi empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opinión pública positiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imagen positiva de la empresa en los medios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impactos en el público objetivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conseguir clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valor de marca o producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.Sobre la evolución de la Profesión del DIRCOM

1. ¿Cree que el modelo actual de comunicación dirigida y bidireccional difiere mucho del tradicional modelo de comunicación de masas?

Sí No NS/NC

2. Para conseguir efectos positivos en las audiencias, aparte de la credibilidad del emisor y de la fuerza persuasiva de los mensajes ¿que aspectos de la comunicación considera más necesario? (Siendo 1 nada necesario y 10 totalmente necesario)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
Información transparente y explicativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Argumentos sólidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones emocionales y sensaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Ante la proliferación de la comunicación en las redes sociales ¿Qué actitud debe tomarse actualmente? (señale todas las afirmaciones que procedan)

- Tener una presencia activa a través de community manager
- Tener una presencia activa con la colaboración de distintos departamentos de la empresa
- Relativizar su importancia
- Esperar a ver cómo evolucionan
- No interesan para mi empresa
- Aún no se ha comprendido la importancia por parte de la alta dirección
- Otro (por favor, especifique)

4. ¿Que grado de repercusión y efectos tiene los mensajes emitidos por la organización tanto a los públicos internos como a los externos?

- | Mucha | Bastante | Poca | Ninguna |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. Gracias

Ha finalizado este cuestionario.

En los próximos meses se darán a conocer los resultados de este estudio.

Mientras tanto, te agradeceríamos mucho si pudieras enviarle el link de esta encuesta a amigos o conocidos que sean responsables de comunicación.

Muchas gracias por tu colaboración y por tu participación!

ANEXO II: Mailing Dircom encuesta

**¡Se buscan!
Directores de comunicación corporativa**

Para colaborar en el I Estudio sobre el proceso de toma de decisiones sobre la comunicación empresarial. Las conclusiones del trabajo serán dadas a conocer próximamente y serán la base de la investigación que Dña. María Ángeles Cabrera desarrolla en el marco de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Para acceder a la encuesta [pincha aquí](#)

Colaboran:



www.artmarketing.es



www.topcomunicacion.com

ANEXO III: Comunicado de prensa

Art Marketing colabora en el desarrollo del estudio Proceso en la Toma de Decisiones de los Directores de Comunicación que se lleva a cabo en el marco de la Universidad Rey Juan Carlos.

¿Se buscan Directores de Comunicación para hacer un estudio sobre sus procesos de decisión!

Madrid, 9 de abril de 2012.- Art Marketing, empresa consultora de comunicación y RR.PP, está colaborando en el estudio Proceso en la Toma de Decisiones en la Comunicación Organizacional que María Ángeles Cabrera desarrolla en el marco de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y en el que colabora Top Comunicación como medio referente en el sector.

El objeto del estudio es conocer cuáles son los aspectos y variables que influyen en los Dircom en el momento de tomar decisiones y cómo han evolucionado a lo largo del tiempo. El estudio busca aportar información útil en el ámbito de la comunicación empresarial y que los resultados del mismo sobrepasen el ámbito académico. Se trata de ofrecer una visión real de la situación actual de los profesionales del área y su peso en las empresas.

Para Beatriz de Andrés, Directora General del Art Marketing, *“Siempre es positivo ayudar en la investigación para mejorar la profesionalidad en nuestro sector. Es importante saber qué papel están jugando en estos momentos los responsables de comunicación y cómo les está afectando el momento actual: ¿Cuál es su capacidad de influencia? ¿Han visto cómo se recortaban sus presupuestos? ¿Cuáles son sus retos? ¿Hacia dónde deben dirigirse? ¿Cuánto cuesta tomar ahora una decisión?”*.

Desde hace ocho años, Art Marketing realiza un estudio propio, la Encuesta de Satisfacción de Clientes, que permite conocer algunas de las preocupaciones de los directores y responsables de comunicación en las organizaciones. El de ahora mucho más ambicioso pretende entrevistar a varios centenares de Dircom para obtener un perfil inequívoco sobre sus influencias en las organizaciones y su libertad en la toma de decisiones.

Si eres responsable de comunicación en tu empresa y quieres participar, por favor, [pincha aquí](#)

Para más información:

Irene Lozano (ilozano@artmarketing.es)

Telf. directo: 672 43 08 51 www.artmarketing.es

¡ Se buscan directores de comunicación para hacer un estudio sobre sus procesos de decisión!

Art Marketing, empresa consultora de comunicación y RR.PP, está colaborando en el estudio Proceso en la Toma de Decisiones en la Comunicación Organizacional que María Ángeles Cabrera desarrolla en el marco de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y en el que colabora Top Comunicación como medio referente en el sector.

El objeto del estudio es conocer cuáles son los aspectos y variables que influyen en los Dircom en el momento de tomar decisiones y cómo han evolucionado a lo largo del tiempo. El estudio busca aportar información útil en el ámbito de la comunicación empresarial y que los resultados del mismo sobrepasen el ámbito académico. Se trata de ofrecer una visión real de la situación actual de los profesionales del área y su peso en las empresas.

Para Beatriz de Andrés, Directora General del Art Marketing, *“Siempre es positivo ayudar en la investigación para mejorar la profesionalidad en nuestro sector. Es importante saber qué papel están jugando en estos momentos los responsables de comunicación y cómo les está afectando el momento actual: ¿Cuál es su capacidad de influencia? ¿Han visto cómo se recortaban sus presupuestos? ¿Cuáles son sus retos? ¿Hacia dónde deben dirigirse? ¿Cuánto cuesta tomar ahora una decisión?”*.

Desde hace ocho años, Art Marketing realiza un estudio propio, la Encuesta de Satisfacción de Clientes, que permite conocer algunas de las preocupaciones de los directores y responsables de comunicación en las organizaciones. El de ahora mucho más ambicioso pretende entrevistar a varios centenares de Dircom para obtener un perfil inequívoco sobre sus influencias en las organizaciones y su libertad en la toma de decisiones.

Si eres responsable de comunicación en tu empresa y quieres participar, por favor, [pincha aquí](#)

[Agencia de comunicación en Madrid, agencia de comunicación y rrpp, Art Marketing, Proceso en la toma de decisiones en comunicación organizacional.](#)

ANEXO V: Publicación *newsletter* Top Comunicación

Top Comunicación – Se buscan directores de comunicación para hacer un estudio sobre sus procesos de decisión

12/04/12 15:33

Top Comunicación

Se buscan directores de comunicación para hacer un estudio sobre sus procesos de decisión

Art Marketing, empresa consultora de comunicación y RR.PP, está colaborando en el estudio Proceso en la Toma de Decisiones en la Comunicación Organizacional que María Ángeles Cabrera desarrolla en el marco de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid y en el que colabora Top Comunicación como medio referente en el sector.

El objeto del estudio es conocer cuáles son los aspectos y variables que influyen en los Dircom en el momento de tomar decisiones y cómo han evolucionado a lo largo del tiempo. El estudio busca aportar información útil en el ámbito de la comunicación empresarial y que los resultados del mismo sobrepasen el ámbito académico. Se trata de ofrecer una visión real de la situación actual de los profesionales del área y su peso en las empresas.

Para Beatriz de Andrés, Directora General del Art Marketing, *“Siempre es positivo ayudar en la investigación para mejorar la profesionalidad en nuestro sector. Es importante saber qué papel están jugando en estos momentos los responsables de comunicación y cómo les está afectando el momento actual: ¿Cuál es su capacidad de influencia? ¿Han visto cómo se recortaban sus presupuestos? ¿Cuáles son sus retos? ¿Hacia dónde deben dirigirse? ¿Cuánto cuesta tomar ahora una decisión?”.*

Desde hace ocho años, Art Marketing realiza un estudio propio, la Encuesta de Satisfacción de Clientes, que permite conocer algunas de las preocupaciones de los directores y responsables de comunicación en las organizaciones. El de ahora mucho más ambicioso pretende entrevistar a varios centenares de Dircom para obtener un perfil inequívoco sobre sus influencias en las organizaciones y su libertad en la toma de decisiones.

Si eres responsable de comunicación en tu empresa y quieres participar, por favor, pincha [aquí](#)

Comentarios (0)

ANEXO VI: Mailing recordatorio encuesta

(Últimos días)

Si eres Responsable de Comunicación Corporativa, te necesitamos para colaborar en el I Estudio sobre el Proceso de Toma de Decisiones en la Comunicación Organizacional.

Las conclusiones del trabajo se darán a conocer próximamente y serán la base de la investigación que Dña. María Ángeles Cabrera desarrolla en el marco de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

**¡Muchas gracias por participar!
(y perdona las molestias si ya habías contestado previamente)**

Para acceder a la encuesta [pincha aquí](#) (Se cerrará el sábado 5 de mayo)

Colaboran:



www.artmarketing.es



www.topcomunicacion.com

ANEXO VII: Cuadro de participación encuesta**Encuesta I Observatorio de la toma de decisiones en Comunicación Organizacional****RESULTADOS**

Respuestas totales	103
---------------------------	------------

Finalizadas (Han pulsado “fin de encuesta”)	86
--	-----------

Parciales (No han pulsado “fin de encuesta”)	17
---	-----------

Abandonos

Han visitado la encuesta pero no han respondido a ninguna pregunta	67
--	----

Peticiones con la encuesta cerrada	0
------------------------------------	---

ANEXO VIII: Guion entrevista semiestructurada

1. INTRODUCCIÓN

2. CUERPO

2.1. Para comenzar...

¿Cuántos años lleva trabajando como Directora de comunicación?

Dentro de (empresa), ¿hay un departamento propio de comunicación?

¿Dónde se ubica este departamento en el organigrama?

¿Cuántas personas trabajan en el departamento de Comunicación?

2.2. Sobre el modo de tomar las decisiones

¿Cómo toma usted las decisiones de comunicación, de manera individual o en grupo?

¿Cuáles son mas eficaces?

¿Qué tipo de decisiones toma usted en su empresa?

¿Tiene autonomía decisoria o tiene que consensuar con la Alta Dirección?

¿Cree que existe algún modelo teórico para tomar decisiones?

¿Usted sigue alguno a la hora de tomar sus decisiones?

2.3. Acerca del neuromanagement

¿Qué valor le da a la intuición a la hora de tomar sus decisiones?

¿Qué otros aspectos influyen, experiencia, viabilidad de la decisión, etc.?

¿Qué tiempo dedica a tomar decisiones?

¿A mayor reflexión, mayor éxito?

2.4. Sobre los cambios que influyen en las decisiones

La situación económica de España ¿ha influido en la manera de tomar las decisiones?,

¿en qué medida?

En relación al modelo de comunicación bidireccional ¿cómo ha influido este en su toma de decisiones?

¿Cómo considera el uso de las redes sociales en la comunicación empresarial?

¿Han sido incorporadas en su empresa? ¿Quién las gestiona?

¿Qué grado de repercusión tienen los mensajes emitidos por la empresa a los públicos internos y externos?

2.5. Intangibles y neurocomunicación

A la hora de comunicar, ¿qué aspectos son los mas relevantes en la actualidad?

¿La empresa busca con sus mensajes reputación e imagen positiva o por el contrario la comunicación sigue buscando la venta?

¿Informaciones sólidas o comunicación emocional?

¿Considera que la profesión del Dircom ha ganado importancia en la actualidad con respecto al pasado?

3. CONCLUSIÓN

3.1. El Dircom en la empresa

¿Considera que la profesión del Dircom ha ganado importancia en la actualidad con respecto al pasado?

¿Cómo ve en el futuro esta figura?

OBSERVACIONES

ANEXO IX: Invitación colaboración entrevista semiestructurada

Asunto: INVITACIÓN COLABORACIÓN - ESTUDIO LA TOMA DE DECISIONES EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado/a

En colaboración con Top Comunicación estoy realizando un estudio sobre la toma de decisiones de los Dircom. Los resultados serán la base de la investigación que desarrollo en el marco de la Universidad Rey Juan Carlos.

La investigación se basa en una metodología cuantitativa y cualitativa con entrevistas, siendo esta última el motivo por el que contacto con usted. Sería un honor poder hacerle una pequeña entrevista, cuyos resultados puedan contribuir al estudio.

Dicha investigación pretende pasar el ámbito académico llegando a lo profesional, mediante la publicación de sus resultados en Top comunicación y otros portales de agencias de comunicación y RR. PP.

Espero y pueda concederme esta entrevista. De antemano le agradezco su colaboración.

Reciba un cordial saludo,

M^a Ángeles

M^a Ángeles Cabrera Cabrera
Lda. Publicidad y Relaciones Públicas

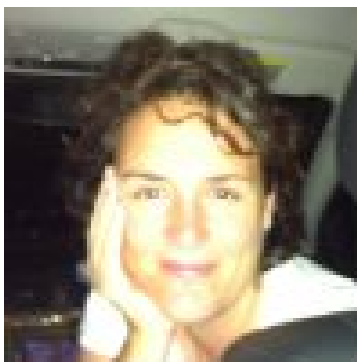
Tesis Doctoral: La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional
Mail: doctorado@mariangelescabrera.com Tel: +34 651 XX XX XX

ANEXO X: Perfil entrevistados**CRUZ CUMBRERAS, ALMUDENA****Directora de Comunicación y RRH
Sage, España**

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas en la UCM y Programa de Superior de Dirección de Empresas y Comunicación en Instituto de Empresa.

Actualmente ocupa la posición de Directora de Comunicación y Relaciones Institucionales de Sage España, con responsabilidad sobre las áreas de Imagen y posicionamiento de marca, coordinación internacional con el grupo en estas materias, relaciones institucionales, comunicación externa y social media, web corporativa, gestión e implementación de las políticas de RSC y gestión y coordinación de eventos.

Previamente, ha desarrollado su carrera en diferentes cargos de responsabilidad en el área de Marketing y Comunicación en Sage y en otras compañías como Oracle, donde trabajó durante 8 años.

**FIGUERUELO, RAQUEL****Directora de Marketing y Comunicación
Interxion. España**

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales y MBA en Escuela de Organización Industrial. Desde hace 12 años ocupa el puesto de Directora de Marketing y Comunicación en Interxión. En años anteriores ha ocupado diferentes puestos, siempre relacionados con el ámbito del marketing y la empresa. De 1997 al año 2000 ocupó el puesto de Business Intelligent en Stora Enso.

**LUMBRERAS GONZÁLEZ, SERGIO****Director de Marketing y Comunicación
Alhambra-Eidos, España.**

Licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC Business School, Master in Management Development (*In Company*) por el Instituto de Empresa y Master in Sales Management and Sales Force por CESDE, Centro de Estudios Superiores de la Empresa.

En este momento es Director de Marketing y Comunicación de Alhambra-Eidos, desde 2003. Desde 2010 hasta la actualidad, también es Socio-Director General de iLoveJamon.com.

**VELASCO ALONSO, ALBERTO****Director de Comunicación Externa y RRII
Mahou- San Miguel**

Licenciado en Derecho, Licenciado en Comunicación, Máster de Marketing en ESIC y Dirección de empresas en Deusto. Lleva 10 años como Director de Comunicación Externa y Relaciones Institucionales de Mahou-San Miguel. Además es vocal de Autocontrol (Asociación para la autorregulación de la Comunicación Comercial).

**VILLALBA CALLES, JOSÉ JAVIER****Consultor principal del proyecto
“Comunicación y personas”****Ex Gerente de Comunicación Interna
Seguros Pelayo**

Licenciado en Psicología (Universidad Complutense de Madrid). Formación de Alta Gestión para Directivos (Instituto Universitario de Administración y Dirección de Empresas ICADE). Título Propio de Experto en Gestión y Evaluación de la Comunicación (Universidad Rey Juan Carlos) y Posgrado Community Manager, OBS (Universitat de Barcelona).

Una amplia trayectoria profesional pasando por la Administración Turística Española, como adjunto al Régimen de personal. Psicotec, Técnicos en Recursos Humanos, socio Consultor Principal. Consultor de Dirección y RRHH en AYANET, Gerente de Comunicación Interna y miembro del gabinete de presidencia de Pelayo Seguros hasta febrero de 2012. En la actualidad es Consultor Principal, del diseño y puesta en activo del proyecto "Comunicación y Personas", servicios de consultoría orientados a promover la gestión de la lealtad y la reputación internas. Áreas de intervención: Comunicación Interna, Cultura de Empresa, Gestión de Personas y RSE.

**YAGÜE MARTÍNEZ, ROSA****Directora de Comunicación
Coca Cola Iberian Partners S.A**

Licenciada en Ciencias de la Información, con especialidad en Periodismo. Programa de Dirección de Empresas por IADE (Universidad Autónoma de Madrid) y Master en Comunicación Corporativa por el Instituto de Empresas.

Ha trabajado siempre en el ámbito de la comunicación corporativa. Comenzando de forma casual en Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación) mientras estudiaba la carrera. Posteriormente, ha trabajado en agencias de comunicación y en empresas de muy distintos sectores, desde la seguridad (Prosegur), al financiero (Barclays). Desde mayo de 2015 es Directora de comunicación de Coca Cola Iberian Partners S.A. Anteriormente ha ocupado el puesto de Directora de Comunicación de Roche Spain (desde 2013) y el de Directora de Comunicación en España de la compañía químico-farmacéutico alemana Merck (desde 2010).

ANEXO XI: 1ª Circulación Delphi

Estudio: La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional

Cuestionario Delphi 1

1. En el ámbito de la comunicación ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Bajo qué criterios? ¿Quiénes intervienen en el proceso decisorio?

2. De aquí en adelante, ¿qué factores cree que influirán en la toma de decisiones en comunicación?

3. ¿Cómo cree que ha influido la crisis económica en la forma de tomar las decisiones de comunicación? ¿Sobre qué aspectos ha interferido? A consecuencia de la misma, ¿qué cambios pronostica en 5 años?

4. La comunicación bidireccional a través de las redes sociales, ¿se tomará más o menos en cuenta en los próximos 5 años?

5. La neurocomunicación, ¿considera que es un concepto únicamente actual o pronostica su auge en el futuro?

6. ¿Qué posición ocupara la figura del Dircom en la empresa española pasados 5 años?

MUCHAS GRACIAS POR SU RESPUESTA

ANEXO XII: 2ª Circulación Delphi

Estudio: La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional

Cuestionario Delphi 2

A partir de las respuestas de los 13 expertos a la primera oleada del cuestionario Delphi sobre la Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional y tras el análisis de las mismas, a continuación, se presenta la segunda y última ronda del estudio.

Este documento contiene:

- 1. Pregunta anterior y algunas respuestas anónimas**
- 2. Listado de términos e ideas más frecuentes**
- 3. Valoración: de acuerdo o desacuerdo**
- 4. Nuevas preguntas**

El objetivo es conseguir el consenso en las respuestas, además de profundizar en los diferentes apartados. Por favor, responda abiertamente. Su aportación es muy importante. Muchas gracias.

- **PREGUNTA 1:**

En el ámbito de la comunicación ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Bajo qué criterios? ¿Quiénes intervienen en el proceso decisorio?

Algunas respuestas:

“Las decisiones generalmente, se toman tras un proceso de planificación y análisis con todo el equipo involucrado en el desarrollo de acciones dirigidas a conseguir mayor visibilidad o bien, a mejorar la reputación de marca. En primer lugar se establecen unos objetivos, seguidamente la definición de los públicos a los que se quiere llegar, y finalmente, se determinan las diferentes acciones para alcanzar estos objetivos”.

“Las decisiones se toman siempre con la estrategia de fondo, pero todo se habla y se consensua con la dirección de ventas y la dirección general, que por supuesto tiene la última palabra”.

“Las decisiones se toman mal, en general: de forma subjetiva y/o parcial, no empíricamente”.

“El objetivo de Comunicación es que la compañía venda más y esté más reconocida en el mercado (reputación), por ello las decisiones se toman en primer lugar en línea con los intereses del negocio de la compañía. También es importante identificar a los públicos de interés para la empresa, internos y externos, y adaptar los mensajes que se quieran transmitir a sus costumbres para que les lleguen y les calen”.

Listado de frecuencia de ideas, términos y conceptos

CÓMO	CRITERIOS	QUIÉN
<input type="checkbox"/> INVESTIGACIÓN PREVIA <input type="checkbox"/> PROCESO DE PLANIFICACIÓN <input type="checkbox"/> ANÁLISIS EN EQUIPO <input type="checkbox"/> EN BASE A LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS <input type="checkbox"/> SIGUEN LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PLANIFICADAS	<input type="checkbox"/> DECISIONES BAJO INTERÉS DE NEGOCIO <input type="checkbox"/> CRITERIOS MÁS TÁCTICOS MENOS ESTRATÉGICOS <input type="checkbox"/> REPUTACIÓN <input type="checkbox"/> IMAGEN <input type="checkbox"/> VENTAS <input type="checkbox"/> INTERESES DE LOS STAKEHOLDERS	<input type="checkbox"/> ALTA DIRECCIÓN <input type="checkbox"/> DIRECCIÓN DE MARKETING <input type="checkbox"/> DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN <input type="checkbox"/> MK + COM <input type="checkbox"/> TÁCTICAS: PROFESIONAL ÁREA <input type="checkbox"/> ESTRATÉGICAS: DIRECTOR DE COMUNICACIÓN + DIRECCIÓN GENERAL

¿De acuerdo o desacuerdo? (Marque arriba con una X y/o escriba abiertamente lo que considere).

¿Qué cambios sustanciales deberían ocurrir para garantizar una exitosa toma de decisiones en comunicación, así como una mejora en su profesionalización?

Existe la tendencia a fusionar comunicación y marketing en un solo departamento y/o dirección, ¿están los profesionales que ocupan estos puestos formados para ello? ¿cree que esta unión es positiva? ¿Cuáles serán las consecuencias?

.....

- PREGUNTA 2:

De aquí en adelante, ¿qué factores cree que influirán en la toma de decisiones en comunicación?

Algunas respuestas:

“La experiencia y la capacidad de la estructura de equipo el desarrollo tecnológico la honestidad y transparencia”.

“Sobre todo, la gestión eficiente de recursos y el uso por parte del receptor de las fuentes de información personales a través de la tecnología”.

“La comunicación digital es el futuro, el uso de los nuevos canales de comunicación es imprescindible para las organizaciones, hasta el punto de discernir entre existir o no y

por último podría afirmar que el modelo comunicativo debe ser lo menos invasivo posible”.

“El interés del negocio, la buena imagen de la compañía y la marca (incluye a todo lo relacionado con la compañía, desde los empleados y directivos a la política de liderazgo o de RSC, la ética...)”.

Listado de frecuencia de ideas, términos y conceptos

FACTORES
_____ REDES SOCIALES
_____ ENTORNO DIGITAL
_____ CRISIS MEDIÁTICA
_____ TRANSPARENCIA
_____ LA POSICIÓN DEL DIRCOM
_____ PROFESIONALIZACIÓN DEL DIRCOM
_____ IMAGEN POSITIVA
_____ RSC

¿De acuerdo o desacuerdo? (Marque arriba con una X y/o escriba abiertamente lo que considere).

¿Qué papel ocupa la gestión de intangibles y en concreto las acciones de Responsabilidad Social Corporativa? ¿La comunicación de la RSC se está haciendo de forma correcta?

.....

- PREGUNTA 3:

¿Cómo cree que ha influido la crisis económica en la forma de tomar las decisiones de comunicación? ¿Sobre qué aspectos ha interferido? A consecuencia de la misma, ¿qué cambios pronostica en 5 años?

Algunas respuestas:

“La crisis ha provocado un mayor escrutinio sobre las decisiones de comunicación, especialmente sobre los recursos necesarios para acometerlas. Se han ajustado recursos

humanos, presupuestos y acciones, eliminando muchas actividades superfluas o con retorno de inversión poco claro”.

“La crisis nos ha llevado a todos al terreno de lo desconocido. Hemos agudizado el ingenio y hemos desarrollado la creatividad. La crisis nos ha ayudado a evolucionar y a crecer... Pero no ha sido fácil”.

“La crisis a inferido en dos direcciones: respecto al mensaje, determinando en nuestras organizaciones como uno de nuestros objetivos prioritarios TENER BUENA REPUTACIÓN, además de comparar calidad, nuestros posibles clientes van a consultar quiénes somos y que se dice sobre nuestra empresa. (...) En otra dirección, a inferido sobre presupuestos, aunque no debiera ser así, el 99% de las organizaciones ha recortado la inversión en las áreas de comunicación y marketing”.

“En los próximos 5 años pronostico y mayor acercamiento al negocio a través de las redes sociales y los soportes On-line”.

Listado de frecuencia de ideas, términos y conceptos

CÓMO HA INFLUIDO	SOBRE QUÉ	CAMBIOS EN 5 AÑOS
____ RECORTES PRESUPUESTARIOS	____ MENOS RECURSOS HUMANOS	____ NUEVOS FORMATOS DE COMUNICACIÓN ONLINE
____ CREATIVIDAD	____ MENOR PRESUPUESTO	____ PÚBLICOS BIEN SEGMENTADOS
____ MAYOR PROFESIONALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	____ MENOS ACCIONES	____ MEJOR CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN
____ APARICIÓN DE NUEVAS FORMAS DE COMUNICACIÓN	____ MAYOR COMUNICACIÓN ONLINE	____ IMPRESCINDIBLE LA FIGURA DEL SOCIAL MEDIA STRATEGIC
____ TOMA DE DECISIONES MÁS COMPLEJA	____ IMPORTANCIA REPUTACIÓN	____ INTERNET PRINCIPAL MEDIO PUBLICITARIO
____ MEJOR POSICIÓN DEL DIRCOM		____ RELACIONES PÚBLICAS 2.0

¿De acuerdo o desacuerdo? (Marque arriba con una X y/o escriba abiertamente lo que considere).

¿Considera que la comunicación orientada a generar reputación de marca ha ganado/ganará importancia como factor clave en detrimento de la comunicación orientada a las ventas?

.....

PREGUNTA 4:

La comunicación bidireccional a través de las redes sociales, ¿se tomará más o menos en cuenta en los próximos 5 años?

Algunas respuestas:

“En los primeros años se vivió un 'boom' que considero, tenderá a estabilizarse. Se trata de plataformas importantes, especialmente para determinados sectores, y que permiten a una marca conectar muy de cerca con su público final”.

“Irá tomando mayor importancia, y al mismo tiempo se racionalizará y profesionalizará. La evolución del fenómeno ayudará a que se le preste la importancia pertinente a cada caso”.

“Por supuesto! Internet y las nuevas tecnologías han llegado para quedarse. Y esto es solo el principio. La comunicación continuará evolucionando hacia límites mucho más dinámicos y efímeros. Los medios sociales crecerán en penetración, en audiencia y en consumo”.

“Dado que todo apunta que las RRSS van a seguir expandiéndose en los próximos 5 años, debería ser así, aunque la duda que me asalta se centra en si esa consideración será a favor o en contra”.

“Ahora hay una burbuja. Se sobredimensiona la importancia de las redes. Ni el impacto es tanto, y la calidad del mismo deja bastante que desear.

“Sería absurdo negar la evidencia que la necesidad de comunicarnos no ha cambiado pero si las fórmulas, sin duda ese es el futuro”.

Listado de frecuencia de ideas, términos y conceptos

REDES SOCIALES
___ MÁS
___ NUEVAS PLATAFORMAS
___ MAYOR PENETRACIÓN
___ MAYOR CONSUMO
___ MÁS USUARIOS
___ REDES SOCIALES FUTURO

7 de 13 expertos consideran que las redes sociales es un fenómeno al alza, sin embargo, 6 de 13 expertos creen que es un boom y no son tan eficaces como se dice, ¿qué puedes añadir al respecto?

¿Qué consecuencias tendrán las empresas reacias a considerar el papel predominante de las redes sociales en la comunicación organizacional?

PREGUNTA 5:

La neurocomunicación, ¿considera que es un concepto únicamente actual o pronostica su auge en el futuro?

Algunas respuestas:

“La neurocomunicación existe desde que la psicología social se aplica al marketing y la comunicación, es decir, desde hace décadas. No hay nada nuevo en ello, sino simplemente una reformulación de viejos principios que ahora se convierten en moda”.

“Creo que la neurocomunicación, al igual que el neuromarketing, son conceptos muy nuevos que precisan de estudio y evolución aún... Sin embargo, como en otros ámbitos profesionales, considero que el estudio del comportamiento humano en diferentes dinámicas de su día a día podrá aplicarse perfectamente a la comunicación o el marketing”.

“Es posible que sea más tendencia en el ámbito de la comunicación publicitaria porque ha de ser más persuasiva, pero no lo veo inmediato en los campos de periodismo”.

“Irà en auge, a medida tanto que se extienda el conocimiento de la misma, como que se hagan más accesibles las herramientas para su gestión y medición”.

Listado de frecuencia de ideas, términos y conceptos

NEUROCOMUNICACIÓN	
<input type="checkbox"/>	MODA
<input type="checkbox"/>	DEMASIADO NUEVO
<input type="checkbox"/>	TENDENCIA
<input type="checkbox"/>	GRAN AUGE
<input type="checkbox"/>	EXISTE DESDE SIEMPRE

¿De acuerdo o desacuerdo? (Marque arriba con una X y/o escriba abiertamente lo que considere).

¿Considera que de aquí en adelante se tomarán decisiones de comunicación teniendo en cuenta los elementos neuronales y sensoriales que intervienen en la toma de decisiones (sociales, políticas, de consumo...) por parte de los destinatarios de la información?

¿Cree que este tipo de comunicación, menos masiva y más particularizada,

mejorará la recepción y respuesta de las audiencias a los estímulos informativos y publicitarios?

PREGUNTA 6:

¿Qué posición ocupara la figura del Dircom en la empresa española pasados 5 años?

Algunas respuestas:

“Creo que el Dircom será una figura indispensable para cualquier compañía, pero además, jugará un papel estratégico a nivel global dentro de las corporaciones”.

“Donde se considere esta figura, será una figura próxima a la alta dirección y que gestionará diversos campos relacionados con la imagen de la empresa. En términos generales reforzará su posición en empresas grandes y medianas; no tanto en las pymes”.

“Si se mantiene la actual y prevalente tendencia de considerar la comunicación de forma integrada característica de los ‘dircom’ (...) y bastante exclusiva de las de mayor tamaño, globalizadas y cotizando en bolsa, es probable y hasta posible que la figura del ‘dircom’, se convierta en una figura de especial influencia frente a las estructuras de poder y de toma de decisiones organizacionales”.

Listado de frecuencia de ideas, términos y conceptos

DIRCOM EN 5 AÑOS	
_____	FIGURA INDISPENSABLE
_____	PAPEL ESTRATÉGICO
_____	MÁS DECISIÓN
_____	POSICIÓN JUNTO A LA ALTA DIRECCIÓN
_____	DIRCOM DE NEGOCIOS
_____	MÁS TRASVERSAL

¿De acuerdo o desacuerdo? (Marque arriba con una X y/o escriba abiertamente lo que considere).

¿Cuáles consideras que son los retos de la comunicación organizacional en general y del Dircom en particular?

MUCHAS GRACIAS POR SU RESPUESTA

ANEXO XIII: Invitación colaboración método Delphi

Asunto: INVITACIÓN COLABORACIÓN - ESTUDIO LA TOMA DE DECISIONES EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado/a ...

Tengo el honor de ponerme en contacto con usted, para invitarle a colaborar a través del método Delphi, en el desarrollo de mi tesis doctoral “La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional”.

Esta investigación se desarrolla en el marco de la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad de Málaga, contando como directores de tesis con el Dr. D. Maximiliano Fernández Fernández y con la Dra. D^a Ana Almansa Martínez, miembro de la asociación Dircom.

La técnica arriba indicada, consiste en el envío online de preguntas a una decena de profesionales y académicos del sector. Se llevará a cabo en tres oleadas, dónde todos los expertos podrán conocer las respuestas de forma anónima con el fin de encontrar un consenso en las opiniones. El tiempo estimado es de 10 minutos aproximadamente.

El objetivo del estudio es conocer cuáles son los aspectos y variables que influyen en los Dircom en el momento de tomar decisiones y cómo han evolucionado a lo largo del tiempo, así como analizar las tendencias. Dicha investigación busca aportar información útil en el ámbito de la comunicación empresarial y que los resultados del mismo sobrepasen el ámbito académico. Se trata de ofrecer una visión real de la situación actual de los profesionales del área y su peso en las empresas.

Ruego me confirme su colaboración. De antemano, muchas gracias.

Atentamente, saludos cordiales,

M^a Ángeles

M^a Ángeles Cabrera Cabrera
Lda. Publicidad y Relaciones Públicas

Tesis Doctoral: La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional
Mail: doctorado@mariaangelescabrera.com Tel: +34 651 XX XX XX

ANEXO XIV: Envío Delphi 1ª circulación

Asunto: 1 DELPHI - COLABORACIÓN ESTUDIO LA TOMA DE DECISIONES EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado/a

Tras varios meses avanzando en el estudio “La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional”, me pongo de nuevo en contacto con usted para remitirle las 6 preguntas del cuestionario Delphi.

Como ya se le informó, estas preguntas le serán remitidas 2 veces más, junto con su respuesta y las del resto de los expertos anónimos, con el fin de conseguir el consenso en 3 oleadas.

Cuenta con el plazo de 10 días hábiles para dar respuesta a las cuestiones a través de este medio. Son preguntas abiertas, por favor, conteste todo lo que considere oportuno.

Adjunto remito archivo Word con el contenido para que responda donde le resulte más cómodo.

Cuestionario Delphi 1

1. En el ámbito de la comunicación ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Bajo qué criterios? ¿Quiénes intervienen en el proceso decisorio?
2. De aquí en adelante, ¿qué factores cree que influirán en la toma de decisiones en comunicación?
3. ¿Cómo cree que ha influido la crisis económica en la forma de tomar las decisiones de comunicación? ¿Sobre qué aspectos ha interferido? A consecuencia de la misma, ¿qué cambios pronostica en 5 años?
4. La comunicación bidireccional a través de las redes sociales, ¿se tomará más o menos en cuenta en los próximos 5 años?
5. La neurocomunicación, ¿considera que es un concepto únicamente actual o pronostica su auge en el futuro?
6. ¿Qué posición ocupara la figura del Dircom en la empresa española pasados 5 años?

De antemano, muchas gracias por su respuesta. Quedo a su disposición para cualquier duda o consulta.

Saludos cordiales,
M^a Ángeles

M^a Ángeles Cabrera Cabrera
Lda. Publicidad y Relaciones Públicas
Tesis Doctoral: La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional
Mail: doctorado@mariangelescabrera.com Tel: +34 651 XX XX XX

ANEXO XV: Envío Delphi 2ª circulación

Asunto: DELPHI 2ª OLEADA - COLABORACIÓN ESTUDIO LA TOMA DE DECISIONES EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado/ a ...

Me pongo nuevamente en contacto con usted, para remitirle la segunda y última oleada del cuestionario Delphi para el estudio "La toma de decisiones en comunicación organizacional".

El objetivo esta vez es que todos los expertos conozcáis cuáles han sido las respuestas anónimas del resto de panelistas, con el fin de lograr el consenso. Además de valorar y profundizar un poco más en los diferentes apartados y cuestiones.

Cuenta con el plazo de dos semanas para responder el cuestionario.

El documento adjunto contiene:

1. Pregunta anterior y algunas respuestas anónimas.
2. Listado de términos e ideas más frecuentes.
3. Valoración: de acuerdo o desacuerdo.
4. Nuevas preguntas.

Consciente de las limitaciones temporales con las que cuenta, le agradezco nuevamente su colaboración. Sus respuestas son muy importantes. Espero y su participación en el estudio le sea útil para conocer el estado de la cuestión. Una vez la investigación haya sido terminada, le remitiré el documento con los resultados.

Muchas gracias. Quedo a su disposición.

Saludos cordiales,

M^a Ángeles

M^a Ángeles Cabrera Cabrera
Lda. Publicidad y Relaciones Públicas

Tesis Doctoral: La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional
Mail: doctorado@mariangelescabrera.com Tel: +34 651 XX XX XX

ANEXO XVI: Perfil panelistas Delphi**DRA. MATILLA SERRANO, KHATY****Universidad Ramón Llul
Barcelona**

Doctora en Comunicación por la Universidad Ramón Llull, Técnico Superior en Relaciones Públicas y Licenciada en Historia del Arte por la Universidad de Barcelona, Master en Marketing por ESADE, MBA por el FSE de Bruselas y Master en Comunicación Social por la Universidad Ramón Llull.

Profesionalmente ejerce como consultora de planificación estratégica en Comunicación Corporativa. Es miembro fundador y coordinadora del grupo de investigación ESTISMA_CCRP-Estrategia e “Issues Management” en Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas de la Facultad de Comunicación de la Universidad Ramón Llull, donde imparte docencia. Es Presidenta del FISEC-Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, Vocal de Dircom Catalunya, Vocal de AIRP-Asociación de Investigadores de Relaciones Públicas y de otras prestigiosas asociaciones e instituciones.

**DR. ARANDA OGÁYAR, MANUEL****Universidad de Jaén**

Manuel Aranda Ogáyar es profesor del Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén desde el año 1994. Inició su actividad en la Universidad de Granada durante el curso académico 1992-1993.

En la actualidad imparte docencia sobre Dirección Estratégica en las Licenciaturas de Administración y Dirección de Empresas y en la de Turismo, así como en la Ingeniería en Organización Industrial. Ha escrito tres libros sobre casos prácticos de Organización de Empresas y ha publicado varios artículos sobre temas como los problemas directivos en las cooperativas, la organización de la Universidad, Estrategia, etc; tanto en revistas nacionales como internacionales.

Además, ha participado como ponente en más de treinta congresos nacionales e internacionales, defendiendo trabajos relacionados con el área de Organización de Empresas. Ha sido profesor visitante en la Universidad de Cartagena de Indias, Colombia; y ha realizado estancias en la Universidad de Rosario, Argentina. En cuanto a su labor investigadora pertenece al grupo de investigación “Jaén-Organización”, desarrollando su actividad en varias líneas de investigación. En la gestión universitaria ha sido Vicedecano de Relaciones laborales, Gestión y Administración Pública y Graduado Social.

**DRA. PILAR PARICIO ESTEBAN, MARÍA****Universidad CEU Cardenal Herrera
Valencia**

Es Licenciada en Ciencias de la Información (Rama Periodismo) y Dra. En CC. de la Información por la Universidad Complutense de Madrid. En la actualidad es profesora agregada de Publicidad y Relaciones Públicas e imparte docencia de las asignaturas de Teorías y Modelos de las Relaciones Publicas, Técnicas de Relaciones Públicas y áreas de especialización, Dirección de Gabinetes de Comunicación y Técnicas publicitarias especializadas de la Universidad CEU Cardenal Herrera de Valencia, formando parte también del cuerpo docente de los Masteres, Marpe (línea ibérica de Relaciones Públicas) y Master de Gestión de Moda. Además, coordina el Título de Experto en Organización y Producción de Eventos y participa en el programa de doctorado, "Comunicación", de la misma universidad impartiendo un curso sobre metodología de evaluación en relaciones públicas.

Ha realizado estancias de investigación e impartido docencia en la Universidad Complutense, en el Instituto de Nuevas Profesiones de Lisboa y ha sido profesora invitada del Master en Comunicación y Nuevas Tecnologías de la Fundación Coso habiendo impartido también cursos en la Cámara de Comercio de Valencia.

En su faceta investigadora, es investigadora principal del grupo de investigación, Comunicación, análisis de campañas y del tratamiento informativo en la prensa, de la Facultad de Humanidades y C.C. de la Comunicación de la CEU-UCH y desde el año 2008 ha coordinado como investigadora principal 7 proyectos de investigación en el ámbito de la comunicación institucional. Es autora y coautora de diversas publicaciones de investigación en Congresos, revistas nacionales e internacionales y editoriales con ISBN.



DRA. CRESPO ALMENDROS, ESMERALDA

Universidad de Granada

Profesora contratada doctor interino en la Universidad de Granada, dentro del área de conocimiento Comercialización e Investigación de Mercados.

En la actualidad desarrolla el proyecto de investigación, “Estrategias de comunicación en redes sociales virtuales para el sector hotelero en Andalucía. Una perspectiva cross-cultural”, financiada por la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía.

Entre sus principales publicaciones se encuentran: “Quality of Internet user recall: a comparative analysis by online sales promotion type”. “Do online discounts and free gifts damage brand image of service? The moderating role of promotion-proneness”. “What type of online sales promotion do airline users prefer? Analysis of the moderating role of users’ online experience level”. “Cross-cultural comparison of the relationships among perceived risk online, perceived usability and satisfaction during browsing of a tourist website”.



DR. MARTÍ PELLÓN, DANIEL

Universidad de Vigo

Licenciado en Filosofía por la Universidad de Navarra en 1982. Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad de La Laguna en 1993. Profesor Titular de la Universidad de Vigo.

Director de la Sección Departamental de Comunicación. Director del grupo de investigación ICOM-CS-1 (2004-2011). Director y participante en 9 proyectos nacionales y locales de investigación. Entre las tesis doctorales dirigidas ha presentado a término a 4 doctores. Director de 8 trabajos de fin de máster en los cursos 2010 y 2011 del Máster de Investigación en Comunicación (U. Vigo). Ha dirigido más de 70 proyectos de fin de carrera en Licenciatura de Publicidad y Relaciones Públicas en la Universidad de Vigo.

Miembro del Consejo de Gobierno y del Claustro de la Universidad de Vigo. Decano y Secretario de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Profesor universitario desde 1994 de asignaturas de comunicación desde los comienzos de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad de Vigo. Pontevedra.

**CORTINA AURRECOECHEA, MARÍA****Directora de Comunicación y RRII
Siemens, España**

Forma parte de la Comisión Directiva de Siemens España. Licenciada en Derecho por la Universidad de Deusto (Bilbao). Postgraduado Asesoría Fiscal de Empresas en ICADE. Contabilidad en el Centro de Estudios Financieros. Ha realizado numerosos cursos de Comunicación y Management.

Profesional Senior de la Comunicación con más de 25 años de experiencia en todos los ámbitos del sector: desde periodista económica, hasta Directora de Comunicación Corporativa y RRII de Siemens y miembro de su Comisión Directiva, pasando por Directora de Comunicación de NH Hoteles, responsable de Comunicación del área de expansión internacional en Telefónica y jefa de prensa de la Secretaría de Estado de Hacienda.

**GÓMEZ-SALOMÉ VILLALÓN, JESÚS****Director de Comunicación
AENOR**

Licenciado en Periodismo. Máster en Comunicación Empresarial e Institucional. Máster en Administración Pública. PDD por el IESE.

En AENOR, entidad con 700 empleados, gestiona desde 2005 todas las áreas de la comunicación externa e interna; abarcando las 20 oficinas en España y 12 sociedades en

el extranjero; siendo miembro del Comité de Dirección. Inició su carrera como periodista, trabajando en medios principalmente económicos. Tras un período de 3 años en el Gabinete de un consejero autonómico, se desempeñó durante 9 años en agencias de relaciones públicas, principalmente Burson Marsteller. Allí gestionó la comunicación de destacadas compañías multinacionales, así como formó parte del departamento de Comunicación de crisis y del equipo de formadores de portavoces.



GONZÁLEZ HERRERO, ALFONSO

**Director de Comunicación Externa
IBM España, Portugal, Grecia e Israel**

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid. Postgrado en M.A. in Public Relations Management from Michigan State University (USA). Doctorado en Marketing y Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid

Director de Comunicación Externa de IBM España, Portugal, Grecia, e Israel. Se incorporó a IBM en 1999, procedente de Burson-Marsteller, empresa en la que fue Manager de la División de Comunicación Corporativa y Public Affairs. Con anterioridad, fue consultor de la multinacional Hill & Knowlton en sus oficinas de Nueva York (EE. UU.). González Herrero se licenció en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Complutense de Madrid en 1991. En 1994 obtuvo un Máster en Dirección de Publicidad y Relaciones Públicas por Michigan State University (EE. UU.). En 1996 obtuvo su doctorado por el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense de Madrid. Es profesor en cursos de postgrado de diversas universidades, así como autor de numerosos artículos en prestigiosas revistas internacionales. Es, asimismo, autor del libro *Marketing Preventivo: La Comunicación de Crisis en la Empresa* (editorial Bosch, 1998).

**BRIZ MATESANZ, JUAN****Director de Comunicación
Deutsche Bank, España**

Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por CUNEF y PSGE en Dirección de Comunicación por el IE Business School.

Dircom desde 2006, antes trabajó doce años en los mercados de valores, para JP Morgan y BNP Paribas. Acumula especial experiencia en relaciones con medios, información económica y financiera, relaciones con inversores, gestión de marca y patrocinios deportivos y culturales. Profesor y ponente en seminarios y conferencias. Profesor Asociado IE School of Communication. Donde imparte las asignaturas de relaciones con los Medios y Proyectos. En paralelo, hace radio e internet sobre música pop alternativa. Desde marzo de 2015 es Director de Comunicación en Deutsche Bank en España.

**ARNAUD, ROY****VP Marketing Augure
Director Augure, España**

Máster de ESCP (París) y MBA por el IESE (Madrid). Co-fundó Augure España en 2005, y ahora opera como VP de marketing del Grupo Augure y Director General de Augure España. Comenzó su carrera al inicio de la creación de Kalumet, posteriormente se unió a la empresa de consultoría Mille Alianza en 2000.

Especializado en la creación y desarrollo empresarial (start up y filiales de grupos extranjeros) en el sector de las nuevas tecnologías. Dominio de la cadena de valor en materia de desarrollo y comercialización de softwares y aplicaciones web (I+D+I, Marketing de producto, Marketing Mix, Pre-ventas, Consultoría, Gestión del cambio, Atención al cliente).



GONZÁLEZ CABALLERO, GUSTAVO

**Director de Marketing y Comunicación
Acceso**

Diplomado en Comunicación Audiovisual en la Escuela CES.

Desde 2011 ocupa el puesto de Director de Marketing y Comunicación en Acceso siendo el responsable de estrategia de producto Internet. Responsable de desarrollo de aplicaciones iPhone/iPad (iOs). Responsable de estrategias de comunicación corporativa en Social Media. Innovación en productos de medición de la comunicación corporativa en Social Media y reputación online.

Anteriormente trabajó en Neo Labels Company, S.L. en la Dirección de Proyectos de I+D, en Havas fue Director de producción. También ha ocupado puestos de productor en Mediaset y Cadena Ser.

**RAYA BAYONA, LOLA****Directora
TOP COMUNIACIÓN & RR.PP.**

Licenciada en Ciencias de la Información (Periodismo).

Es directora del portal Top Comunicación y RRPP desde su fundación en abril de 2011. Top Comunicación & RR.PP. es un portal especializado en comunicación, relaciones públicas, eventos y marketing.

Anteriormente fue directora de la revista “Comunicación & RR.PP” desde 2008 a 2010, y del blog “Servicios de Comunicación” durante el mismo periodo. Ha colaborado también en las revistas “Internacional de Relaciones Públicas”, “Ejecutivos” y “Banca 15”, así como el en portal Consumer.es, especializado en consumo.

**DE ANDRÉS MORA, BEATRIZ****CEO
Art Marketing**

Licenciada en Ciencias de la Información (Periodismo) y Diplomada en Filología Inglesa. Máster en Dirección de Comunicación y Marketing. *Experto en Comunicación y Arte* por la Universidad Complutense de Madrid.

Desde 1991 ha desarrollado su carrera profesional en diferentes medios de Comunicación: Antena3 Televisión, Computing, Capital Humano, Embarazo Sano, MAS... Como *Free-lance* ha gestionado las campañas de comunicación y RRPP de

varios eventos socio-culturales y creado la identidad corporativa de varias pymes de distintos sectores.

En 1999 fundó Art Marketing, compañía a la que ha estado vinculada laboralmente desde entonces, dirigiendo más de 200 proyectos de comunicación para los clientes, así como las estrategias propias de la consultora. Miembro fundador de la Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común y Vocal de Relaciones con los medios. Desde 2015 es Vicepresidenta de ASEME (Asociación Española de Mujeres empresarias de Madrid) En el año 2007 fue galardonada con el Premio Directiva Plus de España en la categoría Pyme, y como empresaria ha sido reconocida en diversas ocasiones referente a los Planes de Igualdad, Conciliación Vida Laboral y Familiar, Innovación y Desarrollo llevados a cabo por Art Marketing.

ANEXO XVII: Invitación colaboración observación participante

Asunto: INVITACIÓN COLABORACIÓN - ESTUDIO LA TOMA DE DECISIONES EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado/a ...

Tengo el honor de ponerme en contacto con usted, para invitarle a colaborar a través del método Observación Participante, en el desarrollo de mi tesis doctoral “La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional”.

Esta investigación se desarrolla en el marco de la Universidad Rey Juan Carlos y la Universidad de Málaga, contando como directores de tesis con el Dr. D. Maximiliano Fernández Fernández y con la Dra. D^a Ana Almansa Martínez, miembro de la asociación Dircom.

Con la observación participante se pretende poder entrar en el Departamento de Comunicación de (*empresa*), de 2 a 4 días, según disponibilidad y en los horarios que usted considere oportunos, con el fin de recoger información, formando parte en la medida de lo posible en las acciones que se desarrollen en el mismo, escuchar y tomar anotaciones útiles para la investigación, respetando totalmente la confidencialidad.

El objeto de estudio es conocer cuáles son los aspectos y variables que influyen en los Dircom en el momento de tomar decisiones y cómo han evolucionado a lo largo del tiempo. Dicha investigación busca aportar información útil en el ámbito de la comunicación empresarial y que los resultados del mismo, sobrepasen el ámbito académico. Se trata de ofrecer de la mano de los Directores de Comunicación de grandes corporaciones nacionales una visión real de la situación actual y su peso en las empresas.

Consciente de las limitaciones, reitero que los datos que se obtengan para el análisis, serán confidenciales, salvo los que previo consentimiento sean aptos para aparecer en la tesis por no interferir en aspectos trascendentales de la comunicación de (*empresa*). Contar con (*empresa*) en mi estudio, sin duda, aportaría un gran valor al mismo. Ruego por favor, considere mi petición.

Muchas gracias de antemano. A la espera de su respuesta. Quedando a su disposición.

Saludos cordiales,

M^a Ángeles

M^a Ángeles Cabrera Cabrera
Lda. Publicidad y Relaciones Públicas

Tesis Doctoral: La Toma de Decisiones en Comunicación Organizacional
Mail: doctorado@mariangelescabrera.com Tel: +34 651 XX XX XX

ANEXO XVIII: Empresas colaboradoras en la observación participante

Telefónica

Telefónica S.A., fundada en 1924, es una empresa multinacional española de telecomunicaciones, presidida por César Alierta, con sede central en Madrid, España, situada como la compañía de telecomunicaciones más importante de Europa y la sexta del mundo. Desde el 1 de mayo de 2010, la marca "Telefónica" se reserva exclusivamente para el papel institucional de la empresa y para sus tres divisiones geográficas. Para la comercialización de los servicios y productos de la empresa, la compañía tiene tres marcas comerciales principales: "Movistar" para España e Hispanoamérica, "O₂" para el resto de Europa y "Vivo" para Brasil.

Apoyándose en las mejores redes fijas, móviles y de banda ancha, así como en una oferta innovadora de servicios digitales, la Compañía se está transformando en una 'Telco Digital', lo que le posiciona muy favorablemente para satisfacer las necesidades de sus clientes y capturar el crecimiento en nuevos ingresos.

Presencia en 21 países y un promedio de 120.000 empleados. Importe neto de la cifra de negocios (ingresos) de 50.377 millones de euros en enero-diciembre 2014 y más de 341 millones de accesos totales a diciembre de 2014: más de 274,5 millones de accesos de telefonía móvil; 36,8 millones de accesos de telefonía fija; más de 18,15 millones de accesos de datos e Internet y 5,1 millones de accesos de televisión de pago. Cuenta con una base de clientes que supera los 313 millones a marzo de 2014. La compañía dispone de uno de los perfiles más internacionales del sector al generar más de un 76 % de su negocio fuera de su mercado doméstico, y se constituye como el operador de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa.

El Grupo ocupa la sexta posición en el sector de telecomunicaciones a nivel mundial por capitalización bursátil y la primera como operador europeo integrado (31 marzo de 2014). Telefónica es una empresa totalmente privada, con más de 1,5 millones de accionistas directos y cotiza en el mercado continuo en las bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires.



Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) es una entidad bancaria española, presidida por Francisco González. Es la primera entidad financiera de México, segunda en España y Perú, y tercera en Venezuela.

El banco tiene su sede social y fiscal en la ciudad donde fue fundado, Bilbao. La mayor parte de los servicios centrales de la entidad y su sede operativa se concentran principalmente en sus oficinas centrales de Madrid, situadas en la Torre BBVA del Paseo de la Castellana, en pleno centro financiero de la capital.

La historia de BBVA comienza en 1857 en Bilbao, cuando la Junta de Comercio promueve la creación de Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. En 1872, la ley de 2 de diciembre crea Banco Hipotecario (BHE) con el objeto de conceder créditos a largo plazo con la garantía de bienes inmuebles. Banco de Vizcaya se funda en 1901; realiza sus primeras operaciones en Bilbao y poco a poco se extiende por todo el país. En 1902, Banco de Bilbao se fusiona con Banco del Comercio, aunque ambas entidades mantienen sus respectivas figuras jurídicas. En 1909 se crea Caja Postal como entidad de derecho público, y empieza a prestar servicio en 1916 con la emisión y administración de libretas de ahorro. En 1988 se firma el acuerdo de fusión de Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya para crear BBV. BBV y Argentaria anuncian su proyecto de fusión el 19 de octubre de 1999, con el objetivo de seguir creando valor. El nuevo banco (BBVA) nace con un tamaño relevante, una fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, una adecuada diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos y, como consecuencia de todo ello, un mayor potencial de crecimiento de beneficios.

A 31 de marzo de 2015, los activos de BBVA eran de 672.598 millones de euros, siendo la segunda entidad financiera española por volumen de activos. En 2014 contaba con 7.371 oficinas, 108.770 empleados y 51 millones de clientes, estando presente en 31 países y siendo el 38º banco del mundo por volumen de activos. Cotiza en la Bolsa de Madrid (BBVA) y forma parte del IBEX así como del Dow Jones EURO STOXX 50.



Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda, Cádiz, Almería, Málaga, Antequera y Jaén, con la denominación comercial de Unicaja, es una entidad de crédito de naturaleza fundacional y carácter social, presidida por Braulio Medel Cámara. Dicha entidad fue creada, con carácter indefinido, mediante fusión, en virtud de escritura otorgada el día 11 de Mayo de 2010. La administración, gestión, representación y control de la Entidad, de acuerdo con lo dispuesto en sus Estatutos y en la Ley andaluza 15/1999, de 16 de Diciembre, corresponde a los siguientes Órganos de Gobierno: Asamblea General, Consejo de Administración y Comisión de Control.

En Junio de 2011 la Asamblea General de Unicaja decidió acogerse al régimen de ejercicio indirecto de la actividad financiera a través de una entidad bancaria propiedad de la Caja, como un instrumento de actuación para una mejor y más flexible adaptación al nuevo entorno, manteniendo, al mismo tiempo, las señas de identidad básicas de una Caja de Ahorros: la Obra Social, vinculada a la entidad originaria, y la vinculación con el territorio, entre otros aspectos. Como resultado, el 1 de Diciembre de 2011 se constituyó Unicaja Banco S.A., bajo un nuevo esquema corporativo adoptado que permite conjugar los objetivos de eficiencia empresarial y de compromiso social. El nombre "Unicaja" se mantiene como una marca comercial de Unicaja Banco, entidad de la que la fundación posee parte del accionariado (un 90,78%).

Unicaja Banco, entidad a través de la que Unicaja desarrolla su actividad financiera, dispone de una red de 754 oficinas, distribuidas en 18 provincias españolas -en las ocho andaluzas, dada su condición de entidad financiera de referencia en la Comunidad Autónoma, además de en Albacete, Alicante, Badajoz, Barcelona, Ciudad Real, Madrid, Murcia, Toledo, Valencia y Valladolid-, así como en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla y en la ciudad de Londres. La presencia internacional de Unicaja Banco se ve ampliada mediante la red de oficinas de representación de CECA y los 2.000 corresponsales bancarios extranjeros, bancos internacionales de primera línea, extendidos por todo el mundo (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Suiza, Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo, Marruecos...) y líderes del sector financiero de sus respectivos países, con los que se mantienen acuerdos de colaboración. El número de empleados es de 4.421 según la casa matriz (datos de 31 de diciembre de 2013).

ANEXO XIX: Perfil Dircom colaboradores en la observación participante

SANZ-MAGALLÓN, José María

**Director Global de RRII y Patrocinios
Telefónica S.A.**

José María Sanz-Magallón Rezusta es licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid y MBA por el Instituto de Empresa. Actualmente es Director Global de Relaciones Institucionales y de patrocinio de Telefónica, S.A. Anteriormente, desde 2008 a abril de 2013, desempeñó como director general de Telefónica Internacional EE.UU., con base en Nueva York.

Se incorporó a Telefónica en 1997 y desde entonces ha ocupado diversos cargos en las áreas de Marketing y Relaciones Institucionales de Telefónica S.A. En 1998 fue nombrado Director de Marketing Relacional, en 1999 Director General Adjunto de Comunicación Interna y Gestión del Conocimiento, en 2000 Director General Adjunto de Relaciones Institucionales; en 2005 Director de Patrocinio. Durante estos años ha escrito varios artículos y conferencias sobre temas como la sociedad de la información, gestión del conocimiento, Marketing, entre otros. En Nueva York, fue miembro del directorio de la Cámara de Comercio España-Estados Unidos y presidente del Consejo Asesor del Instituto Cervantes de Nueva York. También es miembro de la Real Academia Española de Gastronomía.

**JIMÉNEZ SOLER, Jiménez****Director de Comunicación Corporativa
BBVA Global**

Ignacio Jiménez Soler es doctor “cum laude” en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid y licenciado en periodismo por la misma universidad. Profesional del periodismo en sus orígenes que posteriormente ha desarrollado su carrera profesional en la consultoría de comunicación política y empresarial. Ha desempeñado puestos de dirección en la consultora Evercom como director asociado; fue director de Comunicación, Publicidad e Innovación en el Grupo Liberty Seguros y director de Marketing en BBVA España. Desde 2011, es director de Comunicación corporativa en BBVA. Es profesor del Máster en Comunicación Institucional, Política y Empresarial de la UCJC y colaborador honorífico del departamento de periodismo III de la UCM.



MARTÍNEZ-OÑA LÓPEZ , Mª Eugenia

**Directora de Comunicación e Imagen
Unicaja Banco**

Mª Eugenia Martínez-Oña es licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Periodismo Profesional por la referida Universidad y Diploma de Estudios Avanzados en Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas por la Universidad de Málaga. Asimismo, ha realizado estudios especializados en la materia y en Desarrollo Directivo, así como colaboraciones docentes y divulgativas en distintos seminarios de comunicación y empresa. Cuenta con amplia experiencia profesional, desde 1990, en diversos medios de comunicación de carácter nacional y local (como La Gaceta de los Negocios, ABC y El Mundo, entre otros), vinculada en buena parte a la información de carácter económico y financiero. Actualmente y desde el año 2000, es Directora de Comunicación e Imagen de Unicaja Banco y miembro de la Comisión Estatal de Directores de Comunicación de la confederación sectorial de entidades financieras, CECA.