



UNIVERSITAT
JAUME I

Facultat de Ciències Humanes i Socials
Universitat Jaume I

Departament de Filosofia, Sociologia i Comunicació Audiovisual i Publicitat

TESIS DOCTORAL

Autora: Ángeles Durán Mañes

Director: Rafael López Lita

Nuevas tendencias en la comunicación corporativa:

Aplicación a un modelo de *corporate* universitario

AGRADECIMIENTOS



Cuando tenía 8 años, mi padre me empezó a ilustrar sobre la etimología de las palabras y recuerdo que el significado del sustantivo ‘filosofía’ me pareció tan curioso como bello. Me resultaba desconcertante ser amiga del saber, pero observándole a él fui entendiendo la metáfora y el interés creció también en mí.

Me queda mucho por aprender, pero intento hacerlo cada día. Y, en mi camino, todas las personas con las que convivo, me van enseñando, aun sin ser conscientes. Por eso mis metas nunca son fruto de mi aislado esfuerzo y por eso siento el deseo de compartir este éxito.

Quiero agradecer a todos mis conocidos, amigos, compañeros, familiares... que directa o indirectamente han participado en esta aventura.

Quiero agradecer a los miembros de la Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación y de la Red de Gabinetes de Comunicación de la CRUE, no sólo su valiosa colaboración al aportarme los datos que he manejado, sino también su sincero compañerismo.

Quiero agradecer a Francisco Bautista su artística cesión para la portada de esta investigación y a Marta Negre su diseño.

Quiero agradecer a mis grandes amigos Patxi Guerrero, Pepe Camacho y, especialmente, Paco Fernández, sus sugerencias, sus palabras y su inestimable ayuda, calidez y paciencia.

Quiero agradecer a mi director, Rafael López Lita, maestro y amigo, sus atenciones, su impagable transmisión de conocimiento y su preciado interés por guiarme.

Quiero agradecer a mis padres, estrellas de mi vida, su gran generosidad, porque a ellos, más que a nadie, les he privado de mi compañía y porque mis acciones sólo han sido respondidas con su imprescindible apoyo y su infinito cariño.

Quiero agradecer a mi queridísima hermana, Berta, que me regale su luz, su eterna ayuda y su inigualable complicidad.

Quiero agradecer a mi príncipe, Pablo, sus aportaciones gráficas y estadísticas, pero, sobre todo, su permanente entusiasmo y su inmenso amor.

AGRADECIMIENTOS



Cuando tenía 8 años, mi padre me empezó a ilustrar sobre la etimología de las palabras y recuerdo que el significado del sustantivo ‘filosofía’ me pareció tan curioso como bello. Me resultaba desconcertante ser amiga del saber, pero observándole a él fui entendiendo la metáfora y el interés creció también en mí.

Me queda mucho por aprender, pero intento hacerlo cada día. Y, en mi camino, todas las personas con las que convivo, me van enseñando, aun sin ser conscientes. Por eso mis metas nunca son fruto de mi aislado esfuerzo y por eso siento el deseo de compartir este éxito.

Quiero agradecer a todos los conocidos, amigos, compañeros, familiares... que directa o indirectamente han participado en esta aventura.

Quiero agradecer a los miembros de la Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación y de la Red de Gabinetes de Comunicación de la CRUE, no sólo su valiosa colaboración al aportarme los datos que he manejado, sino también su sincero compañerismo.

Quiero agradecer a Francisco Bautista su artística cesión para la portada de esta investigación y a Marta Negre su diseño.

Quiero agradecer a mis grandes amigos Patxi Guerrero, Pepe Camacho y, especialmente, Paco Fernández, sus sugerencias, sus palabras y su estimable ayuda, calidez y paciencia.

Quiero agradecer a mi director, Rafael López Lita, maestro y amigo, sus atenciones, su preciada transmisión de conocimiento y su interés por guiarme.

Quiero agradecer a mis padres, estrellas de mi vida, su gran generosidad, porque a ellos, más que a nadie, les he privado de mi compañía y porque mis acciones sólo han sido respondidas con su imprescindible apoyo y su infinito cariño.

Quiero agradecer a mi queridísima hermana, Berta, que me regale su luz, su eterna ayuda y su inigualable complicidad.

Quiero agradecer a mi príncipe Pablo, sus aportaciones gráficas y estadísticas, pero, sobre todo, su permanente entusiasmo y su inmenso amor.

0

ÍNDICE

NUEVAS TENDENCIAS EN LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA: APLICACIÓN A UN MODELO DE 'CORPORATE' UNIVERSITARIO

1. Introducción	15
1.1 Motivación.....	27
1.2 Objeto de estudio	33
2. Hipótesis	37
3. Metodología	41
3.1 Etapa exploratoria.....	43
3.2 Etapa conclusiva	46
3.3 Etapa definitiva.....	47
4. Estudio documental	49
4.1 Los conceptos tradicionales de la comunicación: información, propaganda, publicidad y relaciones públicas.....	51
4.1.1 Información versus comunicación.....	53
4.1.2 ¿Información <i>versus</i> publicidad <i>versus</i> propaganda? Del contra al con	56
4.1.3 El cuarto elemento: las relaciones públicas.....	74
4.2 El nuevo macroconcepto de la comunicación: el <i>corporate</i> . El <i>corporate</i> y la comunicación corporativa.....	91
4.2.1 La gestión de la imagen y la comunicación corporativa	99
4.2.1.1 La identidad corporativa y la imagen corporativa	99
4.2.1.2 La cultura corporativa.....	113
4.2.1.3 La reputación corporativa.....	120
4.3 De los gabinetes de prensa a las Dircom y a la gestión profesional del <i>corporate</i>	129
4.3.1 Estructura y funciones de la Dircom. El dircom	139
4.3.2 Tipología de gabinetes de comunicación.....	154

5. El estado del <i>corporate</i> en la universidad española	157
5.1 Concreción del cuestionario para el análisis.....	159
5.2 Análisis documental específico y análisis del estado real del <i>corporate</i> universitario.....	169
5.2.1 Una aproximación conceptual-pragmática al <i>corporate</i> universitario.....	174
5.2.1.1 El proyecto institucional y su gestión estratégica.....	179
5.2.1.2 Visión y misión.....	183
5.2.1.3 A modo de síntesis (I).....	195
5.2.2 Planificación y organización de la comunicación corporativa.....	195
5.2.2.1 Planificación y planes de comunicación.....	199
5.2.2.2 La imagen percibida.....	204
5.2.2.3 La identidad visual.....	210
5.2.2.4 La declaración de intenciones.....	222
5.2.2.5 Los públicos.....	223
5.2.2.6 Normativas de comunicación.....	229
5.2.2.7 Medios de comunicación propios.....	230
5.2.2.7.1 Prensa universitaria.....	233
5.2.2.7.2. Radio universitaria.....	248
5.2.2.7.3. Televisión universitaria.....	254
5.2.2.7.4. Medios y titulaciones.....	259
5.2.2.8 A modo de síntesis (II).....	262
5.2.3 Competencias de los servicios de comunicación universitarios.....	263
5.2.3.1 Las relaciones informativas.....	265
5.2.3.2 La “revista de prensa”.....	269
5.2.3.3 La comunicación del rector.....	272
5.2.3.4 La comunicación de crisis.....	273
5.2.3.5 La comunicación interna.....	275
5.2.3.6 La web institucional.....	276
5.2.3.7 La dirección o gestión de los medios de comunicación propios.....	278
5.2.3.8 La gestión de la publicidad.....	279
5.2.3.9 La gestión del patrocinio.....	280
5.2.3.10 Servicio de fotografía y audiovisuales.....	283

5.2.3.11	Diseño de publicaciones menores.....	285
5.2.3.12	Actos promocionales	287
5.2.3.13	Planes anuales de comunicación.....	289
5.2.3.14	Estudios de imagen.....	291
5.2.3.15	Análisis cuantitativos y cualitativos de información mediática	293
5.2.3.16	Protocolo.....	294
5.2.3.17	Formación en comunicación.....	295
5.2.3.18	Publicaciones científicas y editoriales universitarias .	296
5.2.3.19	Cultura corporativa.....	299
5.2.3.20	A modo de síntesis (III).....	301
5.2.4	Estructura y organización de los servicios de comunicación ...	301
5.2.4.1	Denominación.....	304
5.2.4.2	Dependencia orgánica.....	307
5.2.4.3	Estructura.....	309
5.2.4.3.1	Recursos humanos	311
5.2.4.3.1.1	El Dircom	320
5.2.4.3.1.2	El resto del equipo humano	321
5.2.4.3.2	Recursos económicos	325
5.2.4.4	Asociacionismo	329
5.2.4.5	A modo de síntesis (IV).....	331
6.	Conclusiones	333
6.1	Conclusiones generales.....	335
6.2	Verificación de la hipótesis	383
7.	Propuesta de nuevas líneas de investigación vinculadas con el <i>corporate</i> universitario	387
8.	Bibliografía	391
9.	Anexos.....	405

1

INTRODUCCIÓN



Las mutaciones también existen en esos seres biológicamente inertes llamados organizaciones. Y en ese proceso de transformación radica su evolución. Así, también éstas deben adaptarse a los cambios para sobrevivir, especialmente cuando su entorno es muy variable. Esta necesidad de cambio no sólo afecta a las empresas privadas, que se enfrentan a la necesidad de la reforma, e incluso de la reinención, por sentirse y estar sometidas a una mayor presión alentada por la competencia, sino también, y cada vez más, las instituciones se someten a las exigencias de un mercado que reclama, por fin, la calidad de los servicios públicos. Y todas las organizaciones, más allá de resultados económicos, han comprendido que la imagen y la comunicación son esenciales para fortalecer su penetración en el mercado, aunque, en un sentido un tanto eufemístico, no se hable de clientes, sino de públicos. Así, la importancia de la comunicación como elemento estratégico de gestión es algo reciente, pero cada vez más asumido. En este contexto, las universidades no deberían ser una excepción.

Hasta fechas recientes, la Universidad ha vivido aislada en su torre de marfil, ajena a gran parte de cuanto acontecía a su alrededor. El diagnóstico autocrítico que realizó la Universidad española a principios de siglo, con el conocido como *Informe Universidad 2000*, dejaba bien claro que la opinión pública considera el mundo universitario como “un colectivo alejado de los problemas comunes al resto de la sociedad y el trato con el cual no le es siempre comprensible”.¹ Una situación que se ha intentado corregir en los últimos años, con una mayor implicación social de las universidades y una clara voluntad por acercarse a las sociedades que las acogen.

La realidad ha planteado muchos cambios recientes y se prevén muchos otros en un futuro inmediato, que obligarán a introducir modificaciones en todos los ámbitos,

¹ BRICALL, José María (coord.), *Informe Universidad 2000*, CRUE, Madrid, 2000, p. 9

incluido el de la comunicación. Los cambios legislativos, la convergencia en el Espacio Europeo de Educación Superior y la cada vez más necesaria aproximación de la Universidad a la sociedad son los tres motores del cambio de una institución que remonta sus orígenes al Medioevo² y que, junto con la Iglesia, puede considerarse como el modelo organizativo más antiguo de cuantos perviven en Europa. Desde la creación de la primera Universidad española, en 1218 con la constitución de la Universidad de Salamanca, el sistema no se había enfrentado a una transformación tan sustancial como la que tiene en la actualidad ante sí.

Desde la promulgación de la Ley de Reforma Universitaria (LRU), en el año 1983, el sistema universitario español ha evolucionado mucho en cantidad y calidad. De las 34 universidades que había en 1983, todas ellas públicas, se ha pasado en la actualidad a 71 universidades (48 públicas y 23 privadas).

Hay quien cuestiona si este número de universidades es quizá excesivo, pero si lo comparamos con otros países europeos o con Estados Unidos, no lo es, dado que el tamaño de las universidades suele ser notablemente menor que en nuestro país. Lo que sí que es destacable es que las universidades españolas, en especial las públicas, se perciben como muy similares, sobre todo por parte de los estudiantes, aunque en realidad esto sólo sea una apariencia. Podríamos decir que no hay muchas, pero sí que parecen demasiado iguales,³ y, en definitiva, que nuestro sistema universitario no es demasiado grande, pero sí con un perfil demasiado *plano*.

Las causas de la percepción de esta falta de diferenciación pueden ser muy variadas (baja movilidad de estudiantes y personal entre las universidades españolas, falta de estudios comparativos independientes sobre diferentes aspectos de las

² La primera universidad europea es la de Bolonia, creada en 1088. Por orden de constitución, las más antiguas son la Universidad de Oxford (Inglaterra, 1096), la Universidad de París (Francia, 1150); la Universidad de Módena (Italia, 1175); la Universidad de Cambridge (Inglaterra, 1208); la Universidad de Salamanca (España, 1218); La lista completa puede consultarse en Wikipedia, en <http://es.wikipedia.org/wiki/Universidad>

³ Una visión muy esclarecedora sobre la similitud de las diferentes instituciones universitarias españolas es la que ofrece el director de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria, Francisco Michavila, en *La universidad española hoy: propuestas para una política universitaria*, Síntesis, Madrid, 1998; *Contra la contrarreforma universitaria: crónica esperanzada de un tiempo convulso*, Tecnos, Madrid, 2004; y *La salida del laberinto: crítica urgente de la Universidad*, Editorial Complutense, Madrid, 2001

universidades, falta de un modelo que valore rigurosamente la calidad de las instituciones en su conjunto o en algunos de sus aspectos, etc.), pero, sin duda, un factor clave es la capacidad y voluntad de las propias universidades para dotarse de una imagen corporativa propia e idónea y de unas señas de identidad en los distintos ámbitos (docencia, investigación, empleo, cultura, solidaridad, etc.), que sean conocidas y valoradas por la sociedad, en general, y, en especial, por los futuros estudiantes. Unas señas que, en definitiva, les permitan diferenciarse.

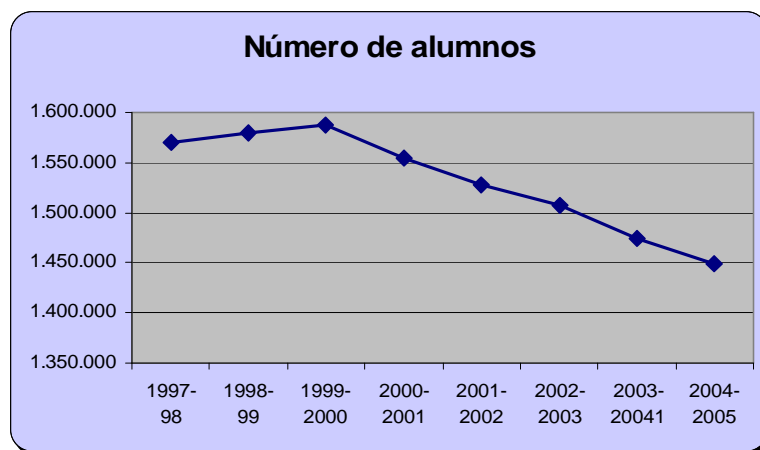
Este hecho, el de ser conocidas por los futuros alumnos, es clave en el escenario actual, en el que los estudiantes que ingresan en el sistema universitario español tienen, cada vez más, una capacidad mayor para elegir titulación y universidad donde cursar sus estudios, fruto de diversos factores:

- el número de posibles estudiantes mantiene una tendencia a la baja desde hace años fruto del descenso de la natalidad en nuestro país a partir de la década de los 80
- el incremento del número de universidades
- el incremento del catálogo de titulaciones
- la puesta en marcha del distrito único en España
- el hecho de que haya bajado notablemente el índice de desempleo y, por tanto, que los jóvenes se puedan incorporar con mayor facilidad al mercado de trabajo o se dediquen a estudiar ciclos formativos con vista a una rápida inserción laboral
- el hecho de que la universidad ya no tenga monopolio en formación e investigación

Todos estos factores han provocado la necesidad real de competir entre las universidades, pero no sólo entre ellas, sino también entre la Universidad y otros agentes sociales. La situación que viene definida desde hace unos años favorece, por tanto, que las universidades compitan por captar estudiantes que se matriculen. Es más, que se vean obligadas a ello en la medida de que su financiación depende en un altísimo porcentaje de los créditos o alumnos matriculados. Esta competencia se extiende tanto a nivel de grado como de postgrado. Una muestra de ello es la publicidad periodística de

las universidades que crece año tras año y, si empezó en las titulaciones de grado por las universidades privadas, podemos observar ya anuncios de página completa de universidades públicas en periódicos de ámbito nacional sobre las titulaciones que ofertan, o en diarios circunscritos a provincias en las que no están ubicadas esas instituciones académicas. Empieza la *guerra*.

Fig. 1.1



Fuente: Elaboración propia

El preámbulo de la Ley Orgánica de Universidades, aprobada en 2001, reconoce el papel central que ocupan las universidades en el desarrollo cultural, económico y social del país, y esta ley, en su artículo primero, establece cómo deben desarrollar este papel central, cuáles son las funciones de una universidad:

- a) La creación, desarrollo, transmisión y crítica de la ciencia, de la técnica y de la cultura.
- b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos y para la creación artística.
- c) La difusión, la valorización y la transferencia del conocimiento al servicio de la cultura, de la calidad de la vida, y del desarrollo económico.
- d) La difusión del conocimiento y la cultura a través de la extensión universitaria y la formación a lo largo de toda la vida.

Estas funciones, atribuidas por ley a las universidades, pueden resumirse en tres: transmisión de conocimiento mediante la docencia (y transferencia de tecnología),

creación de conocimiento mediante la investigación, y transmisión y desarrollo de la cultura.

Las universidades tienen una gran autonomía para establecer sus plantillas de personal para cumplir estas funciones, tanto personal docente e investigador como, en mayor medida aún, de administración y servicios. La autonomía en el apartado de personal docente e investigador, en el que las figuras de contratación o las plazas funcionariales vienen fijadas por norma legal (estatal o autonómica), se limita a decidir cuántas plazas y de qué tipo se dotan a cada departamento de las distintas, y escasas, categorías que se puede elegir dentro del marco legal. Sin embargo, en el apartado de personal de administración y servicios, la autonomía de las universidades permite la estructuración de diferentes servicios, y la dotación de plazas con catalogaciones salariales muy diferentes y con funciones diferenciadas.

Las universidades disponen de servicios de soporte económico-administrativo desde hace muchas décadas (recursos humanos, gestión económica, contratación, alumnado, conserjerías, etc.), aunque éstos han ido asumiendo plenas competencias en fechas relativamente recientes (por ejemplo, las nóminas de muchas universidades, que ahora se pagan desde ellas, se pagaban desde el Ministerio de Educación a principios de los años 90, a pesar de estar transferidas las competencias de educación superior a las comunidades autónomas).

La dotación de servicios no tan ligados a procesos económico-administrativos (oficinas de transferencia de resultados de investigación, oficinas de cooperación internacional, gabinetes de comunicación, servicios de informática, etc.) se ha generalizado en las universidades mucho más tardíamente –quizá a excepción del de bibliotecas- a medida que en las universidades se han ido desarrollando las funciones propias de estos servicios. En particular, los servicios de comunicación (no entendidos como gabinetes de prensa del Rectorado) no han sido ajenos a esta dinámica y han sido de los últimos en incorporarse a las estructuras organizativas de las universidades, sin duda porque la percepción generalizada entre las universidades de la importancia de la comunicación hecha por profesionales no se ha tenido hasta hace pocos años.

Y, además, estos puestos son, probablemente, los que poseen más inestabilidad laboral en las instituciones académicas, caracterizadas, tradicionalmente, por la consolidación de plazas por el sistema funcionarial. La errónea identificación de los responsables de la comunicación adscritos a organizaciones con los conceptos de ideología y acción propagandística, en lugar de con el término de profesionalidad, ha derivado en contrataciones eventuales como cargos de confianza, hecho que no ayuda a la consolidación de los órganos. El primer paso será asumir la profesionalidad y el trabajo de esta unidad al servicio de toda la institución y no sólo del equipo rectoral.

Por todo lo expuesto, la Universidad española se enfrenta a la necesidad de competir y debe prepararse para ello. Su competitividad va a depender de su capacidad de gestión estratégica, sustentada en el concepto de calidad, pero muy especialmente de su habilidad para gestionar eficazmente la imagen y la comunicación corporativas. El proceso es tan sencillo como obvio. Primero debe existir el elemento (productos, servicios, programas, planes, etc.) y luego comunicarse su existencia, pero no de cualquier forma. Aquí es donde entra en juego el *corporate*.

En este contexto, la imagen es un valor en alza para las universidades, en las que se equipara al concepto de reputación. Esa reputación, en nuestra opinión, es en parte adquirida, ganada (individualmente), y en buena parte encontrada, heredada (en conjunto, pero de beneficio también individual). La universidad es una institución con un reconocimiento histórico evidente, como centro generador de conocimiento y, por tanto, de avance, con autoridad científica y apariencia de independencia. Si bien en los últimos años se ha intentado desprestigiar desde el ámbito político para dar cabida a una reforma legislativa con intereses subyacentes, abanderada por el cuestionable argumento de la mejora y aprobada con el rechazo unánime de la universidad, su reputación global le ha permitido salir airosa del ataque, aunque es el momento de pasar a la acción coordinada y asumir que la vida de rentas se enfrenta al riesgo del fin.

Así, cabe un análisis concienzudo de todos los elementos y herramientas que componen el *corporate* en los centros españoles de educación superior, para detectar las principales deficiencias y, en un segundo paso, aplicar las correcciones necesarias y conducentes a mejorar la imagen de cada una de las universidades para poder competir con el resto, pero también la imagen de la Universidad en su conjunto, porque la

relación es simbiótica y, por tanto, los beneficios mutuos.⁴ Esta investigación, precisamente, pretende aportar un primer análisis del estado del *corporate* en las universidades españolas y esbozar una primera actuación en la gestión de la imagen y la comunicación corporativas. Nuestro objetivo no es ir más allá, pues requeriría un estudio más pormenorizado y unos antecedentes mínimos.

El *corporate* aplicado al ámbito universitario se halla casi en estado embrionario, pese a ser, paradójicamente, el escenario donde se han desarrollado los debates científicos sobre esta cuestión. Aún así, las aportaciones teóricas son generales. No hay apenas bibliografía sobre comunicación universitaria (sí hallamos literatura fruto de congresos en los últimos años) y pocas herramientas de gestión organizada.

De hecho, la imagen global y oficial de la universidad española se focaliza en la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), que es el máximo órgano de representación de las universidades españolas y desde donde comunica como institución global. El órgano se constituyó en diciembre de 1994, y cuenta actualmente con nueve comisiones sectoriales para trabajar sobre asuntos específicos con mayor efectividad, bautizadas así: Intersectorial, Asuntos Académicos, Investigación y Desarrollo, Secretarios Generales, Relaciones Internacionales, Gerentes, Bibliotecas, Gabinetes de Comunicación y Estudiantes. De éstas, la última en crearse ha sido, precisamente, la de comunicación. La Red de Gabinetes de Comunicación, presidida por el rector de la Universitat Jaume I, se constituyó el 30 de octubre de 2003, casi nueve años después del nacimiento de la CRUE, y en ella se integran los responsables políticos o profesionales de los servicios de comunicación universitarios, según la institución. La Red camina de la mano de la Asociación de Profesionales de Gabinetes de Comunicación de las Universidades y Centros de Investigación del Estado Español (AUGAC), primer elemento asociativo creado hace más de 20 años, que ha desarrollado sobre todo su labor en la formación e intercambio de experiencias.

En cualquier caso, la juventud de la Red de Gabinetes de Comunicación de la CRUE no permite hablar todavía de muchas gestiones, pero es, sin duda, un punto de

⁴ Las relaciones simbióticas entre una organización y su sector, a nivel de imagen, quedan perfectamente descritas en VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003, cuando analiza la gestión de las crisis empresariales

partida importante para lanzar proyectos globales de comunicación e imagen, entre ellos, por qué no, la creación de una marca de universidad española. Porque la competencia de la que hablábamos al principio de esta introducción, obligará también a actuar en el contexto internacional y a atraer alumnos de otros países: Europa, pero, sobre todo, Latinoamérica, y muy especialmente como público de postgrado. Al igual que, para posicionarse entre la competencia, habrá que diversificar la oferta de servicios y orientarlos hacia otros públicos-clientes (universidad para mayores o universidad de la experiencia, formación continua, extensión universitaria, etc.).

Desde órganos como éste es desde donde se puede gestionar también la imagen global que acabe con los prejuicios (y los prejuicios derivados) sobre las imágenes individuales, provocados por las evaluaciones y valoraciones externas realizadas sin un mínimo rigor científico. Nos referimos a los *rankings* aparecidos en los medios de comunicación en los últimos años, cada uno de ellos con criterios y metodologías dispares y fácilmente discutibles.

La imagen, no obstante, debe gestionarse en sus tres vertientes: funcional, pública e interna y, en esta última, surgida de la personalidad corporativa, habrá que plantearse nuevas y específicas actuaciones para adaptar la cultura corporativa al proyecto estratégico de cada universidad. En este ámbito, también los condicionamientos externos obligan a reactuar. La comunicación interna reclama atención y, seguramente a partir de ahora, especialmente a causa de la LOU, la alta dirección (equipos rectorales) asumirá la necesidad de relanzarla para afrontar el nuevo sistema en las elecciones a rector, marcado por un sufragio universal interno, aunque ponderado.

En definitiva, pese a la antigüedad de esta institución y pese a, como ya hemos apuntado, su naturaleza implica el fomento del debate y la investigación, parece que queda mucho por hacer para consolidar un sistema comunicativo adecuado y una presencia firme del *corporate* (traducido, sobre todo, en una sólida imagen) en las universidades españolas. El primer paso que requiere cualquier actuación inteligente es el análisis de la situación para poder detectar problemas y plantear las soluciones más adecuadas, desde la planificación y la gestión eficaz. Como aportación a ese primer paso, nuestra pretensión con este estudio, reiteramos, es analizar la situación actual de la comunicación en las universidades (*corporate*) y proponer unos puntos de partida y

correcciones mínimas. El siguiente paso es más ambicioso, pero no podrá afrontarse sin la evaluación anterior que en esta investigación se recoge.

1.1

Motivación



En un sistema sometido a continuos cambios, en el que la competitividad crece a diario entre personas y organizaciones y los elementos intangibles asumen la paradoja de aumentar su peso, la especialización se impone por fin en las profesiones y surge la necesidad de abordar nuevas acciones y herramientas. Surge la necesidad de inventar, desde la autoridad de la investigación más empírica, fórmulas de gestión más eficientes y establecer un modelo para la planificación y actuación.

Personalmente, el tema de esta investigación me atrajo desde el mismo instante de su planteamiento porque observaba el *corporate* como un mecanismo que introduce en la empresa una impronta humana, pues, en sus consecuencias, parece proclamar la supremacía de lo social frente a lo económico. Transparencia informativa, integración de los miembros o cohesión interna, responsabilidad social, reputación... son conceptos asociados a esa nueva organización comunicativa y, por tanto, dialogante.

En estas líneas trataré de justificar por qué elijo para mi investigación un tema centrado en el *corporate* en la universidad, es decir, cuál es la motivación que me encamina hacia este análisis. El primer argumento es que en mi formación académica y mi ejercicio laboral confluye mi interés por el periodismo, en particular, y la comunicación, en general.

Como periodista, mi primer contacto profesional tuvo que ver con el mundo de los medios de comunicación de forma directa. En este ámbito, siempre preferí la prensa escrita, mucho más discreta, pero no por ello menos poderosa, a los medios audiovisuales. De hecho, en ella ejercí, tras incursiones fugaces en radio y televisión, y antes de orientar mi perfil hacia los gabinetes de comunicación. Pasé, por tanto, de un lado al otro: de recibir información, a enviarla, y de transmitirla a los lectores, a confiarla a otro para que ése la comunique a ellos. Así me enfrenté a ejercer un

periodismo de fuente y una gestión global de la comunicación en todas sus perspectivas.

La comunicación organizacional resulta más rica, porque sus públicos son mucho más diversos y sus medios mucho más variados. Así, por ejemplo, la evolución de la comunicación corporativa ha favorecido la inserción de medios de comunicación tradicionales de titularidad propia en el interior de las empresas e instituciones, de modo que, dentro de las entidades, se ejercen las dos vertientes profesionales. Además, se puede hablar de una comunicación global y comprometida, al servicio de otros conceptos como identidad, imagen, cultura y reputación –en definitiva, *corporate*- y ya no sólo de aquella mezcla tradicional que conjugaba información, propaganda, publicidad y relaciones públicas.

El siguiente paso fue concretar más el objeto de estudio y para ello decidí aplicar el ámbito de análisis a una organización tan antigua y paradójicamente moderna como es la universidad. Una institución nacida hace más de 800 años y desde donde teóricamente se proponen cambios sustentados en criterios científicos. Será interesante comprobar si, efectivamente, donde puede surgir y desarrollarse el debate, hay una aplicación práctica obsoleta o innovadora.

También en este caso mi motivación tiene que ver con mi vinculación directa a una institución académica, en su doble vertiente: docente (como profesora de periodismo especializado) y profesional (al frente de un área de comunicación y relaciones informativas integrada en una dirección de comunicación). Y, asimismo, como persona implicada activamente en la evolución del *corporate* en el sector, como miembro de la junta directiva de la Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación (AUGAC) desde 2000 (como secretaria entre 2000 y 2002 y como vicepresidenta desde 2002) y como secretaria ejecutiva de la Red de Gabinetes de Comunicación de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE).

Como profesional, he asistido a numerosas jornadas y debates, en los que, tras el resultado positivo del intercambio de experiencias, la conclusión unánime es la ausencia de criterios claros para desarrollar el *corporate* en el caso concreto de la universidad. De hecho, mi otra indiscutible motivación para afrontar este estudio, además de la personal,

es la creencia de la necesaria creación de un *corpus* científico para abordar este ámbito, prácticamente huérfano de publicaciones al respecto.

Los problemas a los que yo misma me he tenido que enfrentar en mi ejercicio profesional y, como digo, con escasa bibliografía específica que arroje algo de luz sobre un tema reciente y de incipiente aplicación como es el *corporate* –y menos aún en la universidad, como organización pública con particularidades muy definidas- son un acicate especial para mi investigación. Pero, como directora fundadora de un periódico y una radio universitarias, también observo la necesidad de desarrollar estudios y modelos sobre conceptos más tradicionales, en algunos casos, como en el de los medios audiovisuales institucionales, tímidamente introducidos en el ámbito de las universidades. Convencida de un crecimiento próximo rápido y elevado en éste y otros aspectos, considero que constituye un importante reto avanzarnos a las necesidades a través de la investigación.

Fiel a la metodología que propone el análisis de una situación real como punto de partida para un estudio posterior más completo y detallado, mi objetivo es colaborar en ese *corpus* científico aportando datos que nos permitan conocer el estado actual del *corporate* universitario, para tomarlos como base para desarrollar después un modelo que posibilite, no sólo a los futuros profesionales de la comunicación de las instituciones académicas, sino también a los actuales, dejar de ser víctimas de la improvisación y de sus riesgos. Y que, en definitiva, dé las claves para responder a las necesidades comunicativas de 68 universidades, con un público interno global compuesto por más de 1.600.000 personas y un público externo potencialmente ingente.

1.2

Objeto de estudio



Nuestro objeto de estudio se centra en el estado del *corporate* en la Universidad española. Partimos de un análisis documental específico para tratar de concretar, desde el punto de vista científico, el concepto aplicado a las particularidades de los centros de educación superior.

Trataremos de precisar los rasgos propios del proyecto institucional de las universidades y los puntos concretos en los que basan su planificación estratégica. Para ello, comprobaremos si las organizaciones están definiendo y desarrollando los conceptos básicos de una correcta gestión, como su identidad corporativa, su visión y misión, sus metas institucionales y las bases de su posicionamiento estratégico.

Nuestro objeto de estudio requiere la observación de las actuaciones que se están ejecutando desde las universidades en materia de comunicación e imagen: si existen auditorías de imagen previas, si han desarrollado planes de comunicación, si regulan su identidad visual, si tienen concretados sus públicos para determinar unas actuaciones eficaces y adaptadas a las necesidades de los sectores implicados, y si poseen normativas de comunicación.

Entre las herramientas de desarrollo de la comunicación corporativa, pretendemos confirmar también si las universidades poseen medios de comunicación propios con los que consolidar sus canales informativos y tener otra vía para readaptar su imagen interna y externa. En este caso, nuestro objetivo es analizar los rasgos característicos de periódicos, radios y televisiones universitarias.

Conscientes de la importancia de órganos que gestionen profesionalmente la comunicación y la imagen en las universidades, pretendemos constatar también su existencia y posible consolidación a través de las competencias asignadas a ellos. Desde

las tradicionales relaciones informativas, hasta otras funciones como la comunicación del rector, la comunicación de crisis, la comunicación interna, la cultura corporativa y la elaboración de planes anuales de comunicación. Nuestro objetivo es observar también si estos departamentos gestionan, por ejemplo, los contenidos de la web institucional, los medios de comunicación propios, la publicidad, el patrocinio, el protocolo, el diseño de publicaciones menores, la producción de material audiovisual, y la elaboración de estudios de imagen y análisis cuantitativos y cualitativos de información mediática.

En último lugar, nuestro objeto de estudio pretende comprobar también si se da esa consolidación de los órganos responsables de la comunicación a través del análisis de aspectos como su estructura y organización, su dependencia orgánica y su dotación en recursos humanos y económicos.

2

HIPÓTESIS



Asistimos en la actualidad a un cambio cualitativo sustancial en la comunicación empresarial e institucional. Las universidades, como centros generadores de conocimiento y motor de cambio de las ciencias, deben liderar también la transformación en el ámbito de la comunicación.

Así, la hipótesis que nos planteamos es la siguiente:

El debate científico sobre el *corporate* se aplica internamente en las estructuras universitarias como un excelente banco de pruebas para la posterior extrapolación a otros sectores. En su seno, por tanto, existen las herramientas necesarias para la consolidación y desarrollo de conceptos como identidad corporativa, cultura corporativa, imagen corporativa y reputación corporativa. En definitiva, para la implantación y crecimiento del *corporate*.

3

METODOLOGÍA



Siguiendo al catedrático López Lita¹ en su modelo de investigación desarrollado en su libro *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*, la metodología empleada para nuestra investigación –con alguna pequeña adaptación de nomenclatura– se basará en el desarrollo de las siguientes fases:

a) **Etapa exploratoria.** Esta fase incluirá un *estudio documental* sobre los principales aspectos que pueden integrarse en el ámbito de la comunicación institucional, en general, y universitaria, en particular, a partir del cual extraeremos los ítems para el cuestionario que nos servirá de base para el estudio específico del estado actual de la comunicación en las universidades españolas.












b) **Etapa conclusiva.** Esta fase integrará tres subetapas:


















b.1) *Selección de la muestra.*

Partiremos de un universo formado por las 68 universidades que existen en España en el momento del comienzo de esta investigación -50 públicas (74%) y 18 privadas (26%)-, integradas en la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE), según datos facilitados por dicho organismo. El inicio del estudio se ubica en el primer semestre de 2004.

El universo, en el momento de iniciarse el estudio, está formado por los siguientes elementos:

¹ LÓPEZ LITA, Rafael, *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2001

 Universitat d'Alacant	 Universidad de Alcalá
 Universidad Alfonso X El Sabio	 Universidad de Almería
 Universidad Antonio de Nebrija	 Universitat Autònoma de Barcelona
 Universidad Autónoma de Madrid	 Universitat de Barcelona
 Universidad de Burgos	 Universidad de Cádiz
 Universidad Camilo José Cela	 Universidad de Cantabria
 Universidad Cardenal Herrera - CEU	 Universidad Carlos III de Madrid
 Universidad de Castilla-La Mancha	 Universidad Católica San Antonio de Murcia
 Universidad Complutense de Madrid	 Universidad de Córdoba
 Universidade da Coruña	 Universidad de Deusto
 Universidad Europea de Madrid	 Euskal Herriko Unibertsitatea / Universidad del País Vasco
 Universidad de Extremadura	 Universidad Francisco de Vitoria
 Universitat de Girona	 Universidad de Granada
 Universidad de Huelva	 Universitat de les Illes Balears
 Universidad Internacional de Andalucía	 Universitat Internacional de Catalunya
 Universidad Internacional Menéndez Pelayo	 Universidad de Jaén
 Universitat Jaume I	 Universidad de La Laguna

 Universidad de La Rioja	 Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
 Universidad de León	 Universitat de Lleida
 Universidad de Málaga	 Universitat Miquel Hernández d'Elx
 Mondragon Unibersitatea	 Universidad de Murcia
 Universidad de Navarra	 Universitat Oberta de Catalunya
 Universidad de Oviedo	 Universidad Pablo de Olavide
 Universidad Politécnica de Cartagena	 Universitat Politècnica de Catalunya
 Universidad Politécnica de Madrid	 Universitat Politècnica de València
 Universitat Pompeu Fabra	 Universidad Pontificia Comillas
 Universidad Pontificia de Salamanca	 Universidad Pública de Navarra
 Universitat Ramón Llull	 Universidad Rey Juan Carlos
 Universitat Rovira i Virgili	 Universidad S.E.K
 Universidad de Salamanca	 Universidad San Pablo C.E.U.
 Universidade de Santiago de Compostela	 Universidad de Sevilla
 U.N.E.D	 Universitat de València
 Universidad de Valladolid	 Universitat de Vic
 Universidade de Vigo	 Universidad de Zaragoza

Fuente: CRUE

Conscientes de que el mayor índice de respuesta es la opción idónea para tener una visión completa y real de la situación del *corporate* universitario, la muestra elegida contendrá los mismos elementos que el universo.

El cuestionario empleado para el trabajo de campo, cuyas características se detallarán en el siguiente subapartado, se remitirá a todos los elementos del universo existentes en el momento de la investigación, a través de correo electrónico, y se utilizará el teléfono como instrumento de apoyo, distribuyéndose a través de la comisión sectorial de la CRUE encargada de asuntos de comunicación universitaria, con objeto de obtener las respuestas con el mayor carácter oficial posible. Así pues, se enviará a todas las universidades, en concreto a los representantes designados por los respectivos rectores para integrar la Red de Gabinetes de Comunicación de la CRUE -una de las nueve comisiones sectoriales del órgano, creada en octubre de 2003- o, en su defecto, a los responsables de los servicios o gabinetes de comunicación o Dircom. A partir de las contestaciones del universo extraeremos la muestra definitiva.

b.2) *Diseño del cuestionario.*

El cuestionario se basará en los principales aspectos relativos a la comunicación en el ámbito universitario, determinado a partir del estudio documental previo. Se incluirán puntos generales, para luego concretar aspectos específicos relacionados con aquéllos, sin perseguir, en ningún caso, un análisis pormenorizado y detallado de cada uno de los elementos, sino una visión global de la situación del *corporate* en el ámbito universitario español.

b.3) *Panel de expertos.*

Para refrendar su validez, someteremos el cuestionario a la consulta de varios profesionales vinculados al mundo académico y a la comunicación universitaria, todos ellos con cargos en uno o varios órganos referidos a dicho ámbito de actuación. Se citan a continuación:

- **Victoria Ferreiro**, presidenta de la Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación (AUGAC), invitada permanente de la Ejecutiva de la RGC de la CRUE, representante

- de la European Universities Public Relations and Officers Association (EUPRIO) en España y jefa de Prensa de la Universidad Politécnica de Madrid
- **Francisco Fernández Beltrán**, secretario general de la Asociación de Editoriales Universitarias Españolas (AEUE) y director de Comunicación y Publicaciones de la Universitat Jaume I
 - **Antonio Marín**, vocal de la Junta Directiva de AUGAC, vocal de la Ejecutiva de la RGC de la CRUE, director de *Diálogo Iberoamericano* y director de Comunicación de la Universidad de Granada
 - **Pedro Ugarte**, secretario de la Junta Directiva de AUGAC, vocal de la Ejecutiva de la RGC de la CRUE y jefe del Gabinete de Prensa de la Universidad del País Vasco
 - **Josep Nieto**, vocal de la Junta Directiva de AUGAC, ex vocal de la Ejecutiva de la RGC de la CRUE y jefe del Gabinete de Prensa de la Universidad de Barcelona

c) **Etapa definitiva.** Esta fase integra dos subetapas:

c.1) *Análisis*

A partir de los resultados del cuestionario, respondido por cada una de las universidades de la muestra, previa *referencia o análisis documental específico* a partir de la escasa literatura existente, aportaremos *datos concretos* por institución (que incluiremos en los anexos) y desarrollaremos un *análisis general* (que concretaremos en el capítulo relativo a esta parte de la metodología y en el siguiente). El análisis incluirá un cruce de variables para extraer conclusiones más fiables, según los parámetros que pueden influir en cada uno de los campos estudiados. Así, mediante un método inductivo, pretendemos transformar la suma de los datos específicos en conclusiones generales, a través de las cuales obtengamos una visión global de la situación de la imagen y la comunicación en el ámbito universitario español.

c.2) *Conclusiones finales.*

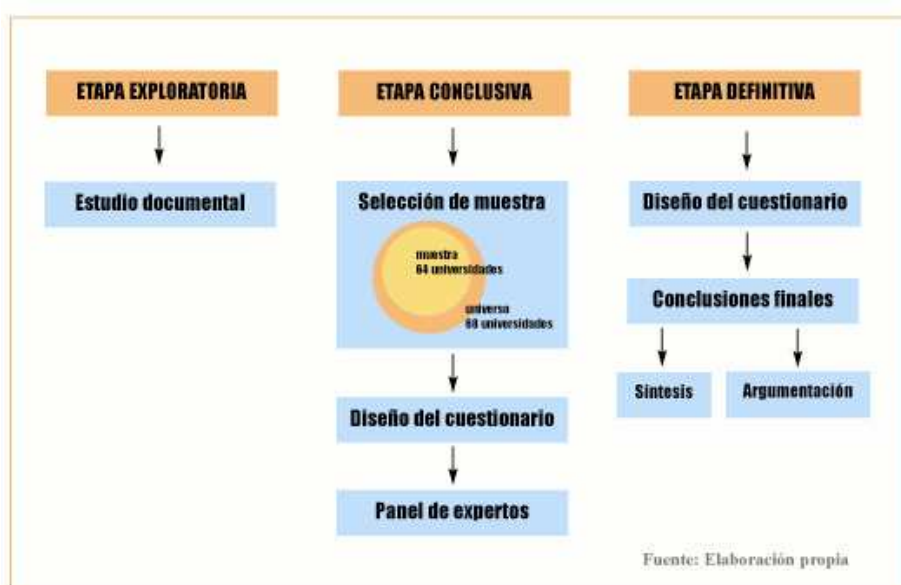
Partiendo de los resultados del análisis, estableceremos conclusiones concretas de la situación actual de la comunicación en la universidad española, de aquellos aspectos más relevantes relacionados con el *corporate*. Para una clara exposición, ordenaremos los resultados en dos subapartados:

c.2.1) *Síntesis*.

Aportaremos unas conclusiones generales mediante *sentencias*, de modo que pueda visualizarse rápidamente el estado de los principales aspectos (funciones, actividades y herramientas) relacionados con el *corporate* universitario y puedan detectarse los problemas que hubiere.

c.2.2) *Argumentación*.

Concretaremos cada una de las conclusiones generales finales en conclusiones más específicas, planteadas metafóricamente con términos propios de un campo semántico médico, mediante un *diagnóstico* y una propuesta de *tratamiento*. El tratamiento se basará en la propuesta de una herramienta o actuación general como posible solución en el caso de la detección de deficiencias, pero, por supuesto, cada caso requerirá una atención concreta, un estudio específico y una solución a medida.



4

ESTUDIO DOCUMENTAL

4.1

**Los conceptos tradicionales de la comunicación:
información, propaganda,
publicidad y relaciones públicas**



4.1.1 Información *versus* comunicación

Es obvio que la proyección de las organizaciones hacia sus públicos, interiores y exteriores, abarca un aspecto mucho mayor que el de la información. La comunicación es la clave de esas relaciones, es el concepto global, el todo del que la información es únicamente una parte. De este modo, es asumido ya que informar es comunicar, pero comunicar no sólo es informar. Usar indistintamente uno de estos términos cuando nos referimos al otro constituye una sinécdoque y, por tanto, una imprecisión.

El *Diccionario de la Lengua Española*, de la Real Academia Española¹ (1999: p. 1164), define la información como la “acción de informar o informarse” y equipara este verbo al hecho de “enterar, dar noticia de una cosa”. El sustantivo incluye una acepción circunscrita al ámbito de la comunicación:

“Comunicación o adquisición de conocimientos que permiten ampliar o precisar los que se poseen sobre una materia determinada”.

Todo se reduce, por tanto, a la adquisición o transmisión de datos. Se entiende implícitamente en un único sentido y se asume la existencia de un emisor y un receptor (o varios) con papeles fijos (activo/pasivo).

La comunicación se define como la “acción o efecto de comunicar o comunicarse”

¹ VVAA, *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid, 1999, p. 1164

(idéntica a la que ofrece el *Diccionario de uso del español*, de María Moliner,² 1994: p. 703) y “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Esta última acepción es común al verbo y, aunque admite la existencia de dos polos, nada alude al feedback o retroalimentación, es decir, a la transferencia de lenguaje o metalenguaje entre dos sujetos que intercambian constantemente sus papeles como activos-pasivos. Y ahí reside, precisamente, el valor de la comunicación.

La primera definición de información que propone el *Diccionario de información, comunicación y periodismo*, de José Martínez de Sousa³, (1992: p. 258) es idéntica a la del *Diccionario de la Real Academia Española* y, por tanto, resulta demasiado indefinida. En siguientes acepciones concreta un poco más y añade nuevos componentes, hasta ubicar el concepto en un ámbito comunicativo mediático:

“Conjunto de noticias, comunicados, informes o datos necesarios para algo o que interesan a alguien; Anuncio y primer relato de un acontecimiento social, nuevo, circunstanciado y de naturaleza tal, que interesa al público; En sentido genérico, todas y cada una de las noticias, notas, crónicas, reportajes, artículo, etc., de una publicación periódica, por oposición a sus restantes contenidos: publicidad, anuncios, entretenimientos, etc.”.

Olvida, el autor, incluir otro tipo de medios no impresos, con contenidos también integrados en el ámbito informativo.

Sí observamos en este diccionario una definición del término comunicación⁴ (1992: p. 117) que alude a los dos polos (emisor y receptor), pero de nuevo se omite la bidireccionalidad del mensaje, del proceso:

“Transmisión de un mensaje (información) entre un emisor (fuente) y un receptor (destinatario) mediante un código común, a través de un canal”.

² MOLINER, María, *Diccionario de uso del español*, Editorial Gredos, Madrid, 1994.

³ MARTÍNEZ DE SOUSA, José, *Diccionario de información, comunicación y periodismo*, Paraninfo, Madrid, 1991, p. 258

⁴ Op. Cit., p. 117

Aunque no aporta el significado del concepto información, mucho más precisa es la definición que da el *Diccionario J. Walter Thompson*⁵, (2002: p. 74) dirigido por el catedrático Rafael López Lita y por Ángel Falquina, presidente del grupo en España. Dice, en su primera frase, que la comunicación es:

“el proceso de intercambio de mensajes entre las personas y sus grupos a través de medios personalizados o de masas, mediante un sistema de signos”.

El sustantivo “intercambio” refiere, por fin, a la posibilidad de retroalimentación o retorno del mensaje.

Y también más clarificadora resulta la explicación de Lucas Marín⁶ (1997: p. 159), que contrapone ambos conceptos y establece diferencias entre ellos:

	INFORMACIÓN	COMUNICACIÓN
Dirección	Más bien unidireccional	Bidireccional: con <i>feedback</i> y <i>role-taking</i>
Tipo de actividad	Más subjetiva: no exige otro. Amplía el conocimiento, que se recupera y almacena. Tiene que ver más con la forma	Más intersubjetiva: exige otro. Transmisión de conocimientos, que se comparte. Tiene que ver más con el contenido
Actividad evocada o supuesta	Creación y transmisión de significados	Existencia de un significado común
Referente próximo	Lo físico: acumulable en diskettes	Lo social: la cultura
Actividad típica realizada	Informarse o informar a/Informar de	Comunicar con/Comunicar a/Comunicar por medio de
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Produce conocimientos - Más estático - Más objetivable 	<ul style="list-style-type: none"> - Produce cambios - Más dinámico - Más compartible
Definición en el campo de la teoría de la comunicación	Estructuración del conocimiento con vistas a su acumulación o transmisión	Transmisión de conocimiento o de contenido informativo que produce cambios

⁵ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 74

⁶ LUCAS MARÍN, Antonio, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Bosh Casa Editorial, Barcelona, 1997, p. 159

El rasgo más diferenciador es, sin duda, el que Lucas Marín denomina dirección. La información puede tener dosis de bidireccionalidad, pero éstas son mínimas y, en cuanto incrementa, en nuestra opinión, la información se convierte en comunicación. Y esto es lo que debe producirse en las organizaciones.

4.1.2 ¿Información *versus* publicidad *versus* propaganda?

Del contra al con

Hay otros conceptos que se incluyen en el ámbito general de la comunicación. No toda transmisión de ideas es información. Hay otras formas más “malévolas”. La diferencia básica entre la información y la publicidad es que ésta se paga. Pero la realidad nos obliga a establecer otros elementos de diferenciación entre ambos tipos de comunicación. Las fronteras cada vez son menos nítidas y ni siquiera los contenidos nos sirven ya para percatarnos de una manipulación que muchas veces existe, aunque se esconda detrás de un disfraz de objetividad.

Tradicionalmente se han establecido cuatro campos diferenciados:

- Información
- Publicidad
- Propaganda
- Relaciones públicas

Pero las diferencias, en nuestra opinión, están menos claras de lo que parecen. Tomemos como sujeto de estudio al medio de comunicación. Se supone que la información responde a unos mínimos criterios de objetividad y que el medio no obtiene ventajas en su difusión (salvo el posible incremento de prestigio y de ventas). Es decir, que el medio no recibe compensación económica alguna del sujeto al que se refiere en su información, sea éste una persona física o jurídica. Todo es una apariencia, porque la práctica, como evidencia Durán⁷ (2000), demuestra que muchas veces ocurre lo

⁷ DURÁN MAÑES, Ángeles, Trabajo de investigación Diploma de Estudios Avanzados: *Las relaciones públicas empresariales en la prensa valenciana. La vinculación entre información empresarial y publicidad*, Castellón, 2001

contrario. El mensaje publicitario o promocional se disfraza de información y, aunque en ese caso concreto no se cumpla el criterio de pago, responde a la “deuda” adquirida con un anunciante.

Hay teóricos incluyen la publicidad y la propaganda en el ámbito global de la publicidad. Veamos algunas definiciones de publicidad y propaganda. La primera es:

1. “Toda forma remunerada de persuasión o de promoción, llevada a cabo generalmente por parte de terceras personas, de un producto o servicio por cuenta de un destinatario identificado, efectuada con el fin de inducir a los compradores potenciales o a aquéllos que tienen influencia sobre las compras, a considerar favorablemente el producto o servicio, o a asumir una actitud positiva en relación con el mismo”. (Atanasio, 1965)⁸

2. “Es la ciencia-arte que da a conocer empresas, artículos, ideas y servicios, y, a través de su acción variada, llega a crear la necesidad en las personas que pueden utilizarlos”. (Casas Santasusana, 1967)⁹

3. “La publicidad está constituida por personas que se comunican con otras personas en relación con productos o servicios que un grupo suministra con el fin de satisfacer las necesidades o deseos de un grupo mayor. La publicidad es el arte de persuadir a las personas para que realicen con frecuencia y en gran número algo que se quiere que hagan”. (Crawford, 1972)¹⁰

4. “La publicidad estudia el procedimiento más adecuado para la divulgación de ciertas ideas o conceptos y para establecer relaciones económicas entre individuos en situación de ofrecer servicios a otros,

⁸ ATANASIO, F., *La publicidad hoy*, Deusto, Bilbao, 1965

⁹ CASAS, E., *Enciclopedia de la publicidad*, Gascó, Barcelona, 1967

¹⁰ CRAWFORD, J.W., *Publicidad*, Uthea, México, 1972

susceptibles de utilizar tales productos o servicios”. (Faura, 1976)¹¹

5. “La presentación no personal y la promoción de ideas, mercancías o servicios en cualquier forma y por una retribución económica por cuenta de una entidad patrocinadora identificada”. (Hepner, 1962)¹²

6. “La publicidad como la propaganda se presenta como información o educación, pero el objetivo real no es transmitir un mensaje, es utilizar la comunicación con todos sus recursos para orientar a los individuos y grupos, para empujarles a la acción en el sentido esperado”. (Mucchielli, 1975)¹³

7. “Publicidad es la utilización de los sistemas de información de masas con propósitos económicos... con la finalidad de proporcionar información y, eventualmente, comerciar con diversas cosas”. (Nicosia, 1974)¹⁴

8. “Es una actividad comunicativa mediadora entre el mundo material de la producción y el universo simbolizado del consumo, que permite que los anunciantes, merced al desarrollo de un lenguaje específico, creen demanda para sus productos, pudiendo no sólo controlar los mercados, sino incluso prescindir de ellos”. (González Martín)¹⁵

9. “Actividad comunicativa dotada de un lenguaje específico, que con carácter impersonal y controlado, cumple la función de informar, de manera persuasiva, y de influir en la compra o aceptación de un producto, servicio o idea a través de los medios de comunicación. El

¹¹ FAURA, F., *Historia de la publicidad*, Producciones Editoriales, Barcelona, 1976

¹² HEPNER, H.W., *Publicidad moderna*, Uthea, México, 1962

¹³ MUCCHIELLI, R., *Psicología de la publicidad y propaganda*, Mensajero, Bilbao, 1977

¹⁴ NICOSIA, F. M., *Advertising Management and society*, McGraw Hill, New York, 1974

¹⁵ GONZÁLEZ MARTÍN, J.A., *Teoría General de la Publicidad*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1996

motor de este proceso de comunicación es el anunciante de un producto, servicio o idea, que pretende, mediante la difusión de mensajes publicitarios, acercar su oferta al mercado potencial de demandantes”. (López Lita y Falquina, 2002)¹⁶

¿Y qué es la propaganda?:

1. “Una técnica científica que tanto por una acción continua como por la utilización racional y metódica de ciertos medios, tiene por fin provocar la adhesión de las masas a una idea o una doctrina, obtener el mayor apoyo de su opinión, tratar de comprometerlos en una acción determinada”. (Driencourt, 1964)¹⁷

2. “El conjunto de reglas y técnicas empleadas para propagar ideas”. (Izquierdo Navarro, 1975)¹⁸

3. “Acción de modelar o cambiar las opiniones en un grupo blanco o en la opinión pública, por diversos medios entre los que se incluye la información tendenciosa u orientada, en beneficio de una causa que es la del propagandista”. (Mucchielli, 1975)¹⁹

4. “Propaganda engloba inicialmente toda aquella actividad que tiene por objeto la influencia sobre el hombre para que éste acepte voluntariamente un fin propuesto y unívoco”. (Rodríguez Diéguez)²⁰

5. “Empleo deliberado de símbolos para cambiar las creencias e ideas

¹⁶ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002

¹⁷ DRIENCOURT, J., *La propaganda, nueva fuerza política*, Huemul, Buenos Aires, 1964

¹⁸ IZQUIERDO, F., *La publicidad política*, Oikos Tau, Barcelona, 1975

¹⁹ MUCCHIELLI, R., *Psicología de la publicidad y propaganda*, Mensajero, Bilbao, 1977

²⁰ RODRÍGUEZ DIÉGUEZ, J.L., *Publicidad y enseñanza*, ICE, Salamanca, 1976

de las gentes en último término de sus actos”. (Young, 1967)²¹

6. “Acción comunicativa cuyo objetivo es influir sobre los individuos para convencerles u obtener de ellos su pertenencia a un sistema ideológico determinado –político, religioso, económico, etc.-. Con frecuencia, este término se utiliza de manera equivocada para designar los folletos comerciales distribuidos mediante el buzoneo”. (López Lita y Falquina, 2002)²²

A partir de todas estas propuestas, nuestra definición quedaría sintetizada en pocas palabras. La principal diferencia entre publicidad y propaganda es que la primera “vende” mercancías (productos o servicios) y la segunda ideas (políticas, religiosas, etc.).

¿Y qué “vende” la información? Teóricamente nada, sólo persigue proporcionar datos a sus lectores para que, como indica la palabra, éstos estén informados, es decir, sepan lo que pasa a su alrededor sobre cuestiones supuestamente relevantes y que pueden afectar al funcionamiento económico, social, político o cultural de su país. Pero, ¿de verdad son tan altruistas los medios de comunicación? ¿De verdad ofrecen a su público lo que éste necesita o más bien orientan su atención hacia lo que ellos imponen como lo más importante?

No vamos a sumergirnos aquí en las teorías de la comunicación y los medios de comunicación de masas (teoría de la *agenda setting*, de McCombs y Shaw, 1972)²³, ni en un debate ético acerca de la labor de los medios de comunicación, ni a sumarnos al dilema de la objetividad-subjetividad de la información. Ésta es una duda ya superada, a la vez que admitida. Tan sólo expondremos que la información mediática es cada vez menos neutra y que los géneros periodísticos conocidos como informativos contienen

²¹ YOUNG, K., *La opinión pública y la propaganda*, Piados, Buenos Aires, 1967

²² LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002

²³ McCOMBS, M. E. and. SHAW, D., *The agenda-setting function of mass media. In: Public Opinion Quarterly* 36 (2), 1972.

cada vez más dosis de interpretación. En otras palabras, la ideología impregna noticias y reportajes, y no únicamente columnas de opinión y editoriales. Simplemente, hay que camuflarla.

Y, por supuesto, tampoco los gabinetes de comunicación, las direcciones de comunicación, son inocentes. De hecho, la obligación de promocionar a la organización para la que trabajan hace que información y propaganda se fusionen constantemente. Hay que conseguir que los públicos se sientan predispuestos para una opinión favorable hacia nuestra empresa o institución.

Así pues, nosotros nos decantamos por una clasificación que, linealmente, sitúe a un extremo la información y, al otro, la publicidad. Y en medio se ubicaría la propaganda: por sus características formales más próxima a la información y por su finalidad más cercana a la publicidad. En el mismo sentido que se pronuncia Beltrán de Tena²⁴ (1981), quien otorga a la publicidad un marcado sentido comercial y a la propaganda una mayor proyección a la información y comunicación, como servicio a una causa o a una colectividad.

La propaganda y la publicidad coinciden en su objetivo: ambas persiguen influir directamente en las opiniones y actitudes de los receptores. Para ello, ambas recurren a la persuasión. El *Diccionario de la Real Academia*²⁵ (1999: p. 1677) define la propaganda como:

“acción o efecto de dar a conocer una cosa con el fin de atraer adeptos o compradores; textos, trabajos y medios empleados para ese fin”.

Y dice que la publicidad es:

“divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.”²⁶

²⁴ BELTRÁN DE TENA, R., Tesis doctoral: *Propaganda y enseñanza*, Valencia, 1981

²⁵ VVAA, *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid, 1999, p. 1677

²⁶ Op. Cit., p. 1687

Observamos en las definiciones ese rasgo coincidente de la finalidad: para atraer adeptos o compradores/compradores, espectadores, usuarios, etc.

Propaganda y publicidad, por tanto, son dos formas de comunicación persuasiva. La persuasión, según el *Diccionario de la Real Academia*²⁷ (1999: p. 1584) es:

“acción de inducir, mover, obligar a uno con razones a creer o hacer una cosa”.

Miguel Roiz²⁸ (1994: p. 31-41) denomina a la propaganda “persuasión ideológica” y a la publicidad “persuasión comercial”. Define la primera como:

“intento deliberado realizado por agentes especializados para provocar vuelcos en la opinión y en el sentimiento”.

E incide en que resulta especialmente peligrosa cuando se transmite a través de los medios de comunicación, porque, a su juicio, los estados, gobiernos, partidos, iglesias y sectas los utilizan para “situar hegemónicamente sus posiciones e intentar modificar los símbolos del mundo social a su favor”. Es una comunicación que busca la manipulación de las opiniones y, sobre todo, de los sentimientos colectivos, basándose en la psicología social de las masas y usando elementos de violencia simbólica. Según Roiz, se caracteriza “por sus fines e intenciones de carácter malévolo, falso y manipulador, pudiendo ser también desagregadores, al procurar la marginación del contrario o atacar directamente al poder para subvertirlo”.

La publicidad o persuasión comercial es, para Roiz²⁹ (1994: p. 31-41):

“un conjunto de técnicas de persuasión con el que se da a conocer y anunciar un producto para que se consuma o utilice”.

²⁷ VVAA, *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid, 1999, p. 1584

²⁸ ROIZ, Miguel, *Técnicas modernas de persuasión*, Eudema, Madrid, 1994, p. 31-41

²⁹ Op. Cit., p. 31-41

Los anuncios, según él, son “un sistema de mensajes persuasivos con intencionalidad política y también una manera de hacer cultura popular o cultura de masas”. Esta persuasión desarrolla formas y contenidos, sobre todo emotivos, que intentan convencer a la gente de que sus necesidades y deseos pueden satisfacerse a través de la oferta comercial.

Que la publicidad y la propaganda son dos cosas diferentes no cabe duda, aunque ambas persigan fines más que similares. Musitu y Castillo³⁰ (1983: p. 22) establecen entre ellas parangones de dos tipos, que denominan de intenciones y de técnicas:

1. Similitud de las intenciones. Afecta, según los autores, a:

1.a) El objetivo (manipular y persuadir): ambas utilizan la información para orientar a los individuos y grupos, para empujarles a la acción en el sentido esperado. Los procedimientos variarán en ambos casos según se enfoquen a los convertidos, los dudosos o indecisos, los neutros, los indiferentes o los adversarios.

1.b) Las necesidades: ambas usan las mismas necesidades en los individuos y en los grupos.

- Necesidad de saber, de estar informado, de formarse una opinión: publicidad y propaganda aportan “informaciones”.

- Necesidad de explicación y de comprender: la publicidad aporta sus argumentos, la propaganda suministra, con la ideología, la significación que dar a los sucesos.

- Necesidad de afirmación de sí: la publicidad ofrece con la posesión de objetos de identificación el medio de cambiar la imagen de sí, de aumentar su propio poder incrementando el tener. La propaganda da a

³⁰ MUSITU, G. y CASTILLO, R., *Publicidad y propaganda*, Paraninfo, Madrid, 1983, p. 22

cada uno un papel que representar, le apoya en ese papel, le asegura en su valor de persona y aumenta su sentimiento de poder en él, presentándole algo grande que realizar.

- Necesidad de liberación en relación con las presiones diarias: la publicidad presenta los medios siempre más rápidos de resolver los problemas prácticos difíciles, de efectuar la evasión soñada, de aumentar y disfrutar los descansos, de facilitar la vida. La propaganda promete la liberación total de todas las presiones y de todos los miedos, aporta la esperanza de una vida mejor en un mundo mejor.

2. Similitud de técnicas:

2.a) Parentesco en los métodos de base:

- Aplicación de las leyes de la psicología general: percepción, atención, memorización, creencia, condicionamiento; de eficacia óptima de los eslóganes; de la Gestalt...

- Estudio del medio en el que se va a volcar el esfuerzo y aspiraciones y necesidades que queremos explotar.

Pese a reconocer estas semejanzas, Musitu y Castillo³¹ (1983) también establecen diferencias entre publicidad y propaganda:

3. Diferencias de puntos de mira:

3.a) Objetivo comercial y objetivo político: la publicidad crea necesidades de hacer comprar tal producto o servicio para cubrir unas satisfacciones y el “cliente” busca entonces tal nombre o tal marca, mientras que la propaganda pretende imponer una explicación de la situación global, una convicción ideológica, y provocar

³¹ MUSITU, G. y CASTILLO, R., *Publicidad y propaganda*, Paraninfo, Madrid, 1983, p. 22

comportamientos cuyos objetivos van más allá de lo momentáneo o de lo periódico.

3.b) Cambio más o menos global de actitudes: la publicidad ha sido acusada de engendrar un estado de ánimo general en el que se pierden la intro-determinación y la voluntad de cambio político, pero, según los autores, ésa no ha sido la intención de los fabricantes preocupados por vender sus productos, sino que ese efecto es consecuencia del contorno general creado por la economía liberal competitiva. La propaganda, por el contrario, pretende influir claramente en las actitudes fundamentales de las personas. Quiere intencional y conscientemente, y armada con todas las técnicas psicológicas, adueñarse de la totalidad del psiquismo.

4. Diferencias de trato de sus adversarios: según los autores, el discurso, el eslogan de la publicidad alaba el producto que promociona sin hablar nunca de sus competidores. Existe, dicen, una "guerra industrial" en la que cada uno ignora a los demás. En la propaganda, en cambio, la acusación del adversario es la regla. Él es el mal y la mentira. Están permitidos y recomendados todos los golpes, incluyendo los falsos testimonios.

5. Diferencia en las motivaciones manipuladas y en los valores utilizados: la referencia del buen publicista es la lista de necesidades, deseos, emociones y sentimientos del público, mientras que la del buen propagandista debe incluir, además y necesariamente, la lista de reivindicaciones que toca al manipulador hacer pasar como las insatisfacciones históricas actuales y referentes al grupo que desea movilizar.

Estas semejanzas y diferencias se mantienen en la actualidad más o menos vigentes. Nos detendremos únicamente en comentar una que hoy en día resulta ciertamente obsoleta. Nos referimos a la negación que le atribuyen a la publicidad en la explicitación de los adversarios. Si bien en el pasado la no referencia a los competidores parecía una norma ética más o menos inculcada y asumida, ahora la citación directa es

ya un recurso utilizado, aunque no excesivamente.

Roiz³² (1994) otorga reglas y procedimientos específicos a cada uno de estos tipos de persuasión (propaganda y publicidad), aunque, en nuestra opinión, utiliza ambos indistintamente.³³ Éstas son las reglas que Roiz asigna a cada una:

-Propaganda:

- 1- Empleo de estereotipos
- 2- Sustitución de nombres comunes y adjetivos
- 3- Selección de datos
- 4- Utilización deliberada de la mentira
- 5- Repetición de palabras-clave y frases hechas
- 6- Énfasis en las afirmaciones rotundas
- 7- Apelación a la amenaza de alguien extremo
- 8- Recurso a alguna autoridad técnica, profesional o moral
- 9- Individualización o personalización del adversario

-Publicidad:

- 1- Ocultación de efectos peligrosos de determinados productos (tabaco, alcohol...)
- 2- Forma peculiar de presentación del mensaje (spot y cuña entre la programación)
- 3- Publicidad subliminal

¿Es, por tanto, la persuasión el rasgo que diferencia a la propaganda y la

³² ROIZ, Miguel, *Técnicas modernas de persuasión*, Eudema, Madrid, 1994

³³ Insistimos en que ambos tipos de comunicación comparten reglas y procedimientos. De hecho, el empleo de estereotipos es una de las fórmulas más explotadas por la publicidad, tan amiga, por ejemplo, de vicios sexistas. La mentira, en nuestra opinión (en contra de lo que establecen Musitu y Castillo), tampoco es exclusiva de la propaganda, aunque lo más común es que la publicidad opte por la exageración, lo cual no deja de ser una mentira, o, al menos, una media verdad. Y, por otra parte, no toda la propaganda recurre a lo falso. Aunque la aportación peca de simplista, resultaría útil para entender estas prácticas establecer parangón con esas dos formas de periodismo, desprestigiadas por poco éticas, como son el sensacionalismo y el amarillismo. El primero recurre a la exageración; el segundo a la mentira.

publicidad, de la información? En nuestra opinión, tampoco éste es el criterio válido para establecer una distinción que es más teórica que práctica, más ideal que real. Como ya hemos apuntado, la información es cada vez menos neutra y su significado casi siempre puede alinearse con una ideología concreta. Política, por supuesto. Pero entre sus objetivos subyacentes está también el de la autorreferencia del medio, es decir, el conseguir adeptos, en este caso lectores, oyentes o televidentes, que fagociten su producto (periódico o programa).

Ni siquiera aquel tipo de información que debiera ser más aséptica, por incluir elementos que pueden potenciar la crítica en el consumidor, se escapa de la condena. La información periodística especializada es aquella que reúne ingredientes adicionales que la hacen más comprensible y le aportan mayor prestigio por estar más elaborada. Es aquella que integra análisis y explicación, aquella que está bien documentada e incluye la opinión de expertos. Sin embargo, los fines que le atribuyen algunos autores, entre ellos Carmen Herrero³⁴ (1997: p. 71-81) y Perelman y Olbrechts-Tyteca (1989)³⁵, parecen contradictorios con los que podrían intuirse de su constitución.

Dice Herrero³⁶ (1997: p. 76) que existen cuatro procedimientos de expresión: narración, descripción, exposición y argumentación y que los textos especializados utilizan fundamentalmente los dos últimos. La exposición, expone, consiste en “presentar un hecho y las circunstancias que lo rodean, analizándolo en sus causas y efectos, porque de lo que se trata es de explicar y contextualizar para hacer comprender, para hacer saber”. La argumentación adopta la forma de “discursos lógicos, a veces retóricos, cuyo objetivo es conseguir la adhesión de los públicos, es decir, hacer creer”.

Según Perelman y Olbrechts-Tyteca³⁷ (1989: p. 65), la argumentación es “el modo de expresión más adecuado para los textos que intentan convencer y persuadir”.

³⁴ HERRERO, Carmen, “Tratamiento y estilos del periodismo especializado”, *Estudios sobre Información Periodística Especializada*, Fundación Universitaria San Pablo CEU, Valencia, 1997, p. 71-81

³⁵ PERELMAN, CH. y OLBRECHTS-TYTECA, K., *Tratado de la Argumentación. La nueva retórica*, Gredos, Madrid, 1989, p. 65

³⁶ Op. Cit. HERRERO, p. 76

³⁷ Op. Cit. PERELMAN, CH. y OLBRECHTS-TYTECA, K, p. 65

Miguel de Moragas³⁸ (1985) diferencia dos tipos de propaganda:

- Por sugestión o senso-propaganda
- Por persuasión o razonamiento o ratio-propaganda

El que a nosotros nos interesa desde el punto de vista mediático y, por tanto, en las relaciones informativas de una organización, es el segundo tipo, por ser el que utilizan los medios de comunicación o la propaganda personal. El primero es de tipo emocional y usa símbolos y acciones que actúan sobre los sentidos (banderas, uniformes, desfiles, manifestaciones, música, cantos, leyendas, etc.). Es el que practican las dictaduras, aunque no es prerrogativo de ellas, pues, de hecho, su presencia se observa también en las organizaciones, con fines diferentes, por supuesto, a través, por ejemplo, del *merchandising*.

En los medios de comunicación, especialmente en la televisión, la propaganda sólo se muestra libremente en los espacios dedicados a los partidos políticos en campaña electoral. En otras ocasiones se manifiesta con las formas propias de la publicidad. Es el caso de anuncios institucionales como el de la Dirección General de Tráfico, la campaña de declaración de la renta y contra el fraude fiscal, los consejos de uso de preservativos y los mensajes contra el consumo de drogas, por ejemplo. Lo cierto es que habría que plantearse si es únicamente la morfología la que aproxima, en estos casos, la propaganda a la publicidad. En nuestra opinión, existe una finalidad subyacente que podría identificar a ambos tipos de comunicación. No nos referimos al objetivo primero o directo de estos anuncios propagandísticos, pero sí a su fin último, que también esconde intereses económicos por parte del Estado.

Volviendo al tema que nos interesa, observamos que las diferencias entre información, publicidad y propaganda no están tan claras como en un principio podría parecer. Y esto se debe, sobre todo, a la intromisión de unas en el ámbito de las otras. Las formas ya no son exclusivas, sino compartidas, y unas se disfrazan de las otras.

³⁸ MORAGAS, Miquel de, *Sociología de la comunicación de masas. Propaganda política y opinión pública* (tomo III), Gustavo Gili, Barcelona, 1985

Hay propaganda que adopta la morfología de la publicidad y publicidad propagandística. Y hay información en espacios definidos como propaganda, al incluir datos, cifras y hechos. No deja por ello de ser propaganda, porque vende ideas, pero se camufla con rasgos de información para dotarse de mayor credibilidad. También hay propaganda en espacios informativos, como desvelaría cualquier análisis de un telediario, por ejemplo (número de minutos dedicados a un partido y a otro, contenidos no presentes, connotaciones en el tratamiento de la información, etc.). La ideología impregna las informaciones, y no sólo por lo que se dice en ellas, sino también por lo que no se dice.

Hay publicidad en espacios informativos e información en anuncios, sin que se diferencien tipográficamente ambos géneros, en el caso de la prensa, o se cambie el formato en el caso de la radio y la televisión. Hay publicidad que adopta la morfología de información para conseguir mayor credibilidad. El mejor ejemplo de ese mutante son los publireportajes, o los anuncios incrustados en los telediarios, o la publicidad encubierta, o el *product placement* (emplazamiento de producto), o, simplemente, la publicidad subliminal.

Durán³⁹ (2001) ofrece un claro ejemplo de la creciente fusión y confusión entre información y publicidad, al demostrar la relación directa entre estos dos conceptos, el ocaso de los valores-noticia tradicionales y el nacimiento de uno nuevo: la publicidad.

La información tiene unos rasgos propios. En realidad, esas características son imputables a unos hechos para decidir su conversión en noticia. Son los valores-noticia, los criterios de selección, establecidos por diversos autores. Pero, en primer lugar, ¿qué es noticia?

Martín Vivaldi⁴⁰ ofrece la siguiente definición:

³⁹ DURÁN MAÑES, Ángeles, Trabajo de investigación Diploma de Estudios Avanzados: *Las relaciones públicas empresariales en la prensa valenciana. La vinculación entre información empresarial y publicidad*, Castellón, 2001

⁴⁰ MARTÍN VIVALDI, Gonzalo, *Géneros periodísticos*, Paraninfo, Madrid, 1973

“Desde el punto de vista de la Redacción, género periodístico por excelencia, que da cuenta de un modo sucinto por completo de un hecho actual o actualizado, digno de ser conocido y divulgado, y de innegable repercusión humana”.

Martínez Albertos⁴¹ propone:

“Noticia es un hecho verdadero, inédito o actual, de interés general, que se comunica a un público que pueda considerarse masivo, una vez que ha sido recogido, interpretado y valorado por los sujetos promotores que controlan el medio utilizado para la difusión”.

Y, así, los criterios para decidir qué asunto puede convertirse en noticia se denominan valores-noticia. Son muchos los autores que hacen referencia a ellos. Villafañe, Bustamante y Prado⁴² (1987) proponen los siguientes:

- a- Notoriedad del sujeto
- b- Interés mayoritario
- c- Conflicto
- d- Cantidad de afectados
- e- Disponibilidad y accesibilidad
- f- Calidad de las imágenes
- g- Otras variables de selección

Galtung y Ruge⁴³ (1965) proponen otros factores que deben reunir los hechos para su conversión en noticia:

- 1- Tiempo adaptado a la periodicidad del medio

⁴¹ MARTÍNEZ ALBERTOS, *Curso General de Redacción Periodística*, Paraninfo, Madrid, ed. revisada 1992

⁴² VILLAFANE, BUSTAMANTE y PRADO, *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*, Mitre, Barcelona, 1987

⁴³ GALTUNG, J. y RUGE, M. H.: “News structure of foreign news”, *Journal of Peace Research*, 2, 1965

- 2- Valor de intensidad o umbral de una noticia (hecho destacable de un proceso importante, pero latente por su dilatación en el tiempo)
- 3- Ausencia de ambigüedad
- 4- Proximidad cultural y también física
- 5- Consonancia con expectativas que se habían creado
- 6- Imprevisibilidad
- 7- Continuidad
- 8- Composición (cómo cuadra esa noticia en relación con otras)
- 9- Valores socio-culturales del gatekeeper
- 10- Agregación (acumulación de valores-noticia)
- 11- Complementariedad (entre varios valores-noticia)
- 12- Exclusión (si no reúne ninguno de estos factores, nunca se publicará)

Es interesante el estudio realizado por Villafañe, Bustamante y Prado⁴⁴ (1987) sobre la selección de las noticias por parte de los medios de comunicación. Observaron que muchos criterios no se utilizaban y que otras variables de diseño experimental, sin embargo, condicionaban la selección:

- longitud de la noticia
- frecuencia
- redundancia
- disponibilidad/accesibilidad

Y respecto al contenido, los dos valores más utilizados eran la notoriedad del sujeto y el interés mayoritario.

Teun A. Van Dijk⁴⁵ (1990) propone una revisión de los valores periodísticos que introduce nuevos conceptos, aunque, en la práctica, apenas varían los resultados. Es interesante, no obstante, su planteamiento teórico de fondo, al buscar motivaciones subyacentes que influyen en la determinación de los valores periodísticos. Éstos, a su

⁴⁴ VILLAFAÑE, BUSTAMANTE y PRADO, *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*, Mitre, Barcelona, 1987

⁴⁵ VAN DIJK, T. A., *La noticia como discurso*, Paidós, Barcelona, 1990

juicio, reflejan “los valores económicos, sociales e ideológicos en la reproducción del discurso de la sociedad a través de los medios de comunicación”. Van Dijk concreta siete tipos de valores periodísticos:

- a- Novedad: Información que aún no se halle presente en los modelos actuales del lector.
- b- Actualidad: Información que trate hechos recientes.
- c- Presuposición: Información que contenga los modelos previos de una situación, basada en grandes dosis de información pasada, sin olvidar la explicitación de resúmenes como antecedente o contexto de acontecimientos actuales.
- d- Consonancia: Información acorde a normas, valores y actitudes socialmente compartidos.
- e- Relevancia: Información que afecta a la vida de las personas. En general se acepta la que es trascendente para grupos grandes o poderosos o para aquéllos que controlan el sistema social.
- f- Desviación/negatividad: Información sobre problemas, escándalos, conflictos, crímenes, guerras o desastres. Los modelos de estos sucesos están directamente relacionados con el sistema emocional de autodefensa.
- g- Proximidad: Entendida en dos vertientes: local e ideológica.

Durán⁴⁶ (2001) propone un nuevo valor noticia: la publicidad. Este nuevo criterio de noticiabilidad se tiene en cuenta, sobre todo, en la información empresarial y, especialmente, en la prensa local o provincial, cuando los sujetos son firmas del mismo ámbito.

“La práctica resulta lógica si tenemos en cuenta el criterio de noticiabilidad de la proximidad, pero también si admitimos una razón subyacente ajena al buen hacer periodístico: son empresas potencialmente clientes, es decir, son aquéllas que más inversión

⁴⁶ DURÁN MAÑES, Ángeles, Trabajo de investigación Diploma de Estudios Avanzados: *Las relaciones públicas empresariales en la prensa valenciana. La vinculación entre información empresarial y publicidad*, Castellón, 2001

publicitaria pueden dejar en el periódico, sobre todo si el tratamiento que le da el medio es positivo. Por tanto, el espacio y la connotación concedida por un medio a la información relativa a una empresa es directamente proporcional a la inversión publicitaria de ésta. Cuanto más dinero se deje en las páginas del diario, más espacio (y más estratégico) y mejor tratamiento puede conseguir: portadas, primeras páginas e impares, titulares a más columnas, ubicación superior, inclusión de fotografías, etc. O, al menos, más probabilidades de convertirse en beneficiaria de esta regla”.

Van Dijk⁴⁷ (1990) se refiere al “volumen de publicidad” como dato que repercute en la parte informativa del medio de comunicación, pero sólo como limitación sobre el espacio. Sí parece reconocerle cierta influencia sobre la línea editorial. El autor también alude a otros factores determinantes: ventas y suscripciones, presupuestos para la recopilación de noticias, y creencias y opiniones de poderosos actores (fuentes) y del público”.

Otros autores reconocen la importancia implícita que tiene la publicidad en los contenidos que se publican, es decir, el poder que tiene el dinero que la entidad deja en los medios para influir en el sentido de las noticias que hacen referencia a ella. Villafañe⁴⁸ (1999: p. 241) sitúa esta práctica en las relaciones informativas, en la cuarta o última fase, que alude a la posibilidad de “controlar la información”.

“Hay que advertir que las dos vías más contundentes para influir en los medios de comunicación, dejando al margen los procedimientos ilegales como los sobornos o las colaboraciones profesionales con periodistas, siguen siendo la contratación publicitaria y la participación empresarial en grupos editoriales”.

La relación entre inversión publicitaria y las posibilidades de que un hecho que

⁴⁷ VAN DIJK, T. A., *La noticia como discurso*, Paidós, Barcelona, 1990

⁴⁸ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 241

afecta a un anunciante se convierta en noticia es directamente proporcional. Pero no sólo eso. También las posibilidades de conseguir más y mejor espacio en página y de lograr un tratamiento positivo en las informaciones, así como de ocultar aspectos negativos que afecten a la organización anunciada. Existe un dato que demuestra esta estrechísima conexión entre información y publicidad en los suplementos especiales y es que los temas de éstos los decide el director comercial, y no el director de información que es, en última instancia, el máximo responsable.

En definitiva, observamos diferencias entre los tres conceptos (información, propaganda y publicidad), pero también rasgos comunes que los aproximan, en ocasiones demasiado. Lo que está claro es que, tanto los medios como los gabinetes de comunicación, explotan todas estas formas comunicativas, hasta dificultar, insistimos, la posibilidad de establecer fronteras entre ellos.

4.1.3 El cuarto elemento: las relaciones públicas

Establecidas las semejanzas y diferencias entre información, publicidad y propaganda, el siguiente paso es localizar las relaciones públicas entre los tres conceptos. Según algunos teóricos, la historia de las relaciones públicas está íntimamente ligada a la historia de la publicidad y su evolución. Noguero⁴⁹ asegura que la actual especialidad de relaciones públicas “tuvo sus precursores en los publicistas del siglo XVIII, sin olvidar la actividad de los agentes de prensa y el desarrollo de la *publicity* (elaboración y difusión de información)”.

Entonces, ¿qué son las relaciones públicas?

- El **Diccionario de la Lengua Española**⁵⁰ (1999: p. 1761), de la Real Academia Española, define las relaciones públicas como la “actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales o con el empleo de las

⁴⁹ NOGUERO, A., *La función social de las RRPP: historia, teoría y marco legal*, ESRPP, Barcelona, 1995

⁵⁰ VVAA, *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid, 1999, p. 1761

técnicas de difusión y comunicación, informar sobre personas, empresas, instituciones, etc., tratando de prestigiarlas y de captar voluntades a su favor”.

- **Greener**⁵¹ (1995: p. 13) se refiere a ellas como “la presentación positiva de una organización a todo su público”. Y precisa: “O sea, controlar la manera como uno se presenta a los demás –o es presentado- con objeto de influir en lo que los demás piensan de uno”.

- **Marston**⁵² (1988: p. 3-6) propone varias definiciones, a las que no atribuye ninguna referencia bibliográfica –salvo a la última–, en una enumeración gradual creciente (de menos a más correctas):

- “Las relaciones públicas son la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable”.

- “Las relaciones públicas son cualquier situación, acto o palabra que influya sobre la gente”.

- “Las relaciones públicas son arte de hacer que su compañía sea agradable para sus empleados, sus clientes, las personas que las compran y las personas a las que les vende, y que éstos la respeten”.

- “Las relaciones públicas son la comunicación hábil de ideas a los diversos públicos con el fin de producir un resultado deseado”.

- “Las relaciones públicas son descubrir lo que a la gente le gusta sobre usted y desarrollarlo más; descubrir lo que no me gusta de usted y hacerlo menos”.

- “Las relaciones públicas son la función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una

⁵¹ GREENER, Tony, *Imagen y Relaciones Públicas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995, p. 13

⁵² MARSTON, John E., *Relaciones Públicas Modernas*, McGraw Hill, México, 1988, p. 3-6

organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción [y comunicación] para ganar aceptación y entendimiento públicos”.

- Para **Black**⁵³ (1994: p. 31), la práctica de las relaciones públicas es “el arte y la ciencia de conseguir la armonía con el entorno por medio de la comprensión mutua basada en la verdad y en una información completa”.

El autor enuncia otras definiciones ajenas, algunas de ellas propuestas por entes relacionados con el ámbito de las relaciones públicas:

- **Institute of Public Relations** (IPR, 1948): “La práctica de las relaciones públicas es el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre una organización y sus públicos”.

- **Acuerdo de México** (1978): “La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, aconsejar a la dirección de la organización, e instaurar programas planificados de acción que sirvan tanto al interés de la organización como del público”.

- **Dr. Rex Harlow**: “Las relaciones públicas son una función distintiva de la dirección que ayuda a establecer y mantener líneas mutuas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos; implica la dirección de problemas o asuntos; ayuda a la dirección a mantenerse informada y a responder ante la opinión pública; define y resalta la responsabilidad de la dirección para servir al interés público; ayuda a la dirección a mantenerse al tanto de los cambios efectivos, sirviendo como un sistema inicial de aviso para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación y técnicas éticas y sanas de comunicación como instrumentos principales”.

⁵³ BLACK, Sam, *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*, Hispano Europea, Barcelona, 1994, p. 31

-Declaración oficial sobre relaciones públicas de la **Public Relations Society of America** (PRSA, 1982): “Las relaciones públicas ayudan a nuestra compleja y pluralista sociedad a alcanzar decisiones y a funcionar más eficazmente contribuyendo a la comprensión mutua entre grupos e instituciones”.

- **Webster New International Dictionary**: “La promoción de comunicación y buena voluntad entre una persona, firma o institución y otras personas, público especial, o la comunidad en general, por mediode la distribución de material interpretativo, el desarrollo de intercambios de vecindad y la evaluación de la reacción pública”.

• **Nielander**⁵⁴ (1980) opina que las relaciones públicas “constituyen un método que permite identificar con la firma lo que en una persona equivaldría a buena educación y honrada conducta”. Y precisa aún más: “Las relaciones públicas constituyen una filosofía de dirección gracias a la cual una organización a través de la investigación evalúa sus relaciones con el público, desarrolla unas directrices y unas prácticas juntas y también unas comunicaciones y actividades efectivas, buscando con ello obtener y mantener la comprensión y la buena voluntad”.

• **Elías**⁵⁵ (1990: p. 42) ofrece una escuetísima definición de las relaciones públicas: “Técnica de comunicación centrada en la opinión pública”.

• Para **Lesly** (1981), las relaciones públicas son “un fenómeno y una necesidad de nuestro tiempo. Han sido creadas por las fuerzas que han acrecentado el ritmo del mundo fundiendo a la gente en tantos grupos diversos cada uno en busca de diferentes objetivos, pero debiendo trabajar todos juntos hacia la consecución de comunes adelantos y progresos”. Y prosigue: “Las

⁵⁴ NIELANDER, W.A., *Práctica de las relaciones públicas*, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1980

⁵⁵ ELÍAS, Joan, *Modelos sobre relaciones públicas. Antes del Megamárketing*, Vicens-Vives, Barcelona, 1990, p. 42

Relaciones Públicas dicen al grupo lo que los otros piensan de él; ayudan al grupo a decidir lo que debe hacer para conseguir la simpatía de los demás; planea caminos y medios de obtener esta buena disposición y lleva a cabo las actividades dedicadas a conseguirla”.

- **Solano**⁵⁶ (1988) propone tres acepciones fundamentales para la expresión relaciones públicas:

“Los términos Relaciones Públicas denotan un conjunto de actividades de carácter social, determinantes del ejercicio de una función específica. Pero, también designan el conjunto de conocimientos que se aplica en el ejercicio de dicha función. Por último, cabe señalar que la expresión se usa asimismo para indicar la ‘última ratio’ o fundamentación ideológica en que se apoyan las actividades mentadas y que, equivocadamente, se denomina ‘filosofía’; en realidad, simple reconocimiento o conciencia de una necesidad social”.

- Solano⁵⁷ (1995) recopila otras definiciones:

- **Bertrand R. Canfield** dice que las relaciones públicas “no constituyen solamente una función de la dirección y una filosofía expresada en política y acción, sino también la tarea de hacer interpretar al público la filosofía, política y prácticas de una institución, mediante distintos medios de comunicación”.

- **Cutlip y Center** señalan que la expresión relaciones públicas se emplea, por lo menos, en tres sentidos diferentes: “Éstos son: 1) las relaciones con individuos y grupos del público en general; 2) los medios empleados para lograr unas relaciones favorables, y 3) la calidad o condición de las relaciones de una institución”.

⁵⁶ SOLANO FLETA, Luis, *Tratado de Relaciones Públicas*, Universidad Complutense, Madrid, 1988

⁵⁷ SOLANO FLETA, Luis, *Fundamentos de las relaciones públicas*, Editorial Síntesis, Madrid, 1995

- **Emerson Reck**, de la Colgate University, apunta que las relaciones públicas “consisten en el proceso encaminado a adaptar continuamente la política empresarial, los servicios y las actividades al interés de aquellos grupos o individuos de cuya confianza y de cuya ayuda necesita el individuo o la institución; en segundo lugar, las relaciones públicas son también interpretación de esa política, de esos servicios, de esas actividades para cercionarse de que hayan sido entendidas integralmente, asimiladas y apreciadas”.

- Para **Roggero** son “ese conjunto de actividades e iniciativas –en su mayoría comunicaciones- que una organización desarrolla y persigue para dar de sí misma una imagen positiva con el fin de asegurarse el favor (la preferencia) y la simpatía del público en general o de determinados públicos. Esto, después de haber averiguado cuál es el ‘status’ del sector que interesa, y por lo tanto intentando cada vez crear ‘ex novo’, asentar o modificar opiniones, comportamientos y actitudes”.

- El código profesional elaborado por el **Centro Belga de Relaciones Públicas** (CBRP) establece: “Por Relaciones Públicas hay que entender la política sistemática de un individuo o de una organización pública o privada y su puesta en marcha para entretener y mejorar sus relaciones con sus diferentes públicos, para hacer nacer una mejor comprensión de su actividad y suscitar alrededor de ella un espíritu de confianza y simpatía”.

- **Desantes**, en su monografía “Los conceptos de Propaganda, Publicidad y Relaciones Públicas”, dice que estas últimas “consisten en mostrar y demostrar una efectiva congruencia entre el interés particular de la organización –sea empresarial o no- con el interés general económico-social que el entorno público exige de la organización”.

¿Y dónde ubicar las relaciones públicas? Beltrán de Tena⁵⁸ les otorga la finalidad de crear el clima propicio para el mejor desarrollo de publicidad y propaganda. Veamos la definición que hacen de ella algunos autores:

1. “Actividad programada mediante la cual una empresa o un organismo público o privado trata de obtener y mantener la comprensión, simpatía y colaboración de aquéllos con los que tiene o puede llegar a tener ciertas relaciones” (Atanasio, 1965)

2. “Relaciones públicas es establecer una corriente recíproca de entendimiento mutuo basada en la verdad, el conocimiento y la información”. (Black, 1965)⁵⁹

3. “La función de las relaciones públicas es el esfuerzo planeado para influenciar la opinión por medio de la actuación aceptable y de la comunicación recíproca”. (Cutlip y Center, 1961)⁶⁰

4. “Técnica tendente a conseguir un intercambio de información objetiva entre un organismo determinado y su público, a fin de incrementar su rendimiento”. (Rodríguez Diéguez, 1973)⁶¹

En cuanto a su tipología, Greener⁶² (1995: p. 26-28) diferencia cinco tipos de relaciones públicas:

1- *De productio*. Según Greener, éste es el tipo más frecuente y su fin es la promoción de un producto, una marca o un servicio. Generalmente el vehículo utilizado para ello son los medios de comunicación y, como

⁵⁸ BELTRÁN DE TENA, R., Tesis doctoral: *Propaganda y enseñanza*, Valencia, 1981

⁵⁹ BLACK, Sam, *Relaciones públicas prácticas*, Cia. Bibliográfica Española, Madrid, 1965

⁶⁰ CUTLIP, S. M., y CENTER, A. H., *Relaciones públicas*, Rialp, Madrid, 1961

⁶¹ RODRÍGUEZ DIÉGUEZ, J.L., *Publicidad y enseñanza*, ICE, Salamanca, 1976

⁶² GREENER, Tony, *Imagen y Relaciones Públicas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995, p. 26-28

señala el autor, su transmisión en forma de información (en lugar de publicidad) ahorra mucho dinero a la empresa. Es la ventaja de unos géneros frente a otros, como ya veremos más adelante. Este tipo de relaciones públicas se utiliza para mantener un producto frente al público, pero, sobre todo, para su lanzamiento, y es el que más personal requiere para su ejercicio.

2- *De empresa*. El autor señala que este tipo resulta mucho más sutil, y su objetivo es “crear la impresión de que la empresa que suministra géneros o servicios al consumidor es esencialmente una empresa sana y sólida con un brillante historial en cuanto a crecimiento, rentabilidad, estabilidad, etc.”. Según Greener, se parecen mucho a las relaciones públicas financieras porque difunden resultados, rendimiento e inversiones, pero se diferencian de ellas en el público al que van dirigidas: consumidor, proveedor, sector profesional, público en general y algunas organizaciones industriales. El autor incluye aquí las relaciones laborales e industriales.

3- *Financieras*. Exigen, según el autor, una gran especialización y un profundo conocimiento del funcionamiento de los negocios financieros (normas, costumbres, requisitos de inversores y analistas, etc.).

4- *Políticas*. Campo sumamente especializado que Greener vincula con el *lobbying* (labor de pasillo) parlamentario. Aunque el autor le confiere una categoría propia, al mismo tiempo reconoce que no son unas relaciones públicas auténticas porque no las desarrollan profesionales del sector, sino políticos retirados y antiguos funcionarios estatales.

5- *Internas*. El autor destaca que el público al que van dirigidas es su principal distintivo: el personal de la empresa. En muchas organizaciones esta responsabilidad recae en el departamento de Recursos Humanos.

Pere Soler⁶³ (1997: p. 148-149) reduce la clasificación a 3 tipos:

⁶³ SOLER PUJALS, P. *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 1997, p. 148-149

1- *De empresa.* Consisten, según el autor, en promocionar un producto, marca o servicio (especialmente a través de la prensa), pero también imagen (modernidad, crecimiento, empleados satisfechos, buenas relaciones, estabilidad, etc.). Es importante dirigirse a muchos públicos: consumidores, proveedores, sector profesional, medios de comunicación, organizaciones públicas...

2- *Financieras.* Requieren un profundo conocimiento del funcionamiento de los negocios financieros, características, tipos de empresas, costumbres, requisitos especiales, etc.

3- *Políticas.* Según el autor, es un campo muy especializado, en el que se incluye al *lobbying* parlamentario. Suelen desarrollarlas por políticos que ostentaron cargos de una cierta relevancia y mantienen contactos con la administración y otros órganos de poder.

La clasificación de Greener resulta más completa porque incluye a un público que Soler olvida y que tiene una enorme importancia. Nos referimos al público interno, al personal de la organización, a quien también convendría transmitirle la “buena imagen” de la empresa o institución. El público interno se convierte en un peligroso elemento de cuya satisfacción depende, en gran parte, la imagen corporativa de la organización, es decir, la impresión externa que poseen los públicos ajenos a ella. El personal debe entenderse como otro público o cliente, al tiempo que debemos ser conscientes de que éste mediatizará la opinión pública de la empresa o institución.

Nos decantamos, no obstante, por establecer un criterio que resulte más coherente para diferenciar o unir las relaciones públicas que Greener separa como de producto y de empresa. En nuestra opinión, sería más correcta una clasificación salomónica, que optara por distinguir en tres las relaciones públicas de producto/servicio, marca y empresa, o incluso mejor, que decidiera fusionarlas en una. Porque entendemos que los tres aspectos se circunscriben a un mismo ámbito y están estrechamente relacionados. Así pues, la imagen del producto transmitirá, inevitablemente, imagen de marca, pero

también imagen de empresa si la comunicación de la organización está bien gestionada.

De nada serviría que el público global adorara un producto si no sabe su marca para poder adquirirlo reiteradamente. De nada salvo para aumentar los beneficios de la empresa. Pero en términos de imagen el esfuerzo habría sido inútil. Y, hoy en día, resulta absurda una gestión que no vele por la imagen, incluso en términos económicos, porque la empresa podría mantener un producto concreto en el mercado, pero no tendrá ninguna garantía de que el lanzamiento de uno nuevo tenga éxito. Sin embargo, aquélla que haya acompañado su esfuerzo comercial con una buena campaña de imagen, se enfrentará a un futuro mucho más claro. La confianza del público en la empresa será la clave para lograrlo.

Pero en un momento en que las fronteras entre la imagen del producto, la marca y la empresa están tan difuminadas, es obvio que toda decisión implica riesgos. Si una firma fabrica o distribuye varios productos y uno de ellos fracasa, el resto puede verse afectado, incluida la imagen de la empresa. Es el conocido efecto dominó. Pese a ello, nos decantamos por aunar esfuerzos para identificar claramente producto, marca y empresa (salvo, claro está, en casos de competencia propia que, como estrategia empresarial, quiera ocultarse). Para que este camino resulte el más rentable, simplemente hay que tomar la calidad como dogma de la organización.

Añadiríamos, asimismo, un concepto a la clasificación de ambos autores. Los dos hablan de las relaciones públicas de empresa, pero ninguno menciona las instituciones, es decir, la administración y otras organizaciones públicas, así como asociaciones. ¿O es que las Universidades, las ONG's, los teatros, etc. no necesitan de las relaciones públicas? Estarían éstas al nivel de las relaciones públicas de empresa, pero con la diferencia de que centran en los servicios su motivo de existencia. El mejor ejemplo extrapolable son las agrupaciones empresariales unidas por una causa común que no tiene por objeto la venta de productos, sino la creación de un grupo de presión, pero también la mejora conjunta de la imagen del sector. No olvidemos, además, que las relaciones públicas pueden perseguir incluso la promoción de individuos aisladamente. Recordemos que los gabinetes de prensa nacieron en Estados Unidos con ese fin. Es la teoría que plantean algunos autores, entre ellos el catedrático y sociólogo Jesús Ibáñez,

citado por Ramírez⁶⁴ (1995: p. 29-30), que ubica el origen de los gabinetes de comunicación en el ámbito de las relaciones públicas, surgidos ante la necesidad de determinadas familias adineradas de EEUU de “lavar su imagen” durante las primeras décadas del siglo XX. Es el caso de los Kennedy y los Rockefeller, enriquecidos con el tráfico ilegal de drogas y alcohol durante la Ley Seca que imperó entre 1919 y 1933.

Para Black⁶⁵ (1994: p. 28), las funciones de las relaciones públicas son:

- Asesoramiento basado en la comprensión de la conducta humana.
- Análisis de futuras tendencias y predicción de sus consecuencias.
- Investigación sobre la opinión pública, actitudes y expectativas y consejo sobre las acciones necesarias.
- Establecimiento y mantenimiento de comunicación bilateral basada en la verdad y en una información completa.
- Prevención de conflictos y errores de entendimiento.
- Promoción del respeto mutuo y de la responsabilidad social.
- Armonización del interés privado y del público.
- Promoción de buena voluntad con empleados, proveedores y clientes.
- Mejora de las relaciones industriales.
- Atracción del personal competente y reducción del absentismo laboral.
- Promoción de productos o servicios.
- Optimización del beneficio.
- Proyección de identidad corporativa.

Greener⁶⁶ (1995: p. 13) señala que las relaciones públicas existen para:

⁶⁴ RAMÍREZ, Txema, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995, p. 29-30

⁶⁵ BLACK, Sam, *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*, Hispano Europea, Barcelona, 1994, p. 28

⁶⁶ GREENER, Tony, *Imagen y Relaciones Públicas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995, p. 13

1. Edificar el prestigio de empresas y entidades
2. Edificar el prestigio de individuos, presentándolos como expertos en una especialidad determinada
3. Incrementar el reconocimiento de productos o servicios y de la organización que los ofrece
4. Reforzar la credibilidad del posicionamiento público de la empresa o su valía
5. Montar campañas para alcanzar objetivos concretos

Greener⁶⁷ (1995: p. 15) propone tres reglas para el correcto desarrollo de estas funciones:

- a- Aclarar
- b- Expresar
- c- Asegurar la comprensión

En la labor de mejora de la imagen intervienen las relaciones públicas, que aplicarán estrategias para el desarrollo de sus objetivos. Algunos autores plantean la necesidad de una metodología con la que planificar y ejecutar esas estrategias, por la utilización del método científico en el área de las relaciones públicas, es decir, aquél basado en la investigación para la determinación de problemas, delimitación de objetivos y vías para alcanzarlos, selección y planificación de medios, análisis de resultados y revisión y readaptación del método. Ése método, el científico, debe reunir los tres rasgos apuntados por Popper⁶⁸ (1965): falsabilidad, contrastabilidad y refutabilidad.

Lo cierto es que ninguna actuación de relaciones públicas, ningún desarrollo de estrategias, resultará efectivo si no se acompaña de una planificación y un análisis de resultados. No podemos optar por una fórmula de relaciones públicas si antes no determinamos cuál es el objetivo que queremos conseguir y este sistema exige, por ejemplo, la concreción de los públicos. Sólo así podremos rentabilizar nuestras

⁶⁷GREENER, Tony, *Imagen y Relaciones Públicas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995, p. 15

⁶⁸ POPPER, KR. *El Desarrollo del Conocimiento Científico, Conjeturas y Refutaciones*. Barcelona; Paidós, 1965

actuaciones, sólo si seleccionamos los medios más eficaces para alcanzar nuestros fines. Las empresas deben acometer la materialización de ellas con actuaciones diversas, siempre en función de los públicos a los que se dirigen.

Uno de los valores que más nos interesan para nuestro objeto de estudio es aquél integrado por los medios de comunicación. Las relaciones con la prensa (entendido el término como genérico) resultan de suma importancia porque los medios se convierten en altavoces que multiplican considerablemente las posibilidades de difusión de la información. Es necesario, por tanto, que no sólo sean observados como medios de comunicación externa, sino también interna, ya que los miembros de las organizaciones son también público potencial de ellos, que asimilarán de forma diferente las noticias que afecten a la institución de la que forman parte (entre otras cosas porque esos sujetos pueden ser alguna vez protagonistas de la información).

Así pues, entre las estrategias previstas por las empresas en el ejercicio de las relaciones públicas, está el contacto directo con los medios de comunicación, pero también otro tipo de actuaciones persuasivas, que pueden traducirse en: marketing directo; medios de difusión propios: revistas, boletines, folletos, circulares, carteles, etc.; regalos; reuniones y visitas; comidas, cenas, galas y fiestas; cartas y llamadas telefónicas; promociones benéficas, y patrocinio.

Varios autores coinciden en que los medios de comunicación son el principal canal para las relaciones públicas. Es cierto que podría producirse una práctica similar, a pequeña escala, a través de otras vías comunicativas tan antiguas y primitivas como la comunicación cara a cara, especialmente cuando el emisor pueda considerarse un líder de opinión o se den factores persuasivos como la admiración en el receptor, pero los efectos serían tan reducidos que dejarían esas relaciones públicas con limitadísimo poder. Además, el adjetivo que el término ha adoptado como propio hasta constituirse en compuesto (“públicas”), exige que la práctica supere el ámbito de lo privado, de dimensiones intrínsecamente reducidas. Por tanto, aunque existan otros vehículos para desarrollar las relaciones públicas, nada mejor que los medios de comunicación tradicionales, los de masas, para convertir en público un hecho.

Son varios los teóricos que dotan a los medios de la importancia que merecen en las relaciones públicas:

Marston⁶⁹ (1988, p. 4) reconoce en *Relaciones públicas modernas* las posibilidades que los medios de comunicación ofrecen a éstas para su promulgación:

“Tal vez ser amistoso y hacer que la gente se sienta bien sea una parte de las relaciones públicas; pero la afabilidad personal es demasiado limitada como para ejercer influencia sobre muchas personas a menos que, por ejemplo, se proyecte a grandes grupos por medio de la televisión, el cine o el teatro”.

Las referencias son constantes a lo largo de todo el libro:

- Cuando alude a la profesionalidad, insistiendo que el ejercicio de las relaciones públicas “requiere conocimientos y pericia para emplear los medios de comunicación masiva con eficacia”. (p. 109) O más adelante: “Los verdaderos expertos en relaciones públicas se forman el hábito de leer y comprender los periódicos a los cuales envían comunicaciones”⁷⁰.

- Cuando se refiere a los orígenes: “Las relaciones públicas estadounidenses surgieron de los agentes de prensa, ya que era ésta la práctica de proporcionar historias gratuitas a los periódicos con la esperanza de que se imprimieran (...) los primeros especialistas en comunicación fueron los antiguos periodistas, e incluso en la actualidad una gran parte de los especialistas en relaciones públicas dentro de este país surge todavía del medio periodístico”⁷¹.

- Cuando admite la relevancia de los medios como canal privilegiado: “Como medio de comunicación en las relaciones públicas, los periódicos

⁶⁹ MARSTON, John E., *Relaciones Públicas Modernas*, McGraw Hill, México, 1988, p. 4

⁷⁰ Op. Cit., p. 112

⁷¹ Op. Cit., p. 111

ofrecen ciertas ventajas: son oportunos, poco costosos, precisos”⁷².

José Luis Arceo⁷³ (1988: p. 24-25) cita tres “elementos indispensables” para que podamos hablar de la existencia de una actividad típica de relaciones públicas. Además de la intervención de la opinión pública y de una metodología seria para lograr la aceptación del individuo o institución, Alfredo Arceo proclama la necesidad de que exista “un nivel socio-económico-político mínimo” y “algún verdadero medio de comunicación de masas”. Para el autor, ambos aspectos son absolutamente irrenunciables para que se den “unas condiciones sociales mínimas” para que pueda hablarse de relaciones públicas en el sentido contemporáneo.

Greener⁷⁴ (1995: p. 29) también maximiza el papel de los medios de comunicación en las relaciones públicas:

“El principal canal por el que transcurre el flujo de las relaciones públicas lo forman los medios. Aunque este término se usa muchas veces tan sólo para definir los métodos más modernos de comunicación electrónica, como pueden ser la televisión y la radio, para mucha gente que trabaja en relaciones públicas significa todo el campo en el que se mueven los periodistas: periódicos, revistas, boletines, circulares de empresa y toda clase de material impreso”.

Greener dedica 3 de los 10 capítulos de su libro *Imagen y Relaciones Públicas* a las relaciones con los medios de comunicación. Estos apartados se traducen en 58 de las 154 páginas de la obra, una cifra que representa el 37,6% del contenido teórico de la publicación.

⁷² MARSTON, John E., *Relaciones Públicas Modernas*, McGraw Hill, México, 1988, p. 111-112

⁷³ ARCEO VACAS, Alfredo, *Estrategias de Relaciones Públicas. Metodologías*, ICIE Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1999, p. 24-25

⁷⁴ GREENER, Tony, *Imagen y Relaciones Públicas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995, p. 29

Para concluir, una cita de Álvarez y Caballero⁷⁵ (1997: p. 20):

“En nuestro sistema de vida occidental, además de vehículo de integración social, la comunicación es un elemento imprescindible en todos los procesos y relaciones del aparato económico. En inimaginable nuestra civilización sin los medios de masas. Todos los agentes sociales y económicos están abocados a programar una estrategia adecuada de relaciones con aquéllos, para funcionar con la máxima eficacia posible en un mundo en el que los medios sirven de intermediarios en sus relaciones con la sociedad. Las empresas, administraciones, agrupaciones políticas... todo tipo de instituciones se constituyen como sujetos del mundo de la información, y son generadores potenciales de un enorme caudal informativo”.

⁷⁵ ÁLVAREZ, Tomás, y CABALLERO, Mercedes, *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Paidós, Barcelona, 1997, p. 20

4.2

**El nuevo macroconcepto de la comunicación:
el *corporate*.**

El *corporate* y la comunicación corporativa



Hemos hablado de cuatro conceptos tradicionales en el ámbito de la comunicación: información, propaganda, publicidad y relaciones públicas. Hemos visto que todos ellos conviven, se fusionan y confunden y, aunque los gestores de la comunicación se han servido conscientemente de unos y otros, el desprestigio implícito del término propaganda –e incluso también el de publicidad entre los puristas informativos-, en ocasiones, ha obsesionado por fingir desprecio hacia ellos.

Los cuatro elementos aludidos han estado presentes en la comunicación organizacional, pero ésta resulta ahora incompleta con ellos. Nacen nuevos conceptos que hacen referencia a ese nuevo tipo de organización concebida como “ser social”, esa organización a la que se reclama contribución al desarrollo común, a la que se exige transparencia con la sociedad y transmisión de sus valores e identidad¹ (Villafañe, 1999). Esa nueva empresa a la que López Lita² (2000) bautiza como “organización comunicativa”.

El profesor Justo Villafañe³ (1996: p. 315) incide en la importancia de ese cambio de la empresa, a la que exige, como acabamos de apuntar, cierta responsabilidad social:

“La empresa es percibida, cada vez más, como un ‘ser social’ que debe contribuir al desarrollo común; por esta razón, la opinión pública ya no

1 VILLAFañE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

² LÓPEZ LITA, Rafael, *Comunicación: La clave del bienestar social*, Editorial El Drac, Madrid, 2000

³ VILLAFañE GALLEGO, Justo, “La imagen de la empresa (I)”, en “Los principios del marketing. Las claves para la gestión comercial y de marketing de la empresa”, en *Cuadernos de Cinco Días*, ESIC, 1996, p. 351

es impermeable a todo lo que afecta a las empresas y las instituciones, y éstas, que siempre se habían caracterizado por una gran opacidad, adquieren ahora una nueva obligación con la sociedad: comunicarse con ella, transmitir sus valores, su identidad”.

También señalábamos el ilustrador análisis realizado por López Lita⁴ (2000: p. 121-133), quien se refiere a la evolución sufrida por la empresa y por el propio mercado. A su juicio, la publicidad fue y es básica para el éxito de un producto, pero la actual crisis mundial obliga a una revisión de los esquemas de actuación y gestión que incluyan algo más, sin excluir, en ningún caso, a la publicidad. Ese algo más es una comunicación integral, que, según el autor, dará respuesta a los dos objetivos principales (“objetivo gemelo”) que la empresa debe conseguir: un producto con imagen potente, amparado por una marca conocida, y un producto líder en precio. Según Costa⁵ (1992), ese “objetivo gemelo” sólo puede generarse en el seno de la empresa, a la que también atribuye la total responsabilidad de la comunicación.

Son varios los autores que destacan la importancia de la comunicación en todo el proceso empresarial, situándola incluso a la altura de otras políticas de gestión siempre magnificadas. Así, dice Van Riel⁶ (1997) que la comunicación, junto a la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos, resultan esenciales para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Cada vez se asume más, al menos en la teoría, que comunicar es necesario. Dicen Álvarez y Caballero⁷ (1997, p. 20):

“Cualquier entidad que intente sobrevivir dignamente ha de emitir mensajes a los ciudadanos, para vender sus productos o servicios”.

⁴ LÓPEZ LITA, Rafael, *Comunicación: La clave del bienestar social*, Editorial El Drac, Madrid, 2000, p. 121-133

⁵ COSTA, Joan, *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las Ciencias Sociales*, Fundesco, Madrid, 1992

⁶ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997

⁷ ÁLVAREZ, Tomás, y CABALLERO, Mercedes, *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Paidós, Barcelona, 1997

O simplemente para vender su imagen, pues ésta repercutirá en la venta de sus productos o servicios. Como señala López Lita⁸ (2000), invertir en publicidad y comunicación no implica restar recursos, sino sumarlos, o más bien multiplicarlos.

También Manuel Martín Serrano⁹ (1992, p. 13-20) reconoce la importancia de la comunicación para las relaciones sociales y para las empresas:

“La comunicación ha llegado a constituirse en un componente estratégico de cualquier actividad relacionada con la producción y la reproducción social, precisamente porque constituye un nexo importante entre ambas funciones. Esa característica aparece desde el primer momento en el que la información es, al tiempo, cemento de la integración social y materia prima en la producción de bienes y servicios”.

López Lita insiste en que “sólo a la comunicación se puede atribuir la posibilidad de hacer factible el ‘objetivo gemelo’, utilizando la ‘planificación estratégica de la imagen de la empresa’, ésa que Justo Villafañe¹⁰ (1999) denomina “*corporate theory*”. Pero dotarla de comunicación no es suficiente, sino que la empresa debe ser en sí misma un modelo comunicativo. El autor señala la necesidad de incorporar a las empresas las más depuradas técnicas y modos de comunicación y de planificación y control de gestión, pero reclama algo más: un nuevo modelo de empresa en el que la comunicación asuma un papel fundamental.

Aquí es donde nace el *corporate*. El *corporate* es un término que hace referencia a la organización de la comunicación en las organizaciones (valga la redundancia). En palabras de Justo Villafañe, es “la función de comunicación e imagen en las empresas”, que ha surgido cuando los responsables de la comunicación han asumido otros roles

⁸ LÓPEZ LITA, Rafael, *Comunicación: La clave del bienestar social*, Editorial El Drac, Madrid, 2000

⁹ MARTÍN SERRANO, Manuel, “Los cambios acontecidos en las funciones de la comunicación y el valor de la información”, en *Revista de investigaciones sociológicas*, nº 57, Madrid, 1992, p. 13-20

¹⁰ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

profesionales diferentes de los ya clásicos de las relaciones informativas y de la comunicación de marketing o de producto, los cuales han dominado hegemónicamente la comunicación empresarial en las últimas décadas.

Por tanto, del concepto se deduce la necesaria profesionalización de las funciones relacionadas con él. La asunción de la profesionalización ya demuestra la importancia implícita del *corporate*, al que, afortunadamente, empieza a considerarse un principio de gestión empresarial, como apunta Villafañe, quien insiste en que la imagen y la reputación corporativas se sitúan al mismo nivel que los resultados económicos y son indicadores de una gestión eficaz.

Hasta fechas recientes, la comunicación en las organizaciones apenas tenía relevancia para la dirección y, cuando se integró entre las funciones de la empresa, su inclusión se redujo a las relaciones con los medios de comunicación y a la publicidad. Ése era el sentido la comunicación cuando, por fin, pasó a formar parte de las organizaciones.

El término es reciente. No aparece referencia indirecta a él en el diccionario especializado de José Martínez de Sousa¹¹ (1991). No hay alusión a la comunicación organizacional, ni corporativa, ni, por supuesto, al anglicismo *corporate*.

El Diccionario J. Walter Thompson¹² (2002: p. 81) define el *corporate* como un término que se emplea para:

“definir la gestión estratégica de la imagen corporativa de una empresa, teniendo en cuenta los dos tipos de factores que influyen en ella, de naturaleza intangible -identidad visual, comunicación, cultura corporativa, etc.- y los referidos a las políticas funcionales -financiera, comercial, de producción, etc.”.

¹¹ MARTÍNEZ DE SOUSA, José, *Diccionario de información, comunicación y periodismo*, Paraninfo, Madrid, 1991

¹² LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 81

Pero quien más ha explicado el concepto es el profesor Justo Villafañe, que, desde su libro *Imagen positiva*¹³, de principios de los 90, ha tratado de introducir y desarrollar el término de la gestión de la comunicación y la imagen corporativa en las organizaciones, definiendo todos los elementos e instrumentos que intervienen en ella y defendiendo su profesionalización. La comunicación organizacional fue asumida unos años antes, y planteada por otros autores¹⁴, pero prácticamente ceñida a las relaciones informativas, a través del trabajo de los gabinetes de prensa. El concepto no contenía una perspectiva global ni se entendía como propulsor de una identidad organizacional – corporativa- cuya gestión eficaz redundaba en positivo en todas las funciones de la empresa o la institución, más allá del relanzamiento del producto o servicio que ofrece al mercado. Eso llega con el *corporate* y, por esta razón, hemos acuñado el término de macroconcepto para referirnos a él.

Villafañe la define como la “función de comunicación e imagen en las empresas”, derivada de la ampliación de roles profesionales, más allá de las relaciones informativas y de la comunicación de marketing o de producto, y la califica de “principio de gestión empresarial”.

El *Diccionario J. Walter Thompson*¹⁵ (2002: p. 81) también alude al término:

“Gestión estratégica de la imagen corporativa de una empresa, teniendo en cuenta los dos tipos de factores que influyen en ella, de naturaleza intangible -identidad visual, comunicación, cultura corporativa, etc.- y los referidos a las políticas funcionales -financiera, comercial, de producción, etc.”.

Hay discrepancia entre autores sobre los conceptos de comunicación corporativa. En ocasiones, éste se ha equiparado al *corporate*. Van Riel¹⁶ (1997) dice que la

¹³ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1993

¹⁴ Véase, por ejemplo, RAMÍREZ, Txema, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995

¹⁵ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 81

¹⁶ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997

comunicación corporativa incluye a la comunicación de *marketing* (correctamente mercadotecnia), la comunicación organizativa y la comunicación de dirección.

La postura de Villafañe¹⁷ es diferente. El autor (1999) señala cuatro grandes componentes del *corporate* moderno: relaciones informativas, comunicación corporativa, comunicación de producto o marketing y comunicación interna, aunque sólo traduce el primero, como tal, en un programa de comunicación corporativa, junto a la comunicación financiera, la comunicación del presidente, la comunicación de crisis y las relaciones con la comunidad.

Por tanto, atendiendo a las denominaciones (que es el primer plano que puede llevar a confusión), para lo que Villafañe es uno de los componentes del *corporate*, para Van Riel es prácticamente el *corporate*. Vemos que el término que Villafañe denomina comunicación corporativa no coincide con el que aporta Van Riel. Para Villafañe, el *corporate* supera a la comunicación corporativa, porque no alude sólo a la composición, sino también a su gestión. Y la comunicación corporativa se entiende sólo como una parte de aquél.

Si observamos el contenido, podríamos concluir que lo que Villafañe llama *corporate*, Van Riel lo denomina comunicación corporativa y que la composición es, en parte, coincidente. Hemos visto que Villafañe divide el *corporate* en cuatro apartados interrelacionados:

- relaciones informativas
- comunicación corporativa (donde ubica la comunicación financiera, la del presidente, la de crisis y la externa dirigida a la sociedad)
- comunicación de producto o marketing
- comunicación interna

¹⁷ VILLAFañE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

Y Van Riel lo estructuraría en:

- comunicación de *marketing* (correctamente mercadotecnia)
- comunicación organizativa (donde ubica las relaciones públicas, con las Administraciones públicas, con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna)
- comunicación de dirección

No obstante, resulta necesario traducir el significante al idioma español, conscientes de que el empleo del sustantivo “*corporate*” constituye un barbarismo, en concreto un anglicismo. Villafañe lo denomina también “función de comunicación e imagen”, pero al relacionarlo con estos otros dos conceptos, a los que suele atribuir el adjetivo “corporativo”, nos lleva a confusión. El *corporate* planteado por Villafañe es sinónimo de imagen y comunicación corporativas, pero, como hemos señalado, sólo bautiza a la segunda como una de las cuatro parcelas de aquél.

Entre los elementos que componen y configuran el *corporate* hallamos dos conceptos básicos: identidad corporativa e imagen corporativa, integrados, a su vez, por otros ingredientes.

4.2.1. La gestión de la comunicación y la imagen corporativa

4.2.1.1. La identidad corporativa y la imagen corporativa

Hay cierta confusión en torno al concepto de identidad corporativa, un término que algunos autores equiparan a lo que, según otros teóricos, son otros elementos del *corporate*. En este apartado tratamos de concretar el significado de este término a partir de las aportaciones de diversos estudiosos del área.

La definición que ofrece el *Diccionario de la Lengua Española*¹⁸ del sustantivo “identidad” remite al adjetivo “idéntico”:

“Dícese de lo que es lo mismo que otra cosa con que se compara” (RAE, 1992: p. 1138)

El significante nominal, en nuestra opinión, enlaza implícitamente con otros dos sustantivos: realidad y autenticidad, e indirectamente con un tercero: la exclusividad. Aunque la definición propuesta habla de comparación para equiparar, subyacentemente se sobreentiende la oposición a todo aquello que sea diferente. Aquello que hace que uno sea inequívocamente uno.

En este mismo sentido se manifiesta Villafañe¹⁹ (1997), quien define la identidad corporativa como “el ser de la empresa” o “la esencia de la empresa”, a la que atribuye, precisamente, una parte de atributos que le confieren carácter de “unicidad y permanencia”. Sin embargo, también otorga al concepto una característica de dinamismo porque posee elementos invariables, pero al mismo tiempo otros cambiantes, que influyen a su vez en los perennes, no transformándolos, sino reinterpretando su sentido y significado.

Olins²⁰ (1995: p. 3) aporta una acepción concisa, pero equiparable a otro concepto que Villafañe y Costa²¹ denominan “imagen”, puesto que en esta definición subyacería el concepto de “voluntad”:

“La identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma”.

¹⁸ VVAA. *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid, 1992

¹⁹ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

²⁰ OLINS, Wolff, *The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity*, Aldershot: Gower Publishing Limited, 1995, p. 3

²¹ Para Villafañe sería, exactamente, la “imagen intencional”

Lucas Marín²² (1997: p. 212), por su parte, se refiere, implícitamente, a la idea de proyección externa, más propia también de la imagen a la que se refieren los autores citados (Villafañe, Costa, Johnsson):

“Conjunto de facetas que nos define lo que es la corporación y es reconocido por los demás”.

En este sentido se pronuncia Tejada Palacios²³ (1994: p. 2), que enlaza la definición de identidad con el concepto de imagen:

“Es la personalidad proyectiva de la empresa que busca un reconocimiento verosímil, es decir, una imagen apropiada a lo que es verdaderamente la organización”.

La definición aportada por Costa²⁴ (1995: p. 41) es muy clara:

“La identidad es la substancia de la empresa: se tiene, quiérase o no”.

También la definición que ofrece Johnsson²⁵ (1991: p. 332) es concreta y establece una clara y explícita diferenciación respecto al concepto de “imagen corporativa”:

“La identidad de una compañía es lo que realmente es, y su imagen es lo que otros piensan o creen que es”.

Por el contrario, el Diccionario J. Walter Thompson²⁶ (2002: p. 133) define el

²² LUCAS MARÍN, Antonio, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Bosh Casa Editorial, Barcelona, 1997, p. 212

²³ TEJADA PALACIOS, Luis, “La Identidad y la Imagen Corporativa en el Proyecto de Empresa”, en *Primer Congreso de Comunicación Corporativa*, Comunicaciones, ACEI, Madrid, 1994, p. 2

²⁴ COSTA, Joan, *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 41

²⁵ JOHNSON, Hans, *La gestión de la comunicación*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1991, p. 332

²⁶ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 133

término, pero le atribuye parte del significado que Villafañe, Johnsson y Costa otorgan a ese otro concepto, relacionado con la identidad corporativa, pero, a su juicio, diferenciado: la imagen corporativa:

“Es la presencia de la empresa o institución en la conciencia social. La noción de identidad corporativa posee dos dimensiones:

1. La dimensión racional, que tiene que ver con lo que la organización es, lo que hace y cómo lo hace.
2. La dimensión afectiva, que tiene que ver con lo que la organización dice que hace y la percepción que los públicos que se relacionan con ella tienen de la misma”.

La confusión se da en otros casos, e incluso se asume, tal y como señala Mínguez²⁷, además de extenderse a otros conceptos:

“La comunicación corporativa adolece de una cierta confusión terminológica respecto a las definiciones de identidad, imagen y reputación. (...) Así, la identidad se define como la personalidad corporativa, es decir, aquellos rasgos esenciales que diferencian a las organizaciones; la imagen corporativa es el conjunto de significados que los públicos asocian a una organización; y la reputación se define como el juicio que se efectúa sobre la organización cuando se la compara con el estereotipo de la excelencia en dicho sector”.

Por tanto, según lo expuesto, hay algunos elementos que dotan a la organización de su esencia, su naturaleza, su pureza, y, en consecuencia, son permanentes y así deben ser. La identidad, traducida en comportamiento, cultura y personalidad corporativas, configuran la imagen corporativa. Para modificar la imagen de la organización, podemos actuar en los otros dos componentes, e incluso en la parte variable de la identidad, pero es importante que mantengamos constante aquello que representa la razón de ser de la entidad.

²⁷ MÍNGUEZ, Norberto, “Un marco conceptual para la comunicación corporativa”, en <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>

Esa parte, extrapolada a un humano, vendría definida por los genes, que determinarán el color real del pelo, de los ojos, la tonalidad de la piel, la constitución física, la altura, el grupo sanguíneo, la personalidad, el carácter, etc., es decir, aquellos rasgos innatos o inherentes al ser, y, por tanto, naturales, pero también por rasgos, socialmente establecidos, que identifican a la persona, como el nombre, su formación, sus creencias, etc. En este sentido se pronuncia Costa²⁸:

“La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable... Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo”. (1995: p. 42)

“La identidad se tiene al nacer, está en los cromosomas de quienes emprenden, fundan, rigen la empresa. Y, por tanto, en los cromosomas de la empresa. La identidad es innata: una empresa o un grupo son japoneses de nacimiento; se inscriben en un sector o en otro; poseen unos rasgos que definen su personalidad. La identidad conlleva unos patrones innatos, elementales”. (1995: p. 220)

Tampoco respecto a su composición hay consenso. Lucas Marín otorga a la identidad corporativa una composición absolutamente variable y, al atribuirle una visión subjetiva y objetiva (cómo se ve la empresa a sí misma y cómo la ven los demás, respectivamente), le niega su composición esencial y permanente, inherente o innata, como ya hemos observado que sí hacen otros autores.

El concepto de identidad corporativa, no obstante, es reciente y, además de las confusiones terminológicas apuntadas, hay otras diferencias de opiniones entre los teóricos que han enunciado el término y a las que Villafañe alude como “significaciones

²⁸ COSTA, Joan, *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 42 y p. 220

extrañas”. Para Van Riel²⁹ (1997), por ejemplo, la identidad corporativa es la “forma en la que una empresa se presenta a los públicos objetivo”. Una acción que Villafañe atribuye al concepto de “personalidad corporativa”, al menos cuando las manifestaciones para presentarse a los públicos y crear en sus mentes una imagen concreta de la organización son voluntarias. Una idea coincidente con la aportada por Capriotti³⁰ (2004: p. 60) sobre la identidad corporativa:

“Conjunto de atributos elegidos por la empresa como aspectos de identificación de su personalidad”.

El propio Van Riel³¹ (1997: p. 31) alude a una encuesta, desarrollada en Londres en 1993, para el estudio del término “identidad corporativa” en diferentes países europeos, que arroja significados muy dispares:

“En Reino Unido, la identidad corporativa es definida como comunicación o diseño; en Alemania y Austria, como la imagen global interna y externa; en España y Escandinavia, como imagen externa y cultura corporativa”.

La concreción del concepto no parece quedar clara ni consensuada. Sanz de la Tajada³² (1996: p. 31) equipara personalidad corporativa con un parte de la identidad³³:

“Toda organización empresarial necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás. Dicha personalidad constituye su identidad específica”.

²⁹ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997

³⁰ CAPRIOTTI, Paul, “La Imagen Corporativa”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 60

³¹ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997, p. 31

³² SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel, *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Síntesis, Madrid, 1996: p. 31

³³ Mientras que para Villafañe, por ejemplo, la personalidad corporativa sería una parte de la identidad

El autor resuelve el concepto de identidad corporativa señalando otro tipo de identidad (además de la “identidad específica” a la que acabamos de aludir): la “identidad conceptual”, a la que, sin embargo, se refiere:

“como enfoque amplio y complejo del fenómeno de la identidad de la empresa en su sentido más extenso y completo de todas sus perspectivas posibles”. (1996: p. 32)

A continuación equipara este concepto global denominado “identidad conceptual” a la “identidad cultural”³⁴:

“La identidad conceptual de la organización aparece propiamente considerada como identidad cultural”. (1996: p. 32)

El autor, sin embargo, sí diferencia identidad e imagen, al ofrecer una definición más sintética de “identidad corporativa”³⁵:

“Conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones, independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior”. (1996: p. 31)

Hay otros autores que equiparan identidad y comportamiento corporativos, una nueva diferencia de planteamiento respecto a Villafañe, para quien el comportamiento es “el resultado de la actividad funcional de la organización”, y, por tanto, menos controlable. El mismo Van Riel ofrece, en su libro *Comunicación corporativa*³⁶ (1997, p. 31), algunas de las definiciones a las que nos acabamos de referir.

La más antigua de las enumeradas por Van Riel pertenece a Selame y Selame (1975), quienes equiparan la identidad corporativa a la “afirmación visual al mundo de quién y qué es la empresa –de cómo se ve a sí misma- y, por tanto, tiene mucho que ver

³⁴ SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel, *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Síntesis, Madrid, 1996, p. 32

³⁵ Op. cit. p. 31

³⁶ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997, p. 31

con cómo se la ve”. El sentido es coincidente con las otras nueve definiciones reunidas y citadas por Van Riel.

Todas ellas contienen, por tanto, una orientación que implica control por parte de la organización. Ahí es donde, si asumimos el sentido apoyado por Villafañe, radicaría el error: que la identidad contiene una parte invariable e incontrolable sobre la que no se puede actuar. Y lo que estos autores denominan identidad corporativa es más bien la imagen corporativa, surgida, en parte de la personalidad corporativa y de una parte muy concreta de la identidad, equiparable, más o menos, a la misión de la organización.

Con significado similar se pronuncia Capriotti³⁷ (2004: p. 65), para quien la identidad corporativa es:

“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”.

Dice Villafañe³⁸ (1999) que la identidad corporativa surge de la intersección de tres ejes, de los cuales surgen los componentes:

Fig. 4.1



³⁷ CAPRIOTTI, Paul, “La Imagen Corporativa”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 65

³⁸ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

1- Vertical: es la historia de la organización.

2- Horizontal: integra el sistema actual y el proyecto empresarial, definido por la filosofía corporativa (valores), las orientaciones estratégicas (principios de acción) y las políticas de gestión (funcionales y formales).

3- Transversal: es la cultura corporativa, formada por los comportamientos expresos, los valores compartidos por la mayoría de los miembros y las presunciones básicas o convicciones profundas.

Y los componentes surgidos de los tres ejes anteriores son éstos, respectivamente:

1- Atributos permanentes de identidad:

a- Actividad productiva o identidad sectorial: “acción básica desarrollada por la empresa para generar valor mediante la comercialización de productos y servicios”.

b- Competencia técnica y comercial o identidad mercadológica: “indica la capacidad de una empresa para competir en el mercado en la comercialización de sus productos o servicios”.

c- Historia o identidad diacrónica: “relación de personas, hitos y acontecimientos acaecidos en la organización que se recuerdan mejor y por la mayor parte de sus miembros”.

d- Naturaleza societaria o identidad mercantil: “forma jurídica que adopta la empresa para el cumplimiento de sus fines”.

e- Corpus social o identidad social: “conjunto de características que definen a la organización como un organismo social inserto en un contexto socioeconómico concreto”.

2- Atributos de estrategia empresarial:

f- Visión estratégica: “imagen compartida por los miembros de la alta dirección de la empresa sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo”.

g- Misión estratégica: “declaración explícita del modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica”.

h- Proyecto empresarial: “estrategia operativa que desarrolla la organización para cumplir su misión”.

3- Atributos asociados a la cultura corporativa:

i- Comportamientos explícitos: “manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva, más allá de la voluntad misma de que sean comunicadas”.

j- Valores compartidos: “conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas, que se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización”.

k- Presunciones básicas: “creencias no confrontables e indiscutibles que orientan la conducta y enseñan a los miembros de la organización la manera de pensar y percibir la realidad, aunque no tienen una manifestación expresa sino que son invisibles y preconscientes”.

De cada uno de estos tres grupos de atributos vinculados con los tres componentes esenciales de la imagen corporativa (comportamiento, cultura y personalidad corporativas) surgirán tres imágenes previas, la suma de las cuales dará igual a la imagen corporativa. Aunque ya hemos esbozado algunas definiciones del concepto, lo abordamos ahora con mayor concreción.

Identidad e imagen son dos términos íntimamente relacionados, y en muchas ocasiones confundidos, como hemos avanzado en el apartado dedicado a la identidad corporativa. De hecho, Costa³⁹ (1995: p. 45) toma el primero como parte de la definición del segundo y sentencia que la imagen de una empresa es la “síntesis de su identidad”. Pero aporta también una definición independiente:

“La imagen es la resultante de la identidad organizacional, expresada en los hechos y los mensajes”.

“Para el público, la imagen es la visión externa de la empresa. Es la traducción psicológica de su Identidad”.

³⁹ COSTA, Joan, *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 45

En la misma situación se halla la definición propuesta por Villafañe⁴⁰:

“Es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos”. (1999: p. 30)

Prácticamente todas las definiciones hacen referencia explícita a un receptor colectivo (público). Johnsson⁴¹ (1991: p. 118) se refiere a él de forma explícita, aunque no resulta muy acertada porque, mediante una elipsis, toma el término definido como parte de la definición:

“La imagen es la que el público se ha hecho de esa compañía”.

La acepción propuesta por Villafañe introduce un rasgo nuevo y es la presunción de autonomía en la interpretación, por parte de los receptores (públicos), de esa imagen proyectada voluntaria o involuntariamente por la organización. Ahora es cuando este concepto adquiere también perspectiva múltiple, que a continuación concretaremos. Esta característica que aporta cierto grado de incertidumbre y descontrol interpretativo (previsiblemente controlada por la gestión eficaz y profesional de la imagen, aunque nunca de forma absoluta) también está presente en las definiciones que aportan otros autores.

Ford⁴² (1987) da una acepción genérica, pero clara, del concepto:

“La suma de experiencias que alguien tiene de una institución”.

En el *Diccionario J. Walter Thompson*⁴³ (2002: p. 133) la definición es más concreta:

⁴⁰ VILLAFañE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 30

⁴¹ JOHNSON, Hans, *La gestión de la comunicación*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1991, p. 118

⁴² FORD, R.P., “The importance of image”, en *The Bankers Magazine*, September-October, 1987, 72-5

⁴³ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 133

“Estado de opinión que resume la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de la síntesis de su comportamiento, su cultura y su personalidad corporativa” (es decir, de su identidad corporativa).

Sin embargo, y aunque reconozcamos esa parte de autonomía receptora, es interesante el matiz planteado por Costa⁴⁴ en referencia a la comunicación corporativa, que puede limitar, precisamente, la flexibilidad de ese rasgo. El autor se refiere a la influencia ejercida por la actuación y la comunicación de la organización en la imagen que reciben y perciben los públicos.

En este sentido, Capriotti⁴⁵ (2004: p. 58), en algún momento, se excede al otorgar a la empresa excesivo poder en su control:

“La imagen de la empresa la construye la propia empresa”.

En realidad, es una idea que también confirma Costa⁴⁶ (1992: p. 46), aunque inmediatamente matizada:

“La imagen de la empresa sólo la hace la empresa. Los colaboradores externos a la compañía contribuyen parcialmente y ocasionalmente a ello, con mayor o menor acierto, con mayor o menor intensidad”.

Capriotti⁴⁷ (2004: p. 62) le aporta el significado de diferenciación, que, matiza, sólo será posible si la organización tiene bien perfilada su identidad corporativa y si, además, la sabe expresar a través, fundamentalmente, de la personalidad:

⁴⁴ COSTA, Joan, *Imagen pública. Una ingeniería social*, Fundesco, Madrid, 1992

⁴⁵ CAPRIOTTI, Paul, “La Imagen Corporativa”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 58

⁴⁶ COSTA, Joan, *Imagen pública. Una ingeniería social*, Fundesco, Madrid, 1992, p. 46

⁴⁷ CAPRIOTTI, Paul, “La Imagen Corporativa”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 62

“Estructura o esquema mental sobre una compañía que tiene sus públicos, integrada por el conjunto de atributos que los públicos utilizan para identificar a esa compañía de las demás”.

Van Riel⁴⁸ (1997: p. 78), por su parte, se adhiere a la definición de imagen que ofrece Dowling para extrapolarla, tal cual, al concepto de imagen corporativa:

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

El autor no aporta una definición específica de imagen corporativa más que como imagen de una organización:

“En el presente libro utilizamos el término ‘imagen corporativa’ con el significado de imagen de una organización, ya que esto parece estar más en la línea de las ideas generalmente aceptadas”. (1997: p. 76)

Es interesante la vinculación de Capriotti⁴⁹ (2004: p. 65) a la representación mental que los públicos se hacen de una compañía con el término evaluación (y valoración), pues reconoce la libertad de recepción y, por tanto, el margen de imposibilidad de control absoluto o actuación voluntaria y consciente sobre la imagen. Un rasgo que también Villafañe admite abiertamente, al atribuirle dos propiedades: naturaleza intangible y transversalidad dentro del management de las empresas:

“La imagen es algo etéreo, sobre la que se tiene un control limitado porque nace en la mente de los públicos y se va construyendo gracias a

⁴⁸ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997, p. 78

⁴⁹ CAPRIOTTI, Paul, “La Imagen Corporativa”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p.

una multiplicidad de actos que esa empresa protagoniza”.

La multipropiedad del término imagen corporativa se observa en dos aspectos: su composición y el resultado del desarrollo de cada uno de sus componentes, que generan, a su vez, tres subimágenes (y viceversa). Así, siguiendo de nuevo a Villafañe⁵⁰ (1999), hallamos tres ingredientes en la imagen corporativa, resultado de otras tres imágenes previas:

1- Comportamiento corporativo: es el resultado de la aplicación de políticas funcionales (financiera, de producción, comercial, etc.).

2- Cultura corporativa: es la construcción social de la identidad de la organización (modos de ser y hacer).

3- Personalidad corporativa: es el conjunto de manifestaciones que la empresa realiza voluntariamente para proyectar una imagen intencional en sus públicos, a través, principalmente, de la identidad visual y la comunicación.

Y el autor relaciona estos tres elementos con sendas y respectivas imágenes que, a su vez, integran la imagen corporativa:

1- Imagen funcional

2- Imagen interna o autoimagen

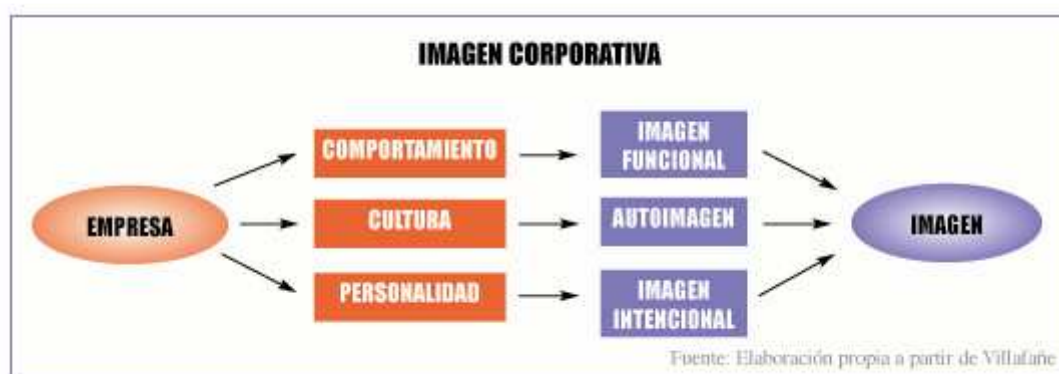
3- Imagen intencional o posicionamiento estratégico

Son tres imágenes surgidas de sendas actuaciones conscientes de la organización, que configurarán su imagen corporativa individual⁵¹.

⁵⁰ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

⁵¹ Pero, en nuestra opinión existe otra imagen, que podríamos denominar “colectiva”, en parte surgida de esas políticas funcionales, pero también de las políticas funcionales emanadas de un contexto ajeno, pero vinculado. Nos referimos al sector en el que se integra la empresa. El término conectaría con el concepto de “reputación sectorial” propuesto por Mínguez en “Un marco conceptual para la comunicación corporativa”, en <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>, y con el concepto de “imagen contextual” definido por CHAVES, Norberto, *La imagen corporativa*, Gustavo Gili, Barcelona, 1990

Fig. 4.2



Por tanto, en todas ellas hay posibilidades de actuación y dirigismo con el fin de lograr la máxima aceptación de los públicos, que es, al fin y al cabo, el objetivo último, pero en todas ellas también existe un componente de incertidumbre que será más reducido cuanto más ajustada sea la realidad a la intención, cuanto más se aproximen identidad e imagen. La identidad visual y la comunicación son las herramientas para actuar sobre la imagen.

4.2.1.2 La cultura corporativa

La cultura corporativa es, sin duda, la parte más compleja del *corporate*, por su relación directa con la naturaleza humana, y, por tanto, por su dificultad de control, y es el elemento de la identidad corporativa menos estudiado, igual que la comunicación interna lo es en la gestión de la comunicación, precisamente dos conceptos muy relacionados.

De nuevo la elude el *Diccionario de información, comunicación y periodismo*, de Martínez de Sousa, editado en 1991, y sí hallamos una referencia en el *Diccionario J. Walter Thompson*⁵² (2002: p. 85), donde se define como:

“conjunto de valores, creencias, mitos, etc., compartidos por los

⁵² LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 85

miembros que forman parte de una organización, que definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. La cultura corporativa no es visible, lo son tan sólo sus manifestaciones, por lo que los valores y reglas que la definen no están escritas”.

Villafañe la define ya en *Imagen positiva* (1993) y retoma el concepto y lo desarrolla en sus obras posteriores. Según su modelo de *corporate*, la cultura corporativa es uno de los tres componentes de la identidad corporativa, que da lugar a la imagen interna o autoimagen de la organización, que es, a su vez, uno de los elementos de la imagen corporativa. Generar un buen clima cultural es, por tanto, un paso esencial para lograr una imagen corporativa positiva.

Villafañe⁵³ (1996: p. 354) define la cultura corporativa como:

“La construcción social de la identidad de la organización, se expresa a través de un conjunto de presunciones y valores compartidos por la mayor parte de sus miembros, los cuales sirven para integrarse internamente y adaptarse externamente y se convierten en una suerte de ideología de la organización que determina el comportamiento de ésta”.

Villafañe⁵⁴ (1999) alude a diversos autores que definen el concepto. Charles Handy y Roger Harrison vinculan el término al de “ideología corporativa” y se refieren a cuatro variables en su composición: formas de pensamiento y aprendizaje, relaciones de poder dentro de la organización, formas de influencia y cambio, e instrumentos de motivación y recompensa.

Edgar H. Schein⁵⁵ (1988: p. 23) define el término como un “modelo de presunciones básicas” con la suficiente influencia como para ser transmitidos a nuevos

⁵³ VILLAFañE GALLEGO, Justo, “La imagen de la empresa (I)”, en “Los principios del marketing. Las claves para la gestión comercial y de marketing de la empresa”, en *Cuadernos de Cinco Días*, ESIC, 1996, p. 354

⁵⁴ VILLAFañE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

⁵⁵ SCHEIN, Edgar, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés, Madrid, 1988, p. 23

miembros y lo identifica con 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, teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se inserta.

Resulta muy útil otra de sus referencias por la concreción que aporta, al centrarse en aspectos que intervienen en ella⁵⁶:

“elementos tales como la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los miembros. Igualmente, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día”. (1988: p. 31)

Schein atribuye tres componentes a la cultura en las organizaciones: creencias y supuestos básicos, valores, y manifestaciones visibles (rituales, normas y símbolos). Bartoli⁵⁷ (1992: p. 139) habla de hábitos, mitos y ritos, tabúes, mentalidad casera y estilos de dirección y Villafañe⁵⁸ propone tres factores, a los que relaciona con tres acciones:

- La identidad corporativa (“somos”)
- El tema de valores corporativos (“pensamos”)
- La unidad estratégica (“hacemos”)

Lo cierto es que esta parte del *corporate* tiene mucho que ver con el ámbito antropológico, psicológico y sociológico⁵⁹.

⁵⁶ SCHEIN, Edgar, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés, Madrid, 1988, p. 31

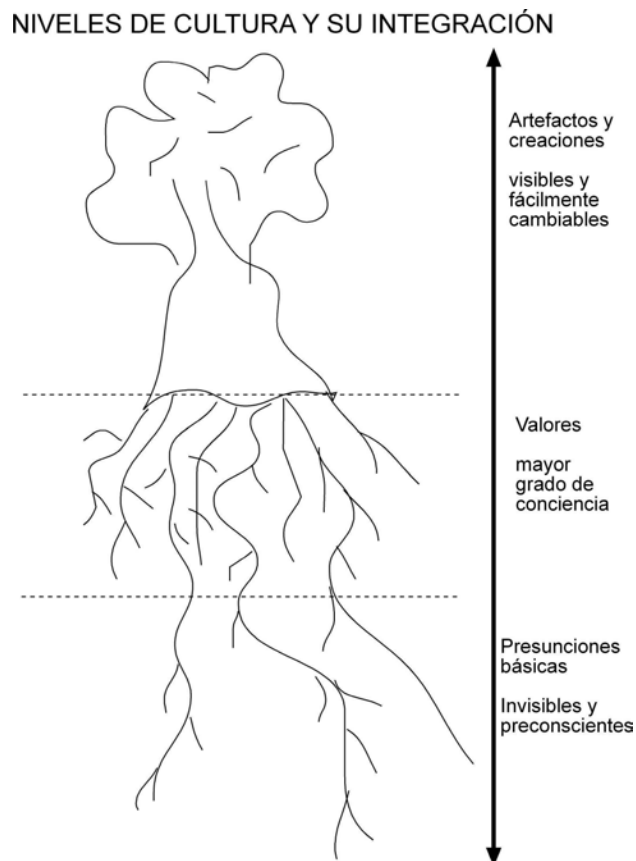
⁵⁷ BARTOLI, Annie, *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Madrid, 1992, p. 139

⁵⁸ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

⁵⁹ y, por tanto, aunque el concepto de cultura corporativa se refiera a una organización y, en consecuencia, remita a un sentido múltiple (de hecho, el término cultura alude a esa orientación supraindividual y el empleo del plural mayestático usado por Villafañe en los significantes metafóricos es una buena

Como dice Schein⁶⁰ (1988: p.23), la cultura responde a un “modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna”.

Fig. 4.3



Fuente: Elaboración propia a partir de E. H. Schein

Se da, por tanto, un proceso de cierta dilatación cronológica hasta ir asentándose esa cultura corporativa, que permitirá actuar sobre ella para ir moldeándola. En este

alternativa en el plano del significado), en nuestra opinión, la cultura corporativa podrá tener una doble perspectiva: personal y grupal. Ésta es una característica que le otorga complejidad para su tratamiento y control, unida a la expresión camuflada o fingida de posiciones, asumiendo que los miembros de la organización, como sujetos sometidos a la presión de una jerarquía laboral y con el temor social a ser rechazados, pueden someterse a menudo a la autocensura y a la teoría de la espiral del silencio enunciada por Noelle-Neuman. Para más datos, véase NOELLE-NEUMAN, Elisabeth, *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*, Paidós. Barcelona, 1995

⁶⁰ SCHEIN, Edgar, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés, Madrid, 1988, p. 23

sentido se proyecta la definición de Garmendia⁶¹ (1990: p. 39), para quien la cultura corporativa es:

“Sistema de valores y símbolos de la organización más o menos compartido, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno”.

Y, como apunta Marisa del Pozo⁶² (2004), es tarea de los directivos propiciar los cambios necesarios para ir reorientando la cultura a las necesidades presentes.

La cultura corporativa es una parte de la identidad difícil de modificar porque tiene componentes, no sólo racionales, sino también emotivos, y, por tanto, no siempre basados en argumentos, sino también en impresiones, presunciones, opiniones y convicciones, cada una con menor o mayor arraigo en los sujetos y grupos. El planteamiento de Schein⁶³ es un buen punto de partida para entender las posibilidades de cambio. Distingue en la cultura dos componentes fundamentales: el núcleo, en el que residen las presunciones y las creencias básicas que son comunes a la mayoría de los miembros de la organización, que cambian difícilmente y cuyas manifestaciones son poco visibles y preconscientes; y la periferia, a la que pertenecen las manifestaciones superficiales de la cultura, es decir, aquellos comportamientos explícitos, fácilmente perceptibles y modificables.

A éstos, Villafañe⁶⁴ (1996) añade un tercer nivel, intermedio, en el que se situarían los valores corporativos que orientan las conductas conscientes y premeditadas de la organización.

⁶¹ GARMENDIA, José A., *Tres culturas. Organización y recursos humanos*, ESIC, Madrid, 1990, p. 39

⁶² DEL POZO, Marisa, “Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 259-270

⁶³ SCHEIN, Edgar, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés, Madrid, 1988

⁶⁴ VILLAFAÑE GALLEGU, Justo, “La imagen de la empresa (I)”, en “Los principios del marketing. Las claves para la gestión comercial y de marketing de la empresa”, en *Cuadernos de Cinco Días*, ESIC, 1996

Así, como en cualquier proceso vital y educativo, tal y como señala Del Pozo⁶⁵ (2004, p. 260), resulta más sencillo inculcar determinadas ideas y modos de actuar en las etapas de crecimiento que en las de consolidación:

“En la etapa formativa de una empresa, la cultura tiende a ser una fuerza positiva de crecimiento que requiere ser elaborada, desarrollada y articulada. En la adolescencia, el decidir qué elementos requieren ser modificados o preservados constituye uno de los mayores problemas de los directivos. En la fase de madurez y declive, la cultura se suele volver disfuncional y debe sufrir transformaciones en algunas áreas, lo que crea problemas más drásticos a los ejecutivos”.

Costa⁶⁶ (1995: p. 220) hace hincapié en la influencia de los condicionamientos externos y en la necesidad de controlar la cultura a través de la comunicación. Y responsabiliza a la identidad corporativa, por su incapacidad de adaptación, del surgimiento de la cultura corporativa:

“En estos patrones innatos están los gérmenes del desarrollo de esa personalidad virtual. Pero sólo cristalizarán con la integración de de la empresa al entorno. Un entorno complejo y muy fuerte, que determina el curso de la empresa, su evolución, su conducta, su cultura, sus estrategias. Y al cual la empresa debe adaptarse para actuar en él. Es entonces cuando los patrones innatos se muestran insuficientes para afrontar las presiones, los estímulos las sorpresas y los condicionantes de la vida de la empresa en su relación de interdependencia con el entorno. Ante esta insuficiencia adaptativa se genera la Cultura. Por medio de ella se incorporan y desarrollan nuevos patrones adquiridos, que se entremezclan con los innatos; son nuevos patrones, más capacitados y más desarrollados. Esta dinámica de adquisición de nuevos patrones en un mundo tan furiosamente cambiante, es lo que llamamos Cultura Corporativa”.

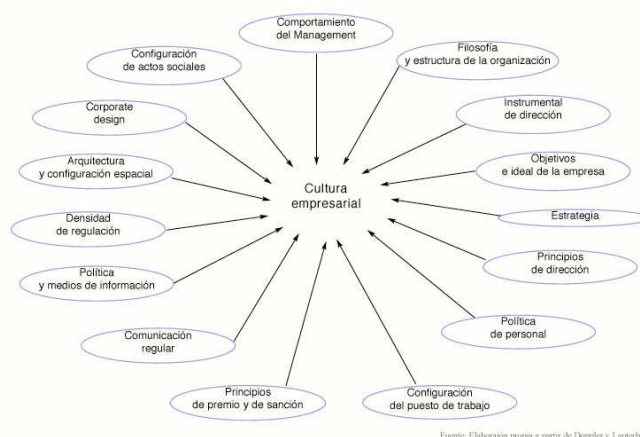
⁶⁵ DEL POZO, Marisa, “Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 260

⁶⁶ COSTA, Joan, *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 220

Villafañe⁶⁷ habla de un conjunto muy amplio de indicadores culturales y cita siete como los más significativos: historia de la organización, estructura y organización interna, relaciones jerárquicas y gestoras, grado de cohesión y configuración corporativas, comunicación interna, disposición espacial y ubicación geográfica, e imagen externa y proyección social. Todos estos elementos influyen en la interpretación que el personal de la organización haga de ésta y en la creación de la imagen interna o “autoimagen”. Y, en nuestra opinión, la política socio-laboral de la organización es el factor que, por su implicación subjetiva, más afectará a la valoración que sus miembros hagan de ella.

En este sentido, también resultan ilustradores los esquemas propuestos por Doppler y Lauterburg⁶⁸, pues concretan los factores que intervienen en la cultura corporativa (que denominan “cultura empresarial”), además de referirse a su posibilidad de modificación. Se estructuran en dos niveles: factores fundamentales, influenciados sólo de forma limitada, y específicos, ampliamente influenciados:

Fig. 4.4



La declaración fundacional, la evolución tecnológica, la posición de la empresa en el sector y en el mercado, el prestigio social alcanzado por sus productos o servicios, la modernidad de las instalaciones, el peso de las ventas y la fidelidad de los clientes...

⁶⁷ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

⁶⁸ DOPPLER, Klaus, y LAUTERBURG, Christoph, *Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas*, Ariel, Madrid, 1998, p. 314 y 315

son factores que revertirán positiva o negativamente en la cultura corporativa. Pero, a nuestro juicio, aquellos motivos que afecten más directa y personalmente a los miembros de la organización, desde un punto de vista subjetivo, ya sea individual o grupal, son los que más influirán en la su percepción de la imagen interna. Nos referimos a aspectos como la preocupación de la organización por la seguridad e higiene en el trabajo, el espacio, las posibilidades de promoción, el trato de los superiores y la facilidad de acceso a ellos, la oferta de servicios sociales para empleados y familiares, la compensación de horas extra, la autonomía en el trabajo, el sueldo, etc.

4.2.1.3 La reputación corporativa

El concepto de reputación corporativa es muy reciente. Hallamos referencias en el *Diccionario J. Walter Thompson*⁶⁹ (2002: p.217), que es textualmente coincidente con la aportada por Villafañe⁷⁰ y que vincula el concepto con una de las partes integrantes de la imagen corporativa⁷¹:

“Reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen del comportamiento corporativo de la misma, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general”

Una definición similar ofrecen De la Fuente y De Quevedo⁷² (2003: p. 280), aunque con el componente añadido de la información:

⁶⁹ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002

⁷⁰ VILLAFANE GALLEGO, Justo, “La gestión de la reputación corporativa”, en VILLAFANE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003

⁷¹ Para un útil análisis de stakeholders véase LÓPEZ LITA, Rafael, *Comunicación: La clave del bienestar social*, Editorial El Drac, Madrid, 2000, p. 144-173

⁷² DE LA FUENTE, José Manuel, y DE QUEVEDO, Esther, “La reputación en el contexto actual”, en VILLAFANE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003, p. 280

“Condensación de percepciones, a lo largo del tiempo, sobre el grado de cumplimiento y de transparencia informativa que mantiene la empresa con sus contratos explícitos e implícitos con los distintos participantes”.

La primera definición, por tanto, evidencia ya que imagen corporativa y reputación corporativa son dos términos diferentes, una posición que explicita y concreta Villafañe. Las diferencias que plantea el autor se centran en la permanencia o temporalidad de los resultados, en una vinculación directa con algún componente de la imagen, en las posibilidades de objetivación y en el ámbito en que se genera, pero también, y sobre todo, en el carácter real ficticio de los hechos que derivan en la percepción asumida por los receptores⁷³. Algunos de esos rasgos distintivos los materializa el autor en un cuadro comparativo⁷⁴ (2003: p. 200):

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Carácter y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados duraderos
Proyecta la personalidad corporativa	Es el resultado del comportamiento corporativo
Es el resultado de la excelencia	Es el reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Se puede objetivar y verificar empíricamente
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

La relación entre imagen y reputación, no obstante, es evidente, según las referencias del propio autor al concepto de imagen corporativa, pues, como hemos

⁷³ El presidente de Repsol YPF, Alfonso Cortina, también alude al concepto de verdad o realidad en el prólogo de VILLAFANE GALLEGU, Justo, *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003 y el profesor Domingo García Marzá habla de las bases racionales en las que se asienta la confianza y la reputación en GARCÍA MARZÁ, Domingo, “Del diálogo a la confianza: la ética como factor de reputación”, en VILLAFANE, J. (doctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2004, p. 92

⁷⁴ VILLAFANE GALLEGU, Justo, “La gestión de la reputación corporativa”, en VILLAFANE, J. (doctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003, p. 200

señalado, vincula la reputación al concepto de imagen al referirse a los resultados del comportamiento corporativo, que él mismo define como uno de los componentes de la imagen corporativa, resultado de las acciones voluntarias de la organización para conseguir una imagen intencional⁷⁵.

Hay otros conceptos que se vinculan a la reputación corporativa. Hablamos de una serie de variables que propone y mide el Monitor Español de Liderazgo Empresarial (MERCOS)⁷⁶, publicado anualmente por el periódico económico *Cinco Días*, desde el año 2000, y que clasifica a las compañías de mayor reputación entre los empresarios españoles. Son: los resultados económico-financieros, el valor del producto o servicio, la cultura corporativa y la calidad laboral, la ética y la responsabilidad social corporativa, la innovación y la dimensión internacional.

Así pues, la responsabilidad social corporativa se entiende como una variable más de la reputación corporativa, aunque, según expone Villafañe⁷⁷, en ocasiones los términos se equiparan erróneamente, al igual que se confunden el primero con la acción social :

“Existe una gran confusión entre dos conceptos actuales del management completamente independientes: reputación y responsabilidad corporativas.

La reputación es el resultado del reconocimiento por parte de los grupos de interés de la empresa de su comportamiento corporativo en cuatro dimensiones:

1. La económica, reconocida por los inversores
2. La comercial, reconocida por los clientes
3. La laboral, reconocida por los empleados
4. La social, reconocida por la comunidad.

⁷⁵ Véase pág. 112 de esta investigación

⁷⁶ <http://www.analiseeninvestigacion.com/merco/>

⁷⁷ VILLAFANE GALLEGOS, Justo, “La responsabilidad corporativa como condición de la reputación”, en *V Congreso Iberoamericano de Jóvenes Empresarios*, Cartagena de Indias, 25/10/2005

La responsabilidad corporativa es el compromiso de la empresa en la adopción y cumplimiento de estándares explícitos de comportamiento en la relación con sus stakeholders para lograr un desarrollo sostenible.

La acción social, o filantropía, constituye una práctica de las empresas que no debe identificarse con la responsabilidad corporativa. El Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa de la AECA define acción social como la ayuda voluntaria, expresada en recursos económicos o de otro tipo, otorgada por las empresas a proyectos externos de carácter filantrópico y desarrollo socioeconómico (asistencia social, salud, educación...”).

La idea más destacada del concepto “reputación corporativa” es la que propone Villafañe⁷⁸, quien enlaza el término con el resto de intangibles de las empresas y establece, igual que Esther de Quevedo⁷⁹, una relación simbiótica entre ellos. Según los autores, la reputación refuerza el resto de los activos intangibles y, en consecuencia, los revaloriza, pero también, recíprocamente, el fortalecimiento de la marca, la cultura corporativa, la responsabilidad social, etc. consolidan la reputación de esa empresa. Además, el grado de satisfacción de los distintos participantes con el reparto establecido por la dirección fortalece la reputación de la entidad. Es lo que la profesora De Quevedo denomina “relación circular”. Con esta denominación se expresa la situación beneficiosa que se genera al vincular reputación y creación de valor, puesto que la primera aumenta la segunda y este incremento favorece su reputación en el siguiente período.

La importancia del concepto y su significado, de hecho, se observa cada vez más en la gestión empresarial. Villafañe⁸⁰ alude al cambio de sufrido en el peso de la

⁷⁸ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003

⁷⁹ DE QUEVEDO, Esther, *La reputación y creación de valor: una relación circular*, Paraninfo, Madrid, 2003

⁸⁰ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, “La gestión de la reputación corporativa”, en VILLAFAÑE, J. (doctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003

reputación corporativa en las organizaciones. El autor alude a la afirmación de Jonathan Kendrick, quien, al final de los años 30, aseguró que el valor de una empresa en Estados Unidos se correspondía en un 70% con sus activos tangibles, una situación que, en 1999, se había invertido a favor de los activos intangibles.

La importancia creciente es notoria, según se desprende de estudios recientes. Además de la ya mencionada existencia del Monitor Español de Reputación Corporativa desde 2000, hay otras entidades e informes que demuestran esa importancia creciente de la reputación corporativa. Una investigación desarrollada por Villafañe⁸¹ en 2004 evidencia que el 88% de los altos directivos de las grandes empresas que operan en España considera que la reputación corporativa tiene actualmente mucha más importancia ahora que hace cinco años porque “aumenta el valor bursátil” y “constituye un capital de confianza para todos los *stakeholders* de la empresa” (según los altos directivos, los *stakeholders* que más influyen en la reputación son los clientes y los medios de comunicación). (2004: p. 237)

Hallamos otro estudio de campo interesante, realizado por la consultora Accenture⁸² en 2005, que muestra que los directivos de las grandes compañías en España otorgan la máxima importancia a la reputación corporativa (81%), por encima de otras dos variables: la salud de la economía global (74%) y la competencia (77%). La situación, en cambio, contrasta con otros países como Francia, Alemania, Italia, Gran Bretaña, Estados Unidos y Canadá, que dan menos importancia a la reputación corporativa (a excepción de Japón), pero que la sitúan, no obstante, entre los tres aspectos a los que dedican mayor atención.

De hecho, en el mundo existen seis monitores de reputación corporativa de referencia (uno de ellos, ya apuntado, en España), todos ligados, curiosamente, a periódicos económicos:

1. The World's Most Admired Companies, Fortune

⁸¹ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, “Cómo valoran la reputación corporativa los CEO españoles”, en VILLAFAÑE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2004, p. 237

⁸² <http://careers3.accenture.com/Careers/Spain/>

2. Review 200/ Asia Leading Companies, Far Eastern Economic
3. Britain's Most Admired Companies, Management Today
4. Reputation Quotient, Wall Street Journal
5. World's Most Respected Companies, Financial Times
6. Monitor Español de Reputación Corporativa, Cinco Días

La principal necesidad a que se enfrenta este valor intangible es la gestión de sus recursos y activos. Y el principal problema es su escasa tradición y su reciente implantación. Según Villafañe⁸³ (2003: p. 198):

“Los denominados intangibles no están exentos, por su particular naturaleza inmaterial, de la exigencia de esa gestión; simplemente, existe menos tradición y doctrina en torno a la gestión de dichos activos y por eso puede parecer que son ingobernables”.

Se entiende, por tanto, que la reputación debe integrarse en la política de gestión estratégica de la organización, pues emana de todas las políticas internas⁸⁴:

“La reputación es el resultado de todas las políticas de una empresa, tanto de las *duras* (financiera, de producto, comercial, I+D...) como de las *blandas* (RRHH, comunicación, responsabilidad corporativa...)”

“Gestionar a través de la reputación sólo es posible si previamente se gestiona la reputación corporativa a partir de *modelos flexibles de gestión*, que partan de la singularidad de la empresa y no de una metodología.”

⁸³ VILLAFANE GALLEGO, Justo, “La gestión de la reputación corporativa”, en VILLAFANE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003, p. 198

⁸⁴ VILLAFANE GALLEGO, Justo, “Gestionar a través de la reputación”, en *IV Jornadas de Comunicación Financiera*, Ciclo de Otoño de Comunicación, Universidad Complutense de Madrid, 28 de octubre de 2004

“Entender la reputación como una guía para la gestión empresarial exige *jerarquizar las políticas corporativas* de acuerdo a su influencia en la reputación corporativa.”

El autor reconoce la importancia de incluir la comunicación dicha gestión, al asumir que la reputación que no se comunica no genera valor aunque exista. De hecho, la transparencia informativa es, según De la Fuente y De Quevedo⁸⁵ (2003: p. 280), clave para consolidar la reputación.

“Las asimetrías informativas, o más bien la opacidad informativa, se han revelado en los recientes escándalos empresariales como el origen de potenciales comportamientos oportunistas y, actualmente, constituyen un germen de desconfianza en los contratos con los propietarios de los propietarios de los diferentes recursos necesarios para la explotación de la compañía. Por tanto, el grado de transparencia informativa que, a través de su gerencia, mantiene la empresa con sus participantes también es un elemento esencial para su reputación”.

Los beneficios de la buena reputación son evidentes, igual que los perjuicios lo son para la mala reputación, sin olvidar, como exponen Bhattacharya y Sankar Sen⁸⁶ (2001), que la mala reputación es más poderosa que la buena reputación hasta la posibilidad, como ejemplifica Sison⁸⁷ (2004), de destruir a una empresa⁸⁸.

⁸⁵ DE LA FUENTE, José Manuel, y DE QUEVEDO, Esther, “La reputación en el contexto actual”, en en VILLAFANE, J. (doctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003, p. 280

⁸⁶ SEN, Sankar and C. B. Bhattacharya (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to *Corporate Social Responsibility*," *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-244

⁸⁷ SISON, Alejo, “La tragedia de Andersen: cómo la mala reputación puede acarrear la muerte de una empresa”, en VILLAFANE, J. (doctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2004, p. 267-275

⁸⁸ El autor se refiere a la muerte de Andersen por mala reputación a causa de acusaciones delictivas y malas compañías.

García Marzá⁸⁹ enlaza economía y moralidad, y, destacando que los recursos intangibles son ilimitados, se refiere a los resultados negativos derivados de una gestión que antepone los beneficios económicos a los sociales:

“Resultado: una mala reputación y el aumento de los costes derivados de la solución de los problemas sociales o del ‘lavado’ de imagen”. (2004, p. 92)

La clave de su exposición se deriva de la palabra “confianza”, que vincula con el “cumplimiento” (este último concepto también propuesto por Villafañe en su definición):

“La confianza o la reputación son valores derivados del contrato moral que toda empresa tiene con la sociedad y de cuyo cumplimiento tiene que dar razón”. (2004: p. 92)

Todo lo anteriormente expuesto, a partir de las investigaciones de los autores citados, podríamos vincular el concepto de reputación corporativa, en primer lugar, con el de compromiso, en segundo, con el de cumplimiento, el tercero con el de credibilidad, y el cuarto con el de confianza, entendiendo la reputación como la suma de los cuatro elementos, y, a su vez, el cuarto como la suma de los tres anteriores y el tercero como la suma de los dos anteriores. En nuestra opinión, sería un proceso secuencial y acumulativo que podría quedar aclarado con el siguiente esquema:

⁸⁹ GARCÍA MARZÁ, Domingo, “Del diálogo a la confianza: la ética como factor de reputación”, en VILLAFAÑE, J. (doctor), El estado de la publicidad y el *corporate* en España y Latinoamérica, Ediciones Pirámide, Madrid, 2004, p. 92

Fig. 4.5



4.3

De los gabinetes de prensa a las Dircom y a la gestión profesional del *corporate*



En los apartados precedentes, dentro de este capítulo referido al análisis documental, hemos tratado, en primer lugar, de los conceptos tradicionales de la comunicación y, en segundo, de lo que hemos bautizado como el nuevo macroconcepto de comunicación, conocido como *corporate*. Se entiende, por tanto, que todos los conceptos a los que nos hemos referido, se circunscriben en el ámbito de la comunicación y es, a través de ésta, como deben gestionarse. Sobre esta cuestión hay consenso absoluto entre los autores (Benavides, Capriotti, Costa, Johnsson, López Lita, Losada Díaz, Losada Vázquez, Lucas Marín, Martín Martín, Sanz de la Tajada, Van Riel, Villafañe, etc.). A continuación, en el presente apartado, nos referimos a la evolución en la gestión de esa comunicación, analizando el órgano responsable de ella y su catálogo de competencias.

Se ha tardado mucho tiempo en asumir, pero cada vez son más las empresas e instituciones que destinan recursos a la comunicación y que se apoyan en ella para conseguir mayor rentabilidad. Una comunicación eficaz revertirá positivamente en la imagen de la organización y ésta en su objeto de negocio. Por eso, las organizaciones que admiten ya la importancia de la comunicación como elemento de gestión estratégica empiezan a dotarse de recursos humanos y materiales para gestionarla profesional y eficazmente.

Así, un nuevo elemento en el organigrama de la empresa puede resultar ciertamente útil para conseguir ese modelo de “organización comunicativa”. Se trata, según coinciden en señalar algunos autores (Benavides, Costa, López Lita, Villafañe...) del director de comunicación, quienes también se refieren a la dirección de comunicación, tomando el sustantivo principal –dirección y no tanto su derivado:

director¹.

Algún autor, sin embargo, asume la denominación para el cargo y no para el órgano. Martín Martín² habla del dircom como figura y, aunque incluye en su libro *Comunicación en empresas e instituciones* un capítulo titulado “Dirección de Comunicación en Empresas e Instituciones”, en todo momento se refiere con el nombre de “Gabinete de Comunicación” al departamento que debe dirigir ese dircom. (1995: p. 43)

Villafañe³ (1999: p. 100) sí establece una clara diferencia entre dirección de comunicación y gabinete de prensa, entendiéndolo éste como una parte de aquélla. El autor define ampliamente el término dirección de comunicación⁴, asumiendo su existencia autónoma dentro de la organización, y dice de ella que es:

“el departamento o unidad específica encargada en el seno de las organizaciones de la gestión de su comunicación e imagen corporativas”.

“el órgano que debe elaborar y ejecutar el plan estratégico de imagen de la compañía al frente de la cual se encuentra el director de comunicación o dircom, que es el responsable orgánico de la imagen corporativa”.

El término es realmente acertado para marcar la necesidad de que este órgano

¹ Una matización que consideramos muy acertada, pues señala, implícitamente, una composición múltiple, al tiempo que evita un lenguaje sexista y dota al órgano también del peso que debe tener en la organización.

² MARTÍN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995, p. 43

³ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 100

⁴ Puntualicemos que usamos con minúscula de forma consciente el término referido al órgano, pese a que algunas normas periodísticas, que consideramos acertadas (véase el Libro de Estilo de *El País*), atribuyen mayúscula al órgano y minúscula a la palabra derivada para referirse al cargo adscrito a dicho órgano. Un problema sí resuelto con el acrónimo empleado por algunos autores, que utilizan los términos Dircom/DIRCOM y dircom para referirse al órgano y cargo, respectivamente. Así lo plasma, por ejemplo, Villafañe en su libro *La gestión profesional de la imagen corporativa* y en el *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*.

asuma un peso considerable en el organigrama de la organización, es decir, un departamento o servicio con bastante autonomía de gestión, dirigido desde su propio seno y con un lugar en la cúspide o la alta dirección⁵.

Los orígenes de los gabinetes de comunicación se sitúan en dos teorías, ambas ubicadas en Estados Unidos a principios del siglo XX:

- a) Una de las teorías, defendida por el catedrático Pere Oriol Costa i Badia, se enmarca en la disciplina del Marketing Social y la Economía de Mercado y expone que los gabinetes de comunicación surgieron por exigencias de ese mercado.
- b) La otra teoría, propuesta por el catedrático y sociólogo Jesús Ibáñez, se atribuye a las Relaciones Públicas y señala que los gabinetes de comunicación fueron fruto de una estrategia de las ricas familias Kennedy y Rockefeller para lavar su imagen tras su vinculación con delitos de tráfico de drogas y alcohol.

Junger Habermas⁶ (1998) ubica los gabinetes de comunicación en el ámbito de la Publicidad y las Relaciones Públicas. Dice de ellos que éstos supusieron un “cambio político de función de la publicidad”. Como Txema Ramírez⁷ (1995) explica, implicaron la “introducción de las técnicas de relaciones públicas entre cargos públicos, partidos políticos y organizaciones de todo tipo”.

⁵ Sin embargo, habría que asumir, junto a esta nueva denominación, el término tradicional de “gabinete de comunicación” por su fortísimo arraigo entre los profesionales del ámbito referido. De hecho, dada la necesidad de unificar el término para mayor operatividad, ésta es la denominación, junto a “servicio de comunicación”, que empleamos en nuestro análisis, puesto que es la más extendida y usar el término “dirección de comunicación” podría llevarnos a confusión y entender erróneamente que es el que se emplea. No obstante, por su sentido global, no debería emplearse la acepción “gabinete de prensa”, ya que el complemento del núcleo, en este caso, resulta excesivamente reduccionista. Las relaciones con los medios de comunicación (y no únicamente con la prensa) son sólo una de las muchas funciones atribuibles a los gabinetes de comunicación. La asunción de la referencia “gabinete de comunicación” nos resultará útil, además, por ser el elemento originario (germen de la dircom), y, por tanto, muy aludido por los autores.

⁶ HABERMAS, Jürgen, *Teoría de la acción comunicativa*, Taurus, Madrid, 1998

⁷ RAMÍREZ, Txema, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995

Se reconoce, por tanto, cierta politización al concepto, al menos en sus orígenes. Sin duda, esa “politización” se mantiene, aunque ahora en sentido figurado (de ahí que atribuyamos comillas al término en la última oración).

La extensión de esta práctica comunicativa a todo tipo de empresas e instituciones obliga a una reformulación calificativa. Podemos admitir el término “politización”, como ya hemos dicho, en sentido figurado, para referirnos, realmente, a la dependencia de los gabinetes de comunicación y de su actividad respecto a la organización en la que se integran. Sin llegar a considerarlos aparatos meramente propagandísticos ni a la comparación de Brinkman, quien –cita Ramírez⁸ (1995: p. 31)- en 1931 contrapuso el fenómeno de las Oficinas de Prensa –que él denominó “publicística de oficio”- al de la prensa libre, si es que ésta existe realmente⁹.

La profesionalización del órgano, como felizmente proclaman Villafañe y tantos otros autores, puede limitar las consecuencias de la falta de independencia en su trabajo. Como señala Txema Ramírez¹⁰, los gabinetes de comunicación “deben ser conscientes de que la creatividad se gana con la información general, no con la publicidad”. No con la propaganda. Aunque lo sorprendente –y paradójicamente lógico- es que sólo exija esta actuación a los gabinetes “de la Administración o institucionales”.

En Europa, los gabinetes de comunicación tienen larga tradición. Txema Ramírez apunta como muestra la celebración de un congreso alemán de sociología a finales de

⁸ RAMÍREZ recuerda un congreso alemán de sociología, celebrado en Tubinga a finales de los años veinte, que trató por primera vez de forma científica esta cuestión. El autor afirma que el congreso supuso «la introducción de las técnicas de relaciones públicas entre cargos públicos, partidos políticos y organizaciones de todo tipo. El fenómeno causó ya por entonces perplejidad y reacciones encontradas, como la de C. Brinkman que en 1931 llegó a contraponer el fenómeno de las Oficinas de Prensa — publicista de oficio lo denominaba— al de la prensa libre». RAMÍREZ, Txema, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995, p. 31

⁹ Esta imagen propagandística de los gabinetes de comunicación o Dircom sigue vigente. Cuenta TÚÑEZ que en la *Jornada sobre Gabinetes de Comunicación* organizada por el Colegio de Periodistas de Catalunya en 1993, los periodistas hablaron de una “desconfianza mutua latente” derivada, en parte, de la creación de los periodistas de los medios de comunicación de que el gabinete es un “intermediario-tapadera, más cosmético que otra cosa, entre la realidad de la empresa y la realidad periodística”. En nuestra opinión, cuanto menos estabilidad laboral tenga el dircom y si ésta va acompañada de más prestigio en la organización (elevada remuneración, integración en la alta dirección...), tiene más probabilidades de observarse con desconfianza, aunque sea infundada, por parte de los periodistas de los medios, por su supuesto “deber” al equipo que lo contrata

¹⁰ RAMÍREZ, Txema, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995, p. 27

los años 20 en Tubinga, donde, según señala el autor, se trató, por primera vez de forma científica, el tema. En España, se puede decir que los gabinetes de comunicación no nacieron hasta la transición, dado que la censura franquista los hizo innecesarios con anterioridad. El autor¹¹ (1995, p. 27). ofrece una buena definición de los gabinetes de comunicación:

“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”.

Villafañe¹² define la Dirección de Comunicación como el “órgano profesional responsable de la gestión de la imagen y la comunicación” de una organización. Su misión es contribuir a la satisfacción de la visión estratégica de la organización mediante una gestión eficaz de la comunicación e imagen corporativas.

Observamos, por tanto, también un cambio de competencias y responsabilidad en los gabinetes de prensa/comunicación tradicionales y los gabinetes/direcciones de comunicación actuales. Más allá de planteamientos conceptuales, ésta es la diferencia realmente importante en la evolución del elemento organizacional al que nos referimos. Y es que, aunque incluso en las teorías que hablan de los orígenes de los gabinetes de comunicación, hay una referencia implícita o subyacente a la imagen, su función quedaba prácticamente reducida a las relaciones con los medios de comunicación, lo que ahora se conoce como relaciones informativas. Es obvio que ese esquema que limitaba la configuración de la imagen pública a los medios de comunicación resulta muy simplista y en estos momentos se ha superado (se está superando) y se utilizan ya otras vías, asumiendo, además, la existencia de muchos otros públicos. De ahí que se reclame una denominación más exacta y de ahí la importancia de confeccionar un mapa

¹¹ RAMÍREZ, Txema, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995, p. 27

¹² VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

de públicos que permita definir actuaciones según la importancia estratégica que cada uno de ellos tenga para la organización.

Pese a las fechas de la referencia, resulta útil la aportación de Van Riel¹³ sobre los resultados de un estudio del Conference Board, de mediados de los 90, que comparaba a directores de comunicación 10 años atrás, para demostrar ese cambio de funciones de los profesionales responsables de la comunicación en las organizaciones. En 1997, el autor afirmaba que los directores de comunicación ya no eran “meros conductos de información”, sino que desempeñaban el papel de “asesores estratégicos de la gerencia”. (1997: p. 1)

Sin embargo, el autor, aunque cita en alguna ocasión al “director de comunicación”, no asume este cargo y su órgano correspondiente en la gestión de la comunicación corporativa, sino que habla de tres áreas relacionadas con la comunicación, traducidas en respectivos departamentos, cada uno con un responsable al frente, con predominio de las relaciones públicas y, por tanto, a este órgano atribuye el peso de la gestión de la comunicación corporativa. Retomaremos el tema cuando nos refiramos a la organización de estos departamentos.

Así, por supuesto que los dircom no son ya meros conductos de información, pero, ciertamente, no hay que relegar tampoco esta misión, simplemente encauzarla y reorientarla para dirigirla, no sólo a los medios de comunicación, sino a todos esos públicos que interesan a la organización. Asumimos que los gabinetes de comunicación desarrollan ese “periodismo de fuente” al que alude Fernández del Moral¹⁴, con, además, evidente especialización periodística.

¹³ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997, p. 1

¹⁴ FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier, “La política local como contenido de información periodística especializada”, en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN, Á. (eds.): *La prensa local y gratuita*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2002

Villafañe¹⁵ (1999: p. 221) también se refiere a la evolución del órgano desde el punto de vista funcional:

“La mayor parte de las direcciones de comunicación actuales son el resultado de un proceso de evolución de los tradicionales gabinetes de prensa de las empresas, los cuales, a medida que crecía la complejidad de la función de comunicación en esas empresas, fueron cambiando y asumiendo nuevas responsabilidades hasta llegar a las actuales y sofisticadas DIRCOM”.

El punto de inflexión cronológica parece claro. En fechas recientes, década de los 90, es cuando se consolida el paso de los gabinetes de prensa/comunicación a las direcciones de comunicación. También Villafañe apunta esta referencia temporal de forma explícita, pero asume que ese cambio sólo se ha dado en España en las grandes corporaciones.

Pero, retomando la disquisición terminológica ya iniciada al comienzo de este apartado, lo cierto es que la consolidación de un elemento pasa, en primer lugar, por su bautismo. Se asume la existencia ya de esa denominación correcta –dirección de comunicación- que implica significados añadidos (peso en el organigrama, asunción de funciones estratégicas, reconocimiento interno y externo, etc.), pero el término no se ha generalizado suficientemente. De hecho, comprobaremos en nuestro análisis posterior que, en las universidades españolas, por ejemplo, aun siendo organizaciones de un tamaño considerable y, sobre todo, aun siendo instituciones donde se gesta el debate académico, origen de tanta práctica posterior, la denominación es minoritaria y el peso del órgano en la organización reducido.

En realidad, el peso en el organigrama de la corporación se da de forma desigual, si bien en las grandes empresas se está imponiendo, según desvela López Trina¹⁶ en el

¹⁵ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 221

¹⁶ LÓPEZ TRIANA, Isabel, “Observatorio permanente del corporate”, en VILLAFAÑE, Justo (doctor): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. La gestión de los intangibles empresariales*, Pirámide, Madrid, 2003, p. 87

informe anual 2003 del *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*:

“La dimensión estratégica de la política de comunicación es bastante diferente en las grandes corporaciones, en las que, desde hace ya algunos años, está equiparada al resto de las políticas corporativas; sus responsables forman parte de los comités de dirección; (...)”. (2003: p. 87)

En el marco teórico, queda claro. La dirección de comunicación debe depender de la alta dirección de forma directa, sin elementos intermedios que puedan distorsionar, intervenir e incluso frenar la comunicación. Así se pronuncia Martín Martín¹⁷ (1995: p. 35), para quien el órgano debe estar totalmente integrado en la cultura corporativa de la organización a la que sirve y depender directamente de su alta dirección: (1995: p. 44)

“El Gabinete de Comunicación tiene que ser un Departamento staff a la Presidencia y Dirección General, debido a la toma de importantes decisiones sobre la Imagen pública”.

También Carrascosa¹⁸ se manifiesta en este sentido y supedita la efectividad del plan estratégico de comunicación integral de la organización a tres requisitos, entre los que cita la “dependencia a la Alta Dirección”. (1992: p. 23)

Costa¹⁹ también explicita esta necesidad:

“La importancia estratégica de la Comunicación en la empresa exige que ésta ocupe un lugar que la represente en el Consejo. Por tanto, dicha representación estará a cargo de un miembro que personifique el espíritu de la empresa. Es vital que la Comunicación no se identifique con el

¹⁷ MARTÍN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995, p. 35, 44.

¹⁸ CARRASCOSA, J., *Comunicación, Ciencias de la Dirección*, Madrid, 1992, p. 23

¹⁹ COSTA, Joan, “*La gestión de la Comunicación y la nueva figura del Director de la Comunicación*”, en Publicas Online, <http://www.publicasonline.com/trpp/secciones-printpage-12.php>

apoyo de una sola persona, sino que debe ser compartido y apoyado por todos desde el más alto nivel de la empresa o de la institución”.

Respecto a las dudas sobre la consolidación del término “dirección de comunicación” en el plano de su aplicación práctica (no cuestionamos la idoneidad, ya apoyada, de esta denominación), observamos también que no se incluye en el reciente *Diccionario J. Walter Thompson de Comunicación, Marketing y Nuevas Tecnologías*²⁰ (2002), ni como órgano ni como cargo. El diccionario, sin embargo, sí aporta los términos “director de cuentas” y “director de producto”, y, además, ofrece el único concepto de “gabinete de prensa”, que define como:

“Área de una empresa o institución cuya actividad consiste en mantener y fomentar las relaciones con los medios de comunicación. El gabinete de prensa sigue con un especial interés las informaciones procedentes de los medios, al mismo tiempo que genera y proyecta hacia ellos noticias o hechos relevantes acontecidos en la organización que representa. Actualmente, esta área se encuentra integrada dentro del departamento de comunicación de la empresa”. (2002: p. 121)

Se entiende, por tanto, que existe otro órgano que asume la globalidad de funciones de comunicación (al aludir al “departamento de comunicación”), pero no aporta su definición.

4.3.1 Estructura y funciones de la Dircom. El dircom

La evolución del órgano encargado de la comunicación en las organizaciones, como hemos avanzado en el apartado anterior, ha llevado consigo una evidente transformación y ampliación de sus funciones. Dice Villafañe²¹ que no existe un “profesiograma” suficientemente definido respecto al currículo profesional y a los saberes que debe poseer un dircom, pero afirma que debe tener un conocimiento

²⁰ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 121

²¹ VILLAFañE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 100

profundo de las claves de la comunicación en todas sus facetas y del *management* o gestión empresarial. (1999: p. 100) Esa indefinición formativa de los dircom queda probada por el Observatorio Permanente del *Corporate*²², que aún en 2003 evidencia una “imprecisión curricular” y una “formación discontinua” de estos profesionales. (2003: p. 87)

Éste es un problema que se deriva de la propia formación universitaria, deficiente en el aspecto del *corporate* (ver figura X). Olivares²³ (2004: p. 116) lo corrobora en un interesante artículo, donde habla de ausencia investigadora y de la falta de “una oferta unificada y sólida de estudios en *corporate* propiamente dichos”:

“La idiosincrasia orgánica y funcional de la universidad española, y en concreto la estabulación y parcelación del saber en impermeables áreas de conocimiento, han sido, para un ámbito disciplinar vivo e integrado por naturaleza como es el *corporate*, dos de los principales obstáculos que explican su estatus (pre)científico, la marcada diseminación de lo que podemos llamar ‘asuntos corporate’ en distintos estudios y, en definitiva, su escasa presencia y notoriedad en sus aulas”.

“La universidad necesita mutar con agilidad hacia esos 12 valores-*corporate*²⁴ inicialmente señalados para poder adaptarse y ofrecer una titulación en *Intangibles Corporativos*; hoy mismo sería factible tal oferta si el potencial que atesora se gestionara y vertebrara de forma sinérgica. Mientras la universidad no adopte una actitud proactiva hacia la cultura de los intangibles y “no ponga en valor” su conocimiento y sus valores –redundancia intencionada-, el coste de oportunidad será elevado para la sociedad”.

²² LÓPEZ TRIANA, Isabel, “Observatorio permanente del corporate”, en VILLAFANE, Justo (doctor): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. La gestión de los intangibles empresariales*, Pirámide, Madrid, 2003, p. 87

²³ OLIVARES, Fernando, “El corporate en la Universidad española”, en VILLAFANE, Justo (doctor): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. La gestión de los intangibles empresariales*, Pirámide, Madrid, 2003, p. 116

²⁴ Los 12 valores-corporate que propone Olivares son: globalidad, totalidad, integración, generalidad, universidad, coordinación, pluralidad, dinamismo, flexibilidad, coherencia, armonización y articulación. Op. Cit. p. 116

Fig. 4.6



Alguna otra referencia explícita hallamos sobre las habilidades del dircom, aunque éstas se sobreentienden en todas las definiciones. Martín Martín²⁵ (1995: p. 35) habla de un profesional de la comunicación con un gran poder de síntesis y una amplia fluidez mental, que debe ser experto y hábil comunicador.

Costa²⁶ (1995: p. 51) va más allá y atribuye a la figura, a la que bautiza como “nuevo responsable de la comunicación corporativa”, la cualidad de “estratega más que director”, “conceptualizador más que técnico”, “planificador y supervisor permanente, más que ejecutante”.

Afortunadamente, la profesionalización es asumida por todos los autores. Por la innegable trascendencia de las consecuencias derivadas de las acciones de

²⁵ MARTÍN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995, p. 35

²⁶ COSTA, Joan, *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1995, p. 51

comunicación e imagen, en la actualidad nadie entiende que de ello pueda ocuparse una persona no especializada y experta. Antes, sin embargo, era una cualidad no exigida. Es otra ventaja surgida de la evolución del órgano, a la que nos hemos referido en el apartado anterior.

Al respecto, apuntaba González²⁷ (1989: p. 73):

“[Hasta hacía] no mucho tiempo, estos puestos de trabajo, de gran responsabilidad en las empresas e instituciones, los ocupaban profesionales que no tenían nada que ver con la comunicación como: familiares y amigos del empresario, graduados sociales, psicólogos, sociólogos, abogados, recursos humanos..., perjudicando su imagen profesional, al no ser expertos en dicha actividad comunicativa”.

Tradicionalmente, la comunicación en las organizaciones ha estado compartida por diferentes departamentos, de ahí que los gabinetes de prensa/comunicación limitaran sus funciones al contacto mediático. La información, por tanto, era el eje central de las actuaciones de los gabinetes, pero también ciertas dosis de propaganda (o lo que podríamos denominar información propagandística) y, más tarde, de relaciones públicas. La publicidad, también analizada anteriormente como uno de los cuatro factores de la comunicación tradicional, quedaba, por tanto, en manos del departamento o dirección comercial o de marketing. Y aún quedaba un tercer departamento implicado: el de recursos humanos, que posteriormente ha pretendido heredar el derecho de gestión de la comunicación interna, aunque las deficiencias existen.

Respecto al cambio de funciones, sí se asume ese incremento de competencias, que viene acompañado ímplicitamente de un aumento de responsabilidad. Recordemos que Van Riel²⁸ (1997: p. 1) hablaba de la transformación del dircom de “meros conductos de información” a “asesores estratégicos de la gerencia”. La función tradicional, como hemos apuntado, se ceñía a las relaciones informativas (entendidas así las relaciones con los medios de comunicación), una función compartida con la

²⁷ GONZÁLEZ, José, “Comunicación empresarial. Una batalla que no podemos perder”, en *Periodistas*, nº 25, septiembre 1989, p. 73

²⁸ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997, p. 1

comunicación comercial y gestionada, generalmente, por la dirección comercial o de marketing y los gabinetes de prensa²⁹. (1999: p. 101)

Van Riel³⁰ (1997: p. 2), por su parte, habla de una evolución en la gestión de la comunicación que ha pasado de ser “territorio exclusivo” de los departamentos de relaciones públicas y comunicación de marketing a quedar en manos de especialistas contratados por las empresas para “supervisar” las funciones de la comunicación de marketing y de la comunicación organizativa.

Así, la estructura tradicional presentaba una división y quedaba integrada por tres departamentos, que afrontaban sendos tipos de comunicación. Esos tres tipos de comunicación se mantienen en la actualidad –Villafañe³¹ habla de “tres comunicaciones de la empresa”: de marketing, interna y corporativa (1999: p. 219)- aunque introducen algunos cambios en las formas de expresión y, en el caso de la comunicación corporativa, de contenidos, con la inclusión de los conceptos de marca, imagen e identidad corporativas.

La principal diferencia que se deriva de la evolución de la gestión profesional de la imagen y comunicación corporativas es (debería ser) la centralización de competencias en ese nuevo órgano necesario: la dirección de comunicación. Aún hoy se detecta esa coparticipación comunicativa señalada, traducida a veces en injerencia de la dirección comercial, especialmente, claro está, en la comunicación de producto, y del departamento de recursos humanos en la comunicación interna y, muy poco, en la cultura corporativa. La situación está cambiando, pero el estado actual aún no nos permite hablar de evolución consolidada, sino más bien de evolución parcial, dado que ésta sólo se da de forma más avanzada en el plano teórico y se observa una deficiencia en su plasmación práctica generalizada. No obstante, se reconocen los avances³².

²⁹ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 101

³⁰ Op. cit. p. 2

³¹ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 219

³² El presidente de Dircom, Antonio López, aseguró en el *I Foro Internacional de Comunicación: “Estrategias para afrontar los grandes retos del siglo XXI”*, celebrado en Madrid los días 13 y 14 de

Villafañe³³ usa el término “armonía” para definir la relación deseable entre las tres comunicaciones, convencido del beneficioso resultado de la sinergia. (1999: p. 220) Pero lo cierto es que también alerta de la situación excepcional positiva, en España, sólo materializada en grandes corporaciones. La situación ha cambiado, está cambiando, pero muy lentamente, y, en algunos casos, la transformación será imposible.

La disgregación existe y las consecuencias pueden resultar muy perjudiciales en la imagen de la organización y, a más largo plazo, en su reputación. Ése es el principal riesgo. Se habla del “peligro de la comunicación fragmentada”³⁴ (1997: p. 3) e incluso de cierta pugna interna por gestionar y controlar partes de esa comunicación integral. Este problema no sólo se detecta en los tres tipos de comunicación planteados por Villafañe, también se da en la plasmación práctica de las funciones derivadas de ellas. Se da, por ejemplo, a causa del uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la información y la comunicación, en concreto, en la gestión de la web corporativa, cuyo control, en muchas organizaciones, reclama la dirección de comunicación –en quien debería recaer la gestión de contenidos- y el departamento informático –que debería limitarse a gestionar la parte técnica.

La solución, en nuestra opinión, pasa por centralizar las competencias en una dirección de comunicación y establecer diferentes áreas especializadas, con respectivos responsables en cada una de ellas, además de elaborar una normativa general de asunción obligada y de crear una comisión integrada también por miembros ajenos a la Dircom, según el tema que se trate. Villafañe³⁵ (1999: p. 107) propone un comité de

noviembre de 2003, que se observa una falta de profesionalización de la comunicación. “La evolución de la función de la comunicación es considerada positiva; se estima que va en detrimento de otras funciones antes predominantes, como la función de marketing, de relaciones públicas o de publicidad. La realidad es que el departamento de comunicación en estos momentos en la gran mayoría de las empresas españolas depende directamente de la presidencia o del consejero delegado; se detecta también un mayor reconocimiento profesional pero queda todavía mucho camino por recorrer”. Para más datos véase LÓPEZ TRIANA, I., “Observatorio permanente del *corporate*”, en VILLAFANE, Justo (dctor): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. La empresa dialogante*, Pirámide, Madrid, 2004, p. 73-90

³³ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 220

³⁴ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997, p. 3

imagen, que define como el “máximo órgano de decisión sobre la política de imagen corporativa en una organización”, al que atribuye una composición variable, con la irrenunciable integración de los responsables de las políticas formales y funcionales.

Esta alternativa es preferible a la que ofrecen otros autores, que proponen la ubicación de especialistas en comunicación en las distintas áreas de gestión, quienes deberán coordinarse con los “representantes” de los diferentes departamentos de marketing y relaciones públicas³⁶ (1997: p. 8). Su planteamiento implica, en nuestra opinión, dos errores de partida: la división de dos áreas de comunicación en sendos departamentos diferentes, y la descentralización absoluta de la gestión comunicativa. El autor admite que los diferentes especialistas en comunicación tenderán a anteponer los intereses de su departamento a los intereses estratégicos de la organización³⁷.

La estructuración de la Dircom en subáreas, que, a su vez, deberán cooperar y estar bien coordinadas, permitirá un desarrollo más eficaz de acciones y un desarrollo más amplio de funciones³⁸.

Así pues, retomando el tema de las funciones, podemos afirmar de nuevo que la evolución del gabinete de prensa/comunicación a la Dircom también se evidencia en el incremento de éstas. Pero, ¿cuáles son ahora esas funciones?

³⁵ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 107

³⁶ RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997, p. 8

³⁷ Y, desde luego, la opción que plantea no parece la más adecuada para impedirlo, porque la coordinación de la que habla puede resultar utópica. Nosotros nos decantamos por la composición mixta de un comité de decisión y seguimiento, tanto por lo que respecta a los miembros (dircom y el/los responsable/s del área especializada de la Dircom que, por el tema, se halle implicado, además de responsables políticos y personal técnico de los departamentos afectados), como a su adscripción (miembros fijos y temporales). A nuestro juicio, la gestión de la imagen y la comunicación debe ser profesional y centralizada para evitar fragmentaciones y descoordinación en acciones y mensajes, lo que puede resultar muy contraproducente, lo que no supone que no se tenga que implicar e integrar a otros miembros de la organización

³⁸ Podríamos referirnos a esta estructura como la descentralización de la centralización (y quizá mejor hacer un baile de preposiciones y sustituir “de” por “en” para evidenciar la actuación en el interior o seno del órgano). Es algo así como lo que Villafañe propuso en su ponencia “Nuevos enfoques de la comunicación empresarial” sobre la acción comunicativa. “La clave está en centralizar las estrategias y descentralizar su ejecución”. VILLAFANE, Justo, “Nuevos enfoques de la comunicación empresarial”, en *Los gestores de la nueva comunicación*, en *Ciclo de Otoño de la Comunicación*, Universidad Complutense de Madrid, 14/12/1998

Las atribuciones suelen ser genéricas, y precisamente, así enunciadas expresan la magnitud de la responsabilidad del dircom. Benavides³⁹(1993) afirma que esta figura debe coordinar los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier organización moderna (interna y externa, ascendente y descendente, formal e informal, directa o de retorno, etc.). Martín⁴⁰ (1995) apunta que debe coordinar, analizar, desarrollar, difundir y controlar la imagen pública de la organización.

Según Villafaña⁴¹ (1999), su condición de máximo responsable en la ejecución de la política de comunicación, le atribuye unas funciones “específicas e intransferibles”:

- “- Elaborar el manual de gestión de la comunicación (con la posible participación de consultores externos)
- Ejercer como portavoz profesional de la compañía
- Dirigir personalmente la comunicación del presidente”. (1999: p. 101)

Los autores coinciden en atribuir al cargo unas funciones “claramente estratégicas”. Para Costa⁴², el dircom deberá atender el proyecto de empresa, su plan estratégico, y participar en el mismo:

1. Para extraer de él los elementos que han de configurar la imagen global de la empresa.
2. Contribuir a la definición de la cultura corporativa y del sistema de comunicación interno necesario para desarrollar esa cultura.
3. Interpretar la política institucional y convertirla en estrategia.
4. Será un auténtico portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa y los líderes de opinión y con otras instituciones.

³⁹ BENAVIDES, Juan, *El Director de Comunicación*, Edipo, Madrid, 1993

⁴⁰ MARTÍN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995

⁴¹ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 101

⁴² COSTA, Joan, *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*, Europea de Ediciones, Madrid, 1977

Costa alude a los ámbitos de responsabilidad propios de la Dirección de Comunicación:

- definir la política y la estrategia de comunicación;
- supervisar y coordinar todas las comunicaciones de la empresa, en sus facetas: Institucional, Comercial y Relacional;
- ser el “guardián de la imagen”.

Y también concreta la posición y funciones del Dircom⁴³:

1. La importancia estratégica de la Comunicación en la empresa exige que ésta ocupe un lugar que la represente en el Consejo. Por tanto, dicha representación estará a cargo de un miembro que personifique el espíritu de la empresa. Es vital que la Comunicación no se identifique con el apoyo de una sola persona, sino que debe ser compartido y apoyado por todos desde el más alto nivel de la empresa o de la institución.
2. Para poder ejercer sus responsabilidades, el Dircom creará una infraestructura y un interfaz entre todos los elementos de la organización que generan comunicación.
3. La compartimentalización rígida ya no es admisible en el cambio cultural.
4. De una parte, el Dircom formará a sus colaboradores en el espíritu de la Imagen de la empresa y en la Cultura de Comunicación.

De otra parte, informará sobre el contenido y funciones de esta área de Comunicación a los demás Departamentos, mediante reuniones y entrega de documentación sobre los criterios de Comunicación e Imagen, adjuntando comunicación oficial del nombramiento como Director de la Comunicación, con la descripción del cargo.

⁴³ COSTA, Joan, “La gestión de la Comunicación y la nueva figura del Director de la Comunicación”, en *Publicas Online*, <http://www.publicasonline.com/rpp/secciones-printpage-12.php>

5. El Dircom aplicará los criterios, normas y espíritu del cambio a toda la actividad comunicacional de la empresa.
6. El Dircom contribuirá a diseñar el Programa Global de Comunicación en su parte Institucional, incluyendo la descripción detallada de cada acción comunicativa, la estrategia, logística y estimación financiera.
7. El Dircom administrará los presupuestos por Departamento y objetivos particulares, de acuerdo con el Programa Global.
8. El Dircom supervisará los proyectos y materiales de comunicación, demandados por los distintos Departamentos, a partir de un brief preparado por ellos.
9. El Dircom implantará la cultura de "comunicación por objetivos" de modo que cada Departamento planifique los contenidos, medios e inversiones en función de unos objetivos concretos, que son los que permitirán a posteriori verificar la eficacia de cada acción comunicacional.
10. El Dircom encargará, estudiará e interpretará los estudios e investigaciones que serán pertinentes, así como sus aplicaciones en términos de estrategia. En particular se ocupará de investigar "para la Imagen", es decir para lo más general y global: la implantación de la Imagen y el control de su evolución. Asimismo, tendrá acceso a las investigaciones particulares que realice cada Departamento en la medida que afecten a la Imagen y a la Comunicación.
11. El Dircom extenderá su supervisión a las Empresas del Grupo y también a los que operan en otros países, si se trata de un holding o una empresa multinacional.
12. El Dircom asegurará la correcta aplicación del Modelo de la Imagen, la nueva Identidad, el Estilo y la práctica de la Comunicación en toda la organización.

13. Dependen directamente de la Dirección de la Comunicación:

- la Comunicación Institucional
- la Comunicación Relacional:
 - con los medios de información
 - con los clientes
 - con las Instituciones
 - con los organismos sociales, como Asociaciones de Consumidores y Usuarios
 - con los actores internos
- la supervisión de la Comunicación.

14. Todos los problemas-oportunidades de comunicación surgidos fuera de lo previsto, o de lo previsible, serán debatidos con el Dircom, quien orientará las estrategias de comunicación en función de la Imagen de la empresa.

Éstas, no obstante, son funciones específicas del dircom, pero existen otras genéricas del órgano, de la Dircom, que se concretan en actividades profesionales y, éstas, en el desarrollo y/o utilización de herramientas para la gestión del *corporate*. No vamos a definir las, pues no es nuestro objeto de estudio. Pero sí vamos a observar las que proponen algunos autores y, a partir de ellas, elaboraremos el cuestionario para desarrollar nuestro análisis.

Villafañe⁴⁴ (1999: p. 101), al referirse a las funciones “específicas e intrasferibles” del dircom⁴⁵, dice explícitamente:

“la dirección de comunicación, como departamento orgánico dentro de la empresa, debe cumplir además otras funciones genéricas, que se concretan en un repertorio de actividades profesionales”.

⁴⁴ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 101-106

⁴⁵ Ver pág. 146 de este estudio

Aunque el autor hace referencia a unidades centralizadas dentro de la Dircom, cada una, a su vez, con funciones específicas, agrupa las genéricas en cuatro tipos (1999: p. 102):

- Función normativa (donde incluye las reglas establecidas por la Dircom para gestionar la imagen y la comunicación corporativas): carta de identidad, identidad visual, manual de gestión de la comunicación, etc.

- Función de servicio (asesoramiento en comunicación al resto de departamentos de la organización): realización de investigaciones, contratación de servicios de comunicación, etc.

- Función formativa (formación de profesionales que requieren un entrenamiento específico en comunicación y difusión de la cultura corporativa).

- Función prospectiva (análisis de la imagen corporativa de la compañía interna y externamente, y la de la competencia).

A continuación, el autor ofrece un catálogo detallado de funciones, que se exponen a continuación: (1999: p. 105-106)

Imagen corporativa:

1. Evaluar la imagen corporativa de la organización
2. Formalizar la estrategia de imagen corporativa de la organización
3. Elaborar y controlar el plan de comunicación del presidente

Comunicación corporativa:

4. Elaborar y ejecutar el plan anual de comunicación de la organización
5. Evaluar la política de imagen y comunicación de la competencia
6. Crear y mantener una base de datos de imagen y comunicación de la organización y de la competencia
7. Gestionar la publicidad de la organización
8. Gestionar todas las ediciones corporativas
9. Regular las normas que han de regir la personalidad corporativa (identidad visual y comunicación) de la organización

10. Ejecutar y evaluar el programa de patrocinio de la organización

Comunicación de producto:

11. Gestionar las campañas publicitarias de la organización
12. Coordinar las ediciones de comunicación de productos
13. Planificar anualmente la comparecencia de la organización en ferias y exposiciones

Comunicación interna:

14. Facilitar a la dirección de recursos humanos los medios necesarios para la adecuada difusión del plan de comunicación interna

Relaciones con los medios de comunicación:

15. Desarrollar sistemas informáticos de difusión automatizada de información a los medios de comunicación
16. Desarrollar sistemas de información de emergencias para los medios de comunicación
17. Redactar artículos, discursos, ponencias y otros textos destinados a la comparecencia pública de la organización
18. Elaborar y ejecutar el plan de formación de portavoces de la organización
19. Elaborar y actualizar anualmente una base de datos sobre periodistas relacionados con el sector
20. Confeccionar y distribuir comunicados y dossiers de prensa, convocatorias, conferencias de prensa y gestionar entrevistas y publirreportajes de interés para la organización
21. Organizar la junta general de accionistas
22. Revisar anualmente y actualizar el plan de comunicación de crisis de la organización
23. Actualizar el contenido del web de la organización
24. Capturar, elaborar y distribuir informaciones sobre un repertorio temático de interés para la organización
25. Alimentar una base de datos relacional sobre el hipersector de nuestra actividad

26. Sintetizar la información de actualidad que sea de interés para la compañía interna
27. Confeccionar los contenidos informativos de todos los medios de comunicación interna.

Martín Martín⁴⁶ (1995: p. 38-39) se refiere, primero, a una serie de “objetivos de comunicación” –que, dice, tienen que estar íntimamente relacionados con los “objetivos empresariales/institucionales”-, para luego concretarlos en una serie de funciones o “estructura de actuación”. (1995: p. 47) Los objetivos de comunicación están directamente vinculados con las actuaciones y son éstos:

a) Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación e Imagen pública, tanto a nivel interno como externo, entre los empleados, clientes... y ante los Medios de Comunicación (...)

b) Coordinar y canalizar el Plan/Estrategia de Comunicación de la empresa o institución

c) Conseguir que la Comunicación e Imagen pública, sea clara, transparente, rápida y veraz, ante la población a la que nos dirigimos, con ayuda de la Comunicación periodística, publicitaria y de los Medios Audiovisuales adecuados en cada caso

d) Trasladar a la Presidencia o Dirección General, el eco de la opinión pública, en orden a los temas trascendentes generales y aquellos otros que encajan en la órbita de acción de la organización

e) Conseguir la integración, unión, motivación y colaboración de todos los empleados (...)

f) Establecer y mantener estrecha y eficaz relación personal con todos los Periodistas de los Medios de Comunicación, valorando adecuadamente su importancia como orientadores de la opinión pública

g) Gestionar, en coordinación con la Presidencia o Dirección General, la realización de acciones determinadas ante los Medios de Comunicación, que creen opinión favorable de la institución, transmitiendo, tanto periodística como publicitariamente, notoriedad y prestigio (...)

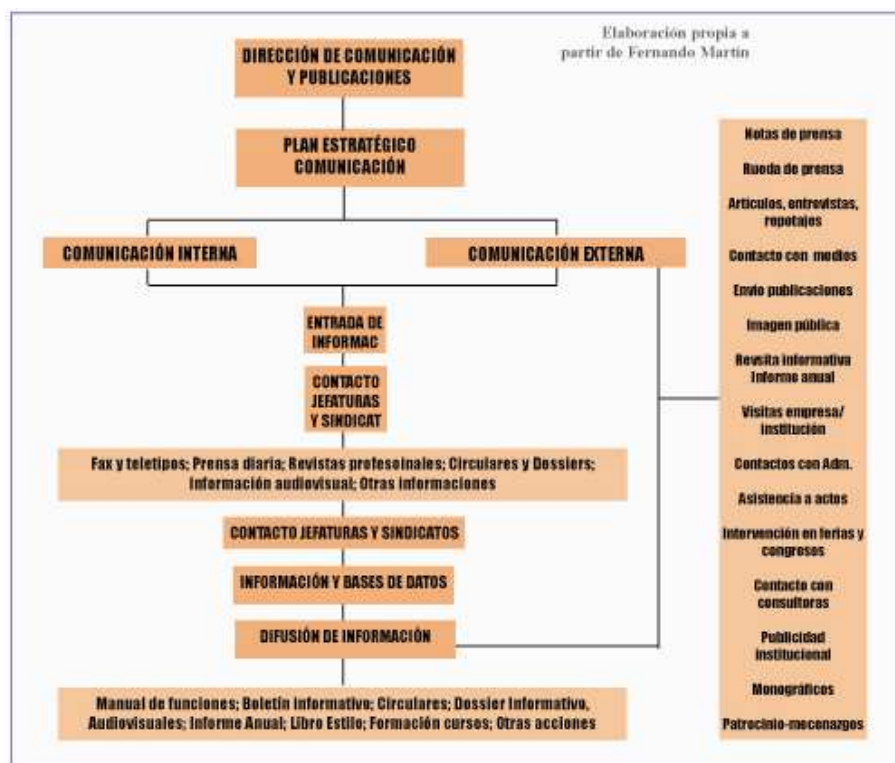
h) Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de

⁴⁶ MARTÍN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995, p. 38-39 y 47.

nuestras acciones de Comunicación, evaluándolas posteriormente.

Todos estos objetivos de comunicación –que implican en sí mismo funciones-, el autor los concreta en actuaciones que pueden observarse en el siguiente esquema clarificador:

Fig. 4.7



Javier Fernández del Moral y Francisco Esteve⁴⁷ (1999, p.221) atribuyen a los departamentos de comunicación empresarial las siguientes funciones:

- 1- Elaboración de un plan estratégico de comunicación integral en el que se recojan las principales actividades comunicativas de la empresa así como la planificación y estructuración valorativa de las mismas.
- 2- Asesoramiento acerca de la política comunicativa de la empresa, así como de la imagen de la misma.
- 3- Planificación de las campañas publicitarias y márketing de la empresa.
- 4- Redacción de un boletín o revista empresarial.

⁴⁷ ESTEVE, F. y FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Áreas de especialización periodística*, Fragua, Madrid, 1999, p. 221

- 5- Contacto permanente con los medios de comunicación facilitando las informaciones que precisen. Organizar una base documental en la que se recojan las informaciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- 6- Establecer los necesarios mecanismos de relación entre los distintos departamentos para coordinar las acciones informativas.

4.3.2. Tipología de gabinetes de comunicación

En cuanto a su tipología, Txema Ramírez⁴⁸ (1995) propone una clasificación de gabinetes de comunicación integrada por cinco tipos:

- 1- De Administración o institucionales
- 2- De partidos políticos y sindicatos
- 3- De empresas
- 4- De ONG's y movimientos sociales
- 5- Externos (consultorías y asesorías)

Fernando Martín⁴⁹ (1995) establece ocho tipos⁵⁰:

- 1- Gabinete de Institución Pública

⁴⁸ RAMÍREZ, Txema, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995

⁴⁹ MARTÍN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995

⁵⁰ En nuestra opinión, la clasificación de Martín resulta inapropiada, pues deviene incompleta y disgregadora. El autor otorga representación, por ejemplo, a las organizaciones internacionales, deducimos que debido a su ámbito de influencia geográfica, en lugar de integrarlas en alguno de los otros tipos propuestos, atendiendo a su titularidad o campo de aplicación. Las Embajadas o Consulados son instituciones públicas y, sin embargo, les concede una tipología específica. No reconoce, por otra parte, a las asociaciones culturales, que no son universidades ni centros educativos, ni pueden integrarse tampoco en ninguno de los términos propuestos. Lo mismo sucede con las organizaciones no gubernamentales, que en su clasificación podrían incluirse entre las organizaciones internacionales (ya que no concreta la naturaleza de ellas), pero sólo si éstas fueran supraestatales.

Aunque más escueta y general, la clasificación de Txema Ramírez resulta más apropiada, pues incluye los tipos de gabinetes, en función de las posibles organizaciones. Su propuesta global es buena, porque, a partir de ella, mediante un planteamiento deductivo –es decir, de lo general a lo particular–, podemos concretar los subtipos de gabinetes

- 2- Gabinete de Organización internacional
- 3- Gabinete de Cámara Oficial de Comercio e Industria
- 4- Gabinete de Partido político
- 5- Gabinete de Embajadas o Consulados
- 6- Gabinete de Universidades o Centros Educativos
- 7- Gabinete de Empresa privada
- 8- Gabinete de Confederación empresarial

Son varios los autores que establecen diferencias entre gabinetes de comunicación dependiendo de la organización a la que representan. Fernando Martín dice que las funciones de todos son muy similares, y lo que distingue a uno y otro tipo son los objetivos. El autor cita 14:

1. Aplicación de la información y del periodismo dentro del Gabinete de Comunicación empresarial.
2. Empleo del lenguaje adecuado en todo tipo de información a los medios de comunicación.
3. Informar a la opinión pública o al público objetivo, con claridad y transparencia, de cuanto afecta a la empresa y de la cultura o filosofía empresarial.
4. Trasladar a la dirección de la empresa la opinión del público al que se dirige.
5. Dar una determinada forma a la información destinada a organismos públicos o entidades privadas.
6. Verificar la calidad de recepción de la información que se emite, evaluándola posteriormente.
7. Crear una opinión favorable de la entidad, transmitiendo notoriedad y prestigio en todos sus servicios y productos.
8. Destacar la verdadera imagen global tanto corporativa como comercial de la entidad por medio de la dimensión y la calidad.
9. Evitar actitudes negativas por medio de informaciones favorables.
10. Gestionar en coordinación directa con la dirección la realización de acciones determinadas ante los medios de comunicación.
11. Dar a conocer todo tipo de avances, contribuciones, productos, servicios... de la empresa a la sociedad.

12. Edificación de una determinada moral entre los empleados y atracción de personal cualificado hacia la empresa.

13. Organizar el futuro de la empresa y de sus futuras actividades.

14. Ayudar por medio de la información permanente a atraer la inversión hacia la empresa y favorecer a largo plazo la venta de productos y servicios.

González Zubieta reduce todos los objetivos de los gabinetes empresariales a uno básico: “un periodista de una empresa privada tiene como objetivo fundamental mejorar, en lo posible, la imagen de su empresa, para que en un futuro ésta sea más próspera en su sector”. Esta frase concentra el sentido de las relaciones públicas y, a nuestro juicio, demuestra que éstas son competencia del departamento encargado de la comunicación interna y externa de la empresa. Porque las relaciones públicas se integran en la comunicación global y, por tanto, todas las formas de ésta deben ejecutarse coordinadamente.

Joan Costa⁵¹ (1977, p. 32), sin embargo, centra en las funciones la diferencia entre el gabinete de comunicación empresarial y el resto de gabinetes. Cita éstas:

1. Destacar la verdadera identidad de la empresa
2. Transmitir notoriedad y prestigio
3. Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la empresa
4. Reducir el número de mensajes involuntarios
5. Atraer la predisposición del mercado de capitales
6. Mejorar la actitud y el rendimiento de los cuadros
7. Reforzar el rendimiento de la publicidad
8. Conseguir una opinión pública favorable
9. Reflejar la evolución de la empresa

⁵¹ COSTA, Joan, *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*, Europea de Ediciones, Madrid, 1977. p. 32

5

EL ESTADO DEL 'CORPORATE' EN LA UNIVERSIDAD ESPAÑOLA

5.1

Concreción del cuestionario para el análisis



Tomamos, de entre todas las propuestas funcionales de las Dircom, el modelo de actividades planteado por Villafañe¹ (1999), por su elevada concreción, y lo cruzaremos, para completarlo, con el catálogo de funciones que el *Manual de Gestión de la Imagen y la Comunicación*² de la Universitat Jaume I (2000) le atribuye de forma específica a la Dircom universitaria y el citado por Losada Díaz³ (2002) a partir de un estudio desarrollado en 1999 por el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I de la Universidad Complutense de Madrid sobre el *corporate* en España, con más de 150 empresas, administraciones e instituciones.

A partir de ellos definiremos nuestro cuestionario en la parte relativa al *corporate*, tanto por lo que respecta a actividades, como por lo que se refiere a las herramientas básicas para la gestión. Traduciremos dichas propuestas en elementos concretos y funciones para analizar el estado del *corporate* en las universidades españolas (el modelo resultará fácilmente extrapolable a cualquier organización), un estudio que abordaremos en el siguiente capítulo.

¹ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

² VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>)

³ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002

Modelo de Villafañe⁴ (1999: p. 105-106):

Imagen corporativa:

1. Evaluar la imagen corporativa de la organización
2. Formalizar la estrategia de imagen corporativa de la organización
3. Elaborar y controlar el plan de comunicación del presidente

Comunicación corporativa:

4. Elaborar y ejecutar el plan anual de comunicación de la organización
5. Evaluar la política de imagen y comunicación de la competencia
6. Crear y mantener una base de datos de imagen y comunicación de la organización y de la competencia
7. Gestionar la publicidad de la organización
8. Gestionar todas las ediciones corporativas
9. Regular las normas que han de regir la personalidad corporativa (identidad visual y comunicación) de la organización
10. Ejecutar y evaluar el programa de patrocinio de la organización

Comunicación de producto:

11. Gestionar las campañas publicitarias de la organización
12. Coordinar las ediciones de comunicación de productos
13. Planificar anualmente la comparecencia de la organización en ferias y exposiciones

Comunicación interna:

14. Facilitar a la dirección de recursos humanos los medios necesarios para la adecuada difusión del plan de comunicación interna

Relaciones con los medios de comunicación:

15. Desarrollar sistemas informáticos de difusión automatizada de información a los medios de comunicación
16. Desarrollar sistemas de información de emergencias para los medios de comunicación
17. Redactar artículos, discursos, ponencias y otros textos destinados a la comparecencia pública de la organización
18. Elaborar y ejecutar el plan de formación de portavoces de la organización
19. Elaborar y actualizar anualmente una base de datos sobre periodistas relacionados con el sector
20. Confeccionar y distribuir comunicados y dossiers de prensa, convocatorias, conferencias de prensa y gestionar entrevistas y publisreportajes de interés para la organización
21. Organizar la junta general de accionistas
22. Revisar anualmente y actualizar el plan de comunicación de crisis de la organización
23. Actualizar el contenido del web de la organización
24. Capturar, elaborar y distribuir informaciones sobre un repertorio temático de interés para la organización

⁴ Op. cit., p. 105-106

25. Alimentar una base de datos relacional sobre el hipersector de nuestra actividad
26. Sintetizar la información de actualidad que sea de interés para la compañía interna
27. Confeccionar los contenidos informativos de todos los medios de comunicación interna.

Modelo MAGICO UJI⁵ (2000: p. 34-39):

Función 1: Definir y ejecutar la estrategia de imagen corporativa de la Universitat Jaume I y evaluar dicha estrategia de imagen en el entorno educativo y social.

- Actividad 1.0: Evaluar y controlar la imagen corporativa de la Universitat Jaume I, así como todos los elementos referentes a su identidad visual.
- Actividad 1.1: Formalizar la estrategia de imagen corporativa de la Universidad.
- Actividad 1.2: Elaborar, controlar y llevar a cabo, junto a los órganos e instituciones respectivos, los diferentes programas de comunicación corporativa que se establecen en el PEIC.

Función 2: Ejecutar el programa de comunicación corporativa que establezca el Plan Estratégico de Imagen Corporativa de la UJI.

- Actividad 2.0: Elaborar y ejecutar el Plan Anual de Comunicación de la UJI.
- Actividad 2.1: Evaluar la política de imagen y comunicación (I+C) del resto de universidades.
- Actividad 2.2: Crear y mantener una base de datos de I+C de la Universitat Jaume I y del sector universitario.
- Actividad 2.3: Gestionar la publicidad de la UJI.
- Actividad 2.4: Gestionar todas las ediciones corporativas, así como los diferentes canales de comunicación corporativa, tanto interna como externa.
- Actividad 2.5: Regular las normas que han de regir la personalidad corporativa (identidad visual y comunicación) de la UJI.

Función 3: Definir y ejecutar la estrategia editorial de la Universitat Jaume I y evaluar dicha estrategia y la del sector.

- Actividad 3.0: Supervisar la producción editorial de la UJI.
- Actividad 3.1: Desarrollar las líneas de trabajo ya iniciadas en el ámbito de la producción electrónica de publicaciones científicas.
- Actividad 3.2: Desarrollar líneas de difusión y/o comercialización de los productos videográficos o hipermedia producidos por la UJI.

Función 4: Coordinar con los responsables de los diferentes programas corporativos, las líneas de comunicación de servicios (docencia, investigación y

⁵ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>), p. 34-39

otros) de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

- Actividad 4.0: Gestionar las campañas de promoción de la UJI
- Actividad 4.1: Coordinar las ediciones de comunicación de los diferentes servicios.
- Actividad 4.2: Planificar anualmente la comparecencia la UJI en ferias y exposiciones del sector educativo y/o de investigación.
- Actividad 4.3: Desarrollo de nuevos productos de comunicación corporativa para su consumo interno y externo.
- Actividad 4.4: Control y realización de las ediciones corporativas (memorias, presupuesto, agenda académica, guías...)
- Actividad 4.5: Control y realización de vídeos, productos audiovisuales e hipermedia de carácter corporativo.
- Actividad 4.6: Dirección y supervisión de contenidos del futuro canal temático de la UJI en tecnología digital por cable, así como colaboración en el desarrollo de productos docentes para dicho canal.
- Actividad 4.7: Diseño y supervisión de los productos de merchandising de la institución.

Función 5: Coordinar con los representantes del Equipo de Gobierno de la UJI competentes las líneas de comunicación de patrocinio de acuerdo a las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

- Actividad 5.0: Creación y mantenimiento de una base de datos para la gestión del Programa de Patrocinio de la UJI.
- Actividad 5.1: Realización de los soportes comunicativos para la relación con los patrocinadores (cartas, comunicados, portafolios de proyectos...)
- Actividad 5.2: Gestión de contactos delegados por el rector y miembros del Equipo de Gobierno.
- Actividad 5.3: Seguimiento y valoración de los apoyos de los patrocinadores en las distintas acciones y proyectos.
- Actividad 5.4: Revalorización comunicativa y mediática de los proyectos patrocinados.
- Actividad 5.6: Elaboración de informes de resultados tangibles e intangibles para los patrocinadores como consecuencia de su apoyo a los proyectos de la institución.

Función 6: Coordinar con la Gerencia, la Dirección del Servicio de Recursos Humanos y la Unidad de Apoyo Educativo de la Universitat Jaume I el Plan de Comunicación Interna de acuerdo con las directrices establecidas por el Plan Estratégico de Imagen Corporativa.

- Actividad 6.0: Diseñar los medios necesarios para la adecuada difusión y puesta en práctica del Plan de Comunicación Interna.
- Actividad 6.1: Establecer los mecanismos para una constante innovación tecnológica de los mecanismos en los que se apoya el Plan de Comunicación Interna.
- Actividad 6.2: Gestionar y actualizar el web de la UJI, así como otros canales electrónicos, con el fin de convertirlos en los principales medios de comunicación interna de la institución.
- Actividad 6.3: Confeccionar los contenidos informativos de los medios de comunicación interna (información en Intranet de Juntas de Gobierno y Claustro).

Función 7: Gestionar las relaciones de la Universitat Jaume I con los medios de

comunicación.

- Actividad 7.0 : Desarrollar sistemas informáticos de difusión automatizada de información a los medios de comunicación.
- Actividad 7.1 : Redactar textos y guiones de apoyo para la comparecencia pública del equipo directivo de la UJI, así como de cualquier otro miembro de la comunidad universitaria que lo solicite.
- Actividad 7.2 : Elaborar y ejecutar el Plan de Formación de Portavoces de la UJI.
- Actividad 7.3: Elaborar y actualizar anualmente una base de datos sobre periodistas relacionados con el sector educativo, así como con todos los ámbitos relacionados con las áreas de conocimiento en las que trabaja la UJI.
- Actividad 7.4: Confeccionar y distribuir comunicados y dossiers de prensa, convocar conferencias de prensa y gestionar entrevistas y publirreportajes de interés para la UJI.

Función 8: Capturar y almacenar informaciones de interés para el uso interno y externo de la UJI y su equipo de gobierno.

- Actividad 8.0: Capturar, elaborar y distribuir informaciones aparecidas en los medios de comunicación sobre un repertorio temático de interés para la Universitat Jaume I.
- Actividad 8.1: Alimentar una base de datos relacional de temas aparecidos en los medios de comunicación sobre el hipersector de la educación.
- Actividad 8.2 : Sintetizar la información de actualidad aparecida en los medios de comunicación que sea de interés para la Universidad y ponerla a disposición de sus miembros a través de un sistema de distribución interna electrónico.
- Actividad 8.3: Diseñar y mantener una base de datos actualizada de las actividades a desarrollar en la UJI (agenda de actividades).
- Actividad 8.4: Colaborar con los diferentes centros, departamentos y servicios de la UJI en sus respectivas programaciones de agenda de cara a mantener flujos de actividad y evitar solapamientos.
- Actividad 8.5: Recopilar y almacenar para su fácil recuperación la totalidad de la información de interés de la UJI de cara a sus públicos, tanto internos como externos.
- Actividad 8.6: Distribuir interna y externamente el programa de actividades de la UJI.
- Actividad 8.7: Llevar a cabo informes y dossiers de temas informativos para dar apoyo a las relaciones con los medios, así como para comparecencias internas y externas de miembros de la UJI, actuando como un gabinete técnico de la institución.

Función 9: Gestionar los medios propios de comunicación de la UJI:

- Actividad 9.1: Dirección y elaboración de la revista mensual de la Universitat Jaume I, Vox UJI.
- Actividad 9.2: Dirección de la futura emisora cultural de la Universitat Jaume I, Vox UJI Ràdio.
- Actividad 9.3: Realización de contenidos informativos para el futuro canal digital por cable de la Universidad, Vox UJI Televisió.

Modelo del Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I de la Universidad Complutense de Madrid⁶ (1999) citado por Losada Díaz (2002: p. 135):

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación corporativa (patrocinio, mecenazgo, <i>lobby</i>, comunicación de crisis, comunicación de presidencia...) - Comunicación de producto (publicidad) - Comunicación interna - Identidad visual y presentaciones corporativas - Gestión de marca - Relaciones informativas |
|--|

Hallamos otra alusión específica a la Dircom universitaria, citada por Losada Vázquez⁷ (2002: p. 150) con la única referencia a “datos de AUGAC presentados durante la celebración de su X Encuentro en Salamanca (12 de febrero de 1999)”, aunque la clasificación resulta demasiado simple e incompleta⁸:

- Relaciones Públicas
- Comunicación Interna
- Marketing
- Protocolo
- Gestión publicidad
- Relaciones Informativas

A partir de estos tres modelos, proponemos el siguiente esquema de contenidos para el cuestionario base de nuestra investigación:

⁶ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 135

⁷ Op. cit., p. 150

⁸ Nos servirá, no obstante, para tomar de ella una función no apuntada en las otras dos clasificaciones que seleccionamos para nuestro modelo: el protocolo

Planificación y organización de la comunicación corporativa

1. Concreción de visión y misión
2. Planes de comunicación
3. Auditorías de imagen
4. Regulación de la identidad visual
5. Visión y misión de la Dircom
6. Mapa de públicos
7. Normativas de comunicación
8. Medios de comunicación propios (prensa universitaria, radio universitaria, televisión universitaria, y relación con titulaciones)

Competencias de los servicios de comunicación universitarios

1. Relaciones informativas
2. La “revista de prensa”
3. La comunicación del rector
4. La comunicación de crisis
5. La comunicación interna
6. Gestión de la web institucional
7. Dirección o gestión de los medios de comunicación propios
8. Gestión de la publicidad
9. Gestión del patrocinio
10. Servicio de fotografía
11. Servicio de audiovisuales
12. Diseño de publicaciones menores
13. Gestión de la identidad visual
14. Coordinación de actos promocionales
15. Elaboración de planes anuales de comunicación
16. Realización de estudios de imagen
17. Análisis cuantitativos y cualitativos de información mediática
18. Protocolo
19. Formación en comunicación
20. Gestión o coordinación de publicaciones científicas y editoriales universitarias
21. Cultura corporativa

A partir de las referencias de Fernando Martín⁹ a la Dircom en empresas e instituciones, donde habla de organigrama, estructura, personal, necesidades materiales y elaboración de presupuesto (1995: p. 43-46 y 60-63), y de la aportación de Lesly¹⁰ (1981) sobre las condiciones básicas de la práctica de unas relaciones públicas eficaces en la esfera

⁹ MARTÍN MARTÍN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995, p. 43-46 y 60-63

¹⁰ LESLY, Philip, *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*, Martínez Roca, Barcelona, 1981

educativa (a través de una declaración clara de fines institucionales, un producto sensato, un presupuesto adecuado y personal adecuado) elaboramos la parte final del cuestionario para el análisis del servicio de comunicación universitario¹¹:

Estructura y organización de los servicios de comunicación

1. Denominación
2. Dependencia orgánica
3. Estructura
4. Recursos
 - Recursos humanos
 - El Dircom
 - El resto del equipo humano
 - Recursos económicos
5. Asociacionismo

¹¹ Incluimos el punto 5 como aportación propia

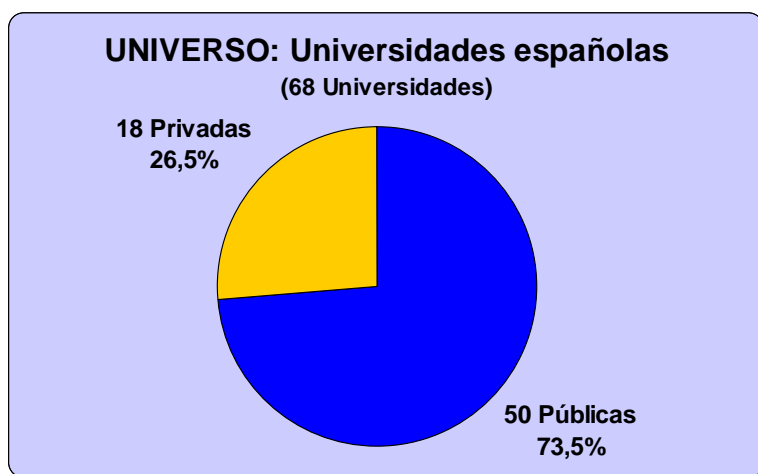
5.2

Análisis documental específico y análisis del estado real del *corporate* universitario



Iniciada la fase conclusiva de nuestra investigación (definido ya el cuestionario según los criterios expuestos en el apartado anterior y enviado a los elementos de la muestra), observamos ahora los resultados obtenidos en la recopilación de información. Avanzamos en el punto dedicado a la Metodología (capítulo 3), que la selección de la muestra correspondía al universo formado por los 68 elementos existentes en el momento de comenzar el análisis. Recordamos que en ese instante existen en España 68 universidades, 50 públicas (74%) y 18 privadas (26%), según datos de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE). Nuestro estudio parte de un cuestionario distribuido a todas las universidades, en concreto a los miembros de la Red de Gabinetes de Comunicación de la CRUE o, en su defecto, los responsables de los servicios o gabinetes de comunicación. A partir de las contestaciones del universo extraemos la muestra definitiva, compuesta por 64 elementos. El índice de respuesta, por tanto, es superior al 94%.

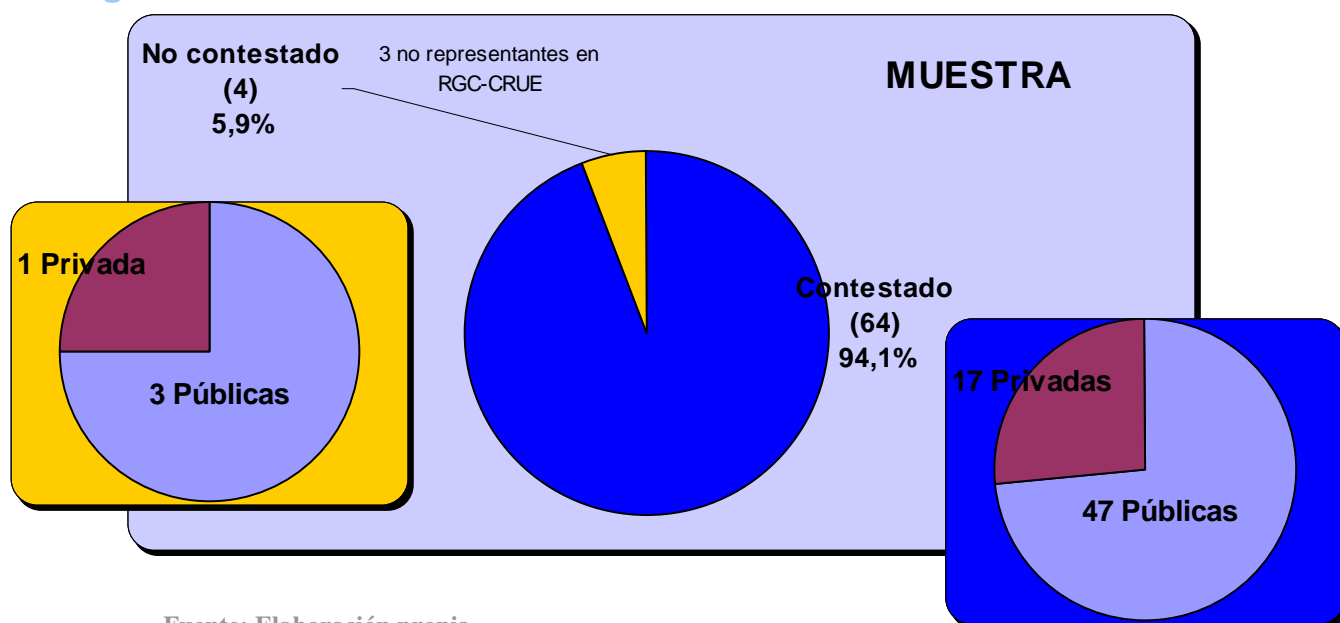
Fig. 5.1



Fuente: Elaboración propia

El cuestionario, que se reproduce en el anexo 1, fue contestado por 64 de las 68 universidades (tres de las cuatro que no han contestado no tienen representante en la comisión de comunicación de la CRUE), lo que supone un índice de respuesta de un 94,11%. De las cuatro universidades que no han respondido, tres son públicas y una privada (Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Politécnica de Cartagena y Politécnica de Valencia, y Alfonso X El Sabio).

Fig. 5.2



Fuente: Elaboración propia

El contenido del cuestionario pretende plasmar y ampliar la primera parte de esta investigación, es decir, la parte teórica o de desarrollo documental, en la que tratamos de acotar los conceptos que, desde el punto de vista del *corporate*, pueden tener presencia en el ámbito universitario, así como definir con precisión su significado e importancia. En esta segunda parte incluimos, por un lado, un análisis de los servicios o gabinetes de comunicación, que trata aspectos como su estructura y organización, dependencia orgánica y funcional, denominación y recursos. Por otro, nos centramos en las funciones que desarrolla dicho servicio, en el grado de implantación y atención al *corporate* por parte de la institución, en la existencia y peso de los medios de comunicación propios, y en otras cuestiones colaterales, pero relacionadas con la comunicación, que pueden ayudar al buen

funcionamiento de ésta en la organización. Acompañamos el análisis práctico con referencias documentales específicas de *corporate* universitario.

Existe escasa bibliografía específica sobre aspectos de comunicación en la universidad y menos aún sobre *corporate* universitario, de manera que no puede obtenerse una visión teórica global de la imagen y la comunicación universitaria, sino sólo una visión parcial, a partir de aspectos muy concretos, generalmente referidos a partes del *corporate* (más bien a partes de partes del *corporate*) o a actuaciones y herramientas de gestión. Sí hallamos literatura –toda muy reciente– generada en congresos y encuentros diversos, promovidos por universidades y, especialmente, por los propios responsables de comunicación de éstas. Así, estas aportaciones, en muchas ocasiones, no son fruto de la investigación científica, sino que son expresiones de experiencias basadas, muchas veces, en la improvisación. Con estos riesgos y estos matices las tomamos, asumiendo que sí son un testimonio muy válido para conocer la situación real del *corporate* universitario.

Queremos puntualizar de nuevo que no hemos pretendido realizar un análisis exhaustivo y pormenorizado de cada uno de los elementos que intervienen o influyen en el proceso de la comunicación, sino aportar una visión general del estado del *corporate* de las universidades en España para proponer las herramientas necesarias para un modelo general adecuado. Después, su adaptación a cada una de las instituciones requerirá, como señala Losada Vázquez¹² (1998: p. 144), “de la estructura particular de cada una de ellas y de sus propias necesidades y posibilidades”.

Castro¹³ (1987: 87) opina que la adecuación comunicativa de las universidades depende, entre otras cosas de:

¹² LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998

¹³ CASTRO, Carlos, “Gabinetes de prensa en las universidades: elementos de sistemas de información”, en *Universidad y medios de comunicación*, Consejo de Universidades, Madrid, 1987, p. 87

- “Confeccionar un plan general de prioridades que regule las fases de puesta en marcha del proceso comunicativo”.
- “Marcar los grados de pertinencia del proceso comunicativo, según las necesidades de cada uno de los órganos y miembros de la comunidad universitaria”.

Losada Vázquez¹⁴ (1998: p. 144) añade:

“Para alcanzar estos objetivos, es preciso proceder al diagnóstico del sistema de comunicación institucional, que determinará el ámbito en el que se desarrollará una investigación más profunda y específica”.

Y ésta es, precisamente, nuestra meta.

5.2.1 Una aproximación conceptual-pragmática al *corporate* universitario

Los únicos manuales de gestión de *corporate* universitario editados y públicos lo hallamos en la Universitat Jaume I (UJI)¹⁵ y la Universidad de Cádiz (UCA)¹⁶. En ambos casos reciben el mismo título –*Manual de gestión de imagen y comunicación* (también bautizados con el acrónimo MAGICO)- y ambos han sido dirigidos por Justo Villafañe (el primero en el año 2000 y elaborado por un equipo profesional interno, y el segundo en 2002, desarrollado por un equipo externo¹⁷). Estos manuales tienen un enfoque pragmático, y su

¹⁴ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 144

¹⁵ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000.
<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>

¹⁶ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002

¹⁷ Este dato, que no se especifica en el MAGICO de la Universidad de Cádiz, ha sido facilitado por la Jefatura de Prensa de dicha universidad

uso nos sirve para observar una correcta aplicación de conceptos teóricos y prácticos. El manual forma parte del Plan Estratégico de Imagen y Comunicación y, en el caso de la Universitat Jaume I, se integra en él junto a otros tres elementos: el Plan Anual de Comunicación, el Programa de Identidad Visual y el Plan de Comunicación Interna.

El concepto de *corporate*, tratado desde el punto de vista teórico de forma general en un capítulo anterior, puede ser aplicado al ámbito universitario. La imagen corporativa de la universidad requiere una gestión profesional, que parta de la definición del proyecto institucional, defina el posicionamiento e imagen de la universidad y establezca la estrategia para a medio plazo para conseguirlo. Este objetivo obliga a definir, en primer lugar, la identidad corporativa de la institución, su comportamiento y su personalidad, conceptos ya definidos en el capítulo de esta investigación dedicado al estudio documental, sobre los que se debe regir el eje de actuación especificado en el Plan Estratégico de Imagen y Comunicación.

Miguel de Aguilera¹⁸ se refiere de forma concreta a la importancia de la comunicación universitaria como “no como instrumento, sino como elemento estratégico que cruza transversalmente” la institución. El autor le atribuye funciones específicas, como el medio para la integración de acciones y estructuras inconexas, para la captación de recursos, para el asentamiento de liderazgos sólidos para el cambio de la institución y para expresar su responsabilidad pública.

La identidad corporativa de una universidad puede quedar integrada por tres elementos, cuyo contenido ayudará a marcar las diferencias de cada institución académica respecto de las demás:

- Historia de la Universidad

¹⁸ DE AGUILERA, Miguel, “La Dirección General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora de la Universidad de Málaga. Un ejemplo de comunicación institucional en la Universidad”, Universidad de Málaga, 2004

- Proyecto docente e investigador
- Cultura corporativa

Para mayor operatividad, su contenido se plasmará en un texto de síntesis –que servirá para su difusión a través de la comunicación- que pondrá de relieve la historia de la universidad como parte de sus elementos intransferibles, pero también aquellos aspectos que confirman sus rasgos diferenciales y que argumentan sus logros¹⁹.

La política de imagen corporativa de una universidad deberá tener en cuenta también su comportamiento corporativo y personalidad corporativa²⁰. (2000: p. 7)

“El comportamiento corporativo es el resultado de la actividad funcional de la universidad y hay que evaluarlo, en primer lugar, analizando los resultados de su actividad principal: la docencia y la investigación, pero también a partir de los resultados de obtenidos en el resto de sus políticas de gestión”.

“La personalidad corporativa es el conjunto de manifestaciones que la universidad efectúa voluntariamente para proyectar una ‘imagen intencional’ entre sus públicos –externos e internos- a través fundamentalmente de su comunicación con esos públicos. Esta imagen intencional equivale a la noción de posicionamiento estratégico, es decir, la posición que la universidad pretende ocupar en mente de los públicos”.

¹⁹ En el anexo 2 pueden consultarse los textos de síntesis de la identidad de la UJI y la UCA. De los tres modelos de textos distinguidos por su extensión gradual, aportamos los más largos por su mayor contenido informativo. Para más datos véase VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000, p. 50-52, y VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002, p. 29-32

²⁰ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000, p. 7

La imagen y comunicación corporativas, como elementos de gestión estratégica, están al servicio de las “metas institucionales”. Se observa, por tanto, una vinculación directa entre el Plan Estratégico de la organización y su Plan Estratégico de Imagen Corporativa, que, en el caso de la Universitat Jaume I, es explícitamente real²¹. Las metas institucionales, en el caso de la UJI, son²²: (2000: p. 8)²³

1) Ser una universidad de referencia

- por su oferta de servicios a la sociedad castellanense
- por una capacidad de respuesta inmediata a las demandas de su entorno
- por su talante abierto y emprendedor
- por una excelencia académica e investigadora superior a las universidades de su dimensión

2) Ser una universidad atractiva

- que la convierta en la preferida para estudiar y trabajar en ella
- para facilitar acuerdos de colaboración institucional y profesional
- para dotarla de la financiación suficiente

3) Lograr un número suficiente de alumnos

- gracias a una oferta docente diferenciada
- reteniendo a los estudiantes de su entorno natural
- atrayendo a los estudiantes de fuera de la zona de influencia tradicional

²¹ Para más datos véase *Sistema de Dirección Estratégica. Documento base de planificación* de la UJI. También en versión *on line* en <http://www.uji.es/infoinst/projectes/peuji/>

²² En el caso del MAGICO de la UCA las metas no se especifican, aunque sí se plantean orientaciones estratégicas y argumentos comunicativos

²³ Observamos lo que podríamos denominar tres categorías de enunciados en las metas institucionales, que responderían retóricamente a las preguntas “para qué”, “cómo” y “por qué”. Implícita y respectivamente hallamos tres significados: objetivos, mecanismos y argumentos. En nuestra opinión, los dos primeros tipos serían extrapolables a cualquier universidad, pero no el tercero, que tiene que estar basado en hechos reales y relevantes, y que, en algunos casos, establezcan la singularidad y hasta la exclusividad

Encontramos otro ejemplo de líneas estratégicas en la Universidad de Málaga, citadas por Aguilera²⁴:

- Establecer la identidad y la imagen corporativa
- Incrementar el sentimiento de pertenencia y la participación de los universitarios
- Atraer nuevos estudiantes
- Lograr una mayor proyección en la sociedad (difusión de investigaciones e innovaciones, participación en debates ciudadanos)
- Asentar la internacionalización (movilidad, relaciones estratégicas)
- Mejorar la relación con empresas e instituciones
- Desarrollar productos comunicativos de calidad
- Atención personalizada a los universitarios y a los ciudadanos

Aguilera habla de unos objetivos generales, que deberán concretarse después para orientar eficazmente las acciones comunicativas. El autor cita entre los primeros la creación de una universidad más transparente, abierta (a los miembros de la comunidad universitaria y a la sociedad) y participativa, preocupada por su reputación corporativa y por la mejora de la gestión (con la inclusión de herramientas eficaces para la circulación de información y comunicación). Establece como objetivos estratégicos:

1) Generación de valor social

- Gestión de la reputación corporativa Gestión de la marca

2) Generación de valor centrada en las personas

- Gestión del conocimiento
- Implicación de las personas .

3) Incrementar la circulación de información entre

- los públicos concernidos:
 - Estudiantes: los que están, los que acaban de estar y los que estarán

²⁴ DE AGUILERA, Miguel, “La Dirección General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora de la Universidad de Málaga. Un ejemplo de comunicación institucional en la Universidad”, Universidad de Málaga, 2004

- Profesores e investigadores
- Personal de administración y servicios
 - los públicos menos concernidos:
- Familiares de miembros de nuestra Comunidad
- Otros públicos objetivo y la sociedad, en general

Hallamos una referencia bibliográfica más sobre los objetivos estratégicos de una universidad española, aunque de enunciación más genérica. Losada Díaz²⁵ (2002: p. 168) señala estas metas de la Universidad Pontificia de Salamanca:

1. Consolidación de la estructura institucional a partir del desarrollo de su identidad católica.
2. Fomento del concepto de calidad en todos los niveles de la organización.
3. Multiplicar y profundizar en sus vínculos con la sociedad, fomentando la colaboración con otras instituciones públicas y privadas, y la difusión del conocimiento generado en la universidad.

5.2.1.1 El proyecto institucional y su gestión estratégica

Definida la imagen corporativa, a partir de las definiciones de identidad, comportamiento y personalidad, debemos concretar la visión y misión de la institución, porque éstas configuran, junto a las orientaciones estratégicas de la organización, el proyecto institucional, según el modelo planteado por Villafañe²⁶ (1999: p. 20; 2000: p. 10). Éstos son aspectos estrechamente vinculados con el *corporate* y con la correcta

²⁵ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 168

²⁶ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 20

planificación de éste, conceptos que deben definirse claramente antes incluso de abordarse la planificación, y por ello vamos a tratarlos específicamente en el análisis, por su importancia, y para hacerlo desde una doble perspectiva: la del gabinete o servicio de comunicación (Dircom) de la universidad y la de la propia institución académica.

Lesly²⁷ (1981: p. 456) habla ya en la década de los 80 del interés suscitado en Estados Unidos para definir el marco ideal de la comunicación en la universidad y de su misión de la universidad. En España, las referencias son muy tardías. Nos resultan útiles para una correcta concreción práctica con base teórica previa, las definiciones incluidas en los MAGICO²⁸ de la UJI y la UCA. Recordamos la definición de visión aportada por Villafañe (2000: p. 10), como:

“la imagen compartida por los miembros [de una organización] sobre lo que quieren ser y cómo lograrlo”

“es la meta suprema hacia la cual se orienta su misión y las políticas de gestión de la organización”²⁹

Albrecht³⁰ se refiere a la visión metafóricamente como “tren del norte” para expresar la idea del destino al que la organización desea llegar. En este paralelismo, el modo concreto de cómo llegar (transporte y camino) sería la misión.

²⁷ LESLY, Philip, *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*, Martínez Roca, Barcelona, 1981, p. 456

²⁸ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000, p. 10

²⁹ La definición que el autor plantea en VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 22, incluye una diferenciación notable, al especificar que son los miembros “de la alta dirección de la empresa” los que deben tener esa imagen compartida. Ignoramos si el planteamiento distinto es consciente o un error de transcripción. No obstante, las características intrínsecas de gobierno y gestión en la organización universitaria, respecto a una empresa privada, podría plantear cambios en este sentido.

³⁰ ALBRECHT, Karl, *La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 1996

Traducido a la práctica, la visión estratégica, en el caso de la Universitat Jaume I y de la Universidad de Cádiz, se concreta así:

“Ser el principal motor de desarrollo socioeconómico y cultural de su entorno a través de la creación y transmisión de conocimientos” (Universitat Jaume I, 2000: p. 10)³¹

“Lograr una Universidad comprometida con la Enseñanza y la Investigación de calidad, al servicio del desarrollo regional y la integración de la provincia de Cádiz, con vocación de proyectar el Espacio Europeo de Educación Superior a los países del Norte de África e Iberoamérica” (Universidad de Cádiz, 2002: p. 17)³²

Así pues, el contenido de la visión debe ser una declaración genérica, pero sintética, que enuncie las principales orientaciones estratégicas del proyecto institucional, que luego deberá concretarse y plasmarse en las políticas funcionales y formales, que, a su vez, irán moldeando la imagen corporativa. Dice Villafañe que debe ser expresada de forma clara, debe constituir un propósito noble y que implique a las personas, y debe ser creíble y tener probabilidad verosímil de éxito.

Partiendo de la visión, la institución debe concretar la misión, que el autor³³ (1999: p. 11) define como:

“la declaración explícita del modo en el que la organización piensa satisfacer la meta expresada en su visión estratégica”

³¹ VILLAFANE GALLEGOS, Justo (doctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000, p. 10

³² VILLAFANE GALLEGOS, Justo (doctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002, p. 17

³³ VILLAFANE GALLEGOS, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 21

Traducido a la práctica, la misión estratégica, en el caso de la Universitat Jaume I y de la Universidad de Cádiz, se concreta así:

“La Universitat Jaume I es una institución de educación superior orientada hacia la innovación como vía para desarrollar social, cultural y económicamente su entorno, y se debe valer para ello de las potencialidades de su capital humano y de una orientación preactiva hacia su ámbito de influencia” (Universitat Jaume I, 2000: p. 11)³⁴

“Fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso con la calidad entre todos los miembros de la UCA, para promover la sociedad del conocimiento, dar respuesta a la demanda de enseñanza superior e investigación, y contribuir al desarrollo de los sectores productivos de la provincia de Cádiz” (Universidad de Cádiz, 2002: p. 18)³⁵

Observamos que se trata de una concreción del modo en cómo se pretende actuar para conseguir el objetivo detallado en la visión. Dice Villafañe³⁶ que este enunciado debe expresar claramente el camino elegido para llegar a la meta, identificar a la organización y su actividad, ser concisa pero completa, poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica y ser digna de recordar. (1999: p. 23)

Observamos que, en ambos casos se ofrecen enunciados de significado similar. La principal diferencia, en el caso de la visión de las dos universidades, radica en la referencia a otros ámbitos geográficos. Mientras en la UJI opta por un término genérico, que puede concretarse a través del adjetivo posesivo “su” y orientar la atención hacia el entorno más

³⁴ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000, p. 11

³⁵ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002, p. 18

³⁶ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 23

inmediato (se entiende provincia y provincias colindantes o próximas), la UCA hace alusión a tres ubicaciones mucho más amplias y lejanas: Europa, Iberoamérica y la región del Norte de África (esta última como elemento no común a la mayoría de universidades y que responde a las propias necesidades de la UCA, por su campus descentralizado, con sedes en Cádiz, Puerto Real, Algeciras-La Línea y Jerez de la Frontera). La visión y la misión deberán concretarse en cada caso según las características concretas de cada institución, contextualización y condicionantes propios y ajenos. En una parte, la vocación de las organizaciones será coincidente debido al sector en el que se insertan y, por tanto, los medios para la consecución de las metas, similares o iguales.

Ésta es la teoría, ejemplificada correctamente en casos prácticos reales. Pasamos ahora a observar los resultados concretos del análisis de la enunciación de la visión y la misión en la universidad española.

5.2.1.2 Visión y misión

La parte del análisis “misión y visión” se refiere a los objetivos estratégicos de la organización como parte de su identidad corporativa. Ambos conceptos se integran, por tanto, en el *corporate*, como acabamos de ver.

Recordemos, tal y como hemos visto en el apartado de análisis documental, que la visión es la “imagen compartida por la dirección sobre lo que quieren ser y cómo lograrlo” y define la misión como la “declaración explícita del modo en que organización piensa satisfacer la visión”³⁷. En consecuencia, la misión debe ser más concreta, dado que pretende sintetizar el modo de materializar la visión.

La visión es, por tanto, una especie de declaración de intenciones que pretende sobrepasar el ámbito lingüístico, al aludir, implícitamente, a actuaciones para que la meta propuesta se convierta en realidad. Su importancia es elevada, puesto que todas las acciones

³⁷ VILLAFANE GALLEGOS, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 22

desarrolladas por la organización deberán supeditarse a este objetivo último y, por tanto, el proyecto empresarial –en este caso mejor denominado institucional- dependerá de su adaptación a aquélla.

Resulta curioso que hay más universidades que afirman tener la **misión** de su servicio de comunicación explicitada (30 de las 64 de la muestra, es decir, el 46,87%), que las que aseguran que su universidad la posee (23, es decir, el 35,93%, aunque, de éstas, tres no proporcionan su enunciado, sino que remiten a publicaciones internas). Sin embargo, en el caso de lo que se conoce como **visión** la proporción se invierte: sólo un servicio de comunicación la tiene definida (1,56%) y, en el caso de la institución, únicamente son siete las universidades que afirman tenerla y seis la han concretado.

Pero es necesario matizar algo: el contenido de la misión que se ha reproducido en los cuestionarios como propia de los gabinetes de comunicación, en muchos casos, no se ajusta a lo que realmente es la misión de una organización. En muchas ocasiones, como decimos, se aportan las funciones del órgano como sinónimo de misión. En nuestra opinión, esto sucede en un alto número de casos: 12 de las 30 definiciones proporcionadas no se ajustarían al contenido adecuado de la misión³⁸ y hay otros casos dudosos (no son tan incorrectos, pero su contenido no se ajustaría a un enunciado correcto de misión desde el punto de vista del *corporate*). En todos estos casos, la misión del órgano encargado de la comunicación incluye, únicamente, una enumeración parcial de sus tareas (envío de notas de prensa a medios de comunicación, contratación de anuncios en prensa institucional, envío por correo electrónico a las listas de distribución interna, etc.) y, en ningún caso, se enlaza con la misión de la organización, al servicio de la cual debe estar.

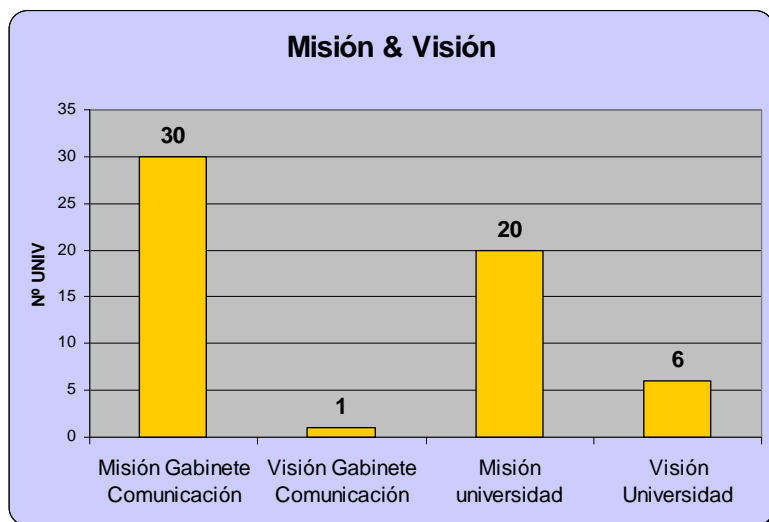
Veamos el caso de la UJI³⁹, la misión de cuya Dircom sí está explicitada desde un correcto punto de vista del *corporate*:

³⁸ Todas las misiones aportadas pueden consultarse en el anexo 5 de esta investigación. Los casos que consideramos incorrectos se marcan en el anexo con el signo ?

³⁹ VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000, p. 33

“Contribuir a la satisfacción de la visión estratégica de al Universitat Jaume I mediante una gestión eficaz de al comunicación e imagen corporativas de la institución”.

Fig. 5.3



Fuente: Elaboración propia

Hay, además, una confusión entre los conceptos visión y misión. La visión debería ser un enunciado claro y sintético de aquello que la organización quiere ser y de aquello de lo que va a servirse para conseguirlo. La misión, como hemos dicho, es la concreción de cómo piensa conseguirse esa meta expresada en la visión. Sin embargo, en la mayoría de casos hallamos definiciones demasiado extensas, algunas quizá extraídas de los respectivos Estatutos de la universidad⁴⁰, y, lo que es peor, hay muchas más universidades con misión que con visión, cuando aquélla debe surgir de ésta. Sin duda, la confusión es absoluta.

Respecto al contenido, hay coincidencias terminológicas, pero definiciones tan amplias que las ideas se pierden en la inconcreción. La palabra más reiterada es “sociedad” o su adjetivo derivado “social”, presente en 19 definiciones (con muchas más repeticiones aún), seguida de investigación o derivados, con 12 casos. Hay otros sustantivos o derivados

⁴⁰ En algunos casos se mencionan los Estatutos

presentes en varios ejemplos de misión: desarrollo (9), conocimiento (8), ciencia (7), cultura (6), tecnología (5), economía (5), educación (5), innovación (4), entorno (4) y enseñanza (2).

Concepto	Casos
Sociedad	19
Investigación	12
Desarrollo	9
Conocimiento	8
Ciencia	7
Cultura	6
Tecnología	5
Economía	5
Educación	5
Innovación	4
Entorno	4
Enseñanza	2

Lo que sí queda clara es la vocación social de la institución, como servicio público que trabaja por y para la sociedad. Sí se evidencia esa acertada contribución al desarrollo del entorno, no sólo desde el punto de vista cultural y formativo, sino también tecnológico y económico, y, en definitiva, reiteramos, social.

Ya hemos apuntado que las visiones ofrecidas por las universidades son escasas y poco concretas, además de extensísimas. Como hemos señalado, sólo se ofrecen 6 definiciones y prácticamente todas se confunden con otro tipo de enunciados. Observamos algunos ejemplos erróneos de visión:

UNIVERSIDAD DE JAÉN

La visión es la imagen deseada y alcanzable, en el futuro lejano, de la institución. El primer paso para definirla la ha dado el Equipo de Gobierno con una propuesta inicial. De esta forma, la consecución de los objetivos

expuestos en el Plan Estratégico debe servir para lograr que la Universidad de Jaén alcance una visión de sí misma tal que sea: a) Una universidad de tamaño medio, con alto nivel de eficiencia y efectividad académica, y de influencia en su entorno. b) Una universidad con las infraestructuras adecuadas y competitivas para las funciones que desarrolla. c) Una Universidad que impulsa actividades y colabora con las promovidas por los agentes sociales e institucionales, fundamentalmente con las de presencia en la provincia de Jaén. d) Una universidad con docencia en todos los ciclos universitarios que, aún manteniendo la oferta de titulaciones en las cinco grandes áreas de enseñanza (Experimentales, Humanidades, Sociales y Jurídicas, Tecnológicas y de la Salud) persiga una estrategia de especialización acorde con nuestras potencialidades y oriente su docencia hacia la realidad socioeconómica del entorno, mediante el diseño y actualización de los planes de estudios. e) Una universidad con oferta de formación continua estrechamente ligada a la demanda social. f) Una universidad que mantiene vínculos permanentes con sus egresados y recibe de forma periódica sus inquietudes y necesidades. g) Una Universidad con investigación competitiva y con líneas de investigación. h) Una universidad que, a través de la investigación, aporta soluciones a la sociedad, en general, y al sector productivo de su entorno, en particular. i) Una universidad que actúa como agente dinamizador de la cultura en su ámbito territorial. j) Una universidad que representa un espacio abierto a las diferentes formas de expresión cultural, a la creación y exposición de ideas, al encuentro de las personas y de las artes en general. k) Una Universidad que gestiona con eficacia y eficiencia y que persigue la satisfacción de sus clientes internos y externos. l) Una universidad con recursos financieros suficientes y con fuentes de financiación diversificadas, donde la financiación privada, a través de la formación continua, la investigación y la promoción cultural, es cada vez más significativa. m) Una universidad con transparencia en su actividad y que rinde cuentas a la sociedad. n) Una Universidad con una plantilla de profesorado y PAS altamente cualificada, fuertemente motivada e ilusionada con el desempeño de su trabajo. ñ) Una Universidad con un Gobierno próximo, una Dirección dialogante y una gestión ejercida con profesionalidad.

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN ANTONIO DE MURCIA

LA UCAM es una Universidad Católica en la que se imparte docencia superior, se forman investigadores y se preparan profesionales mediante la generación y transmisión de la ciencia, la técnica y la cultura, según la verdad racional y la luz de la fe de la Iglesia Católica; al servicio del desarrollo integral de la persona, la familia y la sociedad, según los principios del Evangelio y por medio de: 1) Una oferta académica diversificada, en continua adaptación y consecuente con las necesidades reales de la sociedad, de la cultura y de la Iglesia Católica. 2) Metodología docente aplicada a grupos reducidos; evaluación continua; desarrollo de la autonomía personal y el espíritu de servicio; fomento del trabajo en equipo; estimulación de la creatividad personal y colectiva; y en contacto permanente con los entornos profesionales mediante la realización de prácticas. 3) Enseñanza personalizada con alto nivel de dedicación de los profesores a los alumnos y con un cuerpo específico de tutores adiestrados para la orientación académica, psicopedagógica y personal de los alumnos. 4) Una comunidad universitaria integrada por alumnos, profesores, administración y servicios y órganos de gobierno sobre los principios de cooperación y mutua ayuda al servicio del saber. 5) Orientación internacional, nacional y regional con especial atención hacia los países de habla hispana. 6) Sistema de gestión de la calidad aplicado a la docencia, la investigación y los servicios con el fin de garantizar la excelencia en las funciones profesionales y en las relaciones humanas entre todos los miembros de la comunidad universitaria. programas de formación continua del profesorado y personal de servicios.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

La Universidad Pontificia de Comillas quiere ser: 1) Una Universidad de tamaño medio. Con conciencia fuerte y compartida de su identidad y valores como institución de la Compañía de Jesús, que apuesta por la persona y los valores humanos, el compromiso ético y social y la justicia. 2) Una Universidad que aspira, en las áreas ya consolidadas, a la excelencia en la enseñanza en todas sus modalidades y niveles y a una

investigación escogida y de calidad que contribuyan al desarrollo cultural, social, económico y tecnológico del entorno. 3) Una Universidad con mentalidad y espíritu innovadores y con flexibilidad suficiente para adaptarse a las necesidades y exigencias del entorno y de la sociedad. 4) Una Universidad con dimensión Internacional y liderazgo moral y cultural en la sociedad. 5) Una Universidad que aspira a la calidad y a la mejora continua por medio de la evaluación y la renovación, la profesionalidad y la eficacia en la gestión y una mayor participación y corresponsabilidad en la toma de decisiones.

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

La Visión, así formulada, es el horizonte al que debe dirigirse la UD en los próximos años y hacia el que es preciso ordenar la actividad universitaria: todos los miembros de la Universidad, cada cual desde su ámbito y responsabilidad, están llamados a participar con efectividad en que esta visión se alcance realmente.

Las tres primeras visiones son extremadamente extensas e inconcretas. La primera es más bien una definición, a medio camino entre un texto de síntesis de identidad corporativa y las metas institucionales, y las dos siguientes aportan un contenido que mezcla objetivos institucionales, atributos de imagen y argumentos comunicativos. La cuarta no aporta ningún contenido válido.

Lo mismo ocurre con algunas misiones aportadas por las universidades. Si tenemos en cuenta el criterio apuntado por Villafañe⁴¹ de la concisión (el autor dice que debería caber en el dorso de una tarjeta de visita), pocas de las misiones enunciadas servirían. Además, ésta debe expresar la declaración de cómo lograr la visión y, en muchos casos, observamos más bien una autorreferencia insistente de lo magnífica que es la universidad y de lo que ya realiza (éstos son elementos más propios de los atributos de imagen y de los argumentos comunicativos). Observamos algunos ejemplos⁴²:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

La Universidad Autónoma de Madrid es una entidad de Derecho Público a la que corresponde, en el ámbito de sus competencias, el servicio público de la educación superior mediante la investigación, la docencia y el estudio. Está dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio y hace de la autonomía seña fundamental de su identidad. Se define por su voluntad de innovación e implicación social, en coordinación y colaboración con otras universidades e instituciones. Tal y como se señala en el artículo 2 de los Estatutos de la Universidad, son funciones de la Universidad Autónoma de Madrid al servicio de la sociedad: a) La creación,

⁴¹ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 23

⁴² Pueden consultarse en el anexo 5 todas las visiones y misiones aportadas por las universidades.

el desarrollo, la transmisión y la crítica de la ciencia, de la técnica, de la cultura y del arte, siempre orientadas hacia la libertad, el desarrollo sostenible, la justicia, la paz y la amistad entre los pueblos. b) La preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos, así como la actividad creadora en todos sus campos. c) El apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico en todos sus ámbitos, tanto nacionales como internacionales. d) La difusión del conocimiento y de la cultura a través de la extensión universitaria y la formación permanente. e) El desarrollo de un modelo de educación multidisciplinar y éticamente orientada hacia la búsqueda de soluciones para los problemas relacionados con el medio ambiente, a través de la promoción de conocimientos, valores, actitudes, habilidades y patrones de comportamiento comprometidos con el desarrollo sostenible

UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID

Universidad Europea de Madrid proporciona una formación universitaria integral, orientada a la adaptación del estudiante al entorno laboral y a su desarrollo personal. Nuestra misión es hacer de la Universidad Europea de Madrid un referente de la calidad en la enseñanza universitaria en España, a la vanguardia del desarrollo intelectual y técnico; formando líderes y profesionales eficientes, capaces de responder a las necesidades de la nueva sociedad global. Consideramos la excelencia académica como uno de nuestros pilares estratégicos. Esta visión nos lleva a incorporar a la enseñanza de nuestros alumnos todos los conocimientos y habilidades demandadas por la sociedad: desde las últimas tecnologías en el aula y clases orientadas a la práctica, a una apuesta por la enseñanza de idiomas y potenciación de los intercambios internacionales que abran las puertas a la ciudadanía global de la que todos formamos parte. Asimismo y a través de programas de desarrollo de habilidades personales y profesionales, avanzamos en el desarrollo en competencias no sólo de los estudiantes, sino también de los profesores con los que comparten su aprendizaje, de manera que la educación que ofrecemos tenga en cuenta todas las dimensiones del individuo. La Universidad organiza una amplia oferta de actividades de responsabilidad social a través de nuestra Oficina de medioambiente, Oficina de voluntariado y Cooperación y Seminario permanente de ética, con el objetivo de sensibilizar a la comunidad universitaria y tratar de responder eficientemente a las necesidades que la sociedad actual nos plantea

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

Universidad que, socialmente reconocida por su excelencia académica, sirve a la sociedad especialmente a través de la formación integral de sus alumnos como personas y profesionales. Universidad que se distingue tanto por su coherencia en el desarrollo y transmisión de los valores éticos y humanistas enunciados en el Proyecto Universitario de la UD, como la visión cristiana que la inspira y hace que se sienta especialmente solidaria con los menos favorecidos. Universidad con una organización moderna, capaz de adaptarse a las rápidas transformaciones de la sociedad, comprometida con el cambio social y cultural de la sociedad vasca y valorada en el ámbito internacional. "Universidad comprometida con la excelencia en el desarrollo coherente de sus valores"

UNIVERSIDAD DE NEBRIJA

La Universidad de Nebrija es una universidad española, laica e independiente, con clara vocación internacional y espíritu práctico: Nuestro principal compromiso es mantener un alto rigor en la enseñanza académica y en la investigación científica en todas nuestras áreas de especialización, contribuyendo así tanto a la formación y desarrollo profesional y humano de los estudiantes como el progreso de la sociedad.

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA

La Universidad de Cantabria es una institución pública, cuyo principal objetivo es contribuir al progreso social a través de su compromiso con la excelencia docente y científica. Para la consecución de sus fines, procura

una mejora constante de la calidad de su trabajo, que se traduce en la aplicación de un proceso de revisión y mejora de toda su actividad docente, investigadora y administrativa.

UNIVERSIDAD DE JAÉN

Fomentar y contribuir, mediante la orientación al entorno, al desarrollo de la sociedad, a través de una formación e investigación, innovadora y de calidad.

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

Servir a la sociedad ofreciendo docencia, investigación y servicios de calidad, que satisfagan plenamente sus expectativas, al tiempo que permitan desarrollarse profesionalmente a los miembros de la comunidad universitaria, para conseguir entre todos el desarrollo social, económico y tecnológico de nuestra sociedad y el desarrollo integral de nuestros estudiantes al tiempo que facilitar su inserción en el mundo laboral.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

La Universidad Pontificia Comillas de Madrid es una institución de educación superior de la Iglesia católica confiada a la Compañía de Jesús para la creación y transmisión del saber, el conocimiento y la cultura, la formación de personas y profesionales y la contribución a la búsqueda y solución de los problemas fundamentales inherentes al ser humano y a la sociedad, en servicio de la fe y la promoción de la justicia, llevado a cabo con criterios de calidad, sentido crítico y en constante renovación y adaptación a las necesidades de la sociedad y de la Iglesia.

Los tres primeros son demasiado extensos e inconcretos. Los cinco siguientes podrían admitirse como misiones.

Una vez concretada la misión tendrán que definirse las orientaciones estratégicas, como tercer elemento del proyecto institucional, que suponen “la concreción de cómo la institución va a cumplir su misión”⁴³. (2000: p. 11) Éstas se materializan en programas y acciones que, en algunos casos pueden existir ya, y, en otros, se deberán potenciar las orientaciones estableciendo nuevos planes y actuaciones que justifiquen esas orientaciones. En las ocasiones que se requiera, algunos de esos planes podrán convertirse en programas de comunicación corporativa específicos.

⁴³ VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000, p. 11

En el caso del MAGICO de la UJI⁴⁴ se establecen cuatro orientaciones estratégicas, traducidas cada una de ellas en acciones concretas:

- Orientación hacia la innovación:
 - Programa de Mejora Docente Continua
 - Programa de Profundización en la Aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación
 - Plan de Promoción de la Investigación
 - Instituto de Tecnología cerámica
 - Posición de vanguardia en la obtención de recursos externos para I+D por profesor

- Orientación hacia el entorno:
 - Practicum
 - Programa Universidad-Empresa
 - Política Cultural y de Dinamización Universitaria
 - Programa Campus Abierto
 - Programa Destino UJI
 - Observatorio Profesional Permanente
 - Política de Compromiso Social y Ecológico
 - Fundación Cátedra Enric Soler i Godes
 - Universidad par Mayores

- Orientación hacia las personas:
 - Plan de Comunicación Interna
 - Estructura democrática y participativa
 - Servicio de Información del Campus
 - Periódico *Vox UJI*
 - Unidad de Apoyo Educativo
 - Sociedad de Amigos y Antiguos Alumnos

⁴⁴ Op.cit p., 17

- Escuela de verano para Niños y Niñas
 - Plan Plurianual de Formación del Personal de Administración y Servicios
- Orientación hacia la acción:
- Plan Estratégico
 - Plan Director de Gestión y Plan de Sistemas
 - Proyecto de Aseguramiento de la Calidad en los Planes de Estudio
 - Plan de Ordenación Académica
 - Programa de Gestión de la Cultura Corporativa

En el caso de la UCA⁴⁵ se concretan tres:

- Orientación hacia la calidad:
- Programa de control de la calidad de la investigación
 - Evaluación de titulaciones y servicios
 - Procesos de mejora institucional
 - Plan institucional de calidad
 - Grupos de mejora
- Orientación hacia los recursos humanos:
- Plan Propio de Investigación
 - Programa de innovación docentes y de formación del profesorado
 - Programa de formación del PAS
- Orientación hacia el entorno:
- Programa Universidad Empresa
 - Programa de Empleo
 - Consorcio Tecnológico de Cádiz
 - Aula del Estrecho

⁴⁵ VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002, p. 25

- Formación de Postgrado y Doctorado en América Latina

También la Universidad Pontificia de Salamanca (UPSA) ha definido sus orientaciones estratégicas a partir de 17 “actuaciones estratégicas”, agrupadas en torno a seis grandes campos, según datos recogidos por Losada Díaz⁴⁶ (2002: p. 168):

- a) Redefinir la oferta
- b) Gestionar el talento estudiantil, docente y gestor
- c) Capturar el pleno potencial de las relaciones institucionales
- d) Mejorar la gestión económico-administrativa
- e) Redefinir la organización y los principales procesos de gestión
- f) Asegurar el impulso externo e interno a través de un Plan de Comunicación

Una vez definido el proyecto institucional y una vez establecidas y concretadas las orientaciones estratégicas (previa enunciación de la visión y la misión), la universidad debe traducirlas también en términos de imagen y conectarlas con su posicionamiento estratégico a través de atributos de imagen.

Fig. 5.4



Fuente: Universidad de Cádiz

⁴⁶ Las actuaciones estratégicas de la UPSA se definieron a partir de los objetivos institucionales y de las conclusiones del *Plan de Actuación para alcanzar la aspiración estratégica de la Universidad Pontificia*, desarrollado por la consultora McKinsey & Company en 2001. Para más datos ver LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 168

Fig. 5.5



Fuente: Universitat Jaume I

5.2.1.2 A modo de síntesis (I)

La universidad española, en general, carece de una visión y misión correctas y explicitadas y tampoco su servicio de comunicación. Se requiere una urgente definición, a partir de la cual la universidad concrete sus orientaciones estratégicas, determine de forma idónea su imagen corporativa, en su versión de imagen intencional, y planifique adecuadamente su comunicación.

5.2.2 Planificación y organización de la comunicación corporativa

El análisis que hemos englobado bajo el epígrafe de “Planificación y organización de la comunicación corporativa” incluye la valoración de programas y herramientas consideradas cada vez más imprescindibles en una buena planificación del *corporate*. Sin embargo, el resultado arroja datos que demuestran una desigual situación entre las universidades y, en general, un estado de debilidad en este ámbito de actuación. Y, en consecuencia, la importancia que la institución confiere a la comunicación es todavía escasa. Entre los elementos analizados hemos integrado los siguientes:

- la existencia o no de un plan de comunicación que defina programas y actuaciones específicas;
- la existencia o no de una normativa de comunicación que regule las acciones comunicativas;
- la existencia o no de la explicitación de la misión del órgano encargado de la comunicación en la institución, que permita conocer su verdadera razón de ser en consonancia con los objetivos de la organización, generalmente establecidos en un

plan estratégico;

- la existencia o no de la explicitación de un mapa de públicos que permita fijar actuaciones según audiencias segmentadas, en función de su importancia para la institución;
- la existencia o no del desarrollo de estudios de imagen que determinen los puntos fuertes y débiles de la organización para la definición más adecuada de los programas de comunicación;
- la existencia o no de un Manual de Identidad Visual que regule las características y los diferentes usos de la marca;
- la existencia o no de submarcas y marcas complementarias para comprobar su grado de coherencia con la marca principal y saber a qué órgano otorga la institución el control de sus rasgos y usos;
- la existencia o no de medios de comunicación propios, para conocer las herramientas de difusión de información de que dispone la organización, y
- la existencia o no de un libro de estilo que normalice y regule la práctica comunicativa de los diferentes medios.

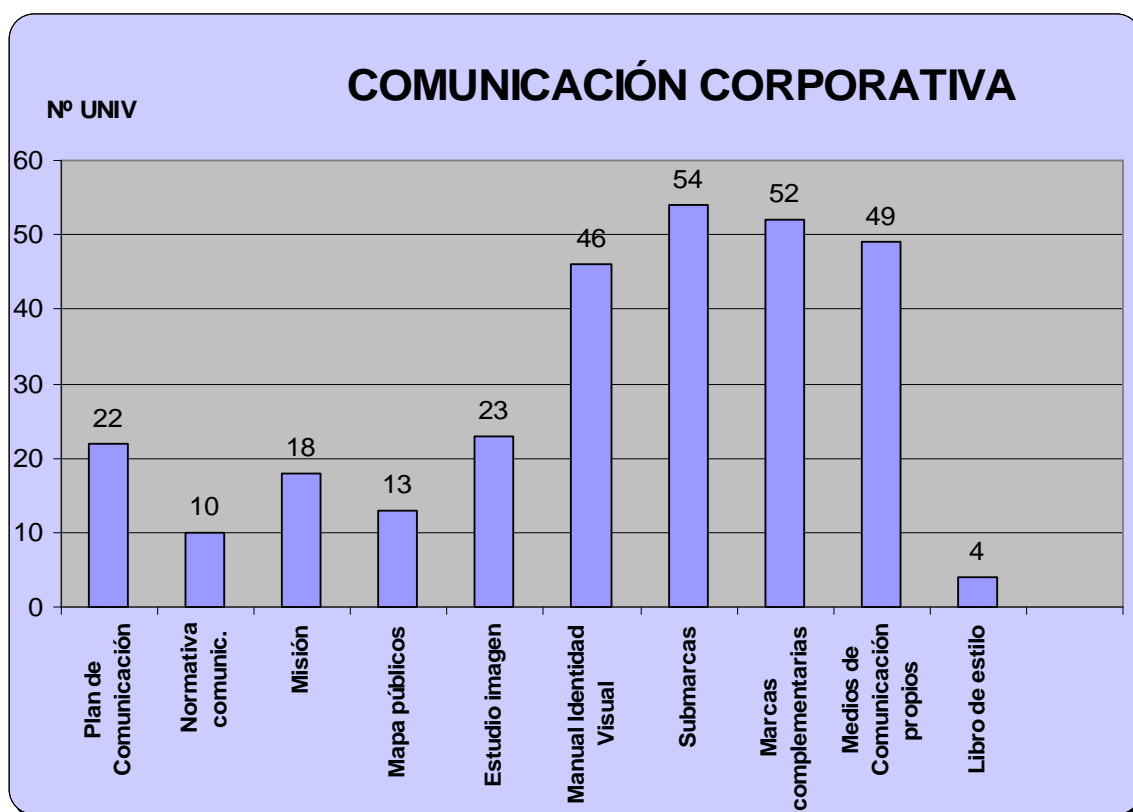
Esquemáticos, éstos son los ítems que hemos analizado:

- Plan de comunicación
- Normativa de comunicación
- Visión y misión del servicio de comunicación
- Mapa de públicos
- Auditorías de imagen
- Manual de Identidad Visual
- Submarcas
- Marcas complementarias
- Medios de comunicación propios
- Libro de Estilo

El análisis demuestra, como ya hemos avanzado, un grado de consolidación escaso de la planificación comunicativa en la mayoría de universidades. Los elementos que más respuestas positivas han registrado son, precisamente, aquéllos que no tienen por qué tener una relación directamente proporcional con una buena gestión de la comunicación. Nos referimos a la existencia de submarcas y marcas complementarias, que presentan un doble riesgo: el número y los rasgos, pues la proliferación descontrolada de símbolos, logotipos o logosímbolos de unidades integrantes de la organización, sin una homogeneización de morfología, diseño, color, tipografía, etc., puede provocar un aspecto muy negativo en la identidad visual de la institución, además de desinformación y pérdida de eficacia.

Observemos los resultados de la primera tabla.

Fig. 5.6



Fuente: Elaboración propia

ANALISIS	Plan de Comunicación	Normativa comunic.	Misión	Mapa públicos	Estudio imagen	Manual Identidad Visual	Submarcas	Marcas complementarias	Medios de Comunicación propios	Libro de estilo
1 = SI	21	10	21	13	23	46	54	52	49	4
2 = EN ELABORACIÓN	8	6	2	5	4	3	0	0	1	4
BLANCO = NO	35	47	21	46	37	15	10	12	14	54
NC = NO CONTESTA	4	5	24	4	4	4	4	4	4	6
TOTAL	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68

5.2.2.1 Planificación y planes de comunicación

Como ya hemos señalado en varias ocasiones en esta investigación, la comunicación es una herramienta fundamental para conseguir afianzar la imagen corporativa. Para alcanzar el posicionamiento estratégico de la institución, habrá que comunicar profusamente los programas y acciones que justifican las orientaciones estratégicas de la organización (que son parte del proyecto empresarial o institucional) y reiterar los atributos de imagen que consoliden y fortalezcan la imagen intencional. Y, en esta tarea, los planes de comunicación resultan esenciales.

Martín Martín⁴⁷ (1999: p. 38) habla de tres procesos comunicativos:

- Política de Comunicación de la organización
- Estrategia de Comunicación
- Plan de Comunicación

El autor, sin embargo, define y desarrolla únicamente la tercera, integrando la segunda en ella y denominándola “Plan/Estrategia de Comunicación” y, en algún caso, con un concepto más clarificador: “Plan Estratégico de Comunicación”⁴⁸ (1995: p. 39):

“Lo que el público piensa u opina de una organización, es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta institución emite al exterior. Por lo tanto es necesario comunicar lo que se hace en una organización y no callarlo, pero informarlo de una manera lógica, clara e institucional, es decir, por medio de un concreto Plan/Estrategia de Comunicación”.

⁴⁷ MARTÍN MARTÍN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995, P. 38

⁴⁸ Op cit., p. 39

En el mismo sentido se manifiesta Jáuregui⁴⁹ (1999: p. 18), quien concreta aún más, aunque metafóricamente, los objetivos de dicho plan:

“Este Plan/Estrategia debe regir cuanto signifique relaciones internas y externas de la Dirección General de la empresa o institución, debe ser como un traje a medida con sus públicos, actuales o potenciales, es decir, debe comprender: la radiografía, el diagnóstico, las recetas, los medicamentos y, en su caso, las operaciones quirúrgicas necesarias para hacer frente a los problemas de Comunicación corporativa o integral de la organización”.

Losada Vázquez⁵⁰ (1998: p. 142) hace referencia explícita al plan de comunicación como una herramienta necesaria para “definir la función de la comunicación institucional en la universidad”, paso requerido, a su vez, para impulsar procesos de transformación institucional y consolidar una nueva identidad.

En la práctica, al menos en el ámbito universitario, observamos que la existencia de manuales o normativas específicas no se traslada a la imagen y comunicación corporativas y ni siquiera hay una planificación general y generalizada de éstas. Sólo 22 de las universidades analizadas afirman disponer de un **plan de comunicación**, es decir, el 34,37% y ocho más aseguran estar desarrollándolo actualmente. La suma implica, no obstante, una cifra inferior a las que no poseen un plan que permita programar y gestionar la comunicación (contenidos, recursos, vías, etc.) ordenada y conscientemente, en aras de lograr la máxima rentabilidad de las actuaciones comunicativas. La ausencia de un plan de comunicación que determine objetivos, estrategias, programas, públicos y normas generales -contenido, forma y práctica de la comunicación-, pone en peligro el eficaz desarrollo de ésta, pese a su profesionalización, que es el primer paso importante. La improvisación no

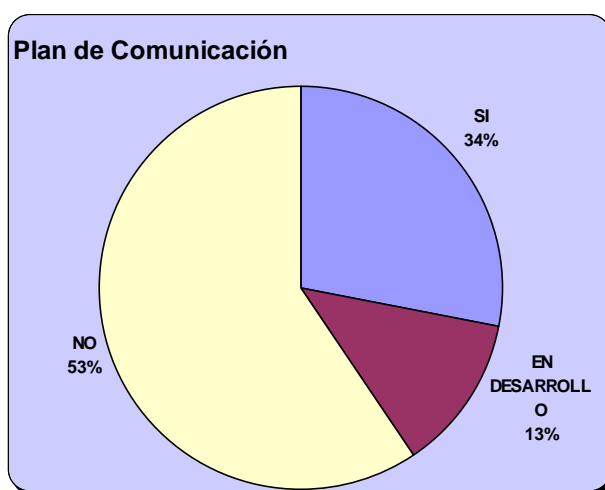
⁴⁹ JÁUREGUI, Fernando, “Tarjeta de presentación. Literatura de empresa”, en *Ideas empresariales*, diciembre de 1990, p. 18

⁵⁰ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 142

es, sin duda, un buen aliado.

Profundicemos un poco más. Si valoramos el análisis específico que hemos elaborado, referido a planes de comunicación, observamos que nuestras hipótesis se cumplen. De las 22 universidades que dicen tener un plan de comunicación, cuatro de ellas ni siquiera lo tienen explicitado, ni ofrecen fecha de elaboración, ni otros datos. Por tanto, sólo 18 parecen tener planes de comunicación (28%).

Fig. 5.7



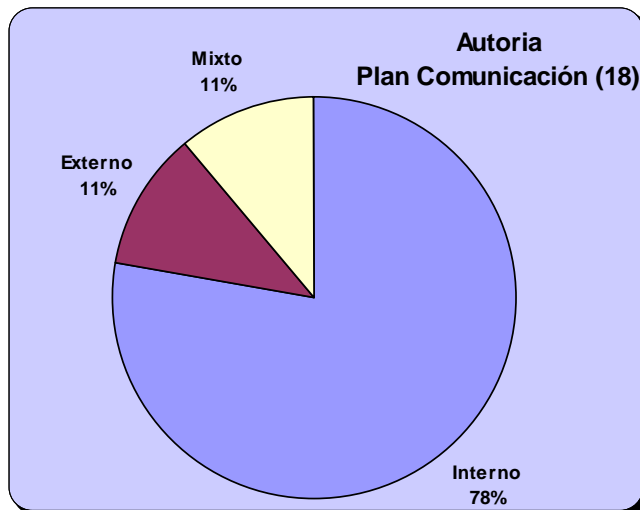
Fuente: Elaboración propia

ANALISIS	PLAN DE COMUNICACIÓN	EXPLICITADO
1 = SI	22	18
2 = EN DESARROLLO	8	
BLANCO = NO	34	46
NC = NO CONTESTA	4	4
TOTAL	68	68

Respecto a la dirección de este plan, sólo una universidad da respuesta al campo (Universitat Jaume I), que alude a una empresa externa. Sobre la autoría, 14 se refieren a equipos internos, generalmente vinculados con el servicio de comunicación (seis de las siete que especifican la autoría de dichos equipos internos apuntan a los servicios de comunicación). Dos universidades dejaron su plan de comunicación en manos de equipos

externos y en otras dos fueron elaborados por equipos mixtos.

Fig. 5.8

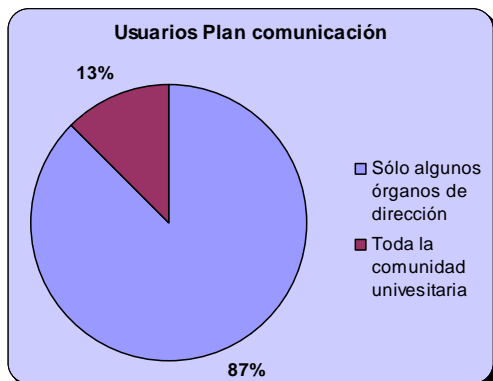


Fuente: Elaboración propia

En relación al coste de elaboración del plan, sólo una universidad ofrece el presupuesto invertido, que supera mínimamente los 12.000 euros. El resto de universidades se ha negado a dar el dato.

En la inmensa mayoría de casos, los usuarios de los planes de comunicación son los consejos de dirección y otros órganos de gobierno. De las 16 universidades que responden al dato, sólo en dos casos se habla de toda la comunidad universitaria, pese a ser recomendable que todos los miembros de la institución tengan acceso a una parte de ese plan, al igual que deben tenerlo sobre normativas específicas de otras áreas.

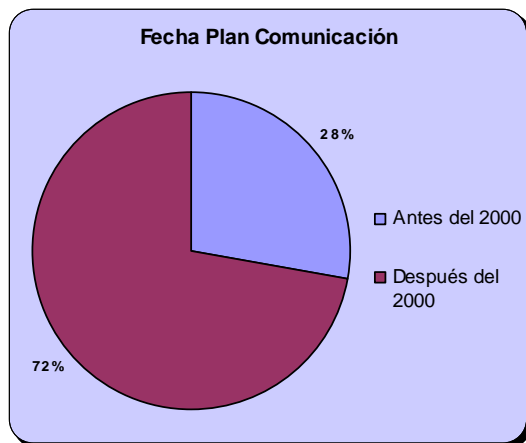
Fig. 5.9



Fuente: Elaboración propia

Cinco de las 18 universidades con plan de comunicación los elaboraron antes de 2000. El primero, según las fechas aportadas, es de 1996, perteneciente a la Universidad Politécnica de Cataluña. Le siguieron la Ramon Llull y la San Pablo CEU en 1998, y la Jaume I y Santiago de Compostela en 1999.

Fig. 5.10



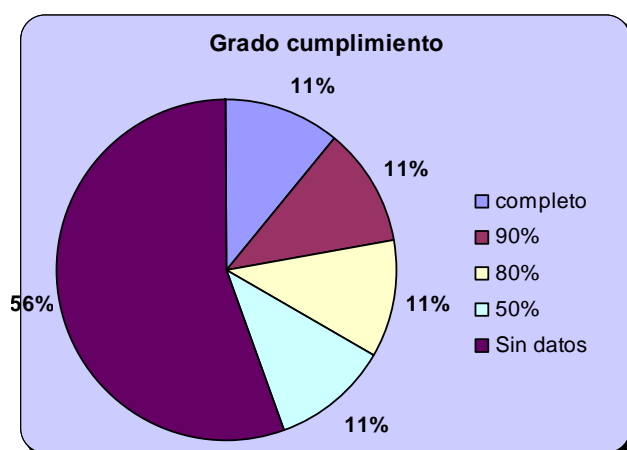
Fuente: Elaboración propia

En todos los casos, el grado de cumplimiento es superior al 50%. Sólo dos universidades contestan que se ha ejecutado por completo (SEK y Cardenal Herrera-CEU), pese a que, en el primer caso, su plazo de aplicación es muy breve, dado que su fecha de elaboración es muy próxima (2003). En el segundo caso se habla de una fecha de

elaboración “anual”, un dato poco concreto, que hace pensar más en un plan anual de comunicación que en el plan general de comunicación. En la misma situación se encuentra otra universidad (Antonio de Nebrija).

En dos casos se habla del 90%, en otros dos del 80% y en otros dos del 50%. El resto ofrecen respuestas como "alto", "satisfactorio", "variable" y "obsoleto", adjetivos que no nos hemos atrevido a traducir numéricamente. Deberíamos conocer los contenidos para poder valorar plenamente los datos y comparar si el grado de ejecución del 50% en un caso, por ejemplo, es más positivo que en otro el 100%. Pero éste análisis requeriría una investigación específica sobre los planes de comunicación que no vamos a abordar por no ser nuestro objeto de estudio.

Fig. 5.11



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2 La imagen percibida

Observemos ahora otros aspectos vinculados con una correcta elaboración del plan de comunicación. Aunque es un paso previo a la concreción del plan de comunicación, lo hemos estudiado en segundo lugar de forma consciente, para relacionar el estudio de la imagen con la necesaria existencia de un plan que determine la estrategia de comunicación adecuada para su gestión. Es decir, podría haber muchos casos en los que se hubiese

desarrollado una auditoría de imagen para conocer el perfil de ésta en el estado actual, pero de nada serviría que luego no se concretara en cómo debe hacerse una correcta gestión de ella. Así, lo que pretendemos analizar es si las universidades que ya tienen esa planificación comunicativa, la han precedido de un estudio de imagen que les haya orientado a establecer las actuaciones correctas.

En el modelo de gestión estratégica de imagen corporativa propuesto por Villafañe⁵¹, el control de la imagen a través de la comunicación se ubica en la tercera fase y la elaboración del Plan Estratégico de Imagen Corporativa exige cuatro pasos previos:

1. Formular la visión estratégica de la empresa (fase ya analizada en el punto 5.3.1 de esta investigación)
2. Conocer el perfil de su imagen actual (fase que ahora abordamos)
3. Definir el posicionamiento estratégico más idóneo para su proyecto empresarial (fase tratada en el apartado anterior)
4. Establecer la estrategia de comunicación (fase ya estudiada en el apartado anterior)

La auditoría de imagen es la técnica que proponen los estudiosos para conocer el estado de la imagen de una organización en sus distintos niveles o perspectivas⁵².

No todas las universidades que aseguran poseer un plan de comunicación han respondido afirmativamente a la pregunta de si han desarrollado algún **estudio de imagen**, lo que indica una importante deficiencia para definir un plan de comunicación adecuado a las necesidades de la institución, pues el estudio de imagen es el punto de partida sobre el que sentar las bases de la actuación futura correcta. Necesitamos conocer nuestra identidad y comportamiento corporativos, así como nuestros puntos fuertes y débiles, para poder proyectar la imagen intencional idónea.

⁵¹ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 99

⁵² Para más información, véase, por ejemplo, VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 45 y SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel, *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Síntesis, Madrid, 1996

De las 64 universidades de la muestra, 40 -el 62,5%- no han realizado una auditoría de imagen previa (cuatro dicen tenerla en desarrollo). Un número elevado de instituciones, pero, además, si cruzamos los datos relativos a las variables **plan de comunicación- estudio de imagen**, podemos observar que de las 22 universidades que sí disponen de un plan de comunicación (tomamos la cifra de 22 pese a que opinamos, por datos ya ofrecidos y aludidos, que podría reducirse a 18), nueve no han realizado un estudio de imagen previo, por lo que desconocen la percepción real de su organización por parte de los diferentes públicos y, en definitiva, no partieron de un análisis con mínimo rigor científico, lo que no garantiza la idoneidad de su plan de comunicación.

Pero la actuación errónea afecta a más casos. A las nueve universidades que tienen plan de comunicación sin auditoría de imagen, hay que añadir siete de las ocho que dicen estar elaborando actualmente su plan de comunicación, pues ninguna de ellas cuenta con un estudio de imagen previo (cuatro de esas ocho dicen estar desarrollando paralelamente). La cifra, por tanto, se eleva a 16 universidades de las 22 que disponen de un plan de comunicación. Si el análisis lo efectuamos sobre 18 en lugar de 22, el porcentaje, que nosotros consideramos más real, sería más pesimista. Ofrecemos el gráfico tomando este último supuesto.

Fig. 5.12

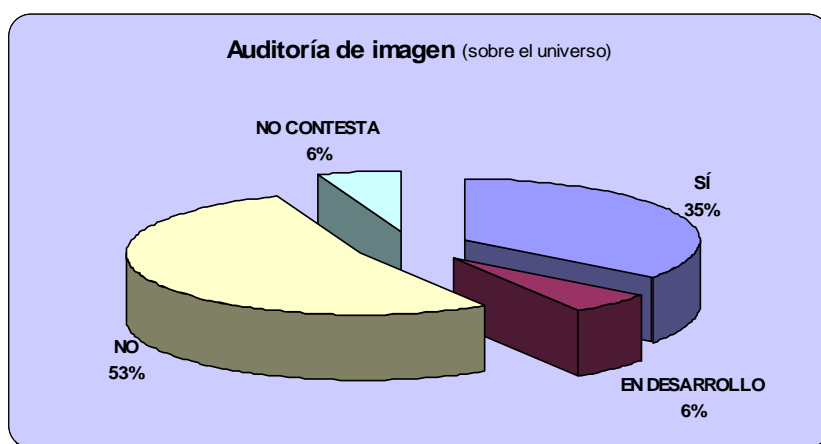


Fuente: Elaboración propia

Además, de las que tienen plan de comunicación elaborado y auditoría de imagen, habría que analizar las fechas de ambos. La datación de la auditoría de imagen ofrecida es posterior a la del plan de comunicación en seis casos, pero sólo en dos hay seguridad de que se hizo en orden inverso al aconsejable. Los otros cuatro casos tienen más de una auditoría desarrollada y, como la fecha proporcionada hace referencia a la última, cabe la duda de que acometieran el proceso de forma secuencial correcta.

Respecto a los datos concretos sobre la auditoría de imagen, observamos que 24 universidades de la muestra han elaborado, al menos, una (37,5% de las 64 universidades de la muestra), aunque cabría matizar que una de ellas no se ha desarrollado sobre la imagen corporativa de la institución, sino únicamente sobre su identidad visual (Sevilla). Cuatro afirman tenerla en desarrollo (6,2%) y 36 no haber acometido ninguna (56,25%).

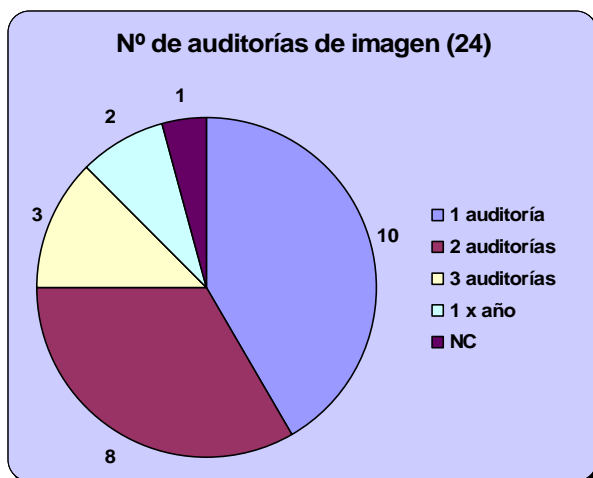
Fig. 5.13



Fuente: Elaboración propia

De la submuestra formada por los elementos con respuesta afirmativa, 10 universidades han desarrollado una única auditoría de imagen, ocho instituciones han elaborado dos, y tres han ejecutado tres, a las que hay que añadir dos universidades que realizan una por año. La primera auditoría es de 1996, elaborada para la Universidad Politécnica de Cataluña.

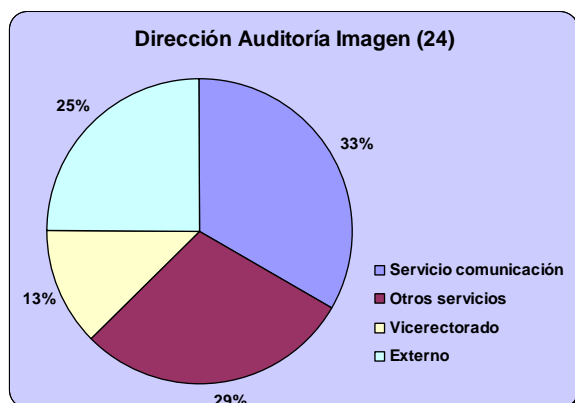
Fig. 5.14



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la dirección, de las 24 universidades que ofrecen el dato, en ocho ha sido asumida por el servicio de comunicación de la institución. Éste es el grupo mayoritario, seguido de empresas externas (seis casos, de los que sólo se repite un nombre en dos ocasiones: Villafañe y Asociados) y de vicerrectorados (con tres casos). El resto aluden a departamentos internos de la universidad, muy variados, pero vinculados, en su mayoría, con funciones de estudios de mercado: Departamento de Ciencia Política y de Administración, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Servicio de Publicaciones, Centro de Investigaciones de Imagen, Departamento de Marketing...

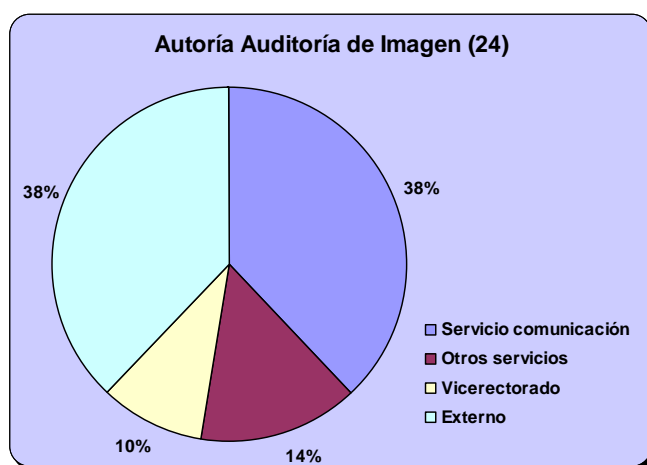
Fig. 5.15



Fuente: Elaboración propia

Sobre la autoría, de las 21 universidades que dan respuesta, en ocho se han hecho cargo los servicios de comunicación propios. El número coincide con la dirección, aunque hay dos casos diferentes (uno cuya dirección ha estado a cargo del servicio de comunicación, pero no ofrece respuesta en el apartado de autoría, y otro en el que la autoría ha sido asumida por dicho servicio, pero la dirección ha sido responsabilidad de un departamento docente, en concreto el de Economía y Dirección de Empresas). Se dan ocho casos de autoría externa, a cargo de empresas expertas, y sólo dos casos que citan vicerrectorados.

Fig. 5.16



Fuente: Elaboración propia

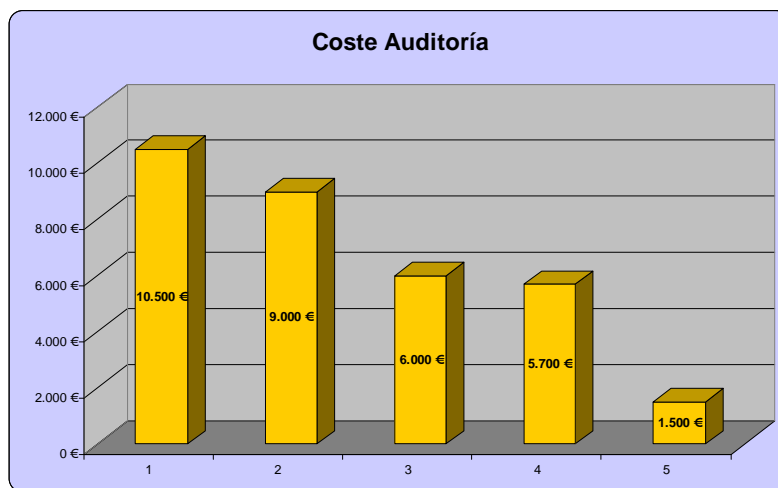
Todas las universidades que han desarrollado una auditoría de imagen reconocen su utilidad para desvelar asuntos sobre la institución que requieren actuaciones, no sólo comunicativas, sino también de gestión y decisiones de gobierno. Las respuestas que ofrecen sobre su practicidad y resultados son variadas:

- Elaboración de un Plan de Identidad Corporativa e Institucional
- Uniformar parte de la imagen corporativa
- Análisis de situación y competencia
- Creación de una normativa
- Cambio logotipo y reorientación *branding*
- Análisis de situación y evolución en el tiempo

- Conocimiento percepción imagen
- Homologar y ajustar la imagen
- Unificación
- Diagnóstico del posicionamiento
- Vertebrar la marca
- Reorientación de la imagen visual
- Creación de un manual y una marca

El coste de la auditoría sólo se facilita en cinco casos y éste oscila entre 1.500 y 10.500 euros, lo que puede dar idea de la muy diferente metodología empleada.

Fig. 5.17



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.3 La identidad visual

La identidad visual de una organización es la “traducción simbólica de la identidad corporativa” y el Manual de Identidad Visual es, por tanto, un “programa de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente”⁵³. Losada Vázquez⁵⁴ usa el

⁵³ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 67

término de “identidad conceptual” para denominar a la identidad de la organización o corporativa e “identidad gráfica” para referirse a la identidad visual⁵⁵.

La identidad visual, por tanto, es una parte del *corporate* que resulta imprescindible para la identificación pública de la organización. Es, según el modelo de Villafañe⁵⁶, el elemento que, junto a la comunicación, permite construir la personalidad corporativa de la entidad. Su función, según el autor, es múltiple, porque sirve para identificar, diferenciar, memorizar y asociar a la organización y su objeto de negocio. (1999: p. 77)

Aaker⁵⁷ (1996: p. 24) la vincula directamente con la identidad:

“La identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes”.

La identidad visual se relaciona con el concepto de marca. Así se manifiesta en el *Diccionario J. Walter Thompson de Comunicación, Marketing y Nuevas Tecnologías*⁵⁸ (2002: p. 133), que define identidad visual como:

“Signos de identificación de una organización, que asocian a la imagen el concepto de representación visual de la misma a partir de su marca, logotipo, siglas, nombre corporativo, mobiliario, uniformes, etc.”.

⁵⁴ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 127

⁵⁵ Consideramos este planteamiento poco clarificador, puesto que implica un concepto disgregador, en lugar de integrador (la identidad visual es una parte de la identidad corporativa y con esta clasificación el autor sitúa la identidad visual y la identidad corporativa al mismo nivel).

⁵⁶ VILLAFAÑE GALLEGU, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 77

⁵⁷ AAKER, David, *Construir marcas poderosas*, Gestión 2000, Barcelona, 1996, p. 24

⁵⁸ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 133

También Villafañe⁵⁹ relaciona ambos conceptos de forma implícita, al referirse a las “constantes universales de la identidad visual”, que son el logotipo, el símbolo, el logosímbolo, los colores corporativos y la tipografía corporativa. (1999: p. 69) Costa⁶⁰ define la marca como un signo verbal y un signo visual (logo, símbolo, color) y le atribuye la doble función de “significar” e “identificar”. (2004: p. 18, 27)

Es raro el caso de una empresa actual que no tenga creada su propia marca como forma de expresión de su identidad visual. De hecho, las empresas le otorgan una importancia creciente. Según el último estudio de la Fundación de Estudios Bursátiles y la consultora Summa, publicado en mayo de 2005⁶¹, el 67% de las grandes empresas españolas otorga importancia estratégica a la gestión de la marca y la considera un intangible que refuerza su posición en el mercado, la relación con los *stakeholders* y transmite valores que inciden en su cotización bursátil. El 76% de esas firmas dispone de un equipo específico para la gestión de la marca.

También Villafañe⁶² atribuye rentabilidad en la imagen a partir de la marca, al citar el valor de marca como uno de los atributos que influyen en la imagen comercial (que, extrapolada al caso de las universidades, se observaría como imagen de servicios), como parte de la imagen funcional y, a su vez, de la imagen corporativa.

Así, por su importancia, la marca necesita una normativa que la regule y especifique sus usos controlados. En el caso de las universidades, por la naturaleza de estas organizaciones (gestión del conocimiento), sus aplicaciones son múltiples y para

⁵⁹ VILLAFANE GALLEGU, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 69

⁶⁰ COSTA, Joan, *La imagen de marca. El fenómeno social*, Paidós, Barcelona, 2004, p. 18, 27

⁶¹ En *labolsa.com*: <http://www.labolsa.com/noticias/treal/alminuto/20050525/>

⁶² VILLAFANE GALLEGU, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 52

enunciarlas nos resulta útil la especificación de Contreras⁶³ (2004, p. 106)⁶⁴:

1. Materia de escritorio o papelería (tarjetas, sobres, cartas, [instancias, solicitudes, impresos diversos]...)
2. Publicaciones (informes, revistas, dossiers, [libros, periódicos]...)
3. Material publicitario (folletería, [cartelería, anuncios, *merchandising*]...)
4. Sistema de vehículos (coches, furgonetas, camiones...)
5. Sistema de señalización (señalética, banderolas, etiquetas...)
6. Sistemas audiovisuales (moscas, imagotipos animados, imagotipos sonoros...)
7. Sistemas informáticos (sitios *web*, bases de datos, puntos de información, publicaciones en CD...)

La única referencia bibliográfica específica sobre marca aplicada a la Universidad – además del enfoque pragmático de los MAGICO de la UJI y la UCA- es la aportada por Losada Díaz⁶⁵ (2004: p. 475-476), quien, no obstante, realiza un estudio genérico del concepto de marca (es decir, común a cualquier organización), tan mínimamente aplicado al ámbito universitario que no aporta demasiadas luces sobre el tema concreto al que nos referimos. Losada Díaz –es necesario matizar- usa el concepto en un sentido no tradicional, sino con un significado muy global, casi como sinónimo de imagen e identidad, e incluso de reputación. Es necesario entenderlo en este sentido para que el planteamiento no lleve a confusión, a través de una postura que el autor, no obstante, explicita claramente:

“La consolidación de una definición corporativa nítida desde la esencia misma de cada proyecto universitario, constataba lo que era una tendencia incipiente de la realidad institucional de la universidad: la

⁶³ CONTRERAS, F. R., “La fase de conceptualización en el diseño de la identidad corporativa: la cartografía de los signos corporativos en su tránsito sobre los mapas geocognitivos”, en en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 106

⁶⁴ Incluimos entre [] las aportaciones nuestras

⁶⁵ LOSADA DÍAZ, José Carlos, “La comunicación en la construcción de marcas universitarias”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 475-476

creación de marcas universitarias como mecanismo de identificación, proyección y posicionamiento de cada propuesta ante un horizonte institucional altamente competitivo. (...)

“Estamos convencidos de que tal diferenciación institucional sólo podrá lograrse de forma sólida y duradera a partir de la construcción y oferta de un verdadero compromiso institucional global basado en los rasgos definitorios propios de cada universidad, es decir, en un territorio de posicionamiento de cada marca universitaria, siempre que ésta se entienda como una propuesta de valor propia y real y no un mero instrumento del más rancio marketing universitario”.

Losada Díaz, por tanto, toma el concepto marca en un sentido amplio, igual que lo hace Schmitt⁶⁶ (2003: p. 53), quien, precisamente, cita el término “universidad” en la ejemplificación de su definición:

“La marca no es sólo una etiqueta puesta en una botella. En un contexto como el actual, la marca lo es todo: el producto, el servicio y la compañía entera. Un museo es una marca, una universidad, un país o incluso una persona”.

Hemos hallado otra alusión bibliográfica que, pese a tratar el tema de la identidad visual de forma muy secundaria y centrarse especialmente en la Universidad Complutense de Madrid, resulta más ilustrador. Es la aportación de Losada Vázquez⁶⁷, para quien la universidad “debe acometer la definición de una identidad visual más adecuada tanto a los gustos de la comunidad universitaria y la sociedad”. (1998: p. 208)

Este autor sí realiza una valoración de la identidad visual de las universidades, aunque no lo apoya en un análisis de casos reales (1998: p. 209):

⁶⁶ SCHMITT, Bernd: Entrevista en la revista *El Publicista*, nº 88, julio 2003, p. 53

⁶⁷ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 208-209

“Los signos gráficos de identificación con que cuentan las instituciones universitarias –conservados desde sus orígenes- no son fácilmente comprensibles por la comunidad universitaria ni por la sociedad, lo que dificulta su reconocimiento y diferenciación. (...)”

“Se hace necesario, por tanto, construir una identidad visual basada en la naturaleza, objetivos y personalidad real de la Institución. Esta tarea, no obstante, resulta complicada, ya que en la Universidad el peso de la tradición es muy importante y los cambios en la identidad visual son una muestra clara de innovación. (...)”

“Esta identidad, que en cualquier caso ha de estar unificada en cada una de sus aplicaciones, deberá incorporarse a la señalética del campus en general y de los centros en particular”.

Nosotros no vamos a valorar aquí la idoneidad o no del símbolo elegido. Nuestro objetivo, ya avanzado, es observar o no la existencia de los elementos profesionales necesarios en la comunicación corporativa y proponer las herramientas adecuadas. Por eso, el concepto de marca que nosotros vamos a estudiar es el tradicional, pues sólo a él puede aplicarse el Manual de Identidad Visual.

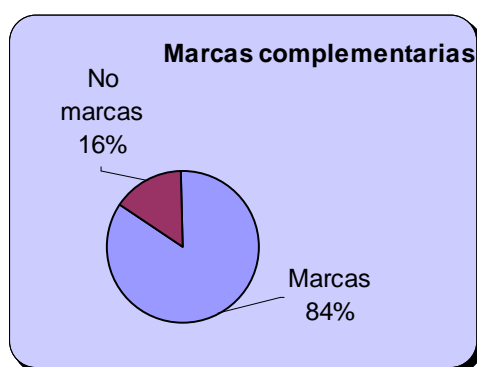
Éste es, generalmente, una publicación específica que incluye aspectos técnicos, a la que no siempre tienen acceso los miembros de una organización. Por eso resulta de utilidad la inclusión de un extracto normativo en esa herramienta que Villafañe denomina Manual de Gestión de la Imagen y la Comunicación. Los MAGICO de la UJI y la UCA lo incorporan en los capítulos “La normativa de la comunicación institucional”, la primera, y en “La gestión de la marca” y “La Dirección de Comunicación”, la segunda⁶⁸.

Nuestra investigación evidencia que la totalidad de universidades dispone de una

⁶⁸ Para más información véase VILLAFAÑE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>) y VILLAFAÑE GALLEGO, Justo (dctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002

marca que la identifica visualmente, generalmente un logotipo que incluye como logotipo el nombre de la universidad o su acrónimo. En la figura 5.18 observamos que de las 64 universidades de la muestra, 54 reconocen la existencia de **submarcas** (84,37%) y 52 de **marcas complementarias** (81,25%), pero en la mayoría de ocasiones su uso no está centralizado en los profesionales de la comunicación universitaria, sino que recae en diferentes servicios, tal y como ahora comprobaremos.

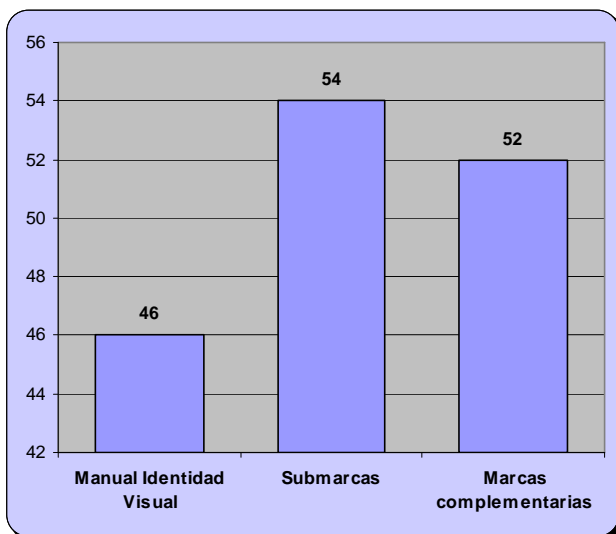
Fig. 5.18



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de universidades sí tiene regulado el uso de la marca principal. De la muestra obtenida, 46 tienen un **Manual de Identidad Visual**, es decir, el 71,87% de las universidades, lo que garantiza una aplicación controlada de su simbología. Tres de ellas lo están elaborando en la actualidad (4,68%) y 15 carecen de él (23,43%). Sin embargo, y éste es un aspecto destacable, vemos que el número de universidades que desarrollan submarcas y marcas complementarias es superior incluso al que tiene regulada su marca principal, con lo que se observa una cierta incongruencia. A pesar de ser un porcentaje alto, resulta sorprendente que sólo 46 universidades dispongan de una normativa expresa que fije los criterios de morfología y uso del logotipo, símbolo o logotipo que representa la identidad visual de la organización y de todos los elementos que la componen (colores corporativos, tipografía, trazos, proporciones, etc.). No olvidemos que la marca y su expresión externa sigue siendo la principal carta de presentación de la organización de cara al público o, al menos, uno de los aspectos que éste más recuerda y que, una vez ganada, más vincula con la calidad.

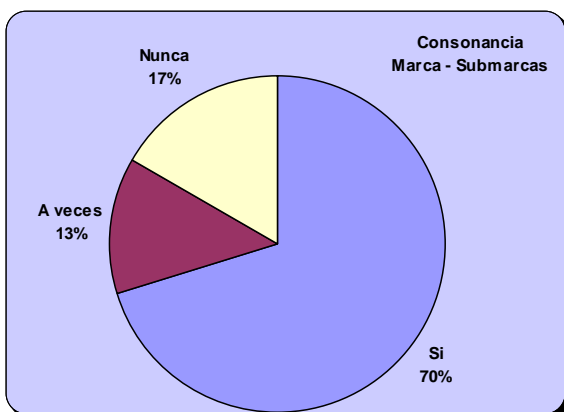
Fig. 5.19



Fuente: Elaboración propia

Si ni siquiera la marca principal se regula, difícilmente podrá hacerse un uso controlado y coherentemente homogéneo de las submarcas, es decir, acorde con la simbología matriz. Pese a ello, de las 54 universidades que aseguran tener submarcas, 38 afirman que guardan consonancia con la marca principal (el 70,37% de la submuestra) y 16 que no siempre. De este segundo grupo, en siete casos se respetan los rasgos “a veces” y en nueve universidades las submarcas no tienen nada que ver, visualmente, con el logotipo de la institución.

Fig. 5.20



Fuente: Elaboración propia

Las submarcas y marcas complementarias de una organización deben gestionarse con cuidado y de forma profesional para no ofrecer una imagen disgregadora. Es necesario, por tanto, adaptar la identidad visual a la estructura organizativa (*branding*). Schmitt y Simonson⁶⁹ (1998) hablan de tres tipos de adaptación:

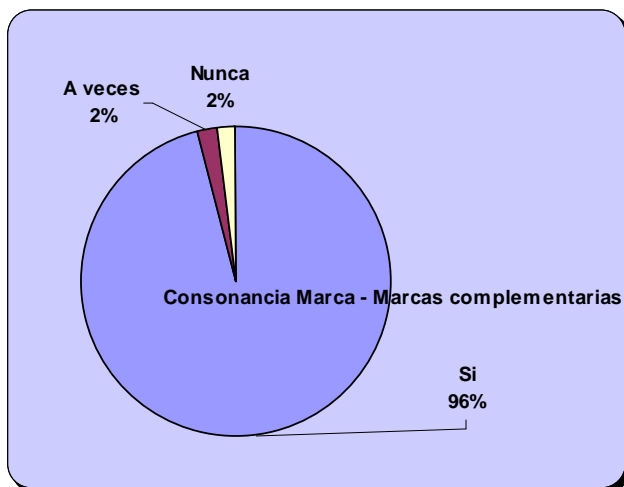
1. Monolítica, que integra una denominación corporativa y estilo visual únicos (es lo que Bassat⁷⁰ denomina “marca única o paraguas”)
2. De respaldo o aval, que se refiere a una organización formada por diferentes compañías, que se benefician de la capacidad prescriptiva de la matriz al expresar su vinculación con ésta.
3. De marcas individuales, que afecta a una organización con diferentes marcas que operan con total independencia en el mercado y no expresan vinculación con la matriz.

Las submarcas y marcas complementarias de las universidades podrían ubicarse en el segundo caso. En el caso de las instituciones académicas, las submarcas representan, generalmente, la identidad visual, de órganos, servicios y/o unidades internas (Servicio de Deportes, Aula de Teatro, Orfeón Universitario, Consejo de Estudiantes, etc.), mientras que las marcas complementarias están vinculadas a órganos o servicios mixtos (Asociación de Antiguos Alumnos, Fundación Universidad-Empresa, otras fundaciones, institutos interuniversitarios, etc.). En este último caso podría entenderse más una línea no sometida a la marca principal. Sin embargo, de las 52 universidades que declaran tener marcas complementarias, 50 aseguran que los rasgos de éstas se homogenizan con el logotipo matriz (el 90% de la submuestra), frente a sólo una que no, y otra que “a veces”.

⁶⁹ SCHMITT, Bernd, y SIMONSON, Alex, *Marketing y estética: la gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*, Deusto, Bilbao, 1998

⁷⁰ BASSAT, Luis, *El libro rojo de las marcas*, Espasa, Barcelona, 1999

Fig. 5.21

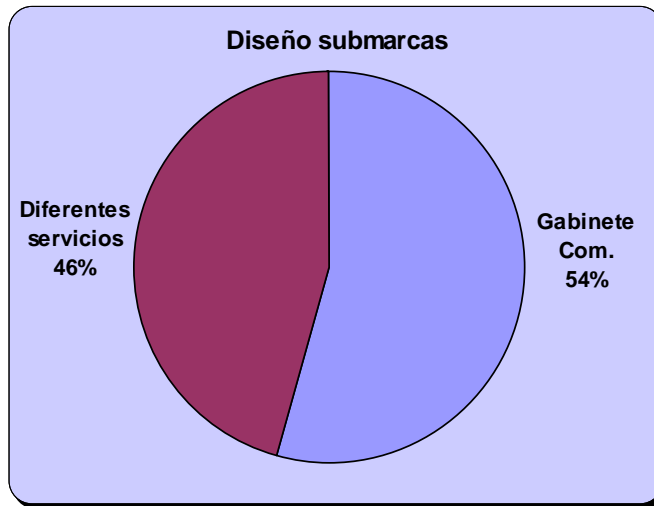


Fuente: Elaboración propia

ANALISIS	Manual Identidad Visual	Submarcas	Consonancia con marca principal	Marcas complementarias	Consonancia con marca principal
1 = SI	46	54	38	52	50
2 = EN ELABORACIÓN/ OCASIONALMENTE	3	0	7	0	1
BLANCO = NO	15	10	9	12	1
NC = NO CONTESTA	4	4	4	4	4
TOTAL	68	68	58	68	56
			(+ 10 no submarcas)		(+ 12 no marcas complementarias)

Las cifras son optimistas, quizá demasiado para la situación real. Respecto a las submarcas, en la mayoría de casos la gestión del diseño corre a cargo del servicio encargado de la comunicación en la universidad (en la tabla hemos unificado las denominaciones bajo una única: gabinete de comunicación). Es el caso de 19 instituciones, es decir, sólo el 29,68% de la muestra de nuestro estudio, pese a que es en este departamento donde, por su profesionalidad específica y vinculación con el resto de elementos del *corporate*, debería recaer esta función. En 16 universidades, esta competencia se deja en manos de diferentes servicios, según sean los destinatarios de la submarca.

Fig. 5.22

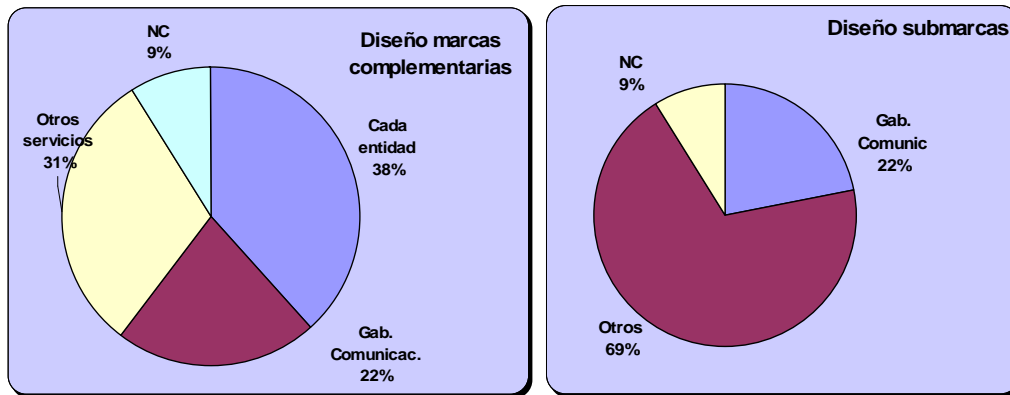


Fuente: Elaboración propia

Aquí es donde observamos el primer error. Todas las universidades que tienen submarcas no acordes, o no siempre acordes, con la marca principal, dejan la gestión del diseño en manos no profesionales. En todos los casos de negación absoluta, esta tarea es responsabilidad de “diferentes servicios”, y en el caso de las que responden “a veces”, la competencia se reparte entre órganos que tampoco tienen que ver con el servicio de comunicación.

En el caso de las marcas complementarias, la situación es más complicada, pues incluyen a otras organizaciones y no siempre son, estrictamente, parte de la universidad. De la gestión de su diseño se ocupa, en la mayoría de casos, “cada entidad”. Son 26 las universidades que ofrecen esta respuesta. Un número inferior lo deja en manos de los gabinetes de comunicación (15). El resto de datos no merecen demasiada atención, pues cada organización cita un órgano diferente, pero sí globalmente, pues observamos que hay 21 universidades en las que tampoco hay una gestión profesional del diseño de las marcas complementarias. Así, en conjunto, son 47 las universidades en las que esta competencia no es asumida por los servicios de comunicación.

Fig. 5.23



Fuente: Elaboración propia

Observamos, en la figura 5.24, cómo se ha resuelto en el caso de la Universitat Jaume I la integración de las submarcas, a través de ejemplos plasmados en su MAGICO⁷¹:

Fig. 5.24



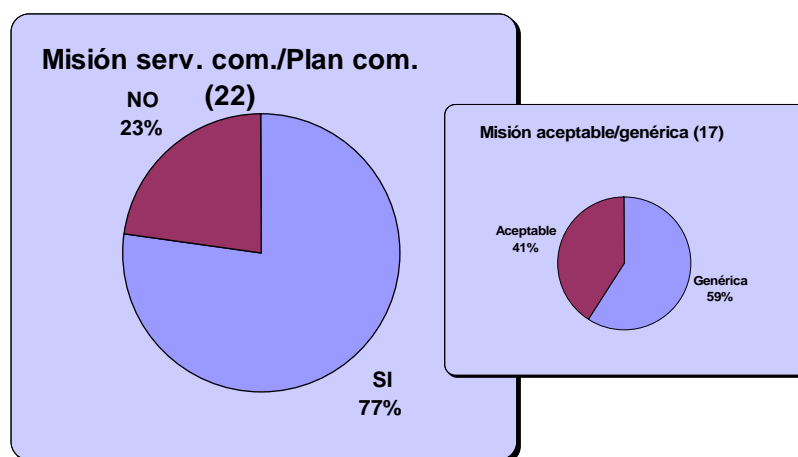
Fuente: Universitat Jaume I

⁷¹ VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>), p. 63

5.4.2.4 La declaración de intenciones

Aunque ya hemos analizado la existencia o no de visión y misión del órgano encargado de la comunicación en las universidades española, retomamos el tema ahora para observarlo en su relación con el plan de comunicación de la institución. Resulta curioso observar que de las 22 universidades que aseguran disponer de un plan de comunicación, 11 no tienen definida y explicitada la **misión** de su servicio o gabinete de comunicación, cuando éste es el órgano que debe gestionar dicha comunicación de una forma profesional. El mismo plan de comunicación y el Manual de Gestión de la Imagen y la Comunicación debería recoger esta misión y garantizar el peso de dicho servicio -la Dircom- en el desarrollo de todas las acciones incluidas en el plan. Además, de las otras 11 instituciones con plan de comunicación, al menos cuatro ofrecen un contenido de su misión que se confunde con las meras funciones del servicio o gabinete de comunicación. En definitiva, 15 de las 22 (el 68,18%) no tienen clara la misión del órgano que debe gestionar la comunicación en la organización, o al menos no la explicitan correctamente.

Fig. 5.25

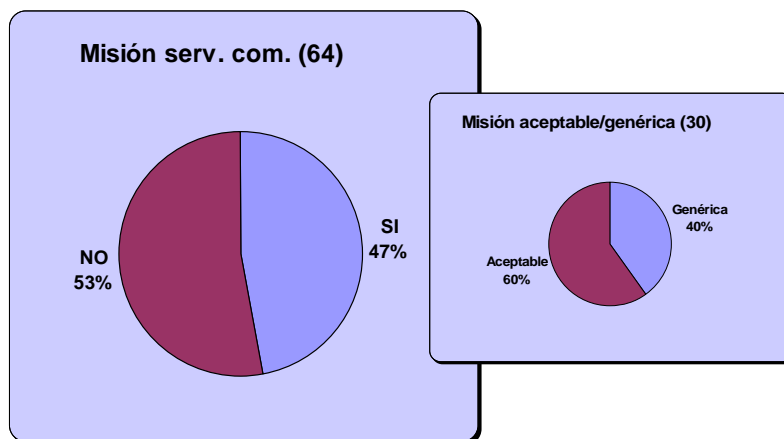


Fuente: Elaboración propia

No obstante, existen más universidades con la misión de su servicio de comunicación explicitado. De la muestra (recordemos: 64), 30 la han definido, aunque no todas ofrecen

un contenido correcto desde el punto de vista del *corporate*. Aunque siguen siendo minoría las que la poseen, la proporción es, aparentemente, muy similar a las que no la tienen. Pero, como hemos señalado en el párrafo anterior, varias de las ofrecidas presentan una definición no ajustada al concepto de la misión. Contabilizamos, al menos, 12.

Fig. 5.26



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.5 Los públicos

Saber a quién debemos dirigirnos es una premisa fundamental en la comunicación y la improvisación tampoco es buena compañera en este caso. Por eso resulta de suma utilidad la configuración de lo que Villafañe⁷² (1999: p. 118-119) denomina “mapa de públicos”:

“Representa el repertorio de los diferentes colectivos con los que la empresa debe comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen corporativas. Es un instrumento de una gran eficacia porque permite una definición –cuantitativa y cualitativa- de los públicos objetivo de la compañía y, a través de un sistema de ponderación de un conjunto de variables, nos indica incluso, a través del coeficiente de

⁷² VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 118-119

comunicación necesaria (Cn), la cantidad de comunicación que cada uno de esos públicos requiere de acuerdo a la estrategia de imagen previamente definida”.

El autor establece dos elementos de partida para la configuración del mapa de públicos: las variables de configuración y el repertorio de públicos. En el primer concepto engloba los criterios que relacionan al público con el proyecto empresarial y la estrategia de imagen corporativa, de ahí que tales variables difieran de una organización a otra. Villafañe cita seis genéricas: dimensión estratégica, intereses económicos, capacidad de influencia en la opinión pública, transmisión directa de la imagen, necesidad de información funcional y composición interna. En función de éstas, cada público tendrá un coeficiente de comunicación necesaria.

Los únicos ejemplos de mapas de públicos aplicados a las universidades los hallamos, de nuevo, en los MAGICO de la UJI y la UCA. Encontramos una referencia explícita a públicos universitarios en Losada Díaz⁷³ (2004: p. 486-488), pero resulta extremadamente generalista. El autor cita dos tipos de públicos: externos e internos. Los primeros los divide en:

- Sector empresarial
- Asociaciones colectivas
- Autoridades legales y gubernamentales
- Otras universidades
- Centros de formación secundaria
- Medios de comunicación

Como públicos internos cita a los tres sectores de la comunidad universitaria:

⁷³ LOSADA DÍAZ, José Carlos, “La comunicación en la construcción de marcas universitarias”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 486-488

- Personal de Administración y Servicios
- Personal Docente e Investigador
- Alumnos

Pero su clasificación resulta, como hemos dicho, demasiado general, pues habrá que tener en cuenta también otros públicos que, aun incluyéndose en alguno de éstos, deben considerarse en otras gradaciones por su influencia en la organización. Hablamos, por ejemplo de los órganos de gobierno, en ocasiones, además, de composición mixta.

El autor, no obstante, reconoce (2002: p. 101) la complejidad de la universidad en su relación con los públicos:

“La Universidad, como entidad gestora del conocimiento social e institución que proporciona la formación profesional a amplios sectores de la población, está compuesta por una amplia y compleja red de públicos que incluyen al sector público y privado, los medios de comunicación, las comunidades universitarias, y un amplio sector de la población”.

El reto, por tanto, será concretarlos. Por esta razón resulta más completo y más clarificador como mapa de públicos de una universidad el propuesto por Villafañe en los MAGICO de la UJI⁷⁴ (2000: p. 47) y la UCA⁷⁵ (2004: p. 65-67). Los coeficientes de comunicación necesaria podrán variar de una institución académica a otra, pero, a grandes rasgos, los públicos serán más o menos los mismos y las variables de aplicación también. Aunque, como señala Capriotti⁷⁶, (1999: p. 48) “cada organización genera sus propios públicos”, incluso perteneciendo a un mismo sector empresarial, el ejemplo sí sirve como

⁷⁴ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>), p. 47

⁷⁵ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo (dctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002, p. 65-67

⁷⁶ CAPRIOTTI, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, p. 48

importante orientación. A continuación aportamos ambos mapas de públicos:

Fig. 5.27.1

MAPA DE PÚBLICOS UJI

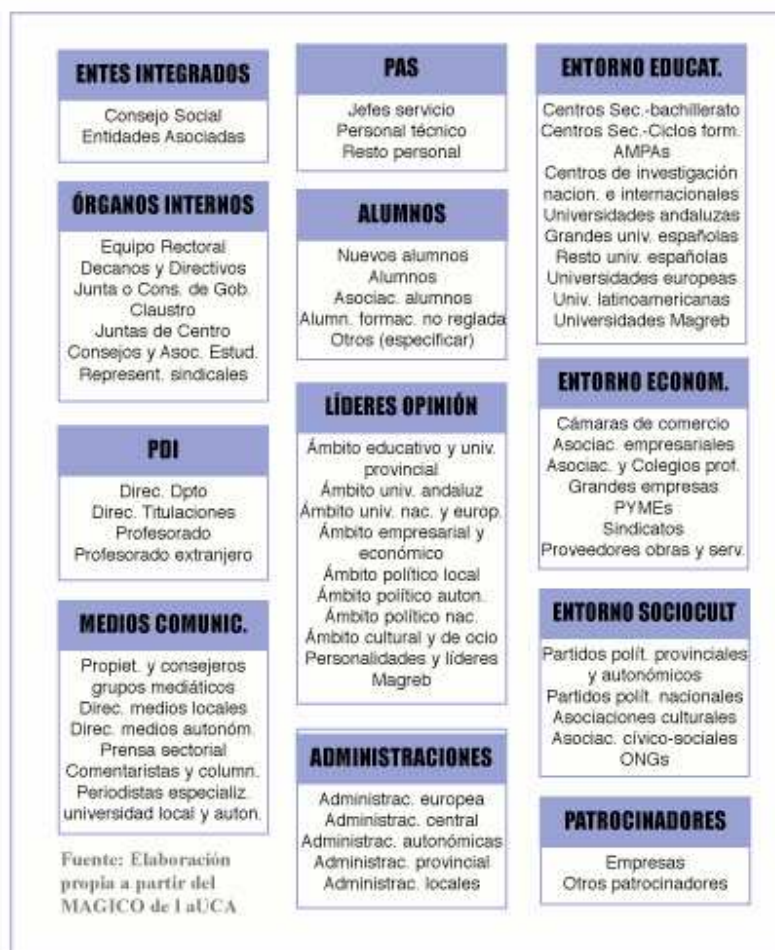
Fuente: Universitat Jaume I100

MAPA DE PÚBLICOS DE LA UNIVERSITAT JAUME I Coeficiente de Comunicación Necesaria (C.n.)		Impulsos estratégicos	Difusión de nuevos canales	Intercambio opinión pública	Integración de entornos	Transferencia de tecnología	C.n.
1 ESTRUCTURA PARTICIPATIVA							
10	Departamento						
11	Departamento y Dirección de la Escuela						
12	Unidad de Gestión						
13	Clasificación						
14	Unidad de gestión						
15	Departamento y Dirección						
16	Unidades y unidades						
17	Unidad de Gestión						
18	Unidad de Gestión						
19	Unidad de Gestión						
110	Representantes académicos						
111	Unidad de Gestión						
2 PERSONAL DOCENTE E INVESTIGADOR							
20	Dirección de departamento						
21	Dirección de departamento						
22	Profesorado titular						
23	Profesorado asociado y asociado						
3 ALUMNOS							
30	Alumnos de primer ciclo						
31	Alumnos de segundo ciclo						
32	Alumnos de tercer ciclo						
33	Aspirantes de alumnos						
34	Alumnos de formación en el trabajo						
4 PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS							
40	Personal de servicios						
41	Personal técnico						
42	Personal de contacto						
43	Bases de personas						
5 LUGARES DE OPINIÓN							
50	Ámbito institucional y universitario						
51	Ámbito empresarial y económico						
52	Ámbito político, cultural y social						
6 PATROCINADORES							
60	Patrocinadores institucionales						
61	Asociaciones empresariales						
62	Entidades de apoyo						
7 ENTORNO SOCIO-CULTURAL							
70	Partidos políticos						
71	Asociaciones culturales						
72	Asociaciones de ocio y tiempo libre						
8 MEDIOS DE COMUNICACIÓN							
80	Medios de comunicación de ámbito local y autonómico						
81	Medios de comunicación de ámbito nacional						
82	Medios de comunicación de ámbito internacional						
83	Medios de comunicación de ámbito europeo						
84	Medios de comunicación de ámbito mundial						
85	Medios de comunicación de ámbito global						
9 ENTORNO LABORAL							
90	Administración europea						
91	Administración central						
92	Administraciones autonómicas						
93	Administración provincial y regional						
94	Administraciones locales						
95	Departamento de Ciencias						
96	Asociaciones empresariales						
97	Asociaciones y colegios profesionales						
98	Organismos empresariales						
99	Parques empresariales						
100	Parques empresariales						
101	Parques empresariales						
102	Parques empresariales						
103	Parques empresariales						
104	Parques empresariales						
105	Parques empresariales						
106	Parques empresariales						
107	Parques empresariales						
108	Parques empresariales						
109	Parques empresariales						
110	Parques empresariales						
111	Parques empresariales						
112	Parques empresariales						
113	Parques empresariales						
114	Parques empresariales						
115	Parques empresariales						
116	Parques empresariales						
117	Parques empresariales						
118	Parques empresariales						
119	Parques empresariales						
120	Parques empresariales						

Fig. 5.27.2

MAPA DE PÚBLICOS UCA

Fuente: Universidad de Cádiz

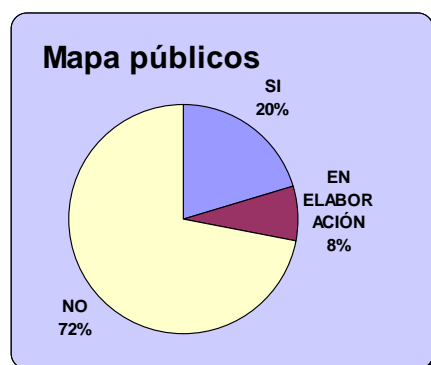


En el caso de la UJI contabilizamos 62 grupos, divididos en 10 segmentos de públicos. Cada uno de ellos tiene una prioridad comunicativa y requiere una comunicación diferente, de acuerdo con la importancia que posee para la institución. En el caso de la UCA observamos 65 grupos integrados en 12 segmentos. La diferencia en los dos segmentos se plantea en la “Estructura participativa”, unificada, en el caso de la UJI, y dividida en “Entes integrados y Órganos internos” en el caso de la UCA, y en la inclusión

de un macrogrupo destinado a la Administración en el caso de la UCA, que, en la UJI se resuelve con su presencia, especialmente, en el “Entorno laboral”.

El estudio específico de mapa de públicos de universidades españolas nos permite evidenciar un estado general de debilidad. De las 64 que han respondido al cuestionario, sólo 13 han contestado tener un **mapa de públicos** explicitado (20,31%), pero, pese a haberse solicitado, sólo una de ellas lo aporta (Universitat Jaume I). Cinco contestan que lo están desarrollando actualmente (7,81%) y 46 no disponen de él (71,87%). Posiblemente, la mayoría de universidades conocerán los públicos (algunos o todos) a los que deben dirigirse, pero es muy probable que no hayan ponderado su peso, es decir, la importancia estratégica que cada uno de ellos tiene para la institución, unida a sus respectivas variables de valoración específicas, como, por ejemplo, la difusión directa de la imagen, la influencia en la opinión pública, la integración en el entorno y el fortalecimiento de la identidad corporativa.

Fig. 5.28



Fuente: Elaboración propia

Con dicha ponderación, puede observarse, por ejemplo, que, en el caso de la Universitat Jaume I, la estructura participativa es la que registra un coeficiente mayor y los medios de comunicación se hayan en el extremo opuesto, un aspecto que inicialmente podría parecer al contrario.

5.2.2.6 Normativas de comunicación

Bajo este epígrafe incluimos el análisis que correspondería al apartado que Villafañe⁷⁷ (1999: p. 108-118) denomina “Normas generales de comunicación” y que incorpora en el MAGICO. En él se incluyen aspectos que resultan operativos para la gestión de la comunicación corporativa y que permiten crear un estilo de comunicación propio de la organización y que garantizan que esa comunicación está al servicio de la imagen corporativa.

En las normativas de comunicación hallamos tres niveles de actuación: contenido, forma y práctica. El contenido incluye la síntesis de la identidad corporativa y los atributos de imagen surgidos de los objetivos institucionales y el posicionamiento estratégico, y que se traducen después en argumentos comunicativos⁷⁸.

Se trata de ejemplificar aquellos rasgos que identifican a una organización y se convierten en puntos fuertes para comunicarlos y que se transfieran a la imagen, de manera que imagen intencional e imagen pública se hallen lo más próximas posibles. Es imprescindible que este rasgo tenga la condición de realidad.

Según el modelo de MAGICO⁷⁹ propuesto por Villafañe (2000: p. 48 y ss), en la parte dedicada a la forma de la comunicación es conveniente incorporar un resumen de normas de identidad visual y de gestión de la marca (tal y como vimos en el apartado 5.4.2.3) y sería deseable que se añadiera un libro de estilo. Estudiaremos esta herramienta y su incorporación en el trabajo de las Dircom universitarias en el capítulo siguiente.

En el nivel referido a la práctica de la comunicación Villafañe (2000: p. 48 y ss)

⁷⁷ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 108-118

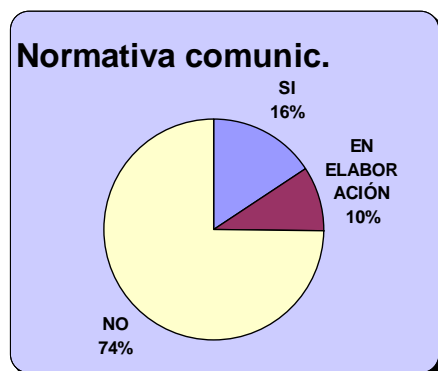
⁷⁸ Parte de estos elementos ya han sido analizados en el apartado 4.2.1.1 de esta investigación al referirnos a la identidad corporativa de forma global.

⁷⁹ VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>), p. 48 y ss

incluye la intervención de portavoces, las relaciones con la prensa, las normas de actuación del personal de contacto y el código deontológico de la comunicación. Nos referiremos a algunos de estos aspectos en el capítulo siguiente, dedicado a las funciones de las Dircom universitarias.

En el caso de la **normativa de comunicación** en las universidades españolas, observamos que tampoco la mayoría de instituciones académicas cuenta con ella. De las 64 universidades de la muestra, sólo 10 aseguran tenerla concretada (15,62%), seis dicen estar elaborándola (9,37%) y un alto número, 47, no la tienen (73,43). Las normas generales de comunicación deben estar explicitadas para conseguir una eficaz gestión de la imagen y la comunicación de la institución, haciendo partícipe a la comunidad universitaria de las posibilidades de actuación, así como de aspectos que garanticen un buen funcionamiento. Tal y como hemos señalado, hablamos, no sólo de contenidos, sino también de estilos y procedimientos. El hecho de no estar regulado genera un alto riesgo de improvisación que puede provocar ineficiencia.

Fig. 5.29



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.7 Medios de comunicación propios

Más positiva resulta la respuesta a la existencia de **medios de comunicación propios** en los centros de educación superior españoles, centrada casi exclusivamente en los medios

impresos, pues en audiovisuales las cifras son realmente bajas. Sólo 14 de las 64 universidades de la muestra carecen de medios de comunicación propios (21,9%), mientras que 50 disponen de ellos (78,1%).

Fig. 5.30



Fuente: Elaboración propia

La **gestión de los medios**, generalmente, es responsabilidad del servicio de comunicación de la universidad (47 servicios de comunicación asumen esta función y 15 no se responsabilizan de ella, 14 porque no los tienen).

Fig. 5.31



Fuente: Elaboración propia

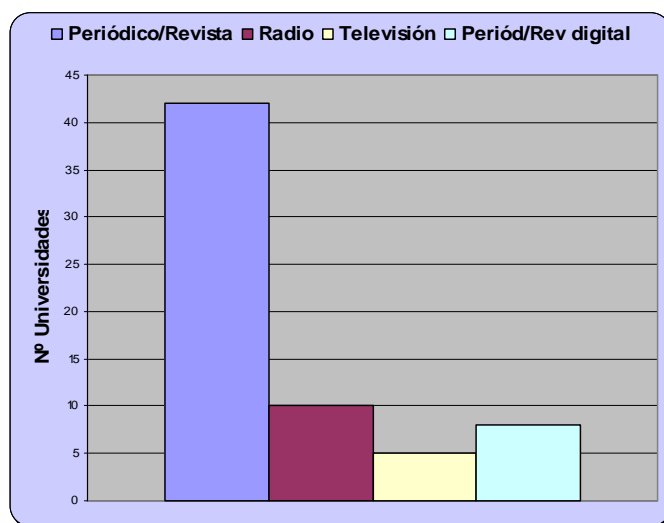
Pero, en la mayoría de ocasiones, no existe una normativa escrita que regule su práctica. Sólo cuatro de las universidades de la muestra poseen un libro de estilo (6,25%), otras cuatro aseguran estar elaborándolo (6,25%) y 56 carecen de él (87,5%).

Fig. 5.32



Fuente: Elaboración propia

Fig. 5.33



Fuente: Elaboración propia

En global, resulta interesante comprobar que sólo dos universidades tiene los tres medios de comunicación tradicionales -prensa, radio y TV- (Castilla-La Mancha y San Pablo CEU, en éste último caso con los matices ya apuntados) y sólo otras seis tienen publicación y emisora. Es curioso el caso de dos universidades que disponen de radio, pero

no de medio impreso (León y Salamanca). Son las únicas universidades que, no disponiendo de medio impreso, sí cuentan con medio audiovisual, aunque en el caso de León la gestión de la radio no depende del gabinete o servicio de comunicación.

5.2.2.7.1 Prensa universitaria

Antes de centrarnos en el análisis específico de estas publicaciones universitarias, consideramos interesante señalar las investigaciones y aportaciones anteriores desarrolladas sobre el tema. En general, se refieren a cabeceras concretas, pero su alusión nos permite extraer algunas conclusiones globales. Éste es el aspecto de la comunicación universitaria más estudiado hasta el momento, aunque tampoco la literatura al respecto es prolija.

Aunque nosotros nos referimos únicamente al caso de la prensa universitaria institucional, es interesante su definición a partir de las diferencias planteadas en su evolución. Fagoaga⁸⁰ (1980) habla de los orígenes de la prensa universitaria como publicaciones literarias e ideológicas⁸¹, surgidas a finales del siglo XIX, inicialmente impulsadas y redactadas íntegramente por estudiantes universitarios, sin estructura empresarial, un fenómeno que, según Michavila y Calvo⁸² (1998: p. 201), está prácticamente acabado:

“Es sorprendente el relativamente escaso número de publicaciones específicas sobre alumnado, sus problemas y sus puntos de vista”.

⁸⁰ FAGOAGA, Concha, “Notas sobre los orígenes de la prensa universitaria en España (1851-1936)”, Separata de los números 16-17 de *Cuadernos de Realidades Sociales*, 1980, p. 124-141

⁸¹ Entre las investigaciones sobre prensa universitaria ideológica pueden incluirse también la tesis de BUQUERAS, Ignacio, *El sindicato Español Universitario a través de sus órganos informativos*, 1991; las publicaciones de RUIZ CARNICER, Miguel Á., *El sindicato Español Universitario (SEU) 1939-1965. La socialización política de la juventud universitaria en el franquismo*, Siglo XXI de España Editores, Madrid, 1996, y GRACIA, Jordi, *Crónica de una deserción. Ideología y Literatura en la prensa universitaria del franquismo (1940-1960)*, Universitat, Barcelona, 2001, y las referencias de ESTEVE, F. y FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Áreas de especialización periodística*, Fragua, Madrid, 1999, p. 97-106

⁸² MICHAVILA, F. y CALVO, B., *La Universidad española hoy. Propuestas para una política universitaria*, Síntesis, Madrid, 1998, p. 201

Martínez Rodríguez⁸³ (2002: p. 527) se refiere a dos formas posteriores de prensa universitaria:

1. “La ‘comercial’, editada por empresas periodísticas con un mayor o menor grado de organización y con unas claras pretensiones de negocio, centrado casi exclusivamente en la publicidad”⁸⁴.
2. “Las institucionales, editadas por las propias universidades, elaboradas por los gabinetes de comunicación de estas instituciones y con la finalidad de servir de vehículo para dar a conocer la cultura y la imagen de la universidad”.⁸⁵

Planteadas las diferencias, la autora⁸⁶ (2002: p. 529) define la prensa universitaria actual como:

⁸³ MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Lourdes, “Los periódicos universitarios: un modelo de prensa gratuita y especializada”, en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN MAÑES, Á. (coords): *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002, p. 527 (523-533)

⁸⁴ Sobre prensa universitaria comercial puede consultarse la tesis de NAVARRO FERRER, José, *Sobre análisis de la revista Gaceta Universitaria (1962-1972)*, 1996, y MARTÍNEZ VALLEY, Fernando, “Claves para el éxito de la prensa gratuita, el caso de *Tribuna Universitaria*”, en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. y DURÁN MAÑES, Á. (coords): *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002, p. 551-560

⁸⁵ Nosotros analizamos este segundo tipo en nuestra investigación. Hallamos diversas referencias sobre casos concretos de prensa universitaria institucional que resultan interesantes porque abordan, no sólo aspectos históricos, sino también de contenido, tirada, autoría, características formales e incluso audiencia y hasta resultados de su versión *on line*. En este sentido, resulta interesante consultar el estudio –aunque parcial-desarrollado por Losada Vázquez sobre la *Gaceta Complutense*, en LOSADA VÁZQUEZ, Á., *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 175-177, y las referencias específicas de DONOSO DÍAZ, Carmen Gloria, “El periódico *Panorama UDEC*: una contribución a ‘hacer sentido’ en la Universidad de Concepción”, en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. y DURÁN MAÑES, Á. (coords): *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002, p. 535-544; YÁÑEZ, David, “*Panorama* en línea”, en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. y DURÁN MAÑES, Á. (coords): *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002, p. 545-550, y DURÁN MAÑES, Ángeles, y SÁNCHEZ CAMACHO, Pablo, “*Tratamiento editorial de la imagen en el periódico universitario Vox UJI*”, en *I Congreso de Teoría y Técnica de los Medios Audiovisuales*, Universitat Jaume I, Castellón, 13-15 de octubre de 2004. (Actas en fase de edición) <http://www.analisisfotografia.uji.es/indexC.html>

⁸⁶ MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Lourdes, “Los periódicos universitarios: un modelo de prensa gratuita y especializada”, en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN MAÑES, Á. (coords): *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002, p. 529

“El conjunto de publicaciones periódicas con un campo de recepción limitado al contexto universitario, cuyo contenido otorga prioridad a temas especializados en educación universitaria y que frecuentemente diversifica sus contenidos hacia temas de interés del público al que se dirigen. (...) Esta definición nos permite así englobar las distintas manifestaciones de la prensa universitaria –institucional, comercial o de alumnos”.

La autora⁸⁷ (2002: p. 530-531) atribuye unas características propias a la prensa universitaria comercial:

- Gratuidad –en su definición genérica deja la opción de seguir considerándola prensa universitaria aún si se impone un pago-
- Especialización, en un sentido doble: en cuanto al contenido (universitario) y en cuanto al público (joven)
- Doble finalidad informativa y comercial
- Periodismo de servicio
- Formato tabloide y papel prensa (generalmente), con fuerte presencia de color, predominio de imagen, diseño no homogeneizado y sin continuidad tipográfica

Para Fernández del Moral y Esteve⁸⁸ (1999: p. 101), la prensa universitaria de los tres tipos es una manifestación de información periodística especializada sobre educación, que definen como la que “abarca todas las noticias, hechos y opiniones relacionados con el mundo de la enseñanza, sus manifestaciones y sus actividades profesionales”. Los autores admiten implícitamente ciertas dosis de propaganda en este tipo de información.

A partir de los datos aportados, podríamos establecer las siguientes diferencias entre prensa universitaria comercial e institucional:

⁸⁷ Op. cit., p. 530-531

⁸⁸ ESTEVE, F. y FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Áreas de especialización periodística*, Fragua, Madrid, 1999, p. 101

Fig. 5.34

	PRENSA UNIVERSITARIA COMERCIAL	PRENSA UNIVERSITARIA INSTITUCIONAL
PÚBLICO	ESTUDIANTES	COMUNIDAD UNIVERSITARIA
AUTORÍA	EMPRESA PERIODÍSTICA	GABINETE DE COMUNICACIÓN UNIVERSITARIO
CONTENIDOS	INFORMACIÓN + OCIO	INFORMACIÓN + PROPAGANDA
FINANCIACIÓN	PUBLICIDAD	SUBVENCIONES + PUBLICIDAD (opcional)

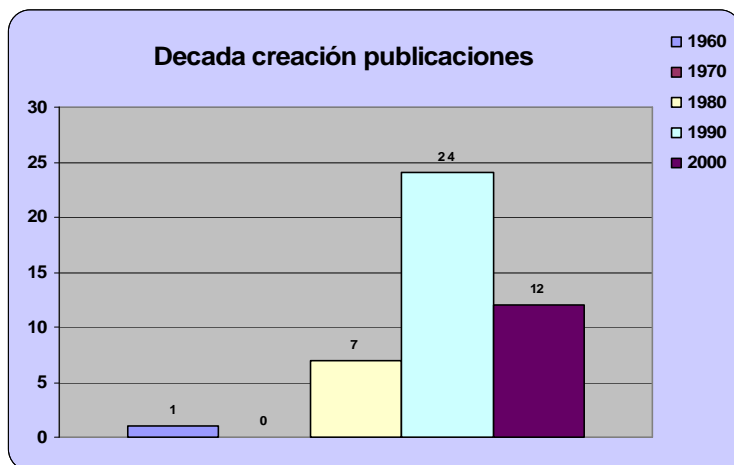
Fuente: Elaboración propia

Dado que el objeto de este estudio no es el análisis específico de la prensa universitaria, consideramos las aportaciones suficientes como introducción del tema y pasamos a observar la situación de las publicaciones periódicas de los centros de enseñanza superior españoles.

Empezamos con el análisis específico referido a medios impresos. Hemos visto que un número alto de universidades disponen de medios de comunicación propios, pero la mayoría se limita a publicaciones en soporte tradicional (papel), ya sea en formato **periódico o revista**. De la muestra, 42 disponen de un medio impreso (65,62%), aunque en algunos casos no se trata de medios de comunicación entendidos como tales –con redacción, jerarquización de contenidos, diseño y elementos visuales propios del estilo periodístico-, sino que son boletines con información poco elaborada, en muchos casos únicamente de difusión interna. Cinco universidades cuentan con dos periódicos o revistas, por tanto, en global, las universidades españolas editan 47 publicaciones en papel (más 8 *on line*, suman un total de 55).

Si observamos la **fecha de creación** de las publicaciones actuales, la más antigua data de 1960 y pertenece a la Universidad de Navarra. Siete de ellas nacieron en la década de los 80; 24 se fundaron en los 90 y 12 son posteriores al año 2000. La cifra más alta se da en la década de los 90, pero cierto es que esa misma década es la que concentra mayor número de nacimientos de universidades en España (21)⁸⁹.

Fig. 5.35



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de publicaciones tienen una **periodicidad** trimestral. De las 40 publicaciones contabilizadas que ofrecen el dato, 16 se editan cada tres meses; 11 son mensuales; 5 quincenales; 4 semestrales; 2 bimensuales; 1 bimestral; 1 anual, y 1 semanal. Únicamente una publicación (Universidad de Valencia) edita su periódico cada siete días, el plazo menor de todos los registrados⁹⁰.

⁸⁹ El dato confirmaría la afirmación aportada por Martínez Rodríguez, que califica la presencia de prensa universitaria como un “fenómeno comunicativo que se desarrolla principalmente a partir de la década de los 90 y que surge al hilo de las nuevas tendencias de la prensa en el actual contexto de la comunicación: la especialización y la gratuidad”. MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Lourdes, “Los periódicos universitarios: un modelo de prensa gratuita y especializada”, en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN MAÑES, Á. (coords): La prensa local y la prensa gratuita, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002, p. 523

⁹⁰ Habría que matizar algo. Parece lógico que las publicaciones bimensuales se editen en plazos más o menos equitativos, es decir, dos veces al mes cada 15 días. Por tanto, suponiendo que las respuestas ofrecidas mediante el término “bimensual” (dos veces al mes) no han querido referirse realmente a una periodicidad de cada dos meses (“bimestral”) –una equivocación muy frecuente–, el grupo de las bimestrales sería de tres elementos y no de uno.

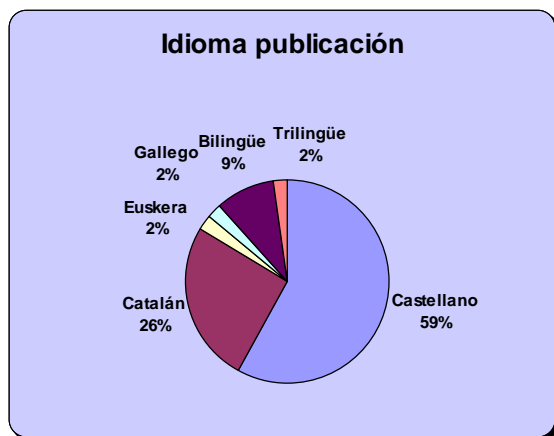
Fig. 5.36



Fuente: Elaboración propia

Respecto al **idioma** empleado en la publicación, 25 usan el castellano, 11 el catalán, 1 el euskera y 1 el gallego. Hay, además, 4 periódicos bilingües (todos ellos combinan castellano y euskera) y 1 trilingüe (castellano, catalán e inglés). Todas las universidades catalanas con publicación utilizan el catalán en ella de forma exclusiva (incluso la que posee dos publicaciones, como la Universitat Autònoma de Barcelona), a excepción de la Universitat Oberta de Catalunya, que emplea catalán, castellano e inglés. Todas las que emplean el euskera lo hacen compartiendo el idioma con el castellano, a excepción de una (Deusto), que tiene una publicación exclusivamente en la lengua vasca, pero se trata de una segunda publicación, pues tiene otra en castellano. No obstante, la que usa el euskera es anterior a la que se edita en español. En el caso de la Universidad de A Coruña, el idioma empleado es el gallego. Es la única gallega que utiliza el idioma de su comunidad autónoma.

Fig. 5.37



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la **autoría**, la mayoría son elaborados por los servicios de comunicación de las propias universidades. Es el caso de 31. Pero la cifra contrasta con la referida a la función de “dirección y/o gestión de medios de comunicación propios” (47), lo que hace suponer que en algunos casos se encarga externamente la elaboración y la supervisión queda en manos del Servicio de Comunicación. Ésta, no obstante, parece una interpretación muy benévola. La diferencia de cifras podría ser sensiblemente menor si tenemos en cuenta los medios audiovisuales. En dos universidades son los estudiantes quienes se ocupan de elaborar la publicación, en otros dos casos son profesores y en dos casos más la función la asumen departamentos de educación y, por tanto, también docentes.

Fig. 5.38



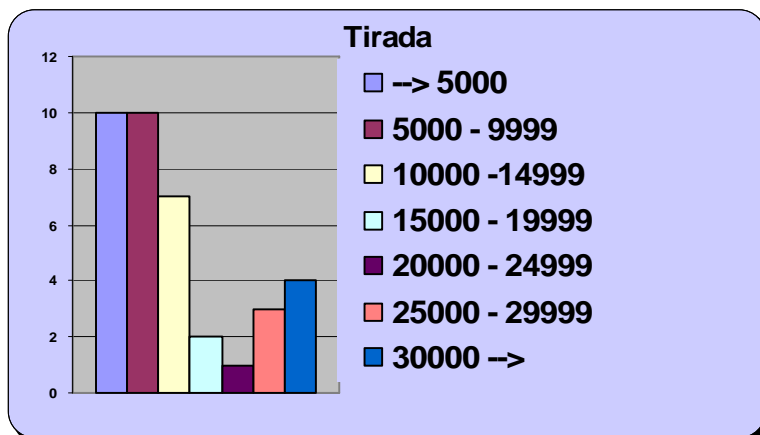
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a **tirada**, las cifras de impresión oscilan entre valores muy dispares: de 400 ejemplares (Universidad de Mondragón) a 80.000 (Universidad de Navarra). Curiosamente, ambas publicaciones son trimestrales, y también la diferencia se observa en el número de páginas, asimismo mayor en la de más tirada de las dos apuntadas: 12 frente a 32.

Teniendo en cuenta la tirada de la prensa generalista comercial de ámbito provincial, de datos ofrecidos por la Oficina para la Justificación de la Difusión (OJD)⁹¹, la tirada de la prensa universitaria institucional es, en general, alta. Establecidas por grupos, hallamos 10 publicaciones cabeceras de centros de educación superior con una tirada inferior a 5.000 ejemplares; 10 con entre 5.000 y menos de 10.000; 7 con entre 10.000 y menos de 15.000; 2 con entre 15.000 y menos de 20.000; 1 con entre 20.000 y menos de 25.000; 3 con 25.000, y el resto son casos aislados con 28.000, 55.000, 62.000 y 80.000 ejemplares.

⁹¹ www.ojd.es

Fig. 5.39



Fuente: Elaboración propia

No existe una correlación clara entre la tirada y la **distribución**. Así, observamos que hay casos de publicaciones universitarias con tiradas muy reducidas (Mondragón, por ejemplo, con la menor: 400 ejemplares), que tienen una difusión interna y externa, cuando, inicialmente, podríamos pensar que su circulación se limita únicamente al personal de la propia organización. No obstante, sí observamos que el grupo de las de mayor tirada (superior a 15.000 ejemplares) tiene, en todos los casos, una distribución interna y externa, salvo el peculiar caso de la Universitat Oberta de Catalunya (25.000) que, considerándose a sí misma como difusión interna, es, de algún modo, externa, pues su alumnado no acude a las aulas, sino que la formación es no presencial. Pese al matiz, la seguimos considerando de distribución “interna”.

Pero, ¿son realmente tiradas suficientes? De las 42 universidades con publicaciones impresas (que editan, en su conjunto, 47 publicaciones), 37 ofrecen el dato de la tirada, y, de ellas (según su número de alumnos de primer y segundo ciclo), 26 tienen una ratio que representa menos de un ejemplar por alumno (el 70,27% de la submuestra que da el dato de tirada). De éstas, no obstante, hay cuatro con una cifra muy próxima a 1, y con una relación que representa, en sentido inverso, a un alumno por ejemplar. El resto (11 publicaciones universitarias) tienen una ratio superior a un ejemplar por alumno, con una cifra máxima de siete ejemplares por estudiante (Universidad de Navarra). Hay seis universidades con dos o

más ejemplares por alumno.

Vista la proporción desde otra perspectiva, observamos 15 universidades en las que su publicación puede ser consumida por un único alumno, sin necesidad de compartir, y otras 22 instituciones cuyos periódicos o revistas tienen una tirada que implica, potencialmente, una proporción mucho mayor en la relación alumnos-publicación, de manera que un mismo ejemplar tiene que compartirse entre dos y hasta 64 estudiantes, según el caso. Este simple dato parece evidenciar una falta de estudios sobre la distribución de la prensa universitaria institucional.

Fig. 5.40



Fuente: Elaboración propia

Las ratios, no obstante, son menos positivas aún, dado que no hemos tenido en cuenta el número de miembros de la comunidad universitaria y, por tanto, lectores internos potenciales (personal de administración y servicios, personal docente e investigador, estudiantes de tercer ciclo y postgrado, otros alumnos, etc.). Y tampoco hemos tenido en cuenta el público externo, ya que hay publicaciones cuya difusión también se aplica fuera del campus. Esta parte requeriría un estudio específico, que se aleja de nuestras pretensiones.

Centrándonos en la distribución de las publicaciones, observamos que la mayoría tiene una difusión interna y externa (29). Entre ellas hallamos una que se envía incluso al extranjero. Su difusión, dice la propia universidad, es “internacional” (Universidad de Navarra, precisamente la publicación universitaria más antigua de las 64 estudiadas), lo que justificaría su elevada tirada (80.000 ejemplares, cifra más alta de todos los casos). De entre los medios impresos universitarios con difusión interna y externa, sólo cuatro universidades, como ya vimos anteriormente, tienen la publicación colgada en Internet. El resto de las publicaciones analizadas (8) tienen una difusión únicamente interna. De éstas, sólo una tiene versión on-line y, por tanto, un posible consumo externo, pero este rasgo es únicamente potencial, dado que requiere el carácter activo del lector. En global, por tanto, recordamos que sólo cinco se pueden hallar también en la web institucional.

Fig. 5.41



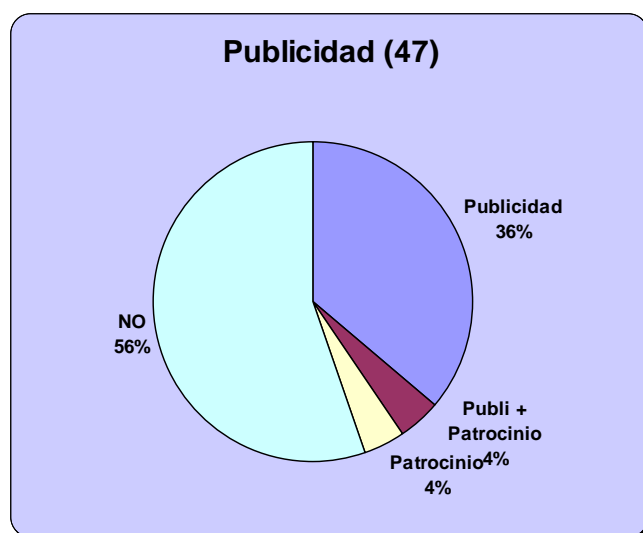
Fuente: Elaboración propia

Aunque sorprenda, no existe una vinculación evidente entre tirada, distribución, ni ningún otro parámetro (ni siquiera la periodicidad), y número de páginas. Por tanto, eludimos profundizar en esta parte del análisis. Tan sólo apuntaremos que el número oscila entre cuatro (Universidad Católica San Antonio de Murcia) y 264 (UNED) y que, si bien ya hemos dicho que no hay datos claros que nos permitan extraer una norma, sí podemos afirmar que presentan una diferencia mayor en páginas, tienen una periodicidad menos

frecuente. Las tres publicaciones con más páginas (80, 122 y 264) son semestrales.

¿Y cómo se **financian** estas publicaciones? Son periódicos o revistas gratuitos, que, por tanto, no tienen ingresos por ventas. Ya sabemos que esta fuente de recursos no sólo es la principal en los medios comerciales, sino que más del 90% de los ingresos proviene de la publicidad. Sin embargo, en el caso de la prensa universitaria, las subvenciones propias de la institución son la clave de la supervivencia. Observamos que 19 de las 47 publicaciones incluyen publicidad en sus páginas, pero también otras cuatro que optan por el patrocinio como sistema de financiación (dos de las cuatro explotan publicidad y patrocinio). De éstas, dos pertenecen a universidades valencianas (Miguel Hernández y Alicante) y ambas han obtenido el compromiso patrocinador de entidades financieras (Alicante especifica que se trata de Bancaja). Las otras dos son de la Universidad de Murcia, patrocinada por una imprenta, y la Rovira i Virgili, que no cita el sector de la empresa que la apoya económicamente.

Fig. 5.42



Fuente: Elaboración propia

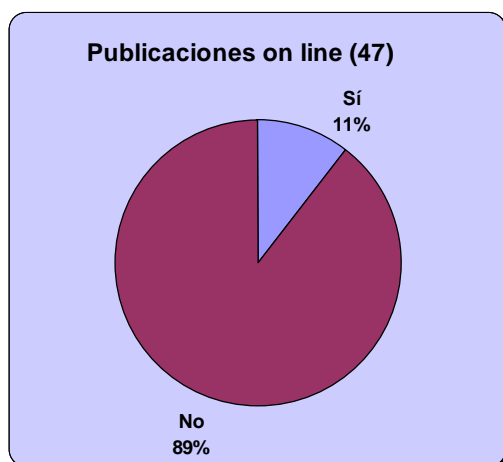
El presupuesto destinado varía, según las universidades, entre 1.800 y 300.000 euros al año. Obviamente, hay datos como la tirada, el número de páginas y la periodicidad que pueden influir en las cifras de inversión, así como la inclusión de publicidad, aunque, en

este caso, generalmente los ingresos se suman directamente a las cuentas de la institución y no del servicio que gestiona la publicación. Por tanto, tirada, páginas y periodicidad son los parámetros que más pueden influir en el presupuesto.

Y la publicidad ayuda. De hecho, las publicaciones generan unos ingresos de entre 1.500 y 50.000 euros anuales, aunque son muy pocas las universidades que ofrecen la cifra. En algunos casos, estos ingresos permiten cubrir la mitad de los gastos (incluidos en ellos la impresión y becarios), lo que no está nada mal para una publicación gratuita, que nace como publicación institucional. Las universidades no han especificado el porcentaje que la publicidad asume en la financiación.

Sólo cinco de las 47 publicaciones aludidas se ofrecen también en versión **on line** (10,63% de las que poseen periódicos o revistas impresas: Cardenal Herrera-CEU, Carlos III, Castilla La Mancha, Jaume I y Pública de Navarra). Sin embargo, existen más ediciones digitales, pues ocho de las universidades han incorporado periódicos en su web, sustituyendo al papel. De este subgrupo, dos universidades tienen los dos tipos (impreso y electrónico), de cabecera diferente (Alicante y SEK). Por tanto, actualmente hay 13 ofertas en la red (20,3% de la muestra global). Esto significa que al menos 51 de las universidades aún no aprovechan las ventajas de internet en la reducción de costes para llegar a un público potencialmente ingente (79,7% de la muestra).

Fig. 5.43



Fuente: Elaboración propia

Cabría matizar algo más. La cifra aportada podría ser más reducida, dado que un análisis específico de las publicaciones electrónicas nos permite afirmar que algunos casos no constituyen medios de comunicación como tales, sino que se trata de agendas de actividades futuras, con notas de prensa y convocatorias volcadas, eso sí, un tanto estructuradas y jerarquizadas. Es el caso, por ejemplo, de la Universidad de Alicante. Pero, al fin y al cabo, son lo que otras universidades ofrecen sin una cabecera que bautice el servicio. Como medios de comunicación entendidos en sentido estricto, los contenidos deberían hacer referencia a hechos noticiables, pero ya convertidos en noticia. En lugar de notas de prensa previas y convocatorias, deberían incluirse noticias, reportajes, entrevistas, etc., es decir, textos periodísticos integrados en alguno de los géneros tradicionales o, como mínimo, notas de prensa “resultantes” o posteriores al acontecimiento.

Observemos los datos concretos aportados en relación a las publicaciones *on line* universitarias. La más antigua es de 1999, perteneciente a la Universidad de Santiago de Compostela, cuya cabecera ya hacía referencia al sentido digital de su oferta: *USC. Xornal Electrónico*. El resto de publicaciones que aportan la fecha de nacimiento se sitúan en 2000 (*Duvi*, Vigo), 2001 (*Actualidad universitaria on line*, Alicante), 2002 (*La Lupa Digital*, SEK) y 2003 (*Revista Digital Enllaç Campus UIB*, Illes Balears; *El Digital*, Las Palmas de Gran Canaria, *Uno*, Oviedo, y *Dupo*, Pablo de Olavide). Resulta curioso un dato que ya hemos aportado: la mayoría de estas universidades con publicación electrónica, no disponen de una impresa. Ya vimos que sólo hay dos casos (Alicante y SEK) que cuentan con ambos tipos. En el caso de la primera, la revista que actualmente tiene en soporte papel es posterior a la publicación digital y, en el caso de la segunda, el dato se invierte.

Lo que sí queda claro es que hasta prácticamente el nuevo milenio, y comenzado éste ya en el momento de elaboración de esta investigación, Internet no se ha explotado aún como canal para difundir los medios de comunicación propios en el ámbito universitario. Pese a que los comienzos de la red de redes se sitúan entre finales de la década de los 50 y finales de la siguiente (años 60), su uso y consumo masivo no se ha impuesto hasta varias

décadas después, ya entrados los 90. De hecho, la Universitat Jaume I fue la primera organización con presencia en la World Wide Web en España, tal y como señala su rector, Francisco Toledo⁹² (2004). Dicho de otro modo, la primera web española se elaboró en el ámbito universitario, y en concreto en esta institución académica ubicada en Castellón. Corría el año 1993. El dato sorprende también a nivel mundial. Cuando en el planeta sólo existían 80 servidores web, uno de ellos se ubicaba en España a través de la Universitat Jaume I.

Es curioso, pero una de las ventajas que aporta Internet a las publicaciones, en oposición a la rigidez de los medios impresos es la inmediatez y la posibilidad de reactualización constante. Y, sin embargo, no todas las universidades que poseen medios *on line* le sacan partido. Cuatro publicaciones electrónicas universitarias tienen una periodicidad diaria. Del resto que aporta el dato, una es semanal, una quincenal y las otras dos mensuales.

El resto de rasgos analizados se resumen a continuación:

- Respecto al idioma empleado en la publicación, cuatro usan exclusivamente el castellano, dos son en gallego, una alterna castellano y catalán, y una utiliza sólo catalán.
- En cuanto a la producción, la mayoría son elaborados por los Servicios de Comunicación de las propias universidades, con escasos recursos humanos, entre los que suelen encontrarse licenciados o estudiantes de Periodismo.
- En cuanto a la financiación, ninguno cuenta con publicidad, excepto el caso de la Universidad de Oviedo, que, aunque no ofrece publicidad estricta, si ubica en lugar destacado la marca de Telefónica, con un enlace a los productos que ofrece esta empresa de telecomunicaciones.

⁹² TOLEDO, Francisco, "El nuevo portal de la Universitat Jaume I", en *IV Congreso de la Comunicación Local: El impacto de Internet en la comunicación local*, 25 de noviembre de 2004

5.2.2.7.2. Radio universitaria

Hay muy pocos estudios sobre radio universitaria, y, de hecho, no hallamos literatura específica al respecto, a excepción de algunas comunicaciones aportadas en congresos. Encontramos una referencia impresa, de González Conde⁹³ (2002: p. 562), que alude a las características propias de estas emisoras, resumidas en ideas y posibilidades, más que en un estudio científico: vocación de servicio público, especialización, radio local, carácter docente y generador de empleo, divulgativa, rentable en términos sociales y comunicacionales, vínculo generacional, atractiva para la audiencia joven y de autoría también joven.

La aportación, sin estar basada en una investigación y apoyada en el empirismo, sí incluye algunas reflexiones interesantes para un posible modelo, aunque desde una perspectiva demasiado general. La autora habla de convertir la radio universitaria en radio cultural, educativa y recreativa, divulgativa, especializada y participativa.

Según los datos extraídos de nuestra investigación, en relación a medios audiovisuales, la cifra se reduce considerablemente en las universidades españolas. Sólo 10 de las 64 universidades de la muestra cuentan con una emisora de **radio** propia (15,62%). El resto, 54, carecen de ella (84,37%)⁹⁴. Como indican Fernández Beltrán y Durán (2005), los obstáculos legales⁹⁵ y el coste de las inversiones, unido a la necesidad de una

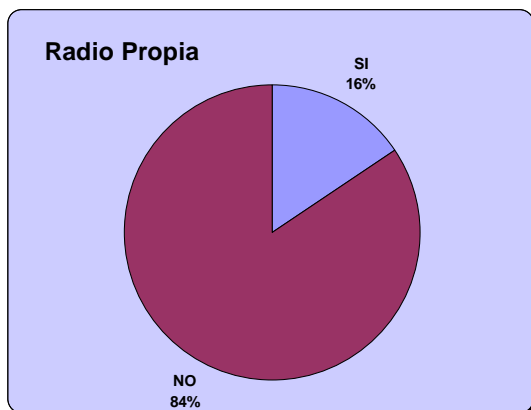
⁹³ GONZÁLEZ CONDE, M. Julia, “Las radios universitarias: información local de primera línea”, en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN, Á. (eds.): *La prensa local y gratuita*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2002, p. 562

⁹⁴ Sabemos la existencia de emisora universitaria en una de las cuatro universidades que no han colaborado en la aportación de información (Universidad Politécnica de Valencia), pero no la contabilizamos por no formar parte de la muestra

⁹⁵ Los autores aluden a que las administraciones autonómicas, que tienen la competencia transferida por el Gobierno para la concesión de licencias de emisión, han paralizado la asignación de nuevas frecuencias. DURÁN MAÑES, Á. y FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., “La radio universitaria, entre la generalidad y la especialización. El caso de *Vox UJI Radio*”, en *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, Universidad de Granada, 13-17 de marzo, 2005, <http://www.ugr.es/cicu/conclusiones.htm>

especialización profesional, pueden ser las causas de la escasez de radios y televisiones universitarias.

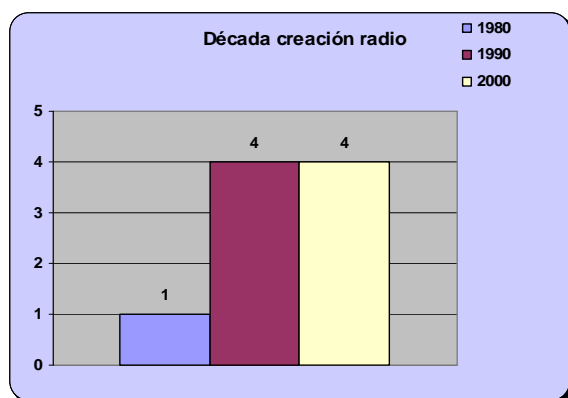
Fig. 5.44



Fuente: Elaboración propia

Todas las emisoras universitarias existentes son jóvenes. La más antigua se creó entre 1987 y 1988 en la Universidad de La Laguna (Radio San Fernando, primero, y Radio Campus desde 1992). Es la única que se sitúa antes de los 90. La siguiente nació hace apenas una década, en 1993. Es el caso de la radio de la Universidad de Castilla La Mancha. Repartidas en grupos, hallamos una emisora en los años 80, cuatro en los 90 y otras cuatro a partir de 2000. La décima radio universitaria pertenece a la Europea de Madrid-CEES, pero esta universidad no ofrece el dato de fecha de creación, ni ningún otro de los solicitados. Únicamente aporta el nombre de la emisora (Radio Villaviciosa).

Fig. 5.45



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la **denominación** de las emisoras, la mayoría de instituciones opta por la inclusión del sustantivo universidad o algún derivado (en un caso por un bautismo más propio de sinécdoque, mediante la palabra campus), o bien se vincula a la identificación nominal de la organización a la que representan. Sólo dos casos optan por relacionarla con la ubicación físico-geográfica de las instalaciones, generalmente ligadas a alguno de sus campus o al único.

El ámbito de difusión varía, pero en todos los casos el máximo **alcance**, a través de ondas hertzianas, es provincial (o incluso un poco menor: Universitat Jaume I), salvando las posibilidades planetarias de dos de las radios (Universidad de Castilla La Mancha y Jaume I)⁹⁶, que emiten también por Internet. Sorprende que no haya más emisoras universitarias digitales, pues Internet se presenta como una opción de coste bajo y que permite salvar los problemas de legalidad. De las nueve que responden a este ítem, podríamos decir que, más o menos, cuatro son locales, dos comarcales y una provincial.

Fig. 5.46

ALCANCE	RADIOS
Local	4
Comarcal	2
Provincial	1

En cuanto a **horas** de emisión, todas las universidades que responden al dato (siete) afirman estar en antena 24 horas. Sin embargo, habría que matizar si se ofrecen programas en la totalidad del día o sólo una presencia musical que recuerda que ese dial está ocupado. En este sentido, únicamente la Universitat Jaume I matiza su parrilla y reduce a unas 10-12

⁹⁶ Sabemos también la existencia de la radio *on line* de la Universidad de León (<http://www3.unileon.es/ondas/index.php>), aunque en la respuesta oficial al cuestionario no se aporta el dato. La radio digital de la Universidad de Castilla La Mancha no aparece en la web oficial. La de la Universitat Jaume I puede hallarse en: www.radio.uji.es

horas diarias los contenidos radiofónicos producidos ex profeso para su difusión, aunque en dicha franja incluye dos reemisiones vespertinas.

De hecho, la **programación** es diversa. Aunque las respuestas son muy genéricas (a excepción de la Jaume I, ninguna aporta su parrilla completa)⁹⁷, la mayoría cita informativos universitarios, música, entrevistas y reportajes como oferta, mezclando en la contestación contenidos y formatos, géneros y no programas. Sin duda, la parrilla es una de las claves del éxito de una emisora y, por tanto, debe ser cuidada con esmero e incluir programas de interés para el público objetivo⁹⁸.

González Conde⁹⁹ (2002: p. 567) se refiere a las parrillas de programación radiofónica universitaria actuales como “muy similares” entre sí, “con especial presencia de informativos y programas musicales; en algunas ocasiones, una programación orientada hacia la radio-fórmula, donde predomina el estilo ágil, dinámico y orientado hacia la especialización, en sus diversas formas y formatos”. Pero lo cierto es que la afirmación es más bien una reflexión intuitiva que una conclusión argumentada.

Fernández Beltrán y Durán¹⁰⁰ (2005) proponen un modelo de programación que suponga un paso intermedio entre la generalización y la especialización, que no se convierta en competencia de las radios comerciales:

“El modelo recomendado sería el propio de una programación

⁹⁷ La parrilla de la Universitat Jaume I puede consultarse en el anexo 3

⁹⁸ Se prevé un desarrollo de la radio universitaria en este sentido a partir de la Declaración de las Radios Universitarias Granada 2005, con la anunciada creación, en el *I Encuentro Iberoamericano de Radios Universitarias* en el *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, celebrado en Granada en marzo de 2005, de la Red Iberoamericana de Radios Universitarias, que albergará a más de 30 universidades de al menos seis países de Iberoamérica. Para más información véase <http://www.ugr.es/cicu/conclusiones.htm>

⁹⁹ GONZÁLEZ CONDE, M. Julia, “Las radios universitarias: información local de primera línea”, en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN, Á. (eds.): *La prensa local y gratuita*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2002, p. 562

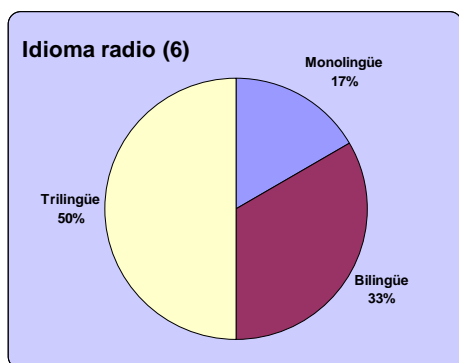
¹⁰⁰ DURÁN MAÑES, Á. y FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., “La radio universitaria, entre la generalidad y la especialización. El caso de *Vox UJI Radio*”, en *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, Universidad de Granada, 13-17 de marzo, 2005, <http://www.ugr.es/cicu/conclusiones.htm>

generalista con contenidos periodísticos especializados. El modelo propuesto incluye una parrilla de programas variados en cuanto a temática general (*macrotemática*: informativos, musicales, deportivos, culturales...), pero desde un punto de vista especializado en su tratamiento (no monotemáticos, pero siempre con una perspectiva *microtemática*: educativa o universitaria)”.

“El modelo de producción nos permite diferenciar entre radio temática y radiofórmula. Y la radio universitaria, a nuestro juicio, puede integrar perfectamente ambos modelos y ofrecer un sistema híbrido, de manera que, durante el horario de más audiencia, real o potencial, se explote un modelo temático y, en el resto de la franja diaria, un modelo de radiofórmula. Sólo así se podrá permanecer en antena 24 horas, rentabilizando nuestra producción respecto a las probabilidades de escucha.

Es curioso el **idioma** empleado en la emisión, porque sólo en un caso de las seis que responden se registra la radio monolingüe (obviamente, en castellano). En el resto de universidades, las emisoras alternan lenguas. Camilo José Cela, Salamanca y San Pablo CEU aseguran que integran contenidos en castellano, inglés y francés. Hay dos casos de bilingüismo, con participación del idioma cooficial de la comunidad autónoma en la que se ubica la universidad: castellano y catalán (Jaume I) y castellano y euskera (Navarra). También contrasta con el monolingüismo habitual de la prensa universitaria institucional.

Fig. 5.47



Fuente: Elaboración propia

La **dirección** de la emisora universitaria, en cuanto a su gestión, está en manos del servicio de comunicación en dos casos y de la Facultad que integra estudios vinculados con periodismo, o comunicación en general, o de la propia titulación en otros dos casos. Sólo cuatro universidades ofrecen el dato.

Dirección	Nº radios universitarias
Servicio de Comunicación	2
Facultad	2

Sólo dos universidades ofrecen el presupuesto destinado a la radio: 2.500 y 8.000 euros anuales. Es una aportación institucional en todos los casos, pues, a excepción de una (San Pablo CEU, que también es empresa productora), el resto de emisoras universitarias no disponen de publicidad. Éste es un tema de sumo interés, puesto que todas, al marginar los anuncios, se convierten en emisoras culturales, sin ánimo de lucro. La mayoría de ellas no tienen licencia administrativa para poder emitir legalmente, dado que los gobiernos autonómicos han cerrado, en la mayoría de casos, las concesiones¹⁰¹. Algunas radios universitarias son actualmente libres¹⁰², pero se amparan en su carácter público y cultural y

¹⁰¹ Una causa de la parálisis de concesión de licencias puede ser la presión subyacente del sector de la radio comercial

en la Constitución para continuar sus emisiones. Y lo cierto es que, en ningún caso, una Administración autonómica se ha atrevido a cerrar una emisora universitaria. Quizá porque aún, y de momento, existen muy pocas.

5.2.2.7.3. Televisión universitaria

Una de las pocas referencias bibliográficas sobre televisión universitaria está relacionada, precisamente, con una universidad que carece de ella. Fernández Beltrán y Marzal¹⁰³ (2003: p. 153-176), quienes proponen la creación de un modelo televisivo universitario equiparable al de televisión local o de proximidad, a la que atribuyen la máxima expresión de servicio público y al de televisión educativa y cultural. Los autores, que alertan del “rechazo extendido hacia todo lo que supone la cultura de la imagen en el mundo académico” como prejuicio generado por la deficiencia formativa en este campo, afirman, sin embargo, que la televisión universitaria puede ayudar a cohesionar internamente a la institución, al favorecer la participación de diferentes sectores y colectivo¹⁰⁴.

Fernández Beltrán y Marzal señalan la importancia de una televisión universitaria para contribuir al crecimiento del sector, como “terreno privilegiado para la experimentación de nuevos formatos de televisión”, y proponen un modelo programático que integre la metodología docente en la producción y el fondo videográfico institucional generado en o bajo la supervisión de la Dircom como garantía de supervivencia.

En este sentido, existe un fondo valioso en un organismo que puede contribuir mucho

¹⁰² Preferimos este término al de “piratas” por las razones aludidas en la parte teórica de esta investigación

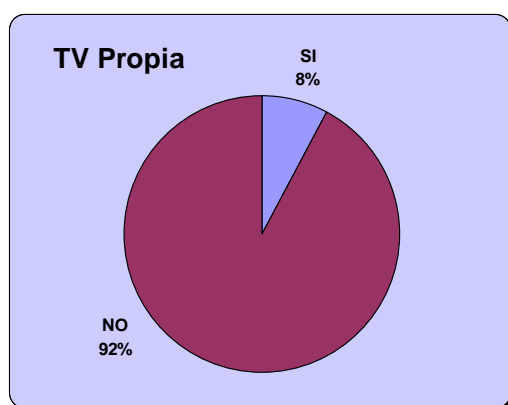
¹⁰³ FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco, y MARZAL, Javier, “El modelo de comunicación local de la Universitat Jaume I: la formación y la producción audiovisual”, en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y VILAR, F. (eds.): *Radio y televisión en el ámbito local*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2003, p. 153-176

¹⁰⁴ El medio televisivo propio se convierte así en una herramienta para contribuir al desarrollo de la comunicación interna y para apoyar el cambio de cultura corporativa cuando se requiera

al desarrollo de las televisiones universitarias. Se trata del ambicioso proyecto de la Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana (ATEI), creada en 1992 para gestionar la televisión educativa iberoamericana, con sede en Madrid. Este ente, a través de los más de 200 organismos asociado y colaboradores, desarrolla actividades de comunicación, producción, coproducción, selección, programación y transmisión digital de contenidos educativos y culturales de televisión, radio y multimedia, los cuales se emiten por Internet y vía satélite para América y Europa, o también a través de una amplia red de redifusión local, regional y nacional en los países de Iberoamérica¹⁰⁵.

En España, sólo cinco universidades dicen tener **televisión** (7,81%), frente a 59 (92,18%) que no disponen de canal propio. Además de éstas, cuyos datos ahora matizaremos (porque todo nos hace suponer que la cifra es aún menor), dos de las universidades estudiadas disponen de la emisión de un único programa (sin más contenidos en la parrilla) en un canal interno y unas pocas han buscado la fórmula de acordar su presencia en un medio de comunicación generalista del panorama mediático actual, con programas en Localia (Rey Juan Carlos), La 2 (UNED) y Teleonuba y Atlántico TV (Huelva)¹⁰⁶.

Fig. 5.48



Fuente: Elaboración propia

¹⁰⁵ <http://www.ateiamerica.com/>

¹⁰⁶ Sabemos la existencia también de televisión universitaria en una de las cuatro universidades que no han colaborado en la aportación de información (Universidad Politécnica de Valencia), pero no la contabilizamos por no formar parte de la muestra

Por los datos que nos han ofrecido las universidades, intuimos que algunas de esas cinco universidades que dicen disponer de canal de televisión no ofrecen una televisión como tal, considerada como medio de comunicación. El contenido de la parrilla (en la mayoría de casos inexistente) y el ámbito de difusión es uno de los parámetros que nos lo hacen suponer. La cobertura varía, pero en la mayoría de casos el alcance es limitado. Hay dos casos en los que las emisiones son nacionales (el programa único que tiene la Camilo José Cela, a través de Localmedia, y los contenidos que produce la San Pablo CEU, a través de la cadena de la COPE, Popular TV). De hecho, y como acabamos de ver, en esta misma situación se encuentran la UNED, que emite un programa semanal a través de La 2, y la Rey Juan Carlos, que está presente con un espacio en Localia, además de la de Huelva, que también se deja ver en Teleonuba y Atlántico TV. Y, sin embargo, ninguna de ellas asume que tiene una televisión propia.

Por tanto, de las cinco que afirman tener televisión (ya hemos excluido a las dos con un único programa: Camilo José Cela y Valladolid), con pocas probabilidades de error podríamos descontar también a la San Pablo CEU –pues, asimismo, emite sólo un programa semanal de 30 minutos- de manera que contabilizaríamos sólo cuatro universidades con canal de TV propio. Así, el porcentaje se reduce del 7,81% al 3,76%. Hay que matizar también que una es empresa productora (San Pablo CEU).

En el resto de los casos (excluyendo los que apuntan esa difusión nacional), la emisión es interna, en el propio campus, o únicamente a través de internet (caso de la Carlos III)¹⁰⁷, una herramienta aún no explotada como televisiva de forma generalizada. Además, hay otras universidades que ofrecen la posibilidad de consumir producciones audiovisuales propias, a la carta, también *on line*, mediante la página web de la institución. Es el caso, por ejemplo de la Universitat Jaume I, con su sistema de “Servidor de vídeo”¹⁰⁸.

¹⁰⁷ <http://audiovisuales.uc3m.es/index.php>

¹⁰⁸ <http://svideo.uji.es/>

En cuanto a la **fecha de creación**, las televisiones universitarias son todavía más recientes que las radios. Ninguna se ha creado antes de esta década. De hecho, todas ellas se ubican entre 2001 y 2003. Las primeras fueron la de la Carlos III de Madrid y la de San Pablo CEU, aunque en este último caso ya hemos indicado que se autodefine como productora. Ambas son de 2001. A éstas siguió la de Antonio de Nebrija, en 2002, y las de Castilla La Mancha e Internacional de Catalunya, además del programa de la Camilo José Cela, en 2003.

La más precoz, salvando el programa de la privada citada en último lugar, fue la Internacional de Catalunya, pues entre su creación como universidad y el nacimiento de su medio audiovisual transcurrieron seis años, el mínimo plazo registrado. Las diferencias cronológicas oscilan entre seis y 21 años. También es cierto que, en todos los casos de universidades con televisión, las instituciones son de reciente creación. La más antigua es de 1982 (Castilla La Mancha).

Respecto a la **denominación** de los canales universitarios, la mayoría de instituciones opta por la inclusión del acrónimo que identifica a su universidad (UC3 para la Carlos III, TUclmTV para Castilla La Mancha, UIC TV para la Internacional de Catalunya). En algunos casos, la supuesta cadena ni siquiera tiene nombre. De hecho, Valladolid no ofrece ningún dato más de los solicitados.

En cuanto a **horas** de emisión, sólo cuatro universidades responden al dato y las respuestas son muy dispares, pero todas evidencian un horario en antena muy reducido. La más presente es la TV de Castilla La Mancha, con cuatro horas diarias de emisión, que traducidas semanalmente (suponiendo que la periodicidad se repite), suponen 20 horas semanales. De las otras tres universidades que contestan a este ítem, una da una respuesta muy genérica (Internacional de Catalunya, que dice “horario de clases”). Se supone que éste ocupa una parte importante del día, pero su indefinición nos obliga a excluirla del análisis.

Las otras dos instituciones distan mucho del tiempo de emisión de la televisión de la Universidad de Castilla La Mancha. La Camilo José Cela, cuya parrilla se reduce a un único programa, emite 100 minutos a la semana, lo que se traduce en algo más de hora y media. San Pablo CEU habla de un programa de 30 minutos semanales.

Nº TV universitarias	Frecuencia de emisión
1	20 horas/semana
1	1,5 horas/semana
1	0,5 horas/semana

Sólo cuatro universidades ofrecen el **idioma** empleado en sus emisiones de televisión. Tres son monolingües (castellano) y una, ubicada en la Cataluña, alterna las dos lenguas oficiales de la comunidad autónoma en la que se encuentra (castellano y catalán), también aquí contrastan estos datos con el monopolio de la lengua vernácula en los medios impresos propios.

Idioma
3 monolingües
1 bilingüe

En cuanto a la **dirección** de su gestión, sólo tres universidades ofrecen la respuesta. En dos casos está en manos de un docente (en el caso de Castilla La Mancha se especifica que es un catedrático de Tecnología Electrónica) y en otro caso (Carlos III) la responsabilidad es del Servicio de Informática. Sorprende que ninguna televisión universitaria esté dirigida por profesionales de la Comunicación.

Dirección	Nº TV universitarias
Servicio de Comunicación	0
Servicio de Informática	1
PDI	2

Ninguna de las universidades contesta acerca del presupuesto destinado a este medio propio, y en ningún caso se incluye publicidad.

En conclusión, la presencia del medio televisivo es marginal en las universidades, tanto por lo que representa al número global, como por los contenidos (parrilla), horarios y periodicidad o frecuencia de emisión. En este sentido, sólo una o dos podrían considerarse medios de comunicación como tales. El resto son proyectos más bien experimentales.

5.2.2.7.4. Medios y titulaciones

¿Hay coincidencia entre las universidades que tienen alguna titulación vinculada al ámbito de la comunicación y los medios de comunicación propios que posee? Observamos que 44 de las 64 universidades de la muestra cuentan con estudios de esta área entre su oferta académica. De éstas, 43 los especifican y contabilizamos 25 universidades con licenciaturas en Comunicación Audiovisual, 22 en Periodismo y 18 en Publicidad y Relaciones Públicas. Seis poseen algún máster relacionado con la materia.

Fig. 5.49



Fuente: Elaboración propia

En 36 de estos casos se produce una colaboración entre el departamento o área y el servicio de comunicación. El tipo de colaboración es muy variado. Éstas son las principales funciones compartidas coincidentes:

- Becarios y prácticas de alumnos: 15
- Colaboración en la elaboración del periódico o revista de la universidad: 6
- Asesoramiento (sin especificar tipo): 6
- Colaboración técnica en radio y televisión y/o grabaciones: 3
- Organización de eventos: 4
- Organización de cursos: 3

Fig. 5.50



Fuente: Elaboración propia

Vemos que la colaboración con los medios de comunicación propios son dos de las funciones compartidas, aunque el número es muy reducido. Pero cabría matizar que las becas apuntadas (15) podrían tener esta finalidad. Registramos 42 universidades con periódico o revista universitaria y precisamente 44 universidades con titulación de comunicación en su oferta académica. Sin embargo, no todos los nombres son coincidentes, aunque sí la mayoría: 33 de las que poseen publicación universitaria tienen estudios de comunicación, o viceversa; nueve de las que tienen medio impreso no tienen titulación, y, de las que no tienen medio escrito, 11 tienen titulación y 8 no.

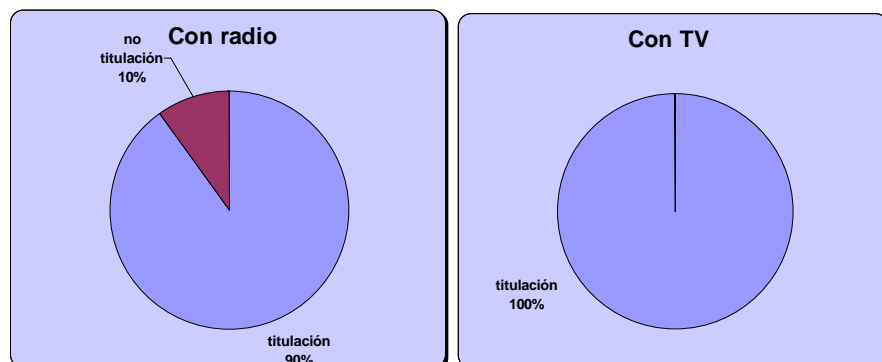
Fig. 5.51



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, en el caso de los medios impresos la relación directa no se aprecia demasiado. Sin embargo, con los medios audiovisuales la vinculación es clara. De las 10 universidades que afirman disponer de radio, todas, a excepción de una, tienen estudios de Comunicación. La cifra es equitativa entre las que imparten Comunicación Audiovisual, Periodismo, y Publicidad y Relaciones Públicas. Todas las que poseen TV o emiten algún programa televisivo de producción propia tienen una titulación de esta área, aunque luego su dirección recaiga en un no profesional del medio.

Fig. 5.52



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.8 A modo de síntesis (II)

De todos los ítems analizados en este apartado, sólo una universidad responde positivamente a todo (Deusto), seguida de tres que únicamente carecen de libro de estilo (Jaume I, Ramon Llull y SEK) y de una que carece de normativa de comunicación (San Pablo CEU). En el extremo opuesto se encuentra una universidad que sólo responde positivamente a una de las cuestiones, seguida de varias con únicamente dos aspectos.

En conclusión, la universidad española, en general y a partir de los datos obtenidos, carece de plan de comunicación, de normativa de comunicación, de mapa de públicos, de al menos un estudio de imagen y de libro de estilo, pero sí tiene algún medio de comunicación y manual de identidad visual. Como podemos observar, en términos globales, las herramientas de gestión de comunicación tienen un grado de implementación escaso en la mayoría de universidades, lo que implica una concentración de esfuerzo elevado para conseguir resultados que podrían ser más rentables y óptimos con una gestión más adecuada.

5.2.3 Competencias de los servicios de comunicación universitarios

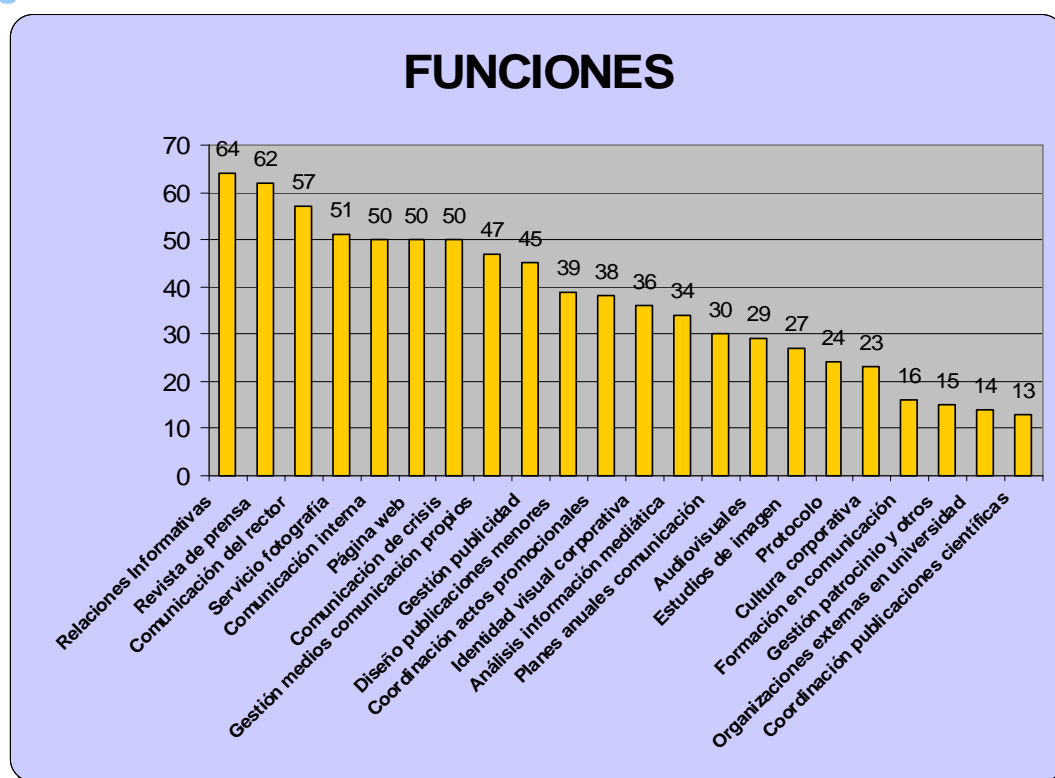
Para el análisis relativo al trabajo de los servicios de comunicación hemos seleccionado una serie de funciones que consideramos de su competencia y que, en mayor o menor grado, deberían estar presentes en todo departamento dedicado a este ámbito de actuación. Hemos estudiado un total de 21 elementos vinculados con la comunicación, ya sean actividades o instrumentos, algunos principales y otros secundarios o colaterales. En el caso de las herramientas, observamos su existencia o no y la gestión de su elaboración y aplicación. Éstos son los elementos que hemos valorado:

1. Las relaciones informativas
2. La “revista de prensa”
3. La comunicación del rector
4. La comunicación de crisis
5. La comunicación interna
6. La web institucional
7. La dirección o gestión de los medios de comunicación propios
8. La gestión de la publicidad
9. La gestión del patrocinio
10. Servicio de fotografía
11. Servicio de audiovisuales
12. Diseño de publicaciones menores
13. Identidad visual corporativa
14. Coordinación de actos promocionales
15. Planes anuales de comunicación
16. Estudios de imagen
17. Análisis cuantitativos y cualitativos de información

- mediática
- 18. Protocolo
- 19. Formación en comunicación
- 20. Publicaciones científicas y editoriales universitarias
- 21. Cultura corporativa

Veamos gráficamente su presencia en las universidades españolas:

Fig. 5.53



Fuente: Elaboración propia

5.2.3.1 Las relaciones informativas

La función más arraigada en los servicios de comunicación son las **relaciones informativas**. Se denomina así a la gestión establecida con los medios de comunicación, es decir, a las actuaciones desarrolladas por la Dircom para atender las demandas de los medios y para, bien por iniciativa propia o bien como respuesta, entablar una relación con ellos que pueda servir para difundir cualquier aspecto vinculado con la organización a la que representan. Túñez¹⁰⁹ (2004: p. 217) ofrece una definición interesante del concepto, al reflejar los intereses subyacentes de las partes implicadas (organización y medios de comunicación):

“Son las formas de contacto, personales o a distancia, y los canales empleados entre periodistas y fuentes para mantener una negociación latente y constante por el control de decidir sobre qué se informa e, incluso, sobre cómo se informa”.

Éstas se traducen en captación de información interna, redacción de notas de prensa y comunicados, convocatoria y organización de ruedas de prensa, elaboración de dossiers informativos, confección de la revista de prensa, desarrollo de entrevistas, comunicaciones especiales, etc¹¹⁰.

¹⁰⁹ TÚÑEZ, Miguel, “Relaciones Informativas”, en en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004, p. 217

¹¹⁰ Para más datos puede consultarse:

VILLAFANE GALLEGU, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

RAMÍREZ, Txema, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995

TÚÑEZ, Miguel, “Relaciones Informativas”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004

VILLAFANE GALLEGU, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000

(<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>)

VILLAFANE GALLEGU, Justo (dctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002

La mayoría de autores (Villafañe, Martín Martín, Ramírez, Van Riel, Lucas Marín...) asegura que las relaciones informativas (que recordemos que Villafañe considera un programa de comunicación corporativa) constituyen la función más desempeñada en los servicios de comunicación. Villafañe¹¹¹ (1999: p. 222) la define como “la primera de las funciones profesionales de toda Dircom” y a las que dedican “los profesionales de la comunicación de las empresas sus mejores energías, sobre todo aquéllos cuyas compañías cotizan en los mercados de valores”¹¹². Aunque este hecho no sólo se da en las empresas, sino también las instituciones. Desde luego, las universidades lo hacen, como evidencia nuestro análisis.

En el caso específico de las relaciones informativas universitarias, observamos que su presencia es absoluta. Los 64 servicios de comunicación de las universidades de la muestra reconocen encargarse de esta función, es decir, el 100% la sitúa entre sus competencias. Es la única tarea que acomete la totalidad de servicios de comunicación de las universidades.

Fig. 5.54



Fuente: Elaboración propia

¹¹¹ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 222

¹¹² El estudio *La comunicación y las Relaciones Públicas, Radiografía del Sector 2004*, realizado por la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, evidencia que la función que más desarrollan las consultoras de comunicación es la de relacionarse con los medios (100%)

Hallamos una referencia indirecta anterior respecto a la presencia o implantación de las relaciones informativas en las universidades, citada por Losada Vázquez¹¹³ (1998: p. 158), quien habla de una “preocupación reduccionista” en las universidades por vehicular la imagen a través de los medios de comunicación de masas.

Losada Díaz¹¹⁴ (2002: p. 151) sí alude explícitamente a las relaciones informativas universitarias, con datos de 1999, que atribuyen esta función al 92% de los servicios de comunicación universitarios¹¹⁵.

Sí resulta interesante la aportación del autor¹¹⁶ (2002: p. 151 y ss) acerca de cómo el resultado de las relaciones informativas puede influir en los públicos internos a través de la modificación o fortalecimiento de la imagen corporativa, y de cómo esta función, ejercida desde los servicios de comunicación universitarios, ha generado también consecuencias en la organización y contenidos de la prensa comercial, especialmente con la proliferación de secciones y suplementos centrados específicamente en esta información¹¹⁷. En nuestra opinión, el interés mediático existe porque también existe mercado para ello (lectores) y la prueba está en el surgimiento de prensa especializada, incluso gratuita¹¹⁸.

¹¹³ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 158

¹¹⁴ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 151

¹¹⁵ Los datos no resultan suficientemente fiables porque no se detallan datos como la autoría de la encuesta, ni universo y muestra, ni índice de respuesta. El autor los cita como “Datos de AUGAC presentados durante la celebración de su X Encuentro en Salamanca (12 de febrero de 1999)”. Aunque la información podría servir para una comparación, puntualizamos los problemas que observamos en dicha referencia.

¹¹⁶ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 151 y ss

¹¹⁷ Véanse las referencias de ESTEVE, F. y FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Áreas de especialización periodística*, Fragua, Madrid, 1999, p. 97-106

¹¹⁸ Véanse como ejemplo las cabeceras nacionales de prensa universitaria *Gaceta Universitaria*, *Menos 25*, *Medicampus*, *Generación XXI*, *El periódico Universitario*, *Eccus* y *Siglo XXI*

Las consecuencias internas son analizadas con detalle por Losada Díaz, a través de un estudio en realizado por la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Pontificia de Salamanca, en 2000, entre sus públicos internos (estudiantes, becarios, personal no docente y profesores). Las conclusiones determinan la influencia de la información mediática (surgida parcialmente de las relaciones informativas) en la percepción de la imagen de la institución por parte de esos públicos internos y pueden resumirse en éstas:

- Los medios de comunicación repercuten en los niveles racional y emotivo de la imagen corporativa de los públicos internos de una organización
- Las informaciones de prensa intervienen en las percepciones de los públicos de una organización en una triple dirección: participando en la formación de la imagen corporativa, provocando reacciones grupales internas e interviniendo en el modo de interpretación de los sucesos de la vida organizacional
- La recepción de los discursos periodísticos representa un proceso reconstructivo activo del modelo previo de realidad, lo que sólo se puede llegar a producir a partir de la difusión de mensajes con la suficiente carga significativa
- La recepción e interpretación de la nueva información depende de las expectativas, obligaciones, intereses, necesidades y diferente implicación respecto a la organización
- Existe la necesidad de una consolidación estructural y funcional de las direcciones de comunicación y, en especial una consideración más completa y coherente de las relaciones con los medios de comunicación

En este sentido, resulta interesante concretar el tipo de información que puede surgir de las universidades y que, a su vez, tiene interés para los medios de comunicación. Losada Díaz¹¹⁹ (2002: p. 154-155), partiendo de la aportación del subdirector de *El Periódico de*

¹¹⁹ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 154-155

Catalunya, Joan Manuel Perdigó, propone cinco temáticas¹²⁰:

- Vida interna de la universidad (servicios, actos institucionales, actos culturales, infraestructura, intercambios, normativa, proyectos, relaciones institucionales, titulaciones)
- Investigación
- Publicaciones
- Relaciones con el entorno social (convenios, premios)
- Nombres concretos (propios o visitantes: extensión universitaria, personajes...)

Pero, precisamente, el ámbito de la divulgación científica, aún siendo un campo de sumo interés mediático e incluso reclamado por periódicos, revistas, radios y televisiones comerciales, es poco atendido por las Dircom universitarias¹²¹. Se observa, no obstante, una actitud correctiva con la elaboración de algunas “guías de expertos o investigadores” en algunas universidades, dirigidas *ex profeso* a los medios de comunicación¹²².

5.2.3.2 La “revista de prensa”

Aunque, tal y como hemos expuesto en el apartado anterior, la revista de prensa es una acción más incluida en las relaciones informativas, hemos considerado útil estudiarla de forma específica pues su elaboración permitirá contar con una herramienta para el análisis cuantitativo y cualitativo de esos contactos con los medios de comunicación.

¹²⁰ PERDIGÓ, Joan Manuel: intervención en la mesa redonda “Cómo llegar a los medios de comunicación nacionales”, en el Congreso *Políticas de Comunicación para las Universidades españolas*, Universitat Jaume I, Castellón, 1 y 2 de marzo de 2000

¹²¹ De hecho, en el citado Congreso *Políticas de Comunicación para las Universidades españolas*, Universitat Jaume I, Castellón, 1 y 2 de marzo de 2000, la conclusión unánime de los ponentes –directores y subdirectores de medios nacionales- fue la alusión a la poca difusión de investigación que, a su juicio, desarrollan las universidades

¹²² Algunas universidades ya han editado estas guías (Alcalá, Illes Balears, San Pablo-CEU, Navarra y Salamanca) y la Red de Gabinetes de Comunicación de la CRUE tiene en elaboración en estos momentos un proyecto para dotar a todas las universidades españolas de esta herramienta

Nosotros tomamos este nombre para referirnos a lo que Villafañe¹²³ (1999: p. 232) denomina “resumen diario de prensa”, que define así¹²⁴:

“Es una recopilación diaria de las apariciones de la empresa en la prensa escrita que elabora la Dircom a primera hora de la mañana una vez revisados los diarios y que se distribuye entre los directivos de la compañía”.

Cabría matizar, como señala Díaz Noci¹²⁵ (2004), que los resúmenes de prensa son ahora fundamentalmente digitales y lo pueden ser también de informaciones no sólo de prensa, sino también audiovisuales. En este mismo sentido también se refiere Losada Vázquez¹²⁶ (1998: p. 160), quien habla de la necesidad de contar en las universidades con una fonoteca, videoteca y fondos documentales sobre contenidos difundidos por los medios de comunicación.

Lo cierto es que la irrupción de Internet permite ahora la digitalización de los contenidos y la posibilidad de ponerlos a disposición de un público ingente (y no sólo de los “directivos de la compañía”, como señala Villafañe), de forma rápida y barata. La contrapartida son los problemas jurídicos que pueden derivarse de esa difusión de contenidos pertenecientes a otras empresas.

¹²³ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 232

¹²⁴ Aunque el término no resulta muy acertado, pues el núcleo de la construcción lo representa un sustantivo que equivale, por sí solo, a la denominación de un tipo de medio de comunicación. Su unión a otra palabra que tiene un significado, no sólo atribuible a un tipo de medio de comunicación, sino también, por extensión, a todos los medios de comunicación -al menos los impresos-, ofrece cierta confusión. Aunque usaremos esta denominación por su uso generalizado, matizamos que nos parece más idóneo el término “dossier de prensa”, pese a las dudas de corrección gráfica que nos suscita, en el castellano, la duplicación de la consonante fricativa alveolar “s”, cuya fonética, en nuestra lengua, resulta idéntica en solitario. El término, no obstante, es aceptado por la Real Academia Española por su uso extendido -eso sí, en letra cursiva, dado que representa un galicismo- y significa “informe o expediente” (aunque en nuestro uso sería más propio el equivalente de “recopilación”).

¹²⁵ DÍAZ NOCI, Javier, *Los resúmenes de prensa en los gabinetes de comunicación*, NetBiblos, Coruña, 2004

¹²⁶ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 160

La segunda función más común es la elaboración de la **revista de prensa**, que, en realidad, se integra en las relaciones informativas. La denominación, como hemos señalado, se refiere a la recopilación de artículos, noticias, reportajes, etc. que la prensa escrita publica sobre temas relacionados con la universidad propia y, en algunos casos, con otras universidades.

De los 64 servicios de comunicación universitarios analizados, 62 elaboran este instrumento de comunicación, basado en un “collage”, cuyas fuentes son periódicos y revistas comerciales (pagados y gratuitos), que constituye una interesante y útil herramienta para medir la eficacia de las acciones comunicativas integradas en las fases de elaboración y difusión de las relaciones informativas.

Fig. 5.55



Fuente: Elaboración propia

Nos gustaría destacar la utilidad de constituir un archivo a partir de las revistas de prensa para consultas futuras (para el desarrollo de dossiers, contextualización de informaciones, contacto con patrocinadores, etc.), puntualizando que, sin una catalogación adecuada, informatizada y con un sistema de búsqueda eficaz, este archivo hemerográfico no servirá de nada y la función, a la que se dedican muchísimos esfuerzos y tiempo en las instituciones, se convertirá en un lastre inaudito. De hecho, estas revistas de prensa se convierten en instrumentos muy útiles para el desarrollo de análisis cuantitativos y cualitativos de información mediática.

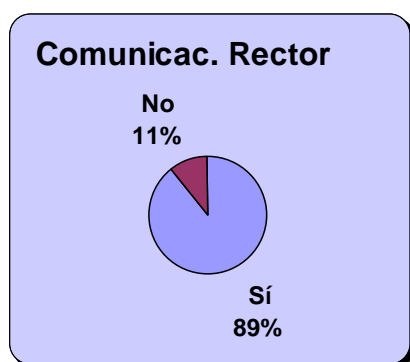
5.2.3.3 La comunicación del rector

La **comunicación del rector** es la tercera función más ejercida por los servicios de comunicación universitarios, que, según Villafañe¹²⁷ (1999: p. 257-ss), equivaldría a otro programa de comunicación corporativa, que él denomina, de forma genérica, “comunicación del presidente”. El rector, en la institución educativa, es la máxima autoridad académica y de gobierno, según define la LOU, y, aunque su nombramiento es muy diferente al del presidente de una empresa, su elección se produce por votación y muchas de sus actuaciones se someten a otros órganos, ambas figuras guardan estrecha relación por su función de representación y autoridad.

La notoriedad del rector, por tanto, puede ser aprovechada para inducir una imagen positiva de la universidad. El rector es el rostro de la universidad y resulta muy conveniente gestionar su imagen desde el punto de vista de la comunicación estratégica para orientarla en el mismo sentido que la imagen intencional de la universidad.

De la muestra, 57 servicios de comunicación universitarios se ocupan de esta función. Por tanto, un amplio porcentaje (89,06%) se encarga de velar por la imagen de la persona que representa a la institución, lo que, al fin y al cabo, supone velar por la imagen de la organización.

Fig. 5.56



Fuente: Elaboración propia

¹²⁷ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 257-ss

5.2.3.4 La comunicación de crisis

Hay otro tipo de comunicación que, por su importancia en la imagen de la organización, constituye un programa de comunicación corporativa, según Villafaña¹²⁸. Nos referimos a la **comunicación de crisis**, una parte “aparentemente desatendida” en las organizaciones, a juzgar por los datos expuestos por el autor (1999: p. 267):

“(…) a juzgar por el número de empresas que realmente disponen de estrategias anticrisis más bien parece tratarse de un tema virtual.

En efecto, y aunque no existen estimaciones suficientemente contrastables, parece que en España las empresas con una facturación superior a los 20.000 millones/año que disponen de una estrategia anticrisis estarían por debajo de un 20 por 100, y entre las que sí la tienen ésta se orienta casi exclusivamente hacia las crisis catastróficas o accidentales”.

En este sentido, sorprende el número de servicios de comunicación de universidades que aseguran encargarse de ella. De las 64 universidades, 50 lo confirman (78,12%), lo que no significa que tengan programas específicos para actuar en este tipo de situaciones. De hecho, según las conclusiones derivadas de diversos encuentros y debates entre los miembros de la Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación, la improvisación suele imponerse en estos momentos, precisamente en los que, por las tensiones lógicas de situaciones delicadas, conflictivas y tensas, lo más conveniente es la planificación.

¹²⁸ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 267

Fig. 5.57



Fuente: Elaboración propia

5.2.3.5 La comunicación interna

La comunicación interna es otro programa importante para gestionar la imagen a través de la comunicación, pero, pese a su relevancia, dice Villafañe¹²⁹, que se trata del aspecto “más deficitario” del *corporate*. (1999: p. 301) Losada Díaz¹³⁰ (2002: p. 147) se refiere también en este sentido a la comunicación interna en el ámbito universitario y habla de “insuficiente atención” que, a su juicio, está provocando “problemas de falta de integración de algunos públicos internos”.

Precisamente, y a pesar de los escasos estudios realizados sobre comunicación en el ámbito universitario, hallamos una interesante referencia específica del mismo autor¹³¹ (2002: p. 173) sobre el consumo de canales de comunicación internos en una institución académica española (Universidad Pontificia de Salamanca), a partir de un estudio de identidad desarrollado por la Facultad de Ciencias de la Información de dicha organización

¹²⁹ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 301

¹³⁰ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 147

¹³¹ Op. cit., p. 173

en 2000, bajo la dirección del profesor José Luis Darder. El estudio evidenciaba en los estudiantes una sensación de desinformación y “aislamiento” con respecto a la institución y éstos destacaban los tableros de anuncios y los propios compañeros como los principales canales de información interna.

Losada Díaz¹¹⁶ (2002: p. 147) apunta a las nuevas tecnologías como canal para solucionar las deficiencias en comunicación interna:

“Las soluciones a estos problemas de comunicación interna, en especial con los estudiantes, están siendo resueltos en muchos casos gracias a la aplicación de las nuevas tecnologías, que van demostrando su capacidad de integrar –al menos de forma puntual- a ciertos sectores internos, sobre todo a los estudiantes, gracias a la masiva utilización por estos públicos de Internet y de la telefonía móvil”.

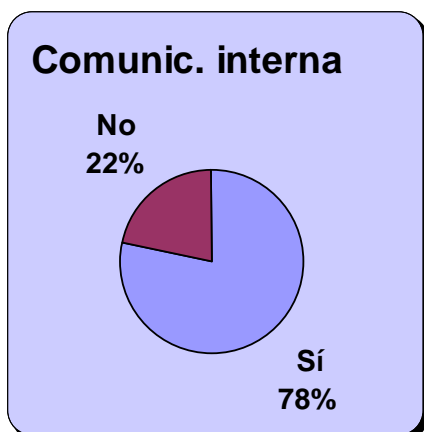
También Losada Vázquez¹³² (1998: p. 160) alude a una “desatención de la comunicación en el ámbito interno” y destaca la necesidad de “contar con una estructura especializada para atender los medios, los canales y los flujos de comunicación interna”, para lo que considera que “desarrollar un buen servicio de información constituye un requisito ineludible”. De ahí que proponga una evaluación de la eficacia de las publicaciones internas, valorando el impacto en los públicos a los que se dirigen y el grado de reconocimiento”.

Los datos de nuestro análisis nos permiten señalar que es alto el porcentaje de servicios de comunicación universitarios que se ocupan de la **comunicación interna**, que se sitúa en el 78,12% (50 universidades). Sin embargo, la planificación de la comunicación interna sigue siendo escasa y en pocos casos existen planes específicos de comunicación

¹³² LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 160

interna¹³³.

Fig. 5.58



Fuente: Elaboración propia

5.2.3.6 La web institucional

No vamos a analizar aquí la idoneidad de los contenidos y diseños de las web universitarias, que sería un tema para una tesis específica, pero sí queremos recordar su importancia como canal de información/comunicación interna y externa en las instituciones académicas. Hay literatura publicada sobre su aplicación en otro tipo de organizaciones, pero no en el caso de las universidades españolas. Sí hallamos alguna referencia en ponencias de jornadas y congresos sobre universidad. Es interesante, en este sentido, la aportación de Fernández Beltrán¹³⁴ (2000) sobre las posibilidades de Internet en la comunicación del ámbito universitario, traducidas en información, gestión y la necesaria transformación de canales de comunicación en espacios de comunicación.

¹³³ Ésta es una de las conclusiones del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria, celebrado en la Universidad de Granada del 14 al 16 de marzo de 2005

¹³⁴ FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco, “Universidad.com: Las nuevas tecnologías como ventaja competitiva”, en el Congreso *Políticas de comunicación para las universidades españolas*, Universitat Jaume I, Castellón, 1 y 2 de marzo de 2000

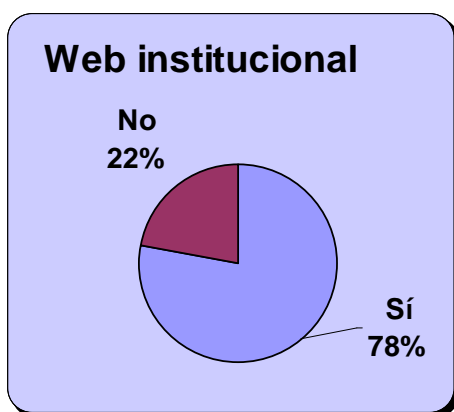
Por todo lo expuesto, las posibilidades comunicativas de la web indican que es la Dircom la que debe gestionar sus contenidos. De hecho, nuestro objetivo es estudiar si ésta es una competencia más de los servicios de comunicación universitarios o si, por el contrario, su gestión queda en manos de otros departamentos de la institución¹³⁵.

Con el mismo índice de respuesta se resuelve la pregunta referida a la gestión de **página web** (50 universidades; 78,12%). Alertamos, no obstante, de que la cuestión ha podido no ser entendida con la suficiente claridad, dado que no se ha ofrecido diferencia de contestación sobre dos opciones muy dispares:

- gestión de la web institucional por parte de la Dircom
- existencia de espacio web de la Dircom

Sería conveniente integrar, como área dentro del servicio de comunicación o Dircom, al personal encargado de la gestión informática de la página web institucional y que la gestión de contenidos fuera responsabilidad de dicho servicio, en lugar del departamento de Informática. Qué comunicar y cómo (mensaje, canales...) es una función que debe recaer en expertos en el tema.

Fig. 5.59



Fuente: Elaboración propia

¹³⁵ Véase la alusión a la relación con la comunicación interna en la p. 274 de esta investigación

5.2.3.7 La dirección o gestión de los medios de comunicación propios

El tema de la existencia o no de medios de comunicación propios ha sido abordado en el capítulo anterior de esta investigación y en él se incluían las aportaciones bibliográficas que hemos hallado. En el siguiente apartado sólo vamos a analizar su gestión como otra de las posibles funciones de los servicios de comunicación universitarios, como órganos con personal profesional y cualificado.

Observamos la mayoría de los gabinetes de comunicación de las instituciones académicas se ocupan también de la **dirección o gestión de los medios de comunicación** que posee la organización. Un total de 47 servicios lo afirman, lo que representa el 73,43% de la muestra. Hay 17 servicios de comunicación que no asumen la gestión y/o dirección de los medios.

Fig. 5.60



Fuente: Elaboración propia

La cifra no coincide con el dato, ya aportado, de la existencia de medios universitarios y observamos que, de los 17 servicios de comunicación universitarios que no se ocupan de la gestión y/o dirección de los medios de comunicación propios, seis pertenecen a instituciones académicas con periódicos, radio y/o televisiones. Hay, por tanto, centros educativos que dejan la gestión de sus medios en manos ajenas a la profesionalización del

órgano propio que debe responsabilizarse de ella para garantizar, a su vez, una gestión coordinada de toda la comunicación corporativa. No olvidemos que los medios de comunicación son canales estrella para multiplicar el mensaje. Y los propios no son una excepción. Controlar el contenido de lo que se emite (incluyendo de forma constante aspectos relacionados con la identidad corporativa y buscando su beneficio sobre la imagen) y su forma resulta esencial. Como resultan de suma utilidad para la comunicación interna.

En este sentido, hay un dato que sorprende. Observamos que hay 12 universidades cuyos servicios de comunicación no se ocupan de la comunicación interna, pese a que nueve de esas instituciones poseen medios de comunicación propios y en todos los casos (excepto uno) se responsabilizan, además, de la gestión y/o dirección de ellos.

5.2.3.8 La gestión de la publicidad

Entre las funciones propias de las Dircom se encuentra, asimismo, la **gestión de la publicidad**. La mayoría de servicios de comunicación universitarios también la desarrollan (45 universidades; 70,31%), una función que presenta una doble vertiente:

- 1- Control y gestión de la publicidad que se incluye en los medios de comunicación propios (especialmente, publicidad externa, que genera ingresos)
- 2- Control y gestión de la publicidad institucional en medios de comunicación ajenos

El primer caso ya lo hemos analizado en el apartado de publicaciones universitarias. Es el segundo el que más interesa para la gestión estratégica de la imagen corporativa, dado que es una vía privilegiada (por las posibilidades de control del contenido) para difundir la identidad corporativa de la institución, que debería estar sintetizada en uno o varios textos – de diferente extensión, según su uso, tal y como hemos observado en el apartado dedicado a ello. No obstante, no olvidemos que el formato anuncio lleva implícito el cartel de

“pagado” y, por tanto, pierde la dosis de la aparente credibilidad innata que acompaña a la información.

Fig. 5.61



Fuente: Elaboración propia

5.2.3.9 La gestión del patrocinio

Existe otro tipo de captación de recursos económicos relacionado con el ámbito publicitario general, cada vez más explotado por las organizaciones. Se trata de la **gestión de patrocinio**, que el *Diccionario J. Walter Thompson*¹³⁶ (2002: p. 188) define como:

“Modalidad de comunicación utilizada por empresas e instituciones que financian acontecimientos, personas, productos u organizaciones, con el fin de aprovechar su popularidad y notoriedad en los medios de comunicación en beneficio de sus propias marcas o de sus bienes o servicios. Es por tanto una estrategia empresarial en el marco de la política comercial y de comunicación de la organización que pretende alcanzar una revalorización del producto y estimulación de las ventas, desde el punto de vista del marketing, así como elevar la popularidad de

¹³⁶ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 188

la compañía, enriquecer la imagen corporativa de la empresa y favorecer la cohesión interna, en los niveles orgánicos de la misma, desde el punto de vista de la imagen”.

Nos referimos al tipo de patrocinio y mecenazgo al que se refiere Villafañe¹³⁷ (1999: p. 286 y ss), quien los considera como parte de un programa de comunicación corporativa que bautiza con el nombre de “relaciones con la comunidad” y que evidencia un enfoque social de la organización. El autor añade¹³⁸ al concepto de patrocinio el complemento de “estratégico”, que define como:

“la traducción de la estrategia de imagen corporativa a la política de patrocinio de la entidad con el fin de consolidar su posicionamiento y su imagen intencional ante sus públicos y la comunidad en general”.

El autor atribuye esta competencia a la Dircom, por su vinculación directa con la imagen intencional y con rasgos de la identidad corporativa. Sin embargo, en el caso de servicios de comunicación universitarios que encargan de ello la cifra se reduce drásticamente. Si la publicidad tradicional se gestiona en el 70,31% de las universidades de la muestra, el patrocinio estratégico sólo se da en el 23,43% (45 universidades frente a 15, respectivamente).

¹³⁷ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 286 y ss

¹³⁸ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 295

Fig. 5.62



Fuente: Elaboración propia

Las universidades son objetivos potenciales del patrocinio y el mecenazgo, y su correcta gestión contribuirá a su aumento. Uno de los estudios más recientes sobre la práctica de patrocinio y mecenazgo en España, titulado *El patrocinio y el mecenazgo empresarial en el marco de la responsabilidad social corporativa* y presentado por la Asociación Española para el Desarrollo y el Mecenazgo Empresarial (AEDME)¹³⁹ a principios de 2005, habla de la existencia de cinco modalidades en las que las empresas invierten recursos a través de estas fórmulas:

- Cultura
- Enseñanza y formación universitaria
- Investigación científica y médica
- Medio ambiente
- Solidaridad

La referencia al ámbito universitario es explícita, pero lo más esperanzador para las instituciones académicas es que las otras cuatro modalidades tienen cabida en otras actuaciones desarrolladas por ellas (la investigación, como otra de sus funciones intrínsecas, y el resto presente en programas y proyectos que realizan, en algunos casos

¹³⁹ www.aedme.org

ligados directamente con su identidad e imagen corporativas). El estudio demuestra además que la diversificación de actividades es practicada actualmente por el 90% de las compañías, un porcentaje que supone un incremento de 12 puntos respecto a un estudio desarrollado, también por AEDME, entre 1996 y 1997.

La única referencia escrita aplicada al ámbito universitario la hallamos en los MAGICO de la UJI¹⁴⁰ (2000: p. 28-30) y la UCA¹⁴¹ (2002: p. 107-108). En ambos, el programa de patrocinio constituye un programa de comunicación corporativa. Estos programas buscan “conseguir financiación para sufragar parcialmente proyectos no curriculares”. En ambos casos su gestión se atribuye directamente a la Dircom y en el caso de la UJI se detalla el contenido de un programa de reconocimiento y contraprestaciones que enlaza, entre otros aspectos, con otra herramienta de comunicación: inclusión de informaciones y publrreportajes y descuentos en las tarifas publicitarias de el periódico de la universidad, además de suscripción gratuita.

5.2.3.10 Servicio de fotografía y audiovisuales

También relacionadas con la gestión mediática, propia y ajena (es decir, vinculada con las funciones “relaciones informativas” y “gestión de medios propios”), encontramos la existencia –y gestión- de los departamentos o servicios de **fotografía y audiovisuales**, o, en su defecto, el desarrollo de los productos (fundamentalmente fotografías para servir a los medios impresos propios, a medios ajenos, web corporativa y cartelería y otros soportes publicitarios e informativos, y vídeos institucionales y producciones para dotar de contenido televisiones propias). Este trabajo sirve de complemento esencial en las relaciones informativas actuales, al haberse creado las Dircom multimedia.

¹⁴⁰ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>), p. 28-30

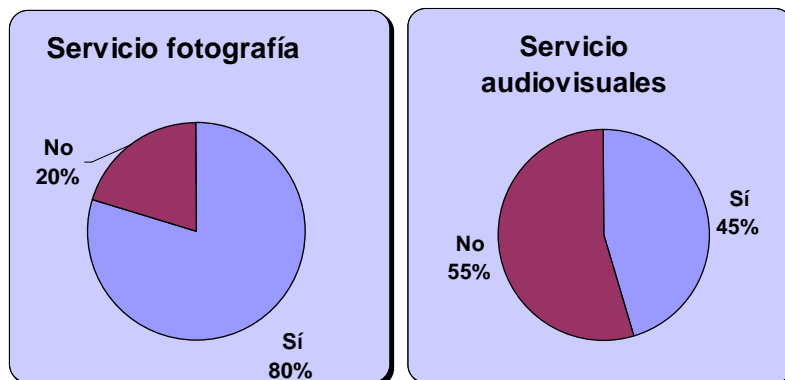
¹⁴¹ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002, p. 107-108

El contacto con los medios ha pasado, en muy poco tiempo, de abandonar el fax y el teléfono como únicas herramientas de conexión a distancia con el periodista, a incorporar otras vías, y no sólo a incorporarlas, sino a priorizarlas, pues están desplazando a velocidad vertiginosa, a las tradicionales. Es el caso del e-mail y de Internet (web) como canales y de la imagen (fija y en movimiento) y el sonido como contenido -aunque en este caso como complemento al texto, que sigue siendo protagonista.

Pero, además de complemento en las relaciones informativas, el trabajo de estos departamentos resulta también fundamental para nutrir los canales de comunicación propios, ya sean medios de comunicación estrictos u otros sistemas de información/comunicación internos y externos (web, cartelería, publicaciones menores, etc.).

En el caso de los servicios de comunicación universitarios, observamos que 51 disponen de **departamento de fotografía** (79,68%), que debería ser un área profesionalizada integrada en el servicio de comunicación. Es, por tanto, una función que se ha ido incorporando en las Dircom como trabajo destacado. Sin embargo, en el caso de **departamentos audiovisuales** la cifra se reduce considerablemente. Sólo 29 servicios de los 64 de la muestra, es decir, el 45,31%, disponen de estas áreas, encargadas de desarrollar grabaciones y vídeos. Esto no implica que las instituciones no cuenten con vídeos institucionales en los que difundir los rasgos de su personalidad corporativa y su imagen corporativa intencional, pero en este caso encargan externamente su elaboración, que, en cualquier caso, debería, siempre, estar supervisada por el servicio de comunicación de la universidad.

Fig. 5.63



Fuente: Elaboración propia

A partir de esta producción fotográfica y videográfica la creación de un archivo audiovisual propio sería importante como fondo documental histórico icónico-sonoro de la institución.

5.2.3.11 Diseño de publicaciones menores

El **diseño de publicaciones menores** como herramientas para campañas de información y comunicación (carteles, folletos, anuncios, dossiers, programas, etc.) es otra de las funciones más típicas de los servicios de comunicación, aunque en muchas ocasiones su diseño se contrata externamente. De la muestra, 39 son las universidades que lo autodesarrollan (60,93%), una cifra que resulta curiosa al compararla con la gestión de la **identidad visual corporativa**. Sólo 36 Dircom universitarias se ocupan de ella (56,25%), es decir, un número inferior a las que la desarrollan. Eso implica que la supervisión de la identidad visual corporativa (logotipo, colores corporativos, proporciones, etc.) no siempre corre a cargo del servicio que controla los mensajes más adecuados para la imagen corporativa de la organización, cuando debería recaer en el mismo departamento y gestionarse de forma profesional. Esta tarea resulta imprescindible para la consolidación de la marca y de la imagen, ya sea a través de material promocional o de cualquier otra acción.

Fig. 5.64



Fuente: Elaboración propia

Si cruzamos estos datos con la parte del análisis de “Comunicación corporativa” referida al Manual de Identidad Visual, el riesgo de lo apuntado se acrecienta. Resulta sorprendente que 46 de las universidades de la muestra (el 71,87%), tal y como apuntábamos, dispongan de Manual de Identidad Visual que regule los rasgos y usos de la marca, y que, sin embargo, sólo 36 de los servicios de comunicación se ocupen de controlar y supervisar su aplicación (56,25%).

Suponiendo que este segundo grupo surge del primero, hay 10 departamentos de comunicación marginados en una función que debería recaer en ellos para asegurar una gestión profesional de la marca, integrada perfectamente en la comunicación corporativa de la institución. Recordemos que en muchos casos existen submarcas y marcas complementarias (en número superior a las universidades que incluso tienen Manual de Identidad Visual), y que su desarrollo debe ser coordinado con la marca matriz. Por tanto, la Dircom es el órgano más adecuado para la gestión de todas ellas, hecho que no se produce.

Pero aún hay más datos que analizar. En el párrafo anterior hemos partido de una suposición (que en todos los casos en los que los servicios de comunicación se ocupan de la identidad visual corporativa, existe un manual de normas). Sin embargo, no es así y no todos los elementos del subconjunto de las 36 universidades cuyos servicios de

comunicación se responsabilizan de ella, se integran en el subconjunto de las 46 universidades que gestionan su marca a través de un Manual de Identidad Visual. Cuatro de las universidades no son coincidentes -a las que hay que añadir tres más que recogen esta función en sus Dircom y, sin embargo, no tienen plasmado el uso de su identidad visual en un manual normativo.

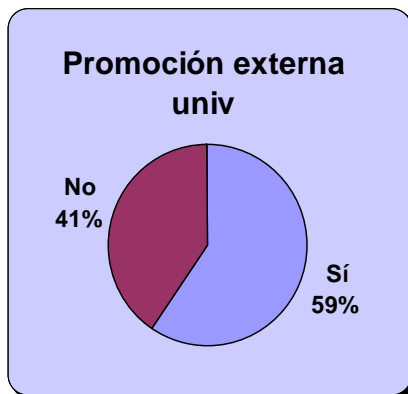
Y, observado desde otro punto de vista, comprobamos que 14 de las universidades que tienen Manual de Identidad Visual y, por tanto, controlan los usos de su marca, no responsabilizan a sus servicios de comunicación de su gestión práctica.

5.2.3.12 Actos promocionales

Esa misma concordancia debe darse en todo tipo de actividades comunicativas. Nos referimos también a la coordinación, por ejemplo de **actos promocionales** (presentaciones, ceremonias, firmas de convenios y/o protocolos, participación en ferias, jornadas de puertas abiertas, organización de fiestas o actos conmemorativos, etc.). Todos los actos públicos organizados por órganos o unidades de la organización deben seguir unas normas tendentes a la difusión harmónica de la identidad visual.

En el caso de las universidades de la muestra, 38 de sus servicios de comunicación se ocupan de esta tarea (59,3%). El resto lo deja en manos de otros departamentos o no lo regula, lo que puede implicar una descoordinación de actuaciones, con mensajes, si no contradictorios, sí inconsistentes.

Fig. 5.65

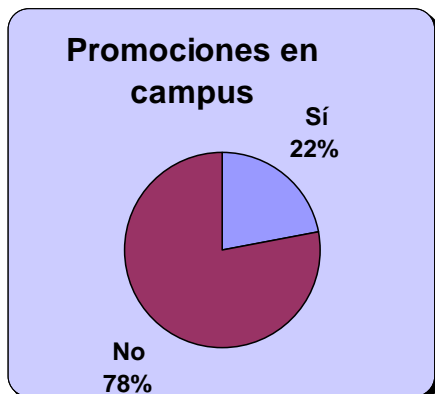


Fuente: Elaboración propia

Habría que distinguir entre actos organizados por la organización (internos y externos) y aquellos otros en los que sólo participa. Habría que explicitar un mínimo de normas básicas de funcionamiento, como la exposición de un panel con la marca corporativa de la institución en lugar visible, presencia de folletos sobre la organización, identificación de los miembros de ésta que participan en la actividad, etc., según los casos.

En el caso inverso, es decir, **actos promocionales de organizaciones externas en el campus universitario** (vinculado a la gestión publicitaria del campus como canal de difusión), la cifra se reduce considerablemente. Si en el sentido contrario son 38 servicios de comunicación de las universidades los que asumen esta función, en el ahora aducido son sólo 14 los que se ocupan de ello (21,8%). La gestión de este tipo de actividades podría redundar en otras acciones vinculadas con la comunicación, como la contratación publicitaria en medios de comunicación propios, si es que la incluyen para su autofinanciación.

Fig. 5.66



Fuente: Elaboración propia

5.2.3.13 Planes anuales de comunicación

El resto de funciones que hemos incluido en nuestro cuestionario –así como algunas que hemos analizado en párrafos precedentes por su conexión con otras tareas- registran un índice de respuesta inferior al 50%. Cierto es que de las ocho aún no analizadas, la mayoría son funciones menos típicas y extendidas en la mayoría de organizaciones, no sólo en las universitarias, y ni siquiera en todos los casos es recomendable una elaboración interna por el grado de especialización cualificada que exigen.

Hay una función que sí resulta de elevada importancia en la organización de la comunicación corporativa y es la elaboración de planes anuales de comunicación. Villafañe¹⁴² los ubica en el último capítulo de su modelo de MAGICO (1999: p. 121), aunque en los que ha desarrollado para la UJI¹⁴³ (2000) y la UCA¹⁴⁴ (2002) no se incluyen.

¹⁴² VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 121

¹⁴³ VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>)

¹⁴⁴ VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002

Los planes anuales de comunicación deben estar en consonancia con el Plan Estratégico de Imagen Corporativa y establecer los objetivos, acciones y programas por públicos y presupuestos para su desarrollo en cada ejercicio, según plantea el autor en el siguiente esquema¹⁴⁵:



Esta función sólo se cubre en 30 servicios de comunicación universitarios (46,8%), de modo que no se produce una planificación organizada de las actuaciones comunicativas necesarias para cada institución, al menos con criterios profesionales desde el punto de vista de la Dircom. Sin duda, es una tarea que sí debe desarrollarse desde dentro de la institución, con las directrices del servicio de comunicación, partiendo, inicialmente, del plan de comunicación general.

¹⁴⁵ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 122

Fig. 5.67



Fuente: Elaboración propia

Resulta sorprendente la respuesta, pues, si cruzamos estos datos con los obtenidos en la parte de análisis de “Comunicación corporativa” que escruta la existencia o no de un plan de comunicación en la institución, sólo 21 universidades afirman disponer de él -nueve menos que las que dicen que desarrollan planes anuales de comunicación, cuando éstos deben ser una concreción del primero, con adaptaciones para cada ejercicio, por supuesto.

También la ausencia inversa es contraproducente, pues los esfuerzos invertidos en un Plan de Comunicación y en su respectivo manual de gestión -cuando lo hay- minimizan los resultados cuando no se concretan en actuaciones planificadas cronológicamente. Hay seis universidades que, teniendo Plan de Comunicación explícito, no desarrollan planes anuales de comunicación.

5.2.3.14 Estudios de imagen

El análisis de la imagen corporativa de una organización puede variar, en función de las actuaciones que se ejecuten (políticas funcionales, acciones de comunicación, etc.). Ya nos hemos referido detenidamente a la imagen corporativa como una parte fundamental del *corporate*. Por eso habrá que estudiar el perfil de imagen cada cierto tiempo para observar, entre otras cosas, el nivel de adaptación de la imagen corporativa a la imagen intencional.

El modelo de MAGICO propuesto por Villafañe¹⁴⁶ (2000: p. 41) para la Universitat Jaume I incorpora la creación de un instrumento de evaluación de los resultados de su política de imagen y comunicación para analizar el estado de esa imagen e introducir los cambios necesarios para reorientarla. Se trata del “Monitor de imagen corporativa”, mediante el cual se aplicarán técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar la imagen con una periodicidad anual.

En nuestra investigación específica sobre *corporate* universitario, se da otro desequilibrio en el dato referido a la función que implica el desarrollo de **estudios de imagen** al contrastar las cifras obtenidas en dos partes del análisis. La auditoría de imagen es un instrumento específico de evaluación de la imagen corporativa de una entidad. Ya hemos hecho referencia a esta herramienta en el bloque teórico de esta investigación. Ahora lo que nos compete es observar su grado de aplicación en el caso de los servicios de comunicación de las universidades españolas.

De los 64 servicios de comunicación de la muestra, sólo 27 responden que entre sus tareas está el desarrollo de estudios de imagen, lo que representa al 42,1% de las universidades. La cifra no es coincidente con otra ofrecida que guarda relación. En el análisis de “Comunicación corporativa” vimos que únicamente 23 universidades (32,8%) aseguraban haber realizado al menos un estudio de imagen (de elaboración propia o externa).

¹⁴⁶ VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infost/docinst/magico/>), p. 41

Fig. 5.68



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, y suponiendo que la cifra del análisis de “Comunicación corporativa” pudiera ser superior, en todo caso, al de “Funciones”, dado que la auditoría la podría haber desarrollado alguna empresa externa, podemos dudar de la veracidad de la respuesta y afirmar que un porcentaje menor aún al 42% de las Dircom universitarias se ocupan de esta tarea. Y, en realidad, resulta absolutamente razonable que no las ejecuten, dado que la elaboración de auditorías de imagen requiere técnicas especializadas y la intervención de personas no vinculadas con la institución, o al menos no identificadas como tales por parte de los entrevistados en el caso, por ejemplo, de grupos de discusión.

5.2.3.15 Análisis cuantitativos y cualitativos de información mediática

Los **análisis de información mediática** pueden resultar útiles para analizar el impacto en los medios desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo y, por tanto, observar si la función de relaciones informativas se está desarrollando adecuadamente. Los archivos de las revistas de prensa, como vimos en el apartado dedicado a ellas, pueden constituir una fuente interesante para esos estudios.

Sin embargo, la mayoría de servicios de comunicación no desarrollan este tipo de investigaciones, pese a que resultarían muy eficaces para decidir actuaciones de relaciones informativas futuras. Sólo 34 servicios de comunicación de universidades aseguran que los

elaboran (53,12%), y, no obstante, a la pregunta de cuántas informaciones sobre su universidad concreta se publicaron en el año 2003 en prensa escrita, únicamente 13 ofrecen la cifra (20,31%). Es muy probable que la ausencia del dato se deba, precisamente, a la deficiencia que ya hemos apuntado en relación a un archivo informatizado que permita extraer datos concretos o globales sobre la revista de prensa.

Esta misma herramienta comunicativa –la revista de prensa- podría servirnos de gran utilidad extrapolada al seguimiento de los medios de comunicación audiovisuales externos, pero esta función es de difícil asunción por los recursos, especialmente humanos, de los servicios de comunicación universitarios.

5.2.3.16 Protocolo

El *Diccionario de la Real Academia* define el protocolo como:

“Regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre”.

El *Diccionario J. Walter Thompson*¹⁴⁷ (2002: p. 203) añade el rasgo de público:

“Conjunto de reglas, establecidas por decreto, que se emplean en ceremoniales diplomáticos y otros actos de carácter oficial y público”.

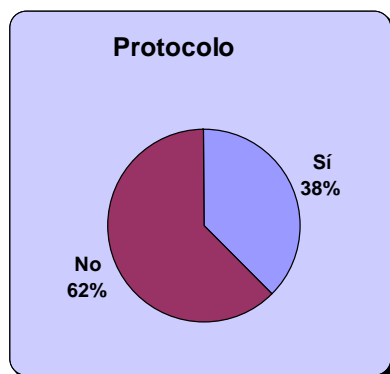
Esta segunda definición resulta más completa y sirve para ilustrar el caso de las universidades. Las instituciones académicas, como entidades sociales con actividades de trascendencia pública, suelen desarrollar actos en los que intervienen miembros de la organización con cargos y jerarquías y personalidades externas del mundo político, económico y social. Este hecho marca la necesidad de gestionar el protocolo desde dentro

¹⁴⁷ LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002, p. 203

de la institución, también para la intervención, en actos externos, del rector y otros miembros de la alta dirección de la universidad.

La función de **protocolo** no recae, en la mayoría de casos, en los servicios de comunicación en las universidades. Únicamente 24 de estos servicios (el 37,5%) se responsabilizan de aplicar estas reglas. En algunos casos la tarea se comparte con otros servicios, generalmente con el Gabinete del Rector, departamento que, por lo habitual, reúne a la Secretaría personal de dicho cargo.

Fig. 5.69



Fuente: Elaboración propia

5.2.3.17 Formación en comunicación

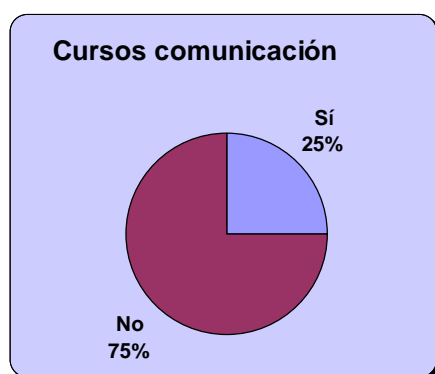
También la función formativa es una competencia atribuible a la Dircom en su vertiente específica. Así lo opina Villafañe¹⁴⁸ (1999: p. 102), quien se refiere de forma explícita a ella como una de las cuatro funciones de la Dircom¹⁴⁹, especialmente dirigida a profesionales que requieren un entrenamiento específico en comunicación y difusión de la cultura corporativa.

¹⁴⁸ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999, p. 102

¹⁴⁹ Véase p. 150 de esta investigación

En el caso de los servicios de comunicación universitarios, esta tarea, traducida en la **organización y/o impartición de cursos** vinculados con la comunicación, tanto para personal interno como externo, no está muy arraigada. De la muestra, sólo 16 servicios de comunicación de universidades (25%) han desarrollado esta función en alguna ocasión.

Fig. 5.70



Fuente: Elaboración propia

Sí conocemos el desarrollo de esta función en otra vertiente, potenciada por la Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación¹⁵⁰. Se trata de la organización de cursos por parte del servicio de comunicación de una universidad, impartidos por profesionales externos, dirigidos a responsables de comunicación de otras universidades.

5.2.3.18 Publicaciones científicas y editoriales universitarias

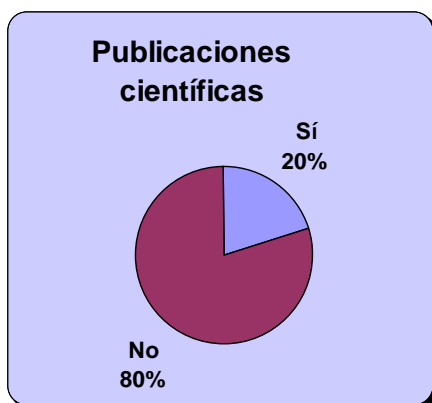
Una función no específica de las Dircom que están asumiendo en algunos casos los servicios de comunicación universitarios es la referida a la **gestión/coordinación de publicaciones científicas**. Ningún autor la atribuye a la Dircom, entre otras razones porque no todas las organizaciones se dedican a la creación de un fondo editorial propio. Sí es éste el caso de muchas universidades y sí hallamos una referencia explícita a esta función como

¹⁵⁰ Véase Anexo 4

responsabilidad directa del dircom en el caso de una institución académica en el MAGICO de la UJI¹⁵¹ (2000: p. 36).

Ésta es la tarea incluida en el cuestionario que menor índice de respuesta obtiene. Únicamente 13 servicios de comunicación universitarios se ocupan de ello, es decir, el 20,3%. La cifra reducida no significa, sin embargo, que las universidades no se responsabilicen de la edición de libros, manuales y revistas científicas, sino que su coordinación no depende de las Dircom. Es importante la adaptación de estas publicaciones a la identidad visual de la organización.

Fig. 5.71

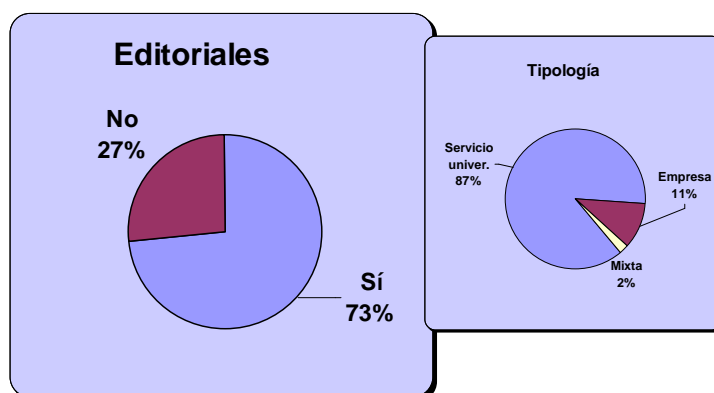


Fuente: Elaboración propia

De hecho, si observamos el análisis específico dedicado a **servicios editoriales**, comprobamos que son 47 las universidades de la muestra que afirman disponer de editorial (73,43%), frente a 17 que no la tienen. La mayoría de universidades de la submuestra (es decir, las que cuentan con departamento editorial) ejercen dicha función a través de un servicio integrado en la institución. De las 47 universidades con editorial, 41 la constituyen como servicio universitario (lo que representa el 87,23% de la submuestra y el 64% de la muestra) y cinco la tienen creada como empresa. A éstas hay que añadir una universidad más que afirma disponer de los dos tipos de editoriales.

¹⁵¹ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>), p. 36

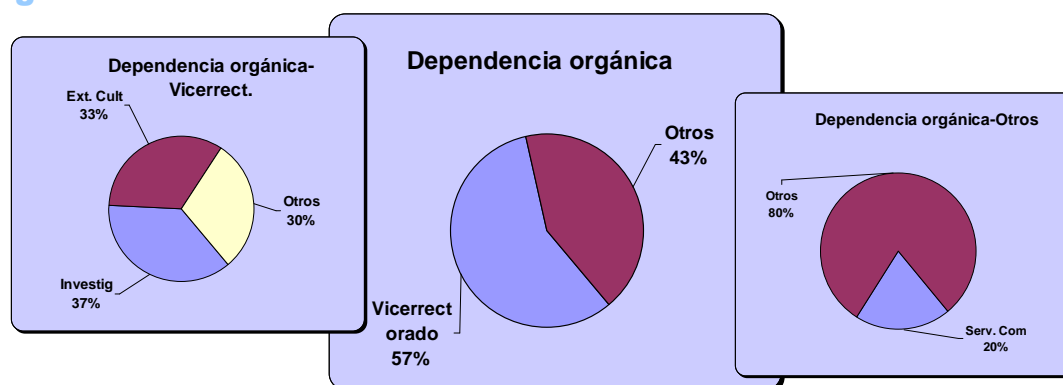
Fig. 5.72



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de editoriales universitarias dependen orgánicamente, y de forma directa (es decir, sin ningún servicio u órgano intermedio), de un vicerrectorado: 27 de las 47 (57,44%). Del grupo de servicios editoriales (en el que se integraban 41 universidades), 25 dependen de este órgano integrado en el equipo de gobierno de una universidad (61%). Sin embargo, del grupo de empresas editoriales (cinco), sólo una depende de un vicerrectorado. Hay que añadir un caso más, que es de la universidad que afirma disponer de los dos tipos de editoriales.

Fig. 5.73



Fuente: Elaboración propia

El vicerrectorado más repetido es el que integra la responsabilidad de la Investigación, que suma 10 editoriales, seguido de los que integran en su denominación la palabra “Extensión” y/o el adjetivo “Cultural”, que suponen nueve casos. El resto tienen una dependencia orgánica muy dispar: otros vicerrectorados, fundaciones, Secretaría General, Gerencia, Biblioteca, Gabinete de Rectorado... y algún órgano más. Pero, en la mayoría de estos casos, son casos aislados –valga la redundancia–, a excepción del Gabinete de Comunicación (denominación unificada), que se repite en cuatro universidades. Es obvio que estos otros departamentos dependen, a su vez, de alguno de los órganos del equipo rectoral.

5.2.3.19 Cultura corporativa

Hay una función que requiere una atención especial y que irá asumiendo cada vez mayor importancia en las organizaciones, pero que aún continúa estando un tanto marginada. Es la **cultura corporativa**, a la que nos hemos referido ampliamente en el análisis documental como uno de los cuatro grandes componentes del *corporate*. Por tanto, aquí sólo vamos a referirnos a su gestión.

Sí queremos puntualizar, no obstante, que no hallamos referencias específicas sobre el ámbito universitario, salvo una referencia de Villafañe¹⁵² (2000), quien alude al cambio en la cultura corporativa para su adaptación al proyecto estratégico de cada universidad, junto a la profesionalización de la gestión, como la clave para competir en el sector universitario. El autor propone un “programa de cambio de la cultura corporativa” e insiste en que “reformular la universidad significa reformar el pensamiento dentro de la universidad”, que esta reforma no es programática, “sino paradigmática” y que el objetivo es “cambiar las actitudes de los miembros de la comunidad universitaria”.

¹⁵² VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, “La agenda comunicativa de la Universidad española”, en el Congreso *Políticas de Comunicación para las Universidades españolas*, Universitat Jaume I, Castellón, 1 y 2 de marzo de 2000

En ese sentido es interesante la referencia de Losada Vázquez¹⁵³ (1998: p. 146) sobre los muy variados intereses de los distintos sectores de la comunidad universitaria, no sólo entre personal docente e investigador, personal de administración y servicios, y estudiantes, sino también entre, por ejemplo, “los individuos pertenecientes a los cuerpos docente e investigador en relación a las diferentes áreas del conocimiento en las que se especializan”.

De las 64 universidades consultadas, 23 están dedicando esfuerzos a ella y, en concreto, los ejercen desde sus servicios de comunicación (35,93%). Sin embargo, las actuaciones parecen ser muy aisladas y no disponer de programas específicos para ello, al menos desarrollados.

Fig. 5.74



Fuente: Elaboración propia

5.2.3.20 A modo de síntesis (III)

A partir de los datos precedentes podemos concluir que la Universidad española, en general, mantiene un estrecho contacto con los medios de comunicación (relaciones informativas); desarrolla un continuo y elevado seguimiento de la información mediática (revistas de prensa); en término medio suele elaborar análisis cuantitativos y cualitativos de información mediática, aunque habitualmente no dispone de métodos para cuantificar esos impactos; generalmente autogestiona la comunicación interna –sin disponer de planes

¹⁵³ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 146

específicos-, la comunicación de crisis y la comunicación del rector a través de su servicio de comunicación, aunque éste no suele encargarse del protocolo.

Esa Universidad española cuenta con medios de comunicación propios, generalmente publicaciones impresas, que suele dirigir y producir internamente; gestiona publicidad en doble sentido (publicidad institucional en medios externos y publicidad externa en medios propios), pero no explota el patrocinio estratégico ni otros métodos de captación de recursos; dispone de servicio de fotografía propio, pero no de servicio de audiovisuales; en término medio suele encargarse ella misma del diseño de publicaciones menores (carteles, folletos, etc.) y de la coordinación de actos promocionales, a través de su servicio de comunicación, que, sin embargo, no se encarga de la coordinación de promociones de organizaciones externas en la universidad, ni de la coordinación y edición de publicaciones científicas, que la Universidad española estándar sí desarrolla a través de otras unidades o servicios.

La Universidad española encarga, asimismo, a su servicio de comunicación, la gestión de la identidad visual corporativa de la propia institución, pero descuida otros aspectos como el desarrollo de planes anuales de comunicación y, sobre todo, la cultura corporativa. Generalmente, no elabora –y, si lo hace, lo encarga externamente- auditorías de imagen.

5.2.4 Estructura y organización de los servicios de comunicación

Nos hemos referido ampliamente a los departamentos encargados de la comunicación en las organizaciones en el estudio documental de esta investigación. Abordamos ahora su análisis concreto en los centros de educación superior españoles, como órgano responsable del desarrollo del *corporate* universitario.

Tan sólo consideramos conveniente ofrecer una aportación previa de la ubicación de estos departamentos encargados de la comunicación en las universidades respecto a la

globalidad. Como ya señalamos en un capítulo anterior¹⁵⁴, Martín Martín¹⁵⁵ (1998: p. 79) sitúa estas estructuras dentro de la tipología que denomina “Gabinete de Universidades o Centros Educativos”, con lo que reconoce una serie de singularidades derivadas de la naturaleza de estas organizaciones. También Kreps¹⁵⁶ (1995: p. 10) alude explícitamente a ellas como:

“Aquellas que promueven la regularidad y el desarrollo cultural y educativo dentro de la sociedad”.

Losada Díaz¹⁵⁷ (2002: p. 148) defiende la consolidación de la Dircom universitaria, aunque nosotros consideramos discutible su afirmación:

“En la actualidad podemos considerar que el dircom universitario es una figura ampliamente consolidada en toda la geografía nacional, con un abundante reconocimiento interno y externo, si bien esta consideración sea en parte ficticia, ya que esté basada en la necesidad de muchos responsables académicos de hallar un reflejo de su gestión en la prensa”¹⁵⁸.

Sí resulta muy interesante la referencia temprana de Cutlip¹⁵⁹ (1978: p. 527) sobre los comienzos de esta profesión comunicativa organizada en el ámbito universitario. Es en

¹⁵⁴ Véase p. 154-155 de esta investigación

¹⁵⁵ MARTÍN MARTÍN, Fernando, *Comunicación empresarial e institucional*, Universitas, Madrid, 1998, p. 79

¹⁵⁶ KREPS, Gary L., *La comunicación en las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, 1995, p. 10

¹⁵⁷ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 148

¹⁵⁸ Por los resultados de nuestro análisis (Véanse páginas siguientes), más bien podríamos hablar de consolidación de gabinetes de comunicación y no de direcciones de comunicación

¹⁵⁹ CUTLIP, S. M., y CENTER, A. H., *Relaciones públicas*, Rialp, Madrid, 1978, p. 529

Estados Unidos donde primero se desarrolló y donde actualmente cuenta con mayor presencia:

“A principios de 1900 había ya algunas universidades centrales que contaban con oficinas de publicidad y con un sistema organizado de publicación de noticias. Ese desarrollo cobró notable impulso en los períodos que sucedieron a la primera y segunda guerras mundiales. Las universidades fueron las primeras instituciones en reconocer el nuevo poder de la publicidad llevado a la práctica por el Comité Creel en la primera guerra mundial”.

Lesly¹⁶⁰ (1981: p. 455) alude a la consolidación de estos órganos y profesionales en las estructuras comunicativas de las universidades de Estados Unidos y Canadá:

“Estudios recientes de programas y actividades de relaciones públicas en los colegios y universidades de Norteamérica proporcionan pruebas sustanciales de la aceptación del profesional de relaciones públicas como miembro integral de la dirección de la educación en muchas instituciones”.

En España y Europa parece vivirse una tendencia opuesta, según los datos ofrecidos por Losada Vázquez¹⁶¹ (1998: p. 151-152), quien cita algunas “carencias generalizadas” en las Dircom universitarias españolas y europeas:

- Insuficientes recursos financieros
- Carencia de centros de documentación

¹⁶⁰ LESLY, Philip, *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*, Martínez Roca, Barcelona, 1981, p. 455

¹⁶¹ Conclusiones presentadas en el encuentro de la European Universities Public Relations and Information Officers (EUPRIO) celebrado en la Universidad de Granada en octubre de 1992. LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 151-152

- Inexistencia de departamentos de análisis e investigación
- Falta de apoyo por parte del equipo de gobierno¹⁶²
- Indecisión política con respecto a la decisión de desarrollar los pertinentes procesos de transformación
- Escasa sensibilidad en lo que se refiere a la importancia de la gestión y la planificación de la comunicación institucional

El autor se refiere también a la situación concreta de España:

- Se trata de un ámbito profesional poco consolidado
- Su única función principal, en general, es servir de nexo entre los medios de comunicación y la Universidad
- Existe una fuerte preocupación para que su labor ayude a difundir una buena imagen de la universidad, aunque, en este sentido, los objetivos son diferentes según el tipo de institución. En muchos casos existe interés por atraer a los mejores estudiantes
- Se detecta una gran desigualdad de recursos en las diferentes instituciones
- En abril de 1992 se crea una asociación profesional: la Asociación Universitaria de Gabinetes de Comunicación (AUGAC)¹⁶³

5.2.4.1 Denominación

En cuanto a la estructura y composición de los servicios de comunicación

¹⁶² Este problema puede encontrar solución en la formación y concienciación de directivos. Como señala Aguilera, el entrenamiento comunicacional del equipo directivo y la impregnación de ideas deben formar parte de las líneas de actuación comunicativas. DE AGUILERA, Miguel, “La Dirección General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora de la Universidad de Málaga. Un ejemplo de comunicación institucional en la Universidad”, Universidad de Málaga, 2004

¹⁶³ El dato es erróneo. AUGAC, registrada como Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación, se constituyó en 1985

universitarios, las **denominaciones** mayoritarias incluyen el sustantivo “gabinete”, pese a que los estudios actuales consideran esta nomenclatura obsoleta e incompleta por la evolución del órgano¹⁶⁴. Son 33 las universidades que optan por este nombre (51,56% de la muestra), acompañado del complemento “de comunicación” o incluso “de prensa”, este segundo caso mucho más incorrecto por resultar demasiado reduccionista. En el resto de casos se repiten otras palabras con frecuencia mucho menor: servicio (11 casos: 17,18%), dirección (seis: 9,37%), oficina (tres: 4,68%), unidad (dos: 3,12%) y otros como área o secretariado se dan en ocho casos (12,5%). Hay un caso que dice no disponer de órgano encargado de la comunicación como tal: Mondragón, y responsabilizar de estas acciones a diferentes departamentos.

Sólo hay seis casos, por tanto, que incluyen el término Dirección para denominar al órgano responsable de la comunicación de la universidad, a pesar de ser la indicada como más idónea, al otorgar al órgano encargado de la responsabilidad y peso que merece el ámbito de la comunicación. También la palabra servicio transmite una mayor solidez o consolidación, al equipararse a otros departamentos con funciones importantes en las universidades.

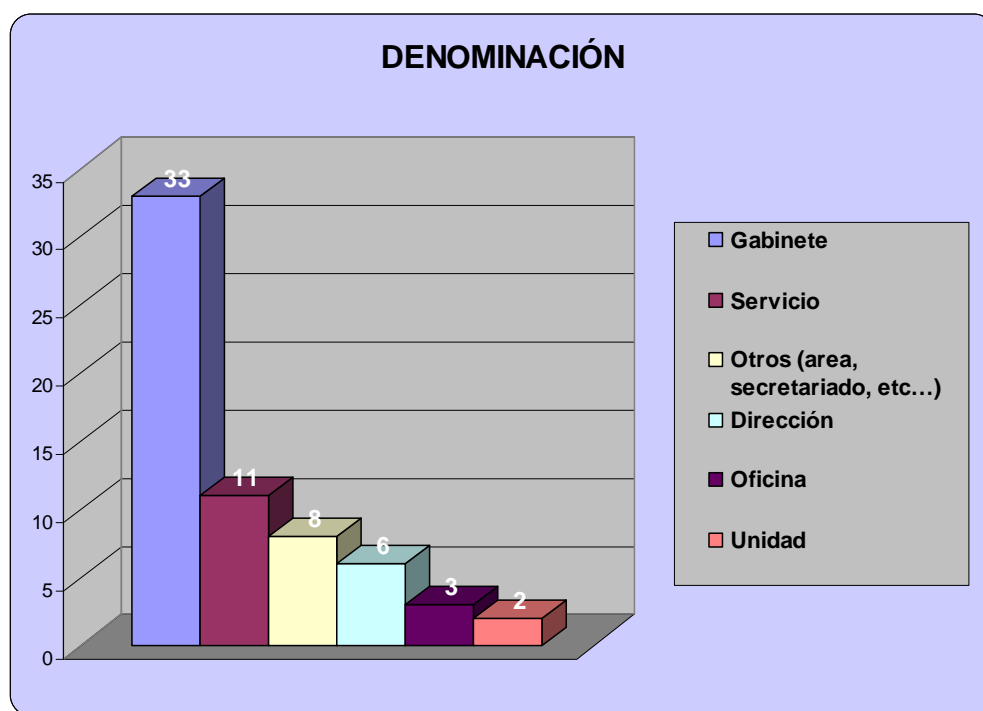
Resulta sorprendente el porcentaje porque una referencia anterior sobre la denominación de los servicios de comunicación universitarios, expuesta por Losada Díaz¹⁶⁵ (2002: p. 148), daba un 21% a la nomenclatura de Dirección de Comunicación, mientras que el porcentaje actual –que supuestamente debería ser superior a aquél por la evolución paulatina- se sitúa en un 9%.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Véase apartado 4.3 de esta investigación

¹⁶⁵ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 148

¹⁶⁶ Ya hemos alertado de la limitada fiabilidad de estos datos al referirse a un estudio sin datos como autoría, universo, muestra e índice de respuesta.

Fig. 5.75



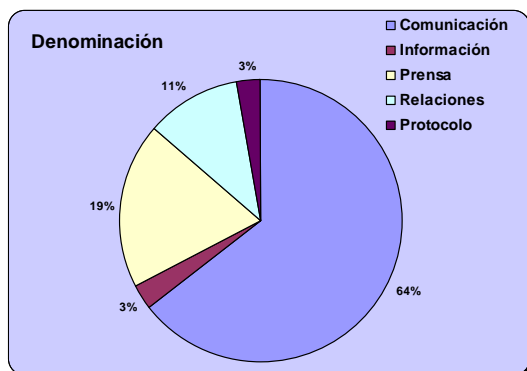
Fuente: Elaboración propia

Pero observemos algo más en las denominaciones. Como complementos, 47 de las nomenclaturas incluyen la palabra “comunicación” (74,6% de las 63 que han respondido), mientras que 14 optan, más incorrectamente, por el término “prensa” (22,22%). En ocho casos se incluye el sustantivo “relaciones” (aisladamente o acompañando a uno de los anteriores), seguido de adjetivos diversos: informativas, externas, institucionales, sociales y exteriores -curiosamente, en ningún caso se habla del más conocido término de “relaciones públicas”). Parece que con esta denominación se pretende acentuar las competencias de comunicación hacia fuera, ya sea hacia los medios o hacia la sociedad, a pesar de que el ámbito de la comunicación interna ha sido, tradicionalmente, el más olvidado.

En dos casos se opta por complementar con la palabra “información”, sin duda más reduccionista que el término “comunicación”, pues, como ya hemos visto en la parte de análisis teórico, la segunda implica retroalimentación, es decir, doble sentido del mensaje y

alternación de funciones entre emisor y receptor, y la primera un sentido único, entre otras diferencias. En otros dos casos, se incluye un término más concreto: protocolo.

Fig. 5.76



Fuente: Elaboración propia

5.2.4.2 Dependencia orgánica

La única referencia específica publicada sobre dependencia orgánica de los servicios de comunicación universitarios la hallamos, de nuevo, en los MAGICO¹⁶⁷ de la UJI (2000: p. 35) y la UCA (2002: p. 47). En ambos casos hay alusión explícita al Gabinete del Rector y a la participación de la Dircom en un “Comité o Consejo de Imagen” que se sitúa orgánicamente por encima de ella. Se trata de un “órgano consultivo” creado por la institución académica “para colaborar en la definición estratégica de su política de imagen, asesorar al Equipo de Gobierno en materia de imagen y colaborar con la Dircom en la ejecución y control de la política de comunicación”. (2000: p. 40)

En la mayoría de casos el servicio de comunicación universitario **depende orgánicamente** del Rectorado, máximo órgano de representación de las universidades, lo que demuestra, de algún modo, que las direcciones de estas instituciones están dando

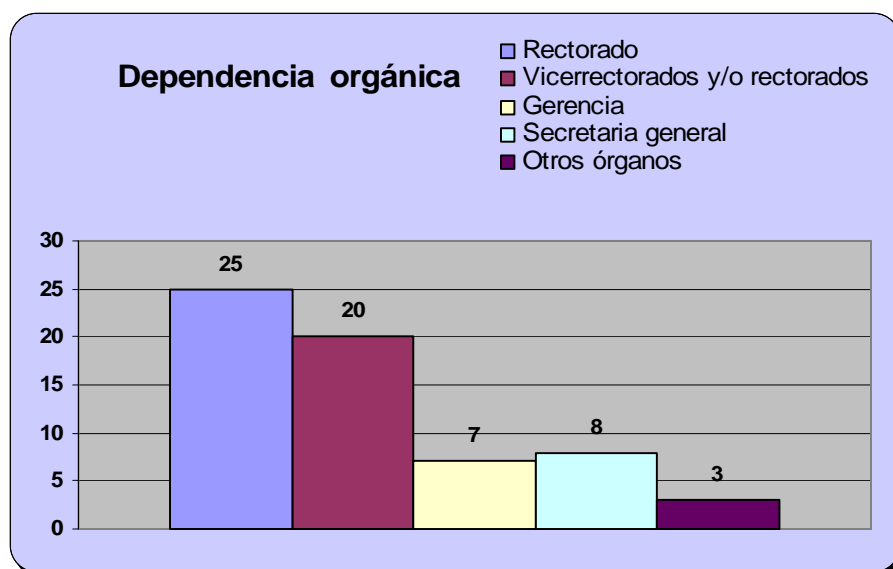
¹⁶⁷ VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), y otros, Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>), p. 35

VILLAFANE GALLEGO, Justo (doctor), Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002, p. 47

relevancia a la comunicación. Son 25 de 63 (una de las incluidas en la muestra no concreta) las universidades que están en esta situación (39,68%), a las que habría que añadir alguna más de entre las 20 que dependen de vicerrectorados (31,74%) o que éstos comparten la “jefatura política” con el Rectorado. Es decir, que parte de ese 31,74% se somete a una jerarquía superior mixta.

Hay siete universidades cuyos órganos encargados de la comunicación dependen directamente de la Gerencia (11,11%) y ocho que lo hacen de la Secretaría General (12,69%). El resto (3) son controlados por otros órganos.

Fig. 5.77



Fuente: Elaboración propia

Sí evidenciamos que en la inmensa mayoría de casos, los servicios o gabinetes de comunicación dependen directamente del órgano que gobierna la universidad, generalmente de la máxima autoridad (el rector/a). En el resto de casos, de órganos o cargos integrados en el equipo de gobierno, pero siempre de forma directa y no mediatizada por otros servicios u órganos intermedios, lo que demuestra la importancia asumida por la comunicación como elemento estratégico en la gestión de la organización. Un peso que no siempre se traduce en la destinación de recursos suficientes, ni económicos, ni materiales, ni humanos. Una

contradicción que se evidencia en la composición y estructura de los servicios de comunicación, lo que, a su vez, repercute en un trabajo menos eficaz de lo deseable, no por falta de profesionalización, sino, como hemos señalado, por la falta de recursos en todos los niveles.

Hallamos, de nuevo, una referencia específica anterior en una cita de Losada Díaz (2002: p. 150), que, en 1999 cifraba en un 53% los servicios de comunicación universitarios directamente dependientes del rector (frente al 39% actual) y un 28% adscritos a vicerrectorados (frente a un 31% actual), con lo que podría hablarse de un trasvase de la responsabilidad política/institucional de estos departamentos del rector a los vicerrectores¹⁶⁸.

5.2.4.3 Estructura

En cuanto a la estructura del servicio de comunicación universitario, los MAGICO¹⁶⁹ de la UJI (2000: p. 35) y la UCA (2002: p- 47) exponen la organización de éste en áreas – en concreto dos-, bajo una dirección única (dircom), a las que se atribuyen funciones específicas de apoyo. En ambos casos se diferencia un área dedicada a las Relaciones Informativas, con lo que se evidencia el peso de esta función, y otra de Comunicación Corporativa (en la UJI ésta incluye también el Patrocinio). En el caso de esta universidad se establecen subáreas con funciones de apoyo, a su vez, a las áreas.

¹⁶⁸ Datos de AUGAC, X Encuentro, Salamanca, 12-2-1999, en LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002, p. 150. Recordemos la falta de datos acerca del estudio

¹⁶⁹ VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>), p. 35
VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002, p. 47

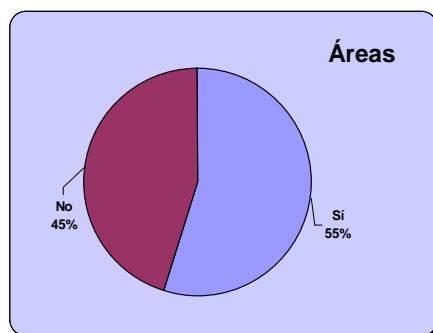
Fig. 5.78



Fuente: Elaboración propia a partir del MAGICO de la Universitat Jaume I

La **estructura** del servicio de comunicación incluye, en un porcentaje similar, la existencia y no existencia de áreas internas, aunque son mayoritarias las universidades que no las tienen. De las 64 de la muestra, 35 no poseen una organización en subdepartamentos (54,68%) y 29 sí (45,31%). La organización en áreas resulta eficaz para la distribución de tareas y la especialización. De hecho, observamos que aquellos servicios de comunicación estructurados en secciones realizan, en general, más funciones que los que no lo están.

Fig. 5.79



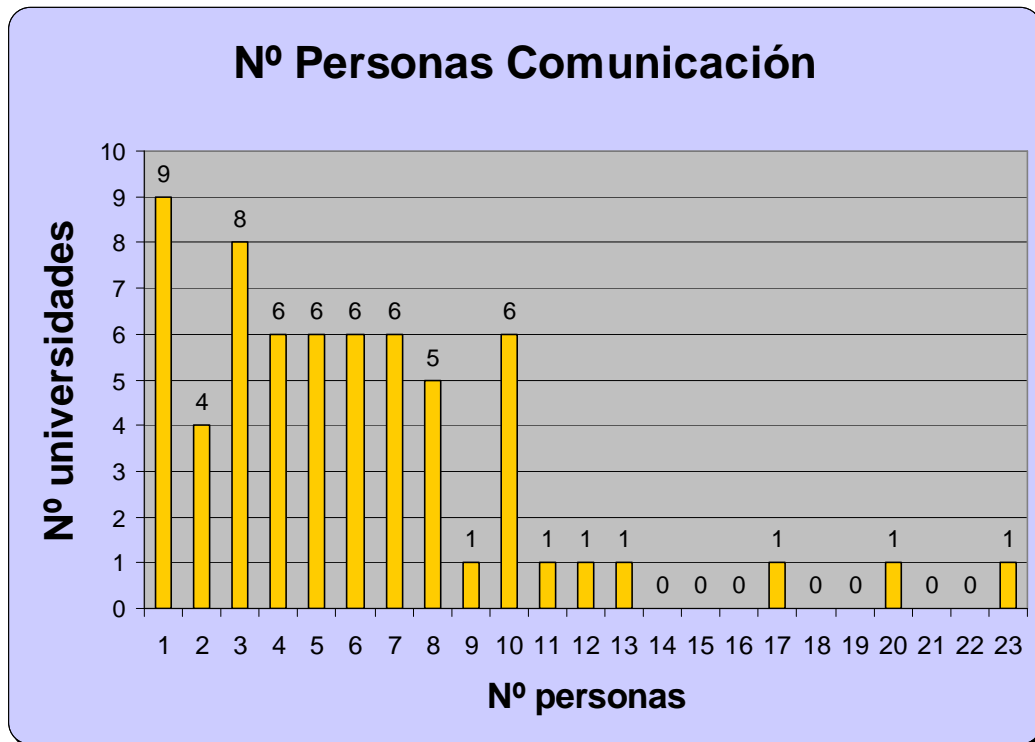
Fuente: Elaboración propia

Hemos observado que la mayoría no divide el trabajo en áreas y, sin embargo, se detecta una mayor productividad en los servicios organizados en subdepartamentos. En el binomio **áreas-funciones**, evidenciamos una relación directamente proporcional en la mayoría de casos. Las competencias asumidas por los servicios de comunicación universitarios oscilan entre un mínimo de 5 y un máximo de 22. Entre las 14 universidades que desarrollan entre 5 y 8 funciones, por ejemplo, 11 no se estructuran en áreas. Por el contrario, de entre las 14 que asumen entre 17 y 22 funciones, la cifra resultante evidencia exactamente la misma proporción, pero a la inversa: 11 se organizan en secciones y 4 no. Si tomamos un escalón más, de las 17 que asumen entre 16 y 22 funciones, sólo 4 no se organizan en secciones.

5.2.4.3.1 Recursos humanos

En cuanto al número de **miembros** que trabajan en el servicio de comunicación, la situación de las diferentes universidades es muy dispar. Los datos más pesimistas evidencian que algunos profesionales soportan una elevada cantidad de trabajo en solitario o con un reducido número de personas, insuficiente para afrontar todas las tareas de comunicación. En nueve universidades (el grupo con cifra más alta) una única persona soporta todo el trabajo que genera la comunicación en su institución; en cuatro, dos se encargan de ello, y, en otras ocho, tres personas están al frente. Veamos los datos en la siguiente tabla:

Fig. 5.80



Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar, la distribución es muy desequilibrada. De la muestra (de las 64 universidades, una no responde), 33 instituciones, es decir, más de la mitad (52,38%), tienen trabajando a cinco o menos personas. Un poco mejor se encuentran otras 24 universidades (38,09%), que tienen entre 6 y 10 empleados en el servicio de comunicación.

El número de universidades privilegiadas por sus recursos humanos es mucho menor. Sólo tres universidades (4,76%) tienen hasta 15 personas, y únicamente otras tres (4,76%) tienen más de 15 miembros. En suma, seis universidades tienen más de 10 trabajadores.

En otras palabras, 57 universidades, es decir, el 90,47%, cuentan con menos de 10 personas y sólo un caso supera los 20 miembros -23 personas- (Politécnica de Catalunya), con otro caso que registra esos 20 (Jaume I), en este último caso porque integra un servicio de Comunicación y Publicaciones.

Fig. 5.81



Fuente: Elaboración propia

En total, son 378 las personas vinculadas a los servicios de comunicación en las universidades de la muestra (de las 64 universidades, una no responde), lo que supone una media de seis empleados. Sin embargo, es necesario matizar que no todas estas personas trabajan directamente en la comunicación, ni tienen una formación relacionada con este ámbito. En ocasiones, en la cifra se incluyen personas no profesionales, administrativos, becarios, o titulados en otra área, como informáticos. Además, en los casos con más recursos humanos, los servicios de comunicación asumen competencias no directamente vinculadas con la comunicación. Es lo que ocurre, por ejemplo, en la Universitat Jaume I, cuyo servicio integra Comunicación y Publicaciones, y, por tanto, parte de su personal desarrolla tareas relacionadas, exclusivamente, con la editorial universitaria.

Así, a parte del tamaño de la universidad, es necesario tener en cuenta la asunción de competencias y responsabilidades de unos y otros servicios, y si los mejor dotados en recursos humanos integran aspectos no estrictamente vinculados con la comunicación entre sus funciones.

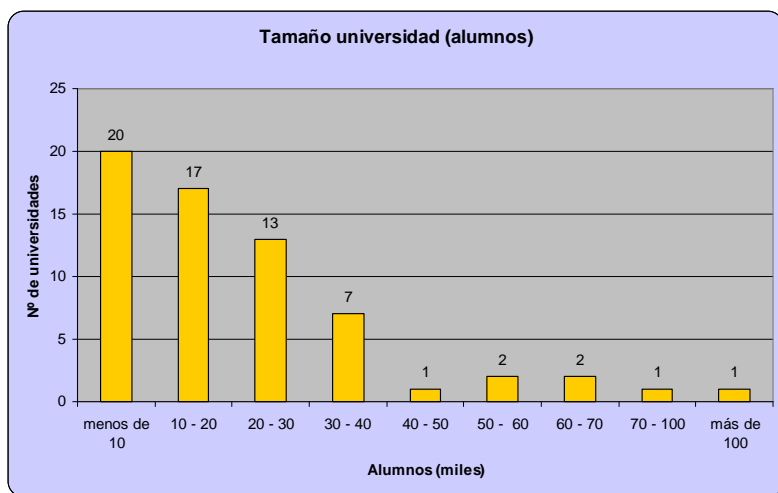
Parece lógico que, dependiendo de las funciones que asuma cada servicio de comunicación universitario, debería haber más o menos personas trabajando en él, aunque, quizá sería más correcto plantear el tema a la inversa: dependiendo del número de personas trabajando en los servicios de comunicación, éstos podrán asumir más o menos funciones.

Parece lógico también que, según el tamaño de la universidad, debiera haber más personas trabajando, aunque bien es cierto que la relación con esta variable es discutible, dado que el tipo de acciones deben ser prácticamente iguales para las instituciones con independencia del número de miembros que integren su comunidad universitaria.

Y lo cierto es que la relación directamente proporcional no se produce en todos los casos, entre el número de personas que trabajan en la comunicación y el tamaño de la universidad, ni respecto al número de funciones que se asumen, por lo que no podemos hablar de una regla general.

La primera variable señalada desde el punto de vista lógico, resulta poco clarificadora. El número de personas dedicadas a la comunicación no es directamente proporcional al **tamaño** de la universidad en la que trabajan en todos los casos. Para definir su volumen tomamos el número de matriculados en primer y segundo ciclo. Y hallamos: 20 con menos de 10.000 estudiantes, 17 con una cifra de alumnos mayor o igual a 10.000 y menor de 20.000, 13 entre 20.000 o más y menos de 30.000, y siete con 30.000 o más y menos de 40.000, una con 40.000 o más y menos de 50.000, dos con 50.000 o más y menos de 60.000, dos con 60.000 o más y menos de 70.000, una con más de 70.000 y una con más de 100.000.

Fig. 5.82



Fuente: Elaboración propia

Entre las universidades “pequeñas”, en concreto con menos de 10.000 alumnos, hallamos casos tan dispares como servicios de comunicación con una persona y servicios con 10. El grupo de universidades con menos de 15.000 estudiantes lo integran 32 elementos, justamente el 50% de la muestra. Éstas son universidades consideradas más bien de volumen reducido, y entre ellas hallamos casos muy diferentes. Desde universidades con una única persona al frente de la comunicación, a universidades con 20 miembros en el servicio.

En el grupo opuesto, de universidades medianas o grandes (con más de 15.000 alumnos), también encontramos servicios con un número de personal que oscila entre 1 y 23. Casos idénticos en universidades de tamaños muy diferentes.

El grupo de universidades más grandes (a partir de 30.000 alumnos) está integrado por 14 elementos. Entre ellos observamos servicios de comunicación universitarios con entre 2 y 17 personas. Sólo podemos afirmar, por tanto, que no hay universidades grandes con menos de dos personas dedicadas a la comunicación. Pero seguimos hallando, por ejemplo, un caso de una universidad (Sevilla) con más de 64.000 estudiantes, que

únicamente tiene a dos personas para desarrollar las funciones de comunicación. Si bien es cierto que, entre las más grandes (universidades con más de 50.000 alumnos) sólo se da este caso por debajo de seis empleados.

Por otra parte, observamos que el servicio de comunicación con más personal (23 trabajadores) pertenece al grupo de universidades con menos de 30.000 estudiantes. Y, como ya hemos apuntado, el segundo con más empleados, pertenece a una institución con menos de 15.000. No se produce, por tanto, una relación directamente proporcional clara entre tamaño de la universidad y mayor o menor dotación de recursos humanos en su servicio de comunicación.

En cuanto al cruce de variables número de **funciones-número de personas**, observamos, a partir de la tabla posterior, que no se da una vinculación, pese a que lo lógico sería plantear una relación directamente proporcional: a más personas, más funciones posibles. Sin embargo, vemos que los números son muy dispares. El servicio de comunicación universitario que menos funciones asume (4) tiene a cuatro personas trabajando en él, mientras que el que más desarrolla (21) tiene a seis personas.

Observemos el siguiente cuadro-resumen:

Nº Funciones	Grupo Nº Universidades	Subgrupo Nº Universidades	Nº Personas
5	1		4
6	3		1
			2
			8
7	7	4	1
			3
			7
8	4		3
		2	7
			13
9	5		2
			3
			5
			6

			8
10	1		6
Nº Funciones	Grupo Nº Universidades	Subgrupo Nº Universidades	Nº Personas
11	4		1
			3
			4
12	7	3	4
			6
			7
			8
			10
13	3		1
			2
			7
14	8		1
			2
			3
			5
			7
			9
			10
			23
15	5		3
			4
			5
			8
			10
16	5		3
			6
			8
		2	10
17	2		1
			10
18	3		5
			6
			11
19	4		3
			5
			12
			17
20	1		20
21	1		6

Vemos casos muy dispares. Sí se produce una situación compensada en el penúltimo caso: una universidad que asume 20 competencias comunicativas, a través de 20 personas. Es la universidad que se sitúa en segundo lugar en cuanto a número de funciones que realiza, y también la segunda en número de personas que trabajan en el servicio responsable de la comunicación. Sin embargo, en el caso inmediato anterior, por ejemplo, se da la situación de que hay cuatro servicios de comunicación universitarios que desarrollan 19 funciones, pero son servicios con recursos humanos muy diferentes: 3, 5, 12 y 17 empleados.

Visto de otro modo, hay nueve universidades con una única persona al frente de la comunicación, un profesional que tiene cubiertas entre 6 y 14 funciones, según el caso. Hay cuatro universidades con dos personas, que se da la coincidencia que también asumen entre 6 y 14 funciones. La cifra máxima de funciones (14) en los casos de universidades con una y dos personas dedicadas a la comunicación es la misma que se registra en el caso de la universidad con más empleados (23).

Es obvio que también deberíamos fijarnos en el **tipo de funciones**, pues algunas de ellas exigen una dedicación temporal e intelectual mayor. El análisis no debería ser sólo desde el punto de vista cuantitativo, sino también cualitativo. Vamos a establecer una diferencia, basándonos en criterios objetivos, entre dos grupos de funciones: un grupo A, integrado por competencias que requieren un proceso más largo y/o complejo de desarrollo y son más frecuentes, y un grupo B, que precisa menos atención en cuanto a dedicación, no por ser menos importantes o menos difíciles, sino por ser menos cotidianas y/o requerir menos inversión temporal y de esfuerzo de trabajo real.

La distinción no la planteamos desde el punto de vista de la importancia de la función para la institución, sino, insistimos, por su mayor o menor grado de complejidad, relacionada con los parámetros comodidad-incomodidad, rapidez-lentitud, etc., lo que revierte en un mayor o menor esfuerzo, y en la posibilidad o no de asumir más o menos competencias. En el cuestionario remitido a los servicios de comunicación solicitábamos el

nivel de dedicación que exigía cada una de las funciones que afirmaran desarrollar, sobre un total de 100%, pero la respuesta no ha sido clara y, mucho menos, masiva.

Así, el Grupo A, atendiendo especialmente a la dedicación temporal (frecuencia y trabajo), podría quedar integrado por estas funciones:

- Relaciones Informativas
- Revista de prensa
- Comunicación del rector
- Comunicación interna
- Diseño de publicaciones menores
- Coordinación de publicaciones científicas
- Página web
- Dirección y/o gestión medios de comunicación propios
- Servicio de Fotografía
- Servicio de Audiovisuales

Así, el Grupo B, atendiendo especialmente a una menor dedicación temporal (frecuencia y trabajo) o requiriendo menor personal, podría quedar integrado por estas funciones:

- Protocolo
- Comunicación de crisis
- Identidad visual corporativa
- Planes anuales de comunicación
- Coordinación de actos promocionales
- Gestión de publicidad
- Gestión patrocinio y otros
- Estudios de imagen
- Análisis cuantitativos y cualitativos de información mediática
- Coordinación de la promoción de organizaciones externas en la universidad

- Cultura corporativa
- Organización de cursos de comunicación

Es evidente que no requiere el mismo trabajo la producción de contenidos para un medio de comunicación universitario, con, además, una periodicidad reducida, que ocuparse del diseño de anuncios institucionales, cuya inserción anual es bastante limitada. Es más, incluso en la producción de contenidos mediáticos, la dedicación laboral y temporal es muy diferente para prensa, radio o televisión, mucho más costosa en el medio audiovisual.

Por otra parte, hay funciones no relacionadas de una forma tan directa con la comunicación y que no son típicas de estos servicios. Nos referimos, por ejemplo, a la edición de publicaciones científicas, una competencia que requiere más presupuesto, pero también más dotación de recursos humanos.

Observamos, por tanto, que la relación directamente proporcional no existe tampoco al cruzar los datos de número de personas que trabajan en el servicio de comunicación y funciones que éste asume, pese a que la norma lógica nos permite afirmar que aquellos departamentos peor dotados en recursos humanos podrían aumentar las competencias que desarrollan si su personal también creciera. Y que los que actualmente realizan “x” acciones, con un personal más numeroso podrían ejecutar “x + y” acciones.

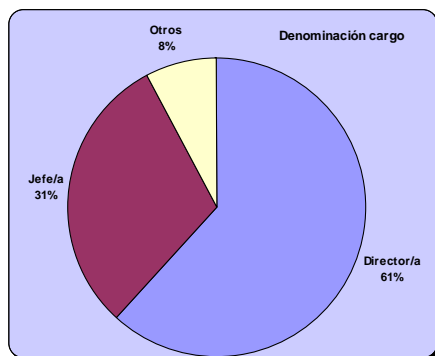
5.2.4.3.1.1 El Dircom

Respecto al **perfil** del personal **responsable** del servicio de comunicación de las universidades españolas, disponemos de los siguientes datos:

Del grupo de 39 universidades que ofrecen la **denominación del cargo**, 24 han optado por otorgar rango de director/a al responsable de la comunicación en la institución.

El siguiente nombre utilizado es el de “jefe/a”, con la mitad de casos (12).

Fig. 5.83



Fuente: Elaboración propia

Es curioso, pues, aunque como vimos en el apartado referido a la denominación del órgano encargado de la gestión de la comunicación que sólo en seis casos dicho servicio contiene el sustantivo “Dirección”, observamos que en un número muy superior (24 universidades), la persona responsable de dicho servicio adquiere el rango de “director/a”. Presuponemos, por tanto, que tiene un peso considerable en la organización.

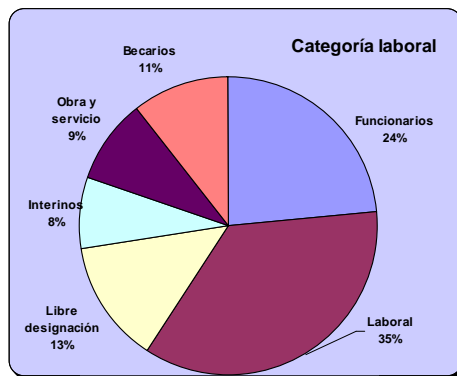
El grupo de universidades que contestan a la pregunta referida a la **naturaleza jurídico-laboral** de dicho cargo se reduce a ocho. De éstos, hay equidad en los casos de funcionarios/as de carrera, cargos eventuales de libre designación y personal laboral, aunque en este último caso no se especifica si se trata de contrataciones fijas o temporales, por lo que desconocemos si son superiores los casos de estabilidad laboral que los de inestabilidad. No obstante, la muestra es irrisoria y, por tanto, poco ilustrativa.

5.2.4.3.1.2 El resto del equipo humano

En el resto de personas que trabajan en el ámbito de la comunicación, observamos categorías laborales muy diferentes. No todas las universidades ofrecen el dato (una treintena lo aporta y con inconcreción y, en algunos casos, se ha dicho expresamente que la institución no deseaba facilitarlos) y, por tanto, los resultados son parciales, pero, si

atendemos a número de instituciones, podemos hablar, en general, de inestabilidad. Registramos 18 universidades que hablan de funcionarios de carrera (hemos considerado que todas las que respondían “funcionarios” eran de carrera, aunque podría tratarse de interinos y, en ese caso, el resultado sería más negativo), 27 universidades que citan a personal laboral, sin especificar si son contratados fijos o eventuales, 10 que tienen cargos de libre designación, 6 funcionarios interinos, 7 que tienen personas con contratos por obra y servicio y 8 que integran becarios.

Fig. 5.84



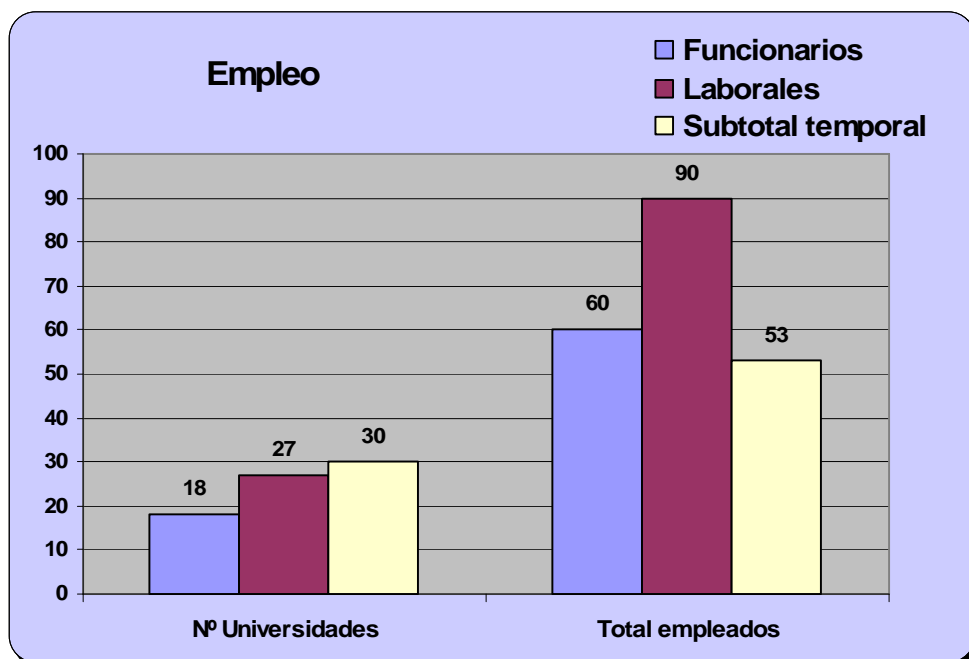
Fuente: Elaboración propia

Así, pues, a simple vista, nos hallamos con un grupo que llamaremos A, de 18 casos con funcionarios fijos, un grupo C, con 23 contratados temporales, al que se podría añadir el subgrupo de becarios y, por tanto, sumar 31 elementos, y un grupo intermedio, B, integrado por 27 elementos con personal laboral, que en la mayoría de casos no sabemos si es eventual o indefinido. Así, observamos que el grupo mayoritario, en términos generales, sería el de empleados sin contratación fija.

Es importante matizar que una misma universidad puede hallarse (y, de hecho, se halla) en varios grupos a la vez. Además, habría que tener en cuenta que cada uno de los grupos apuntados es más numeroso aún, dado que nos hemos referido a las universidades como casos unitarios, cuando, en cada una de ellas, trabajan varias personas. Podemos ofrecer datos orientativos del montante global de cada categoría laboral, pero no reales,

dato que muchas universidades se han resistido a especificar el número concreto de personas con contratos de uno u otro tipo.

Fig. 5.85



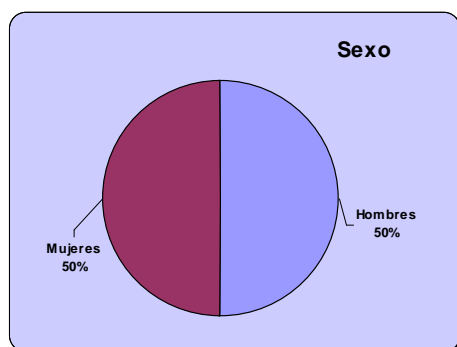
Fuente: Elaboración propia

El grupo mayoritario es el correspondiente a personal laboral, aunque, de nuevo, desconocemos si la contratación es indefinida o eventual. Dejamos al margen éste grupo, cuya consideración aumentaría los elementos de los conjuntos A (contratados indefinidos) y C (contratados de duración determinada), según si fueran laborales fijos o eventuales. El tercer grupo (C) está integrado por 53 elementos (contratados temporales). Si obviamos éste –por desconocer su duración contractual- el grupo mayoritario lo representa el grupo A, que implicaría un resultado opuesto al análisis efectuado sobre el número de universidades y, por tanto, hablaríamos de estabilidad. Así pues, por las matizaciones apuntadas, tómense estos datos con sumo cuidado.

En cuanto a **sexo**, de las 38 universidades que responden a la denominación del cargo referido a la dirección del servicio, 19 son hombres y 19 mujeres. Afortunadamente, se da una presencia equitativa de hombres y mujeres en estos puestos en la universidad, cargos

que requieren una responsabilidad elevada dada su influencia en la imagen corporativa institucional.

Fig. 5.86

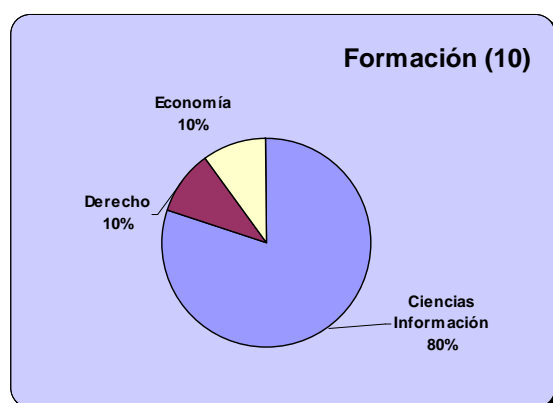


Fuente: Elaboración propia

También es pequeña la submuestra que aporta el dato acerca de la **formación** de sus responsables. En todos los casos (10), poseen estudios universitarios superiores (9 licenciados/as y una doctora). En su mayoría son licenciados/as en Ciencias de la Información, en la rama de Periodismo, y hay dos casos ajenos a este ámbito de conocimiento (Derecho y Económicas).

Se observa un reciclaje permanente en estos profesionales, además de un fuerte corporativismo, como veremos en el apartado siguiente. La media de asistencia a cursos de formación del personal de comunicación de las universidades es de tres actividades por año.

Fig. 5.87

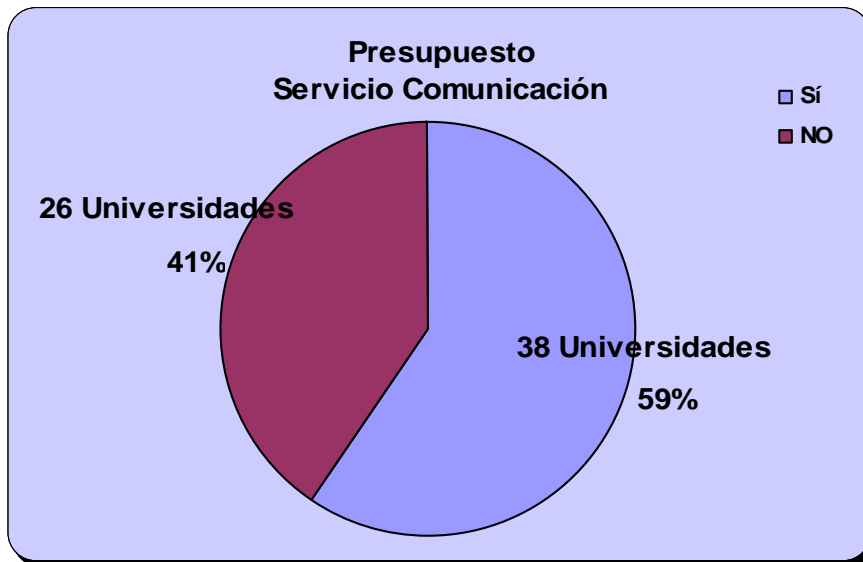


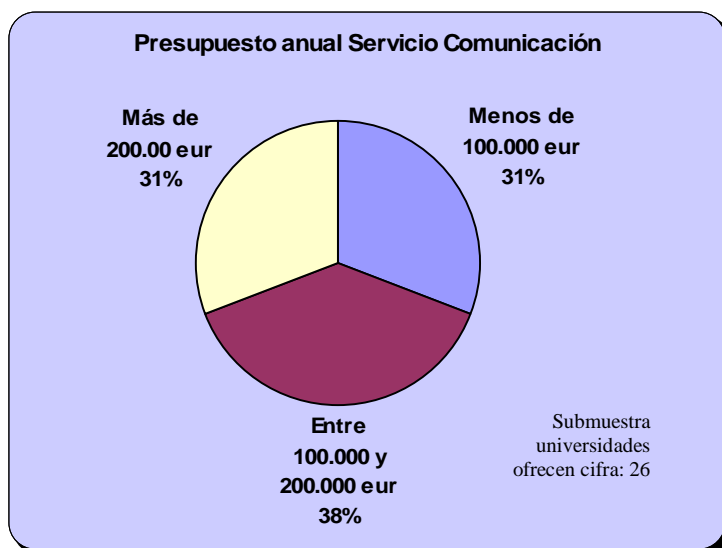
Fuente: Elaboración propia

5.2.4.3.2 Recursos económicos

En cuanto a recursos económicos, la mayoría de servicios de comunicación universitarios cuentan con presupuesto propio. De la muestra, 38 disponen de él (59,37%), frente a 26 que no lo tienen (40,63%). No obstante, no todas las que contestan positivamente, aportan su cuantía. De las 38 que dicen tenerlo, 26 ofrecen la cifra. De ellas, ocho (30,76% de la submuestra de 26 universidades que ofrecen cuantía de presupuesto) tiene un presupuesto inferior a 100.000 euros, otras 10 (38,46%) tienen un presupuesto entre 100.000 y 200.000 euros, y las ocho restantes (el 30,76%) lo tienen superior a 200.000 euros.

Fig. 5.88





Fuente: Elaboración propia

Es obvio que, dependiendo del número y tipo de funciones que cada uno de los servicios asuma, su presupuesto deberá ser mayor o menor. Lo mismo sucederá con el tamaño de la universidad en la que se halla, dado que, aunque el tipo de acciones sean o deban ser prácticamente iguales para las instituciones con independencia del número de miembros que integren su comunidad universitaria, esta variable sí influirá en el presupuesto para la repetición de algunas de dichas acciones (aquellas que requieran, por ejemplo, una edición de ejemplares, envío de información, etc.).

Observamos, en el primer caso, que la relación directa no existe. Si analizamos el dato del número de **funciones** que realiza cada una de las universidades (nos ceñimos a las que ofrecen la cuantía del presupuesto), comprobamos que no se produce una conexión de cifras directamente proporcionales (a más funciones, más dinero, o viceversa). Sí se da esa relación en el caso con más presupuesto, cuyo servicio de comunicación es también el que más funciones desarrolla. Sin embargo, el siguiente de la clasificación en asignación económica realiza la misma cantidad de tareas que otras dos universidades cuyos presupuestos representan, *grosso modo*, la cuarta parte. Tampoco la universidad con menos funciones de las que dan presupuesto es la que menos cuantía recibe.

Cuantía (menos de 100.000 euros)	FUNCIONES	Cuantía (más de 100.000 y menos de 200.000 euros)	FUNCIONES	Cuantía (más de 200.000 euros)	FUNCIONES
3.005	9	100.000	14	200.000	14
20.250	12	106.500	12	215.000	18
30.000	8	108.300	19	241.000	15
37.800	6	115.000	9	250.000	8
40.000	5	120.000	15	252.000	17
73.000	11	125.000	8	355.700	9
80.000	9	143.974	8	375.000	13
88.366	7	148.000	19	445.000	19
		180.300	13	508.000	21

Pero, ¿cuáles son esas funciones? Es evidente que no se requiere el mismo dinero para asumir esa tarea tan extendida, coincidente con un típico programa de comunicación corporativa, bautizada como “relaciones informativas”, que para financiar otros proyectos como un servicio audiovisual y/o uno fotográfico propios, dado que éstos, además, requieren inversiones elevadas en tecnología, material y mantenimiento. Por no hablar de las ediciones científicas.

De hecho, de las universidades con presupuesto de sus servicios de comunicación de más de 200.000 euros, sólo el que tiene el más elevado dispone de ambos servicios. Pero ni siquiera este dato sirve para extraer una conclusión clara, ya que la universidad con el presupuesto más bajo de los ofrecidos también cuenta con ellos.

Por otra parte, si hay una función que necesita una alta asignación es la de edición de publicaciones científicas. Y, en ese caso, se encuentra, precisamente, las dos universidades con más presupuesto en sus servicios de comunicación: Universitat Jaume I y Autónoma de Barcelona. Por tanto, la cantidad económica, en estos dos casos, podríamos decir que no es comparable con las otras universidades. Pero, de nuevo, el dato no es esclarecedor, puesto que otras universidades con presupuestos menores hablan de la “coordinación de

publicaciones científicas” entre sus funciones. Habría que matizar si también asumen la financiación de su edición o de las tiradas que hacen (nº de títulos y nº de ejemplares por título).

Tampoco se produce una relación directa con otra variable que aparente y lógicamente debería influir: la existencia o no de medios de comunicación propios, especialmente si son audiovisuales, pues, como ya hemos apuntado, requieren una tecnología más costosa. Así, la única universidad que dispone de los tres medios (prensa, radio y televisión), como tales, tiene un presupuesto en su servicio de comunicación intermedio, y más bien orientado a la baja (125.000 euros).

La otra variable señalada, desde el punto de vista lógico, también resulta poco ilustrativa. El **tamaño** tampoco es, en este caso, directamente proporcional al presupuesto (o viceversa). Entre las universidades con más presupuesto (de las que lo ofrecen, insistimos), es decir, con una asignación superior a 200.000 euros, hay casos muy diversos en tamaño. Para definir su volumen volvemos a tomar el número de matriculados en primer y segundo ciclo, que ya resumimos en el apartado anterior dedicado a la relación entre personal y funciones.

Sólo dos de las siete universidades con más de 40.000 estudiantes ofrecen el presupuesto de su servicio de comunicación. Ni siquiera estos casos se encuentran entre los de mayor asignación económica. Ambos registran un presupuesto mayor de 100.000 euros y menor de 200.000 (menor incluso de 150.000).

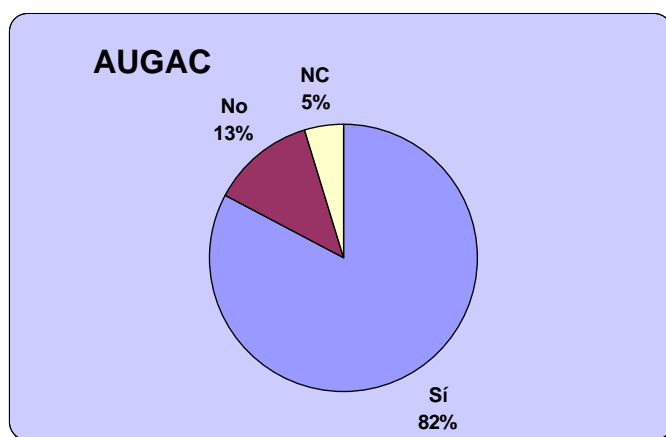
De hecho, la universidad con más presupuesto atribuido a su servicio de comunicación se halla entre las “pequeñas”, en concreto entre aquellas 17 con más de 10.000 y menos de 20.000 alumnos (el caso se sitúa, en realidad, entre 10.000 y 15.000 estudiantes). La segunda con más presupuesto tiene un tamaño mayor: se encuentra entre las siete con más de 30.000 y menos de 40.000 matriculados.

En el caso opuesto, tampoco se produce una relación que permita extraer una conclusión clara. Entre las universidades con menor presupuesto (menos de 100.000 euros) contabilizamos tres con menos de 10.000 estudiantes, dos con más de 10.000 y menos de 20.000, dos con más de 20.000 y menos de 30.000, y una con más de 30.000.

5.2.4.4 Asociacionismo

Sí es destacable el corporativismo del personal dedicado a la comunicación en las universidades. La gran mayoría pertenece a la Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación (AUGAC) y también la mayoría de los que pertenecen a esta organización profesional participan activamente en ella. De la muestra, 53 profesionales de comunicación en universidades pertenecen a AUGAC, ocho responden que no y tres no contestan.

Fig. 5.89



Fuente: Elaboración propia

AUGAC fue fundada en 1985 en Palma de Mallorca, donde actualmente tiene su domicilio social. Los orígenes de la asociación se remontan a unas jornadas sobre medios y gabinetes de comunicación, celebradas en la Universitat de les Illes Balears (UIB), punto de partida de encuentros periódicos entre los responsables de comunicación de las universidades españolas, siempre con un enfoque profesional.

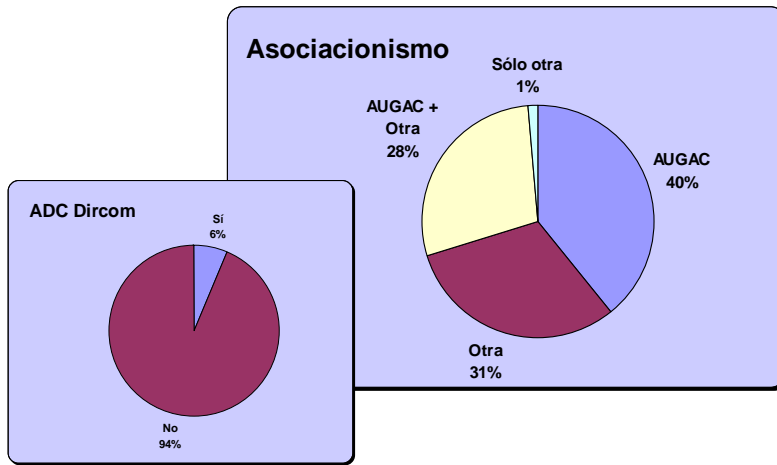
Las segundas jornadas volvieron a desarrollarse en la UIB, en 1986. Ambas reuniones fueron el preámbulo de un encuentro anual que se inicia en 1988 en la Universidad de Santiago de Compostela, continuando en Baleares (1989), Málaga (1991) y Barcelona (1992), que es la primera que encontramos numerada¹⁷⁰ como IV Reunión de Departamentos de Comunicación de Universidades de España. Una quinta sesión se celebró en Granada, coincidiendo con el Congreso de la asociación homóloga en Europa (EUPRIO) y, a partir de 1994 en Baeza (U. Granada), se han sucedido prácticamente de forma anual las sesiones en Almagro (U. Castilla- La Mancha) (1995), Alicante (1996), Santiago de Compostela (1998), Salamanca (U. Pontificia de Salamanca) (1999), Cádiz (2000), Castellón (2001), Burgos (2002), Las Palmas de Gran Canaria (2003) y Vigo (2004). Son 15 las universidades que han organizado la asamblea anual de la asociación, que incluye una parte formativa. En el anexo X se puede observar la actividad de AUGAC.

La importancia actual de AUGAC radica en que se ha convertido en un punto de encuentro para el intercambio de experiencias, un foro de debate y un órgano que posibilita y potencia la permanente formación de los responsables de comunicación de las universidades, no sólo españolas, sino también europeas e iberoamericanas, a través de contactos y congresos bianuales con sus asociaciones homólogas de Europa, Latinoamérica y Portugal.

También los trabajadores de la comunicación universitaria suelen estar vinculados a otras organizaciones profesionales, generalmente a asociaciones de la prensa de sus respectivas provincias. De la muestra, 43 practican el corporativismo. Resulta curioso, pero sólo miembros de cuatro universidades están asociados a la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), cuya inscripción es individual.

¹⁷⁰ Datos facilitados por la Presidencia de AUGAC

Fig. 5.90



Fuente: Elaboración propia

5.2.4.5 A modo de síntesis (IV)

La Universidad española, en general, posee un departamento dedicado a tareas de comunicación, denominado Gabinete de Comunicación, al frente del cual hay un responsable con rango de director con una licenciatura vinculada al área de conocimiento. Es un servicio que depende del Rectorado, sin organización interna en subdepartamentos o áreas, pero con presupuesto propio y con escasos recursos humanos para desarrollar las posibles funciones comunicativas. Su personal suele mantener un alto grado de reciclaje formativo y corporativismo.

6

CONCLUSIONES

6.1

Conclusiones generales



En el apartado anterior, referido al estado de la comunicación en la universidad española, hemos integrado análisis con explicación, resultados y recomendaciones, pero intentaremos ahora aportar, sintéticamente, las conclusiones fundamentales, argumentándolas a partir de una valoración de la situación actual, generalmente con ciertas carencias, y exponiendo también las posibles soluciones para los problemas detectados.

Partimos, para ello, de una enunciación general de conclusiones (síntesis), que posteriormente vamos concretando en conclusiones específicas, mediante una argumentación basada en un diagnóstico, para el que aportamos posibles soluciones (tratamiento).

Recordamos, no obstante, que nuestra propuesta se limita a acciones o herramientas generales que requerirán actuaciones específicas en cada uno de los casos, después de un análisis pormenorizado de la situación de cada uno de ellos.

Síntesis:

- 1. Estado de debilidad en la gestión de la imagen y la comunicación corporativa de la Universidad española**
- 2. Públicos indefinidos y no ponderados**
- 3. Identidad visual corporativa reducida a la marca, con gestión limitada de variaciones según los usos**

4. Amplio catálogo de competencias asumidas por las “Dircom” universitarias, pero sin planificación y ponderación y con la subsiguiente marginación de funciones relevantes
5. Las universidades como emergentes grupos de comunicación... que deben especializarse
6. Las universidades, empresas editoras de prensa
7. Reciente y escasa presencia de medios audiovisuales universitarios
8. Desigual e indefinida estructura de “Dircom” universitarias, con falta generalizada de recursos humanos y económicos como principal problema

Argumentación:

1) Estado de debilidad en la gestión de la imagen y la comunicación corporativa de la Universidad española

DIAGNÓSTICO	TRATAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Debilidad del corporate.</i> Improvisación y poca concienciación de su importancia 	<p>► Necesaria inauguración de funciones y cambio de comportamiento: concienciación, revalorización, análisis y planificación</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa planificación de acciones comunicativas 	<p>► Desarrollo de planes generales de comunicación y planes anuales de comunicación, en consonancia con la planificación del resto de la política universitaria</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso análisis de identidad y comportamiento corporativos 	<p>► Desarrollo de auditorías de imagen por equipos profesionales mixtos (internos y externos)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Indefinición general de la 	<p>► Definición de la visión y misión</p>

<p>visión y la misión institucional y confusión entre los términos</p>	<p>institucional para conseguir la adecuada configuración de la identidad corporativa. Desarrollo de planes estratégicos</p>
<p>• Escasa presencia de normativas de comunicación</p>	<p>► Elaboración de normativas específicas para regular las acciones comunicativas</p>

El análisis efectuado sobre 64 universidades españolas (públicas y privadas) evidencia una situación heterogénea en el sector, desde el punto de vista de la comunicación, pero también aporta algunas conclusiones generales, que, salvo excepciones, nos permiten hablar de un estado global del *corporate* en las instituciones de educación superior de España. La conclusión definitiva es que, en general, se detecta un estado de debilidad en este ámbito de actuación, que requiere, no sólo la inauguración de funciones poco arraigadas o inexistentes, sino también cambios de comportamiento que deben iniciarse con una transformación en actitudes, partiendo de una predisposición favorable hacia la comunicación y todas sus posibilidades. Esto significa que hay que dotar a la comunicación de la importancia que verdaderamente requiere en la organización y, para ello, es necesaria, en primer lugar, una concienciación por parte de la cúpula directiva y una revalorización del concepto, traducida en apoyos institucionales. El argumento reúne tanta sencillez como peso: la comunicación es un activo valioso e indispensable en la gestión estratégica de la organización.

Toda gestión eficaz requiere una planificación. Este sustantivo derivado nos remite al sustantivo “nuclear”, un significante muy ilustrativo en el ámbito del *corporate*, pues su significado se refiere a la herramienta que nos permitirá desarrollar eficientemente la comunicación. Así pues, la unión de los dos conceptos –“plan” y “comunicación”- en uno sólo –“plan de comunicación”- nos ofrece la clave de partida para la necesaria reforma comunicativa universitaria.

Como hemos podido constatar en el análisis, pocas universidades desarrollan una planificación comunicativa, es decir, pocas disponen de un **plan de comunicación** (22 de 64, que, como mínimo, se reducen a 18, aunque con mucha probabilidad, y por los motivos apuntados en el análisis, la cifra puede ser inferior). Éste es el primer paso que debe acometerse: la decisión de desarrollar un plan que permita programar y gestionar la comunicación en las universidades, ordenada y conscientemente, con objeto de rentabilizar cada una de las actuaciones para obtener el máximo cumplimiento de unas metas. Necesitamos establecer objetivos, estrategias, programas, públicos y normas generales, y dejar su ejecución en manos profesionales. El estudio nos permite deducir que la improvisación ha sido constante en la comunicación universitaria. Y ésta arroja demasiados riesgos como para priorizarla.

Así pues, hemos dicho que el primer paso es la decisión de elaborar un plan de comunicación, pero no nos hemos referido a su desarrollo aún. Tras la predisposición favorable, la acción debe desviarse a otras actuaciones previas. Antes de establecer metas, la universidad debe realizar un estudio de situación que permita conocer el estado de su imagen y comunicación corporativas. La **auditoría de imagen** nos permitirá conocer nuestra identidad y comportamiento corporativos, la percepción real que los diferentes públicos tienen de nuestra organización, así como nuestros puntos fuertes y débiles. Sólo de este modo, a partir de un análisis con un mínimo rigor científico, podremos establecer las bases de actuación correctas para proyectar una imagen intencional idónea. Después, los resultados se transformarán en proyectos y acciones que formarán parte del plan de comunicación. Ésta es la secuencia lógica que propone Villafañe¹ en su modelo estratégico de gestión de la imagen corporativa.

Hemos comprobado que la mayoría de universidades no ha desarrollado jamás una auditoría de imagen (40 frente a 24) y que la mayor parte de las que aseguran disponer de un plan de comunicación no han elaborado un análisis previo de su imagen (16 de 18). Por

¹ VILLAFAÑE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

tanto, las acciones comunicativas de las universidades españolas, en general, se están desarrollando más por intuición que por argumentación y, aunque seguramente algunos resultados no serán negativos, tampoco serán tan positivos como podrían ser. La universidad española está descuidando a públicos importantes y sus olvidos se traducen en percepciones de imagen que distan de su imagen intencional.

¿Y quién debe desarrollar la auditoría de imagen? Sin duda alguna, un equipo profesional... y externo o mixto. Las técnicas requieren una alta profesionalización y, entre ellas, los grupos de discusión y entrevistas en profundidad aconsejan que no exista una identificación entre entrevistador y entrevistado para lograr la máxima veracidad en las respuestas y, por tanto, los resultados de análisis más próximos a la realidad. Pero, de las pocas universidades que la han elaborado, la mayoría han actuado a la inversa y han dejado tanto la dirección como la autoría en manos de un equipo interno.

El plan de comunicación, así como su plan estratégico y, en definitiva, todas las acciones de la institución, deberá definir y regular **la visión y la misión** de la organización como parte de su identidad corporativa y, en consecuencia, de su imagen corporativa. Observamos, sin embargo, que la mayoría de universidades no tiene expresados estos conceptos y que, en el caso de las visiones, la cifra es aún más pesimista (22 de 64 universidades aseguran tener explicitada la misión, aunque sólo 19 la aportan, y 7 la visión, reducida a 6 definiciones). Pero, como hemos señalado en el análisis, hay confusión generalizada sobre estos términos. Unas cuantas universidades, por tanto, tienen clara y concretada cuál es la imagen de la organización sobre lo que quieren que ésta sea, pero lo ofrecen equivocadamente como misión, en lugar de visión, y, de éstas, un reducido número lo plasma en una declaración explícita del modo en que la institución piensa satisfacer esa visión que ellas, erróneamente, denominan misión.

Tampoco la mayoría de universidades ha elaborado una **normativa de comunicación**, que entendemos como parte de una planificación integral. Así, ni siquiera todas las universidades que han desarrollado planes de comunicación han incluido en ellos normativas generales y específicas para gestionar los objetivos planteados y los futuros

(sólo 10 de 64 universidades poseen y únicamente 8 de las 21 que afirman tener plan de comunicación, dispone también de normativa de comunicación). Resulta necesaria una planificación de metas y objetivos, pero también de acciones comunicativas concretas para una correcta gestión de la imagen corporativa.

2) Públicos indefinidos y no ponderados

DIAGNÓSTICO	TRATAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Indefinición de públicos 	<p>► Elaboración de un mapa de públicos con ponderación de grupos y segmentos y confección de un programa en el que se especifiquen los servicios o departamentos implicados en la relación con cada uno de ellos y/o los programas específicos de comunicación</p>

Muy pocas universidades españolas tienen definidos sus **públicos** (13 de 63, pero sólo una lo aporta). Probablemente todas los tienen en sus mentes, pero el hecho de no tener explicitados los diferentes grupos que los conforman, con la ponderación adecuada, restará eficacia a las actuaciones. La elaboración del mapa de públicos es la base de toda actuación correctamente planificada.

El plan de comunicación debe incluir un mapa de públicos con la valoración adecuada de cada uno de ellos. Según nuestras metas, deberemos potenciar la comunicación hacia a uno u otro segmento, pero también en función de los resultados de la auditoría es posible que tengamos que modificar las acciones y la atención que dedicábamos a cada grupo. Cada grupo tiene una prioridad comunicativa y requiere una cantidad de comunicación diferente, de acuerdo con la importancia que posee para la institución.

Obviamente, el siguiente paso será establecer objetivos y actuaciones para cada uno de los públicos, determinando mensajes y canales. Resultaría de suma utilidad la elaboración de un programa en el que se fije la colaboración entre la Dircom y los servicios o departamentos de la universidad que deberán involucrarse en cada una de las acciones en función de los públicos.

3) Identidad visual corporativa reducida a la marca, con gestión limitada de variaciones según los usos

DIAGNÓSTICO	TRATAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de marca en la totalidad de universidades, pero con existencia parcial de manuales que regulen la identidad visual 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo de Manuales de Identidad Visual que regulen la marca en morfología y aplicaciones presentes y futuras
<ul style="list-style-type: none"> • Alta presencia de submarcas y marcas complementarias, generalmente bajo la responsabilidad de unidades descentralizadas y no siempre acordes con la marca principal 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Homogeneización de submarcas y marcas complementarias con la marca principal y control de ellas por parte de la Dircom, integrándoles en el respectivo Manual de Identidad Visual de la universidad

Todas las universidades analizadas poseen una **marca** que las identifica. No vamos a entrar a valorar si es o no la correcta imagen visual, pues no es el objeto de nuestro estudio, pero sí si sus rasgos y usos se gestionan desde el órgano adecuado y si se dispone de las herramientas idóneas para ello. Observamos, por tanto, que la totalidad de la muestra cuenta con un símbolo (generalmente un logotipo) que las representa, pero que no todas las universidades disponen de un Manual de Identidad Visual que controle sus posibles

variaciones en función de sus aplicaciones (18 de 64 no disponen de él), lo que abre un margen de error que no debería existir. Dejar las posibilidades de la marca al arbitrio de comunicaciones verbales, y no de una normativa específica y expresa, genera una situación de riesgo elevado para su consolidación. De hecho, cualquier modificación debe ser muy meditada, argumentada y consciente y regirse por criterios profesionales. Por esto, precisamente, su gestión debe recaer en manos de la Dircom.

La inexistencia de **Manuales de Identidad Visual** arroja más riesgos de descoordinación cuando se detecta la presencia de **submarcas y marcas complementarias** (la totalidad de universidades con submarcas no acordes con la marca principal dejan la gestión del diseño y usos en órganos ajenos a la Dircom, en su mayoría diferentes según para qué representación hayan sido creados). En estos casos, los esfuerzos materializados en acciones resultan estériles e incluso contraproducentes. De ahí la importancia de homogeneizar marcas secundarias o satélites con la marca matriz y regular las actuales, pero también imponer unos criterios coherentes de actuación para las que, sin duda, surgirán en el futuro.

Aunque exista un Manual de Identidad Visual que fije las normas generales, e incluso se centre en usos específicos, si el desarrollo del diseño no va paralelo y queda en manos de un órgano especializado y profesional, los resultados pueden ser desastrosos. Es necesario integrar las submarcas en la imagen global de la institución, dado que representan a servicios que son parte de ella, y las marcas complementarias en la medida de lo posible, aunque, en su caso, sea mucho más complicado y haya que lidiar con otras entidades, quizá también parte del órgano a la que identifican.

4) Amplio catálogo de competencias asumidas por las “Dircom” universitarias, pero sin planificación y ponderación y con la subsiguiente marginación de funciones relevantes

DIAGNÓSTICO	TRATAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Amplio catálogo de competencias asumidas por las Dircom universitarias, sin ponderación ni planificación 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo de un mapa de funciones con atribución de peso ponderado y dedicación requerida. Fusión con el mapa de públicos institucional
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado peso de las relaciones informativas en las Dircom universitarias 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mantener el peso de las relaciones informativas, pero buscar fórmulas para compaginarlas eficazmente con otras funciones desatendidas pese a su importancia
<ul style="list-style-type: none"> • Excesivo esfuerzo dedicado a la revista de prensa, generalmente no acompañado de estudios de uso/audiencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Colaboración con otras universidades para posibilitar el acceso a otros medios y realizar estudios de audiencia para ajustarlos a los canales adecuados, siempre asumiendo la versión <i>on line</i>. Acuerdos con los propios medios de comunicación para syndicar contenidos
<ul style="list-style-type: none"> • Alta ocupación de la comunicación del rector por parte de las Dircom universitarias, pero demasiado centrada en su versión de relaciones informativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eliminar la bicefalia en el asesoramiento al rector en los casos en que exista y convertir esta función en un programa de comunicación corporativa que optimice la imagen del máximo representante de la universidad
<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría de Dircom ocupadas de la comunicación de 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Desarrollo de un plan de comunicación de crisis anticipatorio

crisis, pero de forma improvisada	
<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría de Dircom ocupadas de los contenidos de la web, pero con participación del Servicio de Informática no bien delimitada 	<p>► Gestión de contenidos web por Dircom e intervención del Servicio de Informática sólo en la parte técnica. Asunción de funciones de contenido por parte de la Dircom</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría de Dircom ocupadas de la dirección y/o gestión de los medios de comunicación propios 	<p>► Dirección y gestión de los medios por la totalidad de Dircom para garantizar su profesionalización, control institucional y su rentabilidad en la imagen corporativa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría de Dircom ocupadas de la gestión de la publicidad 	<p>► Gestión de publicidad interna y externa y diferenciación entre institucional y universitaria</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Minoría de Dircom ocupadas de la gestión de patrocinio 	<p>► Desarrollo de patrocinio y gestión por parte de la Dircom. Elaboración de un portafolios de proyectos patrocinables</p>

Las Dircom universitarias asumen, en general, un amplio catálogo de **competencias**, pero éstas no están ponderadas en función de la importancia que tienen para las metas institucionales. Los esfuerzos se centran de forma excesiva en las tareas tradicionalmente atribuidas a los gabinetes de prensa o comunicación y, en prácticamente todos los casos, se están marginando funciones relevantes por la importancia de sus resultados en la imagen y la comunicación corporativas. Sería necesario establecer un mapa de funciones de la Dircom, en el que quedarán explicitadas las competencias del órgano y de sus respectivas áreas o unidades (en caso de existir), con la asignación de un peso ponderado en función de su importancia institucional y de la dedicación requerida.

El mapa de funciones debería cruzarse con el mapa de públicos para establecer un catálogo de tareas, según la importancia de cada una de ellas para los diferentes públicos y según la importancia de cada uno de los públicos para la institución. Es decir, determinar qué actuaciones corresponden a la Dircom en la relación con los diferentes públicos y cuáles interesa priorizar y potenciar. De nuevo resulta fundamental la planificación.

La función indiscutible (la única presente en las Dircom de todas las universidades analizadas) son las **relaciones informativas**. Hay otros públicos estratégicos para la institución cuya atención debe compartirse entre diversos servicios universitarios, pero lo cierto es que las relaciones con los medios de comunicación, como público, deben gestionarse exclusivamente a través de la Dircom y, por su elevado poder de influencia en la opinión pública, resulta absolutamente necesario que las relaciones se mantengan y se cuiden. Así, no es de extrañar que todas las presenten como principal función, y, sin escatimar esfuerzos a ellas, habrá que buscar la manera posible de compaginarla con otras tareas eficazmente.

Hay una parte de las relaciones informativas, tal y como hemos visto en el análisis, referida al seguimiento de la actualidad, que ocupa una gran parte del esfuerzo de las Dircom universitarias y, en general, de todas ellas. Se trata de la elaboración de lo que se conoce, entre otros términos, como “**revista de prensa**” (ver apartado de análisis documental), que asume una amplia mayoría de universidades (62 de 64).

Sus beneficios están claros: nos ayudan a cumplir uno de los objetivos de esta fase (suministrar información a la alta dirección), pero se convierten también en un elemento fundamental para la comunicación interna y la cohesión, y nos aportan la materia prima necesaria para el posterior desarrollo de análisis mediáticos que arrojen datos importantes para valorar la imagen pública y decidir si es necesaria una reactuación. Sin embargo, resulta imprescindible una ponderación de su relevancia respecto a otras funciones para posibilitar su coexistencia con competencias que requieren una mayor atención a la suministrada.

Así, además de no renunciar, de ninguna manera, a su difusión *on line* a través de la web institucional, es indispensable una herramienta informática que nos permita buscar y hallar informaciones pasadas que pueden resultarnos muy útiles en momentos concretos. Sería recomendable, por otra parte, para evitar problemas legales que previsiblemente surgirán en un futuro quizá no muy lejano, ofrecer este producto a través de la intranet institucional. No olvidemos que nuestra redifusión puede restar lectores a medios comerciales que viven de la venta de audiencias a los anunciantes. Y la prohibición de reproducción total o parcial de publicaciones puede constituir un delito que, de momento, las instituciones, en general, se están saltando por alto.

Sería muy útil para las universidades la creación de una red que permitiera elaborar una revista de prensa de mayor alcance, incorporando, cada una de las instituciones, la información de los periódicos de su ámbito geográfico, de modo que cada universidad pudiera acceder a noticias de interés aparecidas en prensa que no puede adquirir. En estos momentos, una parte de las revistas de prensa de todas las universidades españolas está repetida con la reproducción de las noticias de la prensa nacional, otra parte también se repite en las universidades de la misma comunidad autónoma con las noticias de los periódicos regionales y otra parte en aquéllas universidades que pertenecen a la misma provincia y ciudad (a través de la prensa provincial o local). Por tanto, en este último caso, hay un producto prácticamente repetido en varias universidades, las cuales habrán elaborado independientemente el trabajo, y la única diferencia (que podría mantenerse en caso de cooperación) será la jerarquización que cada una haga internamente de los contenidos, priorizando, sin duda, aquéllos que les otorgan protagonismo.

La Red de Gabinetes de Comunicación de la CRUE sería el punto de partida idóneo para la colaboración entre las diferentes universidades para rentabilizar energías y conseguir, con menor trabajo y dedicación, un resultado mucho más completo y útil por número de contenidos y medios de comunicación consultados. Como hemos apuntado, la implementación de una herramienta multimedia con acceso por internet permitiría que todas las universidades pudieran ofrecer las informaciones aparecidas en las publicaciones de su ámbito geográfico de influencia, pero también aquéllas que surgieran en prensa a la

que, por su ubicación física, no tienen acceso por pertenecer a otras provincias. En definitiva, un producto mucho mejor con menor esfuerzo. Más información por menos trabajo.

La **comunicación del rector**, como programa aplicado al máximo representante y cabeza visible de la institución, es la tercera función más desarrollada por las Dircom universitarias (57 de 64). Por su importancia, la tarea puede constituir un programa de comunicación corporativa propio, equiparable a uno de los que propone Villafañe² (la comunicación del presidente). Por sus evidentes consecuencias en la imagen corporativa, tanto interna como externamente, es una competencia que debe estar presente en toda Dircom universitaria y debe ser gestionada por ella. El o la dircom deberían asumir, por tanto, la función de asesoramiento personal del rector, en lugar de dividir la tarea en dos jefaturas, como ocurre en algunas universidades, de manera que el responsable del Gabinete del Rector (como suele denominarse al órgano) se ocupe únicamente de la agenda y asuntos burocráticos colaterales del rector, y no de su imagen personal y pública. Este último cometido sería recomendable atribuirlo a la Dircom, y no sólo su versión mediática, dado que se ocupa, o debe ocuparse, de la comunicación global de la institución, y, por tanto, de la dirección de ésta.

La mayoría de Dircom asegura que también se ocupan de la **comunicación de crisis** (50 de 64) que, según Villafañe, debe ser otro programa de comunicación corporativa. Ninguna universidad le atribuye esta categoría, por lo que es deducible de nuevo (también por las conclusiones señaladas en diversos encuentros de AUGAC)³ que las actuaciones de las Dircom en los casos críticos quedan sometidas a la improvisación y no a la reacción planificada. Resulta sumamente importante que las universidades creen este programa de comunicación corporativa, e incluso de un manual, que establezca bases y normas de

² VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

³ Conclusiones expuestas en diversos encuentros de AUGAC (Castellón, 2000; Vigo, 2004)

actuación en caso de crisis (designación de un comité de crisis y un portavoz, convocatoria, decisión o no de difusión, actuaciones posteriores, etc.).

También la **comunicación interna** es asumida por la mayoría de Dircom universitarias (50 de 64), si bien ninguna posee un plan dedicado a ella y, por tanto, de nuevo hablamos de ausencia de planificación y, por tanto, de desarrollo eficaz de la gestión de este tipo de comunicación, tradicionalmente marginada, pero cada vez más revalorizada. Otra vez se aconseja la elaboración de un plan de comunicación interna, que fije objetivos y actuaciones y que, como propone Villafañe⁴, esté al servicio de la cultura corporativa.

Sin duda alguna, la **web institucional** es una valiosísima herramienta para la comunicación interna y externa. Así, la gestión de sus contenidos debería estar al cargo de la Dircom, lo que parece que sucede en la mayoría de casos (50 de 64), si bien las respuestas no son claras en todos ellos. El Servicio de Informática debería ocuparse exclusivamente de la parte técnica, pero en bastantes casos sigue desempeñando un papel protagonista en la gestión global de la web. Incluso en tema de contenidos que deberían corresponder exclusivamente a la Dircom.

Ya lo veremos detalladamente en la quinta conclusión, pero apuntamos el tema como otra de las funciones específicas de las Dircom: la **dirección y/o gestión de los medios de comunicación propios** es asumida, en la mayoría de casos, pero no en todos, por las Dircom (47 de 64). Resulta esencial que los órganos encargados de la gestión de la comunicación global asuman también esta competencia, dado que son canales privilegiados para la adecuada consolidación de la imagen y comunicación corporativas y, por tanto, requieren un control, no entendido como sinónimo de censura, sino como sinónimo de eficacia y rentabilidad.

⁴ VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999

En menos casos, pero también en una mayoría, las Dircom universitarias se ocupan de gestionar la **publicidad** (45 de 64). Como ya hemos señalado, esta función adquiere actualmente una doble perspectiva: por una parte, es una consecuencia más del desarrollo de las relaciones informativas e implica, en algunos casos, un “pago” indirecto al medio para un mejor tratamiento (entiéndase esta afirmación sin la intención de “pervertir” el término y la práctica) y, por otro, las universidades, como empresas editoras, asumen ahora también la necesidad de ofrecer sus soportes a empresas externas. Por una y otra razón, porque ambas funciones iniciales deben ser competencia de las Dircom, también la gestión de la publicidad, e incluso su diseño, debe recaer en los mismos órganos. Habría que diferenciar entre publicidad institucional y publicidad universitaria, pues, aunque ambas deban ser gestionadas por la Dircom, deberá prestarse mayor atención a la institucional, por su conexión con la imagen y comunicación corporativa. En el término global incluimos publicidad de las diferentes actividades de la organización, derivadas de su carácter funcional.

La captación de recursos por vías alternativas, como es el caso del **patrocinio**, aún no está explotada generalizadamente por las universidades. La mayoría de Dircom universitarias no asumen su gestión (15 de 64), que debería ampliarse por sus posibilidades potencialmente muy rentables. El primer paso será elaborar un portafolios de proyectos patrocinables, así como posibles entidades patrocinadoras, según diferentes categorías de colaboración, con la inclusión de contrapartidas.

5) Las universidades como emergentes grupos de comunicación... que deben especializarse

DIAGNÓSTICO	TRATAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Alta presencia de medios de comunicación propios (escritos), pero entendidos más como medios de información 	<p>► Consolidación de los medios universitarios como medios de comunicación y mayor vinculación de mensajes con aspectos del <i>corporate</i></p>

<p>que de comunicación</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mayoritaria gestión interna, generalmente en manos de las “Dircom” 	<p>▶ Consolidación de dicha gestión interna profesional, con introducción de sistemas de control de calidad y aceptación, y mayor colaboración con las titulaciones del área de comunicación</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Introducción, aún tímida, de publicidad en los medios propios, generalmente subvencionados 	<p>▶ Necesaria especialización temática y análisis específico de cada organización para decidir el mantenimiento o supresión de la publicidad, según riesgos en las relaciones con los medios comerciales del entorno</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Mínima presencia de medios de comunicación audiovisuales 	<p>▶ Aumento progresivo de medios audiovisuales, e incluso productoras, aunque sólo si se garantiza la calidad. Acuerdos de colaboración entre las universidades</p>

Muchas organizaciones han comprendido el poder que supone disponer de **medios de comunicación propios** con los que difundir, de forma voluntaria y controlada, contenidos que pueden repercutir positivamente en su imagen. Qué decir, pero también cómo decirlo. Ninguna información inocente, aunque ésa sea su apariencia. Los canales y los mensajes son básicos para arraigar la presencia de la institución entre los públicos y adquieren suma importancia en su conexión con el *corporate*, fundamentalmente para reorientar y consolidar la imagen corporativa de la institución.

Las universidades detectaron sus ventajas hace mucho tiempo y pocas son las que no cuentan con un medio de comunicación propio (50 de 64), sobre el que se impone una **gestión interna**, generalmente conferida a los servicios de comunicación (47 de 64), como

debería suceder siempre. Sólo de esta manera se asegura la profesionalidad de la gestión y, por tanto, la calidad del producto, y, a la vez, se consigue el control de la información a partir de un conocimiento adecuado (que haga confluir los intereses de la institución con las necesidades comunicativas del público). No obstante, sería recomendable aprovechar las posibilidades que ofrecen los departamentos académicos vinculados a titulaciones del área de comunicación y potenciar las relaciones con ellos para la producción de contenidos.

Así, las universidades españolas, aunque sus razones de ser sean otras muy diferentes, se están convirtiendo en “empresas de comunicación”, competencia para las empresas cuyo objeto de negocio sí es la información (alimentada por la publicidad). Sus objetivos no son económicos, pero sí de influencia, lo que supone una ventaja en la gestión. Y, como medios gratuitos para el consumo y medios subvencionados desde el punto de vista presupuestario, se convierten en “empresas” que compiten por la audiencia, en un mercado saturado. Algunos, además, integran publicidad de anunciantes externos, por lo que devienen elementos discordantes en el panorama mediático comercial. Por tanto, disponer de un medio propio es una ventaja para la institución que puede transformarse en problema, porque el riesgo existe.

Así pues, la solución pasa por la necesaria **especialización temática** de contenidos y, en algunos casos, por sacrificar los beneficios de la publicidad. De otro modo, la acusación de competencia desleal planea sobre las cabezas invisibles de las instituciones universitarias.

Las universidades son, probablemente, las únicas instituciones, al margen de los gobiernos, que pueden permitirse la creación y titularidad de medios de comunicación propios. Aunque sean muchas las empresas públicas y privadas con medios impresos (periódicos, revistas o boletines informativos), pocas disponen de **medios audiovisuales**. De hecho, el porcentaje también difiere mucho en el caso de las universidades (42 de 64 tienen publicación impresa, pero como algunas tienen más de una se contabilizan 47, más 8 digitales suman 55; 10 de 64 tienen radio y 5 televisión). La presencia de medios audiovisuales aún es escasa en el ámbito universitario, pero podemos predecir un aumento a

corto plazo, y, en algunos casos, se habla incluso de productoras. Y es que, al margen de los grupos de comunicación dedicados ex profeso a los medios, únicamente los gobiernos (municipales, autonómicos y nacionales) y las universidades cuentan con publicaciones, emisoras de radio y canales de televisión.

No lo tienen difícil: disponen de una parte del presupuesto para asignar según su criterio y, por tanto, con posibilidades de contratación y adquisición de equipamiento; un segmento de público potencial numéricamente importante (estudiantes, profesores y personal de administración y servicios, además de ex alumnos, colaboradores, etc.); prestigio social como instituciones, y personal interno especializado (servicios de comunicación y, en algunos casos, profesorado y estudiantado vinculado con la materia). Son ventajas de partida nada desdeñables.

6) Las universidades, empresas editoras de prensa

DIAGNÓSTICO	TRATAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Alta presencia de medios de comunicación escritos, la mayoría de los actuales nacidos en la década de los 90, generalmente a pocos años del nacimiento de la institución (media superior = 5 años) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Creación de medios escritos en las universidades que no los poseen
<ul style="list-style-type: none"> • Presencia, aunque minoritaria, de publicaciones sin rasgos periodísticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reforma urgente de diseño, contenidos, tratamiento, etc., con criterios periodísticos
<ul style="list-style-type: none"> • Absoluta gratuidad de las publicaciones universitarias institucionales, financiadas mediante subvenciones de la 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mantenimiento de gratuidad y búsqueda de autofinanciación (publicidad o patrocinio) en los casos que no perjudique su introducción

<p>propia organización</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Grandes diferencias en diseño entre prensa universitaria institucional y comercial, pero coincidencias en contenidos. Riesgo de división de audiencia (suplementaria) 	<p>► Inversión del diagnóstico: necesaria diferenciación de contenidos entre prensa universitaria institucional (concreción) y comercial (generalización), con presencia del componente entretenimiento en temas y enfoques, pero más imitación de la institucional a la comercial desde el punto de vista estético (mayor atractivo y en consonancia con la identidad visual corporativa). Búsqueda de audiencia global (complementaria)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Criterios no claros de público objetivo y marginación de segmentos internos 	<p>► Concreción de <i>target</i> y no discriminación de segmentos internos mediante diversificación de temas y enfoque en pluriperspectiva, pero claramente ubicados en secciones</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Confusión, en algunos casos, de calidad de institucional con contenidos propagandísticos 	<p>► Sustitución de contenidos propagandísticos por contenidos informativos que redunden en la credibilidad del medio</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Difusión interna y externa mayoritaria 	<p>► Consolidación de difusión interna y externa en todos los casos. Establecimiento de puntos claros de acceso al producto en el interior y desarrollo de estudios que determinen la distribución externa (en algunos casos mediante envíos personalizados), para reforzar la presencia social de la universidad</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Mínima presencia de las publicaciones universitarias en internet 	<p>► Difusión urgente de las cabeceras universitarias y sus ejemplares en Internet, preferentemente con diferenciación del producto en papel y <i>on line</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección mayoritaria por personal de la Dircom 	<p>► Consolidación de la dirección y gestión de los medios propios por profesionales internos cualificados, preferentemente los mismos que se responsabilizan de la gestión de la imagen y la comunicación corporativas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tiradas generalmente altas, con ratios ejemplar/lector altas, pero sin relación directa con otros parámetros (número de lectores potenciales, presupuesto, periodicidad...) 	<p>► Desarrollo de estudios de audiencia y readaptación de las tiradas según parámetros directamente vinculados</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidad generalmente muy baja (mucha distancia entre ejemplares) 	<p>► Aumento de tiradas ajustadas a la audiencia potencial con periodicidades no inferiores a un mes para consolidar la presencia del medio. Estudios de audiencia</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones monolingües, con alta presencia de lenguas cooficiales 	<p>► Discriminación positiva a favor de las lenguas cooficiales allí donde las haya, pero sin marginación del castellano, como ocurre ahora, ya que puede suponer una merma de la eficacia comunicativa</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia absoluta de estudios de audiencia 	<p>► Desarrollo de estudios de audiencia desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo (consumo real y perfil del</p>

	lector)
--	----------------

La mayoría de universidades ha asumido las ventajas que implica poseer un medio de comunicación escrito propio, para difundir los asuntos internos (interna y externamente) que la institución considere más apropiados y de la manera que entienda más adecuada. Por eso, y también porque las técnicas de producción son más sencillas y menos costosas, las universidades cuentan con periódicos o revistas en sus campos, desde hace mucho tiempo. De las publicaciones actuales, la más antigua, tal y como hemos observado en el análisis, es de 1960 y pertenece a la Universidad de Navarra. La mayoría (de las actuales, insistimos) nacieron en la década de los 90 (24, frente a 12 posteriores a 2000 y siete de los 80). También en los 90 es cuando se registra el mayor número de nacimientos de universidades en España (21).

Como hemos advertido en el análisis, no todas las publicaciones universitarias reúnen las características propias de un medio de comunicación, sino que en algunos casos son meros boletines o resúmenes de actividades internas, con una enumeración de temas tratados sin redacción y tratamiento periodístico, jerarquización de contenidos, uso de elementos visuales estético-informativos, diseño y maquetación adecuados, etc. Suelen ser recopilaciones de datos con redacción poco elaborada, con una imagen que recuerda más a boletines oficiales, a informes, a documentos con normativas o a actas de reuniones. A simple vista, la publicación se identifica con una revista, gracias, únicamente, a la cabecera. En estos casos, además, la difusión suele ser interna.

Estos casos requieren una reforma urgente. La prensa universitaria institucional compite en audiencia con otras publicaciones periodísticas, bien sean las secciones sobre educación de la prensa generalista comercial, bien los periódicos universitarios especializados, que generalmente reúnen varias ventajas: son gratuitos, se reparten también gratuitamente en el campus (de modo que al lector le llega a las manos sin que tenga que ejercer un papel demasiado activo) e incluyen contenidos atractivos para el público joven (estudiantes), tanto en la selección de los temas, como en su diseño y tratamiento. Esta

prensa sectorial readapta, en ocasiones, las normas del estilo periodístico, introduciendo elementos que rompen con las reglas tradicionales más puristas (manejan un lenguaje poco aséptico, muy directo y nada distante del lector, un buen número de temas más anecdóticos que informativos, manipulación de imágenes, textos interrumpidos por fotografías e ilustraciones...). Pero parece que con ello consigue una audiencia más fiel.

La prensa universitaria institucional necesita establecer también cambios en su presentación estética e informativa si quiere una penetración y fidelización alta en el público estudiantil y una consolidación como medio afín. Esta prensa debe marcar diferencias de contenidos, refiriéndose más a aspectos propios de la institución en la que se inserta, de manera que la prensa universitaria comercial trate más generalmente los temas de universidad (dado que sus públicos son globales) y la prensa universitaria institucional los trate más concretamente (dado que sus públicos son localizados y cercanos). Es la respuesta a un valor-noticia básico: la proximidad. Sólo de esta manera habrá audiencia para los dos tipos de publicaciones, que, de hecho, no será suplementaria, sino complementaria.

La renovación se exige, asimismo, desde el punto de vista estético. Es necesario marginar la enumeración de contenidos sin criterios y estilo periodísticos, dado que, en ese caso, no hablaríamos de un medio de comunicación, sino simplemente de un documento impreso. Y, además de perder las ventajas comunicativas inherentes al medio, no lograríamos captar el interés de los lectores. La imagen de la publicación revertirá en la imagen propia de la institución, al atribuírsele, extrapoladamente, rasgos latentes de una u otra presentación (modernidad-obsolencia, interés-desinterés, profesionalidad-*amateurismo*, planificación-improvisación, etc.). Así pues, además de jerarquizar los contenidos a través de la maquetación, el diseño debe explotar equilibradamente los recursos estético-informativos (fotografías, infográficos, color, tipografías, etc.).

No obstante, recordemos que, como medio, nos interesa llegar a toda la comunidad universitaria, y no sólo al segmento estudiantil, aunque éste sea el más importante numéricamente y el que más necesita, por tanto, un medio de comunicación de masas.

Disponemos de otros mecanismos informativo-comunicativos para llegar al profesorado y al personal de administración y servicios, que, en función del tema y objetivos, pueden resultar más útiles, pero las ventajas de una publicación periodística son elevadas, no sólo para dirigirnos a ellos, sino también para involucrar a otros públicos, incluso externos. La aureola de virtudes que sigue asignándose a un periódico debe aprovecharse. La apariencia de objetividad, por tanto, ha de mantenerse si queremos conseguir respeto y prestigio. Por tanto, aunque el medio sea institucional y persiga la difusión y consolidación de objetivos institucionales, debemos equilibrar los contenidos propagandísticos en beneficio de los informativos. Sólo así podremos obtener la etiqueta de credibilidad.

Así pues, para lograr acceder a todos los públicos internos, deberemos incluir temas que interesen a todos los sectores o con un enfoque que responda a las necesidades de todos ellos. En algunos casos, esto se puede solucionar mediante secciones, en otros casos, simplemente con un tratamiento que vamos a denominar en pluriperspectiva. Pero, como medio institucional, no sólo nos interesa el público interno, sino también el externo, pues los medios de comunicación propios nos pueden resultar muy útiles, además, para desarrollar programas de comunicación corporativa.

Vimos, en la parte de análisis documental, que hay programas de gran importancia para la imagen corporativa que pueden potenciar su eficacia si los vinculamos directamente a los medios propios. La simbiosis es aplaudida por ambas partes. Así, por ejemplo, interesa que nuestros medios sean conocidos y, en ocasiones utilizados para potenciar las relaciones, por empresas colaboradoras en investigación universitaria mediante la firma de contratos; patrocinadores de proyectos institucionales; entidades con convenios de colaboración a diferentes niveles (prácticas de alumnado, organización de jornadas, donación de bibliografía, etc.); organizaciones patronas de la Fundación Universidad-Empresa, y antiguos alumnos como embajadores cualificados de la universidad.

Por eso, en relación a todo lo expuesto anteriormente, la distribución de la publicación resulta de suma importancia. Ésta es una parte que debe estar muy cuidada institucionalmente, por las ventajas ya señaladas. Positivamente, la mayoría de

publicaciones universitarias impresas tiene una difusión interna y externa (29 de las 37 que ofrecen el dato, frente a sólo 8 que la limitan al público interno exclusivamente). No sólo tratamiento y temática (y calidad, en general) son importantes para garantizar un consumo más elevado, sino también una buena distribución del producto. En el caso del público interno, es crucial que éste tenga claros unos puntos de llegada a él, que deberían ser fijos y fácil y cómodamente accesibles. Que el lector se encuentre la publicación en sus manos.

El consumo por parte del público externo nos ayudará también a consolidar el prestigio del medio y de la institución y a reforzar la presencia social de la organización, con una posible revalorización. De ahí la importancia de ofrecer un producto profesional y de calidad.

El envío personalizado por correo es necesario en el caso de algunos lectores (directivos de empresas colaboradoras y/o patrocinadoras de actividades, así como receptoras de alumnos en prácticas y vinculadas a contratos de investigación, cargos de la administración, agentes sociales, directores y orientadores de centros académicos de secundaria, colegios profesionales, etc.). Pero no sólo a aquellas empresas que ya mantienen contactos con la universidad, sino también a las que puede interesarles (porque a las universidades también les interesa) establecerlos.

Por supuesto, Internet nos ofrece una fórmula barata y eficaz de difusión interna y externa, que debería explotarse en todos los casos. Aunque el producto en versión impresa y *on line* debería plantear diferencias (porque sus posibilidades de consumo son muy diferentes y sus públicos también lo pueden ser), más vale colgar el ejemplar impreso en la web que no estar presente. No merece la pena desperdiciar las ventajas de un posible consumo externo masivo y de alcance mundial, aunque este rasgo sea únicamente probable, dado que requiere una actitud activa por parte del usuario. Y, pese a las ventajas, muy pocas universidades se sirven de este sistema (sólo cinco de las 47 publicaciones universitarias impresas están también en versión digital).

Obviamente, la necesidad de un acceso a públicos externos obliga a aumentar la tirada, y, por tanto, el presupuesto (parte del cual se esfumará también en la distribución). Pero los beneficios pueden ser tan elevados que toda la inversión compensará. La rentabilidad potencial en la imagen corporativa de la institución es alta. Muy alta. Pero, para ello, habrá que difundir aspectos relacionados con la imagen y la personalidad corporativas, y mensajes vinculados con la síntesis de la identidad. Por supuesto, la imagen física de la publicación deberá estar en consonancia con la identidad visual corporativa, algo que no siempre se cumple.

De ahí que la elaboración de las publicaciones deba estar dirigida por las mismas personas que se ocupan de la gestión de la imagen y la comunicación corporativas. Afortunadamente, esto sucede en la mayoría de universidades (31 de 37), quizá porque queda muy claro que la producción de contenidos de los medios de comunicación es y debe ser tarea de periodistas o profesionales formados en una comunicación más global. Pero nos detendremos más adelante en el perfil de las personas responsables de la comunicación en las universidades. Como vimos, es superior aún la cifra de servicios de comunicación universitarios que se responsabilizan de la dirección y/o gestión de los medios propios (47 de las 50 que poseen), lo que hace suponer, tal y como apuntamos en el análisis, que en algunos casos la elaboración se encarga externamente (o internamente a otros órganos, situación menos probable) y el gabinete se ocupa de la dirección o supervisión.

Retomemos los resultados del análisis de la tirada de las publicaciones. Observamos, en el capítulo anterior, que las cifras de impresión oscilan entre valores muy dispares (de 400 a 80.000 ejemplares). Teniendo en cuenta la tirada de la prensa generalista comercial de ámbito provincial (cuyo ámbito de influencia más directo es coincidente con los intereses de la institución académica), según datos de la Oficina para la Justificación de la Difusión (OJD)⁵, la tirada de la prensa universitaria institucional es, en general, alta. La mayoría de estas publicaciones (27 de 37) tiene una tirada superior a 5.000 ejemplares (17 de 37 la tienen por encima de 10.000 ejemplares), cifras que, en muchos casos, sobrepasan

⁵ www.ojd.es

las relativas a la prensa generalista comercial provincial (de consumo, generalmente, muy superior a las publicaciones especializadas).

Pero lo sorprendente es que, en la prensa universitaria institucional, no existe una correlación clara entre tirada y otros parámetros lógicamente vinculados con ella (distribución, número de lectores potenciales internos, presupuesto, periodicidad, número de páginas, etc.). Hay publicaciones con tiradas muy bajas que son distribuidas interna y externamente; publicaciones con tiradas reducidas que pertenecen a universidades muy grandes, es decir, con un gran número de miembros en su comunidad universitaria muy elevado, y generalmente ubicadas en ciudades y provincias más pobladas; publicaciones con frecuencia periódica elevada y tiradas bajas, cuando una tirada superior o un número de páginas mayor podría suplir las ausencias prolongadas; tiradas elevadas en universidades que destinan poco presupuesto a la publicación, y viceversa, etc.

No hay una relación directamente proporcional en una mayoría de casos que nos permita extraer una regla general. Lo que sí es obvio es que, a menor tirada, menos posibilidades globales de lectura tendrá cada ejemplar, aunque dependerá del número de lectores potenciales registrados en su ámbito de influencia. La conclusión más fiable, por lógica, es que las universidades han adaptado sus tiradas al consumo real de difusión y lectores, según la aceptación de cada una de las cabeceras en sus respectivos ámbitos. Queremos suponer que no hay casos en los que hay lectores que no consumen el producto porque no lo tienen a su disposición (nos referimos, especialmente, al público interno), pues esta situación implicaría un grave error que habría que subsanar. Los estudios de audiencia pueden resultarnos muy útiles para ello, pero también para conocer la opinión que los lectores tienen del periódico o revista universitaria y buscar estrategias para aumentar su lectura.

Una conclusión más acerca de las tiradas es que, en general, las ratios son elevadas en todas las universidades. En el análisis ofrecíamos los datos y la proporción de ejemplar-alumno. Ya advertíamos que tomábamos como referencia el número de estudiantes de grado de las universidades, pese a que la comunidad universitaria la componen más

sectores y que hay otros subgrupos integrantes del grupo público potencial. Pero, sabiendo que el subconjunto de alumnado es el más elevado en cuanto al número de elementos, la referencia nos sirve para extraer conclusiones. Así, hallamos una proporción máxima de 64 alumnos por ejemplar, una cifra que no consideramos desorbitada, y que, además, es excepcional. Hallamos un número considerable de publicaciones con un ejemplar por alumno (15 de 37) y observamos, incluso, un caso con siete ejemplares por estudiante. En general, por tanto, las tiradas parecen, en principio, suficientes para cubrir la demanda potencial de lectura.

Para lograr una penetración y consolidación del medio, en su relación con la audiencia y como cabecera reconocida también socialmente es necesaria una presencia periódica real y equidistante, que no recomendamos inferior a un mes, algo que no se cumple en la mayoría de casos, aunque con un porcentaje no demasiado distante. Hallamos 17 publicaciones con frecuencia de edición inferior a la mensual, frente a 23 con una periodicidad mayor (el grupo más numeroso es el de las trimestrales, con 16 casos, y el inferior el de las semanales y las anuales, ambas con un único caso).

Como decíamos, una distancia temporal alta entre ejemplares dificultará la consolidación de la cabecera, más aún teniendo en cuenta las características de una parte de nuestra audiencia, muy móvil y cambiante. El segmento potencial más amplio está compuesto por el alumnado y, precisamente es el subconjunto con los elementos más variables. De hecho, los estudiantes están de paso en la universidad (aunque ahora se pretenda prolongar su vinculación con cursos de postgrado y especialización, asociaciones de antiguos alumnos, etc.), y su permanencia media es de entre tres o seis años, con posibilidad de reducción cronológica material (becas de formación en el extranjero, cambio de universidad, compaginación con trabajo o cualquier otra actividad que impida una asistencia regular, etc.), y, por supuesto, de aumento. Si el medio es anual, por ejemplo, esos lectores sólo accederán a tres o seis ejemplares en el total de su vida académica, una cantidad muy reducida para formar la imagen mental de un medio de comunicación (más en el caso del periódico que de la revista, que, debido a las cabeceras con más peso a nivel nacional, ha consolidado su imagen como medio diario). De hecho, el diccionario de la

Real Academia Española (RAE) ofrece, entre sus definiciones de periódico, dos atribuibles a los medios escritos, como sustantivos, en lugar de adjetivos: “Dícese del impreso que se publica con determinados intervalos de tiempo” y “Diario, publicación que sale diariamente”.

No es habitual, no obstante, una periodicidad anual, pero también en el caso de las semestrales, trimestrales e incluso bimestrales consideramos que la frecuencia viene planteada por intervalos demasiado grandes, que no favorecen la consolidación del medio entre sus públicos.

No hemos pretendido estudiar los contenidos y su distribución en las publicaciones universitarias porque es una parte muy concreta que se aleja de nuestro objeto de estudio, ya que, además, ha sido tratado ya por Losada Vázquez⁶, aunque, a grandes rasgos, vale la pena puntualizar que, salvo unos pocos casos diferenciados, los temas y su tratamiento se ciñen demasiado a aspectos institucionales. Ya hemos hecho referencia anteriormente a la necesidad de presentar planteamientos que enganchen al público, y eso exige no sólo información y formación, sino también la tercera función atribuida tradicionalmente a los medios de comunicación, especialmente a los audiovisuales: el entretenimiento, entendido, en este caso, como sinónimo de “interesante” (tómese como válida la equiparación consciente de dos vocablos de categoría gramatical diferente), no tanto con el significado de importante o provechoso, sino como el antónimo de aburrido o como sinónimo de despertar la atención y aceptación. No hay que pensar que un enfoque menos tedioso es menos informativo.

Así pues, sin detenernos en los contenidos, hay un rasgo formal que sí hemos analizado cuantitativamente en las publicaciones universitarias institucionales, que merece la pena su citación. Se trata del idioma empleado. Nos parece de interés, dado que refleja una cuestión de imagen y de filosofía política de la organización. La mayoría de

⁶ LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002

publicaciones son monolingües (38 de 43, frente a 4 bilingües y 1 trilingüe), y la lengua empleada, mayoritariamente, es el castellano (25). Parece lógico. Pero de las monolingües llama la atención precisamente el resto (13), pues emplea de forma exclusiva el otro idioma cooficial de la comunidad autónoma en la que se halla la universidad (11 son en catalán, 1 en euskera y 1 en gallego). La decisión de aplicar una medida de discriminación positiva puede favorecer la imagen de la institución como una organización comprometida con la cultura y la lengua de su región. Pero hay que tener mucho cuidado con no discriminar a otro sector del público que prefiere comunicarse en castellano y, sobre todo, evitar que la lengua pueda suponer un freno al acceso informativo, especialmente de determinados estudiantes como los extranjeros o los procedentes de otras comunidades autónomas.

Finalmente, hay un aspecto más sobre el que debemos detenernos para extraer conclusiones: la financiación de las publicaciones universitarias institucionales. Éste es un rasgo diferencial entre prensa institucional y comercial, que ya hemos analizado y valorado, y sobre el que ya hemos extraído conclusiones teóricas (basadas en la observación de casos reales). Todos los periódicos y revistas universitarias institucionales reciben subvenciones, generalmente de la propia institución. Los presupuestos asignados varían entre 1.800 y 300.000 euros anuales (calculado según los números editados por cada universidad en un ejercicio).

Como apuntábamos en el estudio de campo, parámetros como la tirada, el número de páginas y la periodicidad pueden influir en la cantidad económica requerida y asignada. Pero hay otro concepto estrechamente ligado a la financiación que hallamos en algunos ejemplos de prensa universitaria institucional, que rompe con las características tradicionales de este tipo de prensa, y que, de ser un elemento diferenciador respecto a la prensa universitaria comercial (nos referimos ahora sólo a su presencia), ha pasado ya, en algunos casos, a ser un rasgo propio. Es la publicidad. Hay una característica común y es que ambas son publicaciones gratuitas y, por tanto, no obtienen ingresos por venta de ejemplares, pero también una que sigue siendo distintiva. La conclusión más evidente es que, aunque la prensa institucional esté incorporando la publicidad de forma creciente, para ella es sólo una fuente de recursos económicos complementaria (la primera es la aportación

institucional), mientras que para la prensa comercial es, no sólo la principal, sino también imprescindible. Para la institucional, sin embargo, y como ya apuntamos, las subvenciones de la propia institución son la clave de la supervivencia.

El número de publicaciones institucionales que incluye publicidad no es aún mayoritario (probablemente para evitar conflictos de competencia por anunciantes con la prensa comercial de su entorno), pero, en los casos que se da (19 de las 47 publicaciones), los ingresos son una aportación extra que alcanza cifras que oscilan entre 1.500 y 50.000 euros anuales. Este último caso implica un valor 27 veces mayor que el presupuesto que destina una de las publicaciones y, en algunos casos, estos ingresos permiten cubrir la mitad de los gastos. Hablamos, por tanto, de números nada despreciables.

Hay algunos casos, pero un número muy reducido (4 de 47), que opta por un sistema más novedoso para la obtención de ingresos: es el patrocinio, una fórmula que permite relacionar las publicaciones con alguna entidad externa, a cambio de una aportación económica, generalmente fija. Aunque esta característica proporcione tranquilidad presupuestaria, en nuestra opinión, el patrocinio en la publicación plantea desventajas, pues la imagen del periódico o revista se vincula con otras organizaciones y se diluye la presencia de la propia institución académica como impulsora del medio impreso, a no ser que se acote suficientemente y la entidad sea un socio estratégico de la universidad en otro proyecto.

La inclusión o no de publicidad, dado que desde el punto legal no ofrece problemas, deberá ser un criterio que juzgue cada universidad, dado que la confrontación con la prensa local y provincial, si es que este tema la genera, puede resultar tan perjudicial que no compensaría la ganancia monetaria. La capacidad de autofinanciación es positiva para todo medio, pues garantiza su independencia, cualidad que, por otra parte, en el caso de las instituciones tampoco es real respecto del equipo rectoral. Aun en el caso de que la injerencia sea mínima o inexistente, el profesional practica la autocensura en aras de la buena imagen de la institución, de la que él es responsable y por la que debe velar. Pero, insistimos, los perjuicios que podrían generarse en las relaciones con los medios de

comunicación (público necesario de las universidades y elemento altamente influyente en la opinión pública) desaconsejarían su inclusión (sólo en aquellos casos que exista riesgo real).

Anteriormente hablamos de la tirada de las publicaciones institucionales. Es el único dato de que disponemos para conocer la difusión de las cabeceras (dado que tampoco hay ventas), pues la medición de lectura es nula en el ámbito universitario, pese a que deberían desarrollarse investigaciones de audiencia desde la propia organización, mediante encuestas, por ejemplo. Por tanto, esta cifra es la única para la captación de anunciantes. Y lo cierto es que, dado el público al que se dirigen estas publicaciones, para muchas empresas son vías privilegiadas de acceso al público estudiantil, que constituye un segmento del público joven muy valioso como cliente. La prensa universitaria podría aumentar considerablemente sus ingresos si explotara esta ventaja.

7) Reciente y escasa presencia de medios audiovisuales universitarios

Medios audiovisuales

DIAGNÓSTICO	TRATAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa y reciente presencia de medios audiovisuales universitarios 	<p>► Implantación de radios y televisiones universitarias, pero TV sólo en casos asumibles. Colaboración interuniversitaria y adhesión a la Red ATEI</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Clara relación entre existencia de medios audiovisuales y titulaciones del área de la comunicación 	<p>► Colaboración entre Dircom y titulaciones para rentabilizar infraestructuras y parrillas y utilización de la emisora en la formación práctica de los estudiantes</p>

Radios

<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría de radios ilegales de alcance provincial, subvencionadas por la propia universidad 	<p>▶ Creación de parrilla propia de radios culturales, de servicio público y especializadas y sacrificio de la publicidad para mostrarse como radios libres. Dotación de un presupuesto y aprovechamiento de las posibilidades de Internet</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 24 horas en antena, pero con pocos programas 	<p>▶ Mantenimiento en antena 24 horas para consolidar la presencia y aumento de programas de producción propia y redifusiones</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Parrillas poco definidas 	<p>▶ Desarrollo de estudio de preferencias de la audiencia y definición de parrilla con inclusión de todo tipo de formatos radiofónicos, con contenidos especializados y altas dosis de entretenimiento</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Radios plurilingües 	<p>▶ Desarrollo de las radios universitarias como servicio público multicultural, con integración de diversas lenguas que den cabida a estudiantes extranjeros de programas de intercambio</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y gestión diversa (servicios de comunicación, facultades, estudiantes) 	<p>▶ Dirección a cargo de la Dircom e involucración de comunidad universitaria en producción de contenidos, además de laboratorio de prácticas para alumnos</p>

Televisión

<ul style="list-style-type: none"> • Presencia marginal de televisiones universitarias, todas muy recientes y vinculadas a instituciones jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Creación de canales propios sólo en los casos asumibles en infraestructura y programación. Aprovechamiento de las posibilidades de Internet
<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de emisión muy reducidos y programaciones poco desarrolladas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Inicio con una parrilla muy reducida, pero ampliación paulatina que consolide la presencia del medio, con contenidos muy especializados (temática muy ceñida al ámbito universitario), con altas dosis de información y formación
<ul style="list-style-type: none"> • Mayoría de denominaciones vinculadas con acrónimo de la universidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vinculación doble, en la medida de lo posible, a institución y cabecera de otros medios propios para establecer sinergias y consolidar un grupo de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> • Televisiones monolingües 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Práctica de bilingüismo en el caso de TV de comunidades autónomas con dos idiomas cooficiales
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección y gestión ajena a la Dircom 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dirección y gestión a cargo de la Dircom para garantizar profesionalidad y sentido institucional del medio, y estrecha colaboración con las titulaciones del área comunicativa

Si bien la existencia de prensa universitaria es evidente, amplia y consolidada, no sucede lo mismo aún con los medios audiovisuales. Aunque es previsible un aumento a medio plazo, las instituciones académicas todavía no explotan de forma generalizada las ventajas de comunicar a través emisoras (10 de 64) y canales de televisión propios (4 ó 5 de 64, o incluso menos por los argumentos aportados en el análisis). En la mayoría de casos (9 de 10), las universidades con medios audiovisuales coinciden con centros que imparten titulaciones vinculadas al ámbito de la comunicación.

Todas las emisoras de radio universitarias registradas son jóvenes. La más antigua se creó entre 1987 y 1988 en la Universidad de La Laguna (Tenerife), tal y como hemos observado en el análisis, y hay cuatro que se sitúan en la década de los 90 y otras cuatro a partir de 2000. Todas las televisiones son posteriores a 2000. Los años 90, por tanto, son los de mayor actividad universitaria mediática propia de la universidad española, si atendemos a la suma global.

El máximo alcance de difusión de las emisoras existentes, por ondas hertzianas, es provincial. Sin duda, un ámbito mayor sería difícilísimo, si no imposible, porque ni siquiera son accesibles las licencias autonómicas y, de hecho, la mayoría de emisoras universitarias son irregulares, como pudimos constatar en el II Encuentro de Radios Universitarias⁷ celebrado en la Universidad de Granada en marzo de 2005 (preferimos este adjetivo a “ilegal”, pues consideramos que son radios libres y no piratas, según las explicaciones indicadas en la parte documental). Lo cierto también es que el entorno más próximo es el que más interesa a cada centro, aunque son evidentes las posibilidades que aportaría un medio de ámbito nacional propio, en un mercado en el que a las universidades de ciudades pequeñas (o incluso cualquiera diferente a Madrid o Barcelona) les resulta muy complicado salir en medios comerciales nacionales.

Los esfuerzos desmesurados por luchar por la concesión administrativa, de dudoso éxito, pueden sustituirse inicialmente por una emisión por Internet –algo que, curiosamente,

⁷ *II Encuentro de Radios Universitarias*, en *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, Universidad de Granada, 13-17 de marzo, 2005, <http://www.ugr.es/cicu/conclusiones.htm>

no hacen las radios universitarias- y/o una parrilla con contenidos propios de radio cultural, en una frecuencia de la franja reservada para este tipo de emisoras, renunciando necesariamente a la publicidad. La emisora no puede tener ánimo de lucro, sino presentarse como servicio público. Así, y amparándonos en el propio derecho fundamental que recoge la Constitución sobre la libertad de expresión, difícilmente un Gobierno autonómico se animará a cerrar una emisora pública universitaria, al tiempo que las emisoras comerciales serán menos reacias o combativas con el proyecto.

Las emisiones suelen ocupar 24 horas en antena, pero se presupone con horarios limitados de programación y, el resto, de radiofórmula. Ésta es una buena solución cuando no se puede mantener una parrilla amplia, pues, al menos existe una ocupación del dial y una presencia constante del medio, pero, en la medida de lo posible, hay que dotar la emisión de contenidos elaborados. Una opción plausible es la cooperación interuniversitaria para el intercambio de programas y la adhesión a la Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana, que también incluye la radio en su proyecto. También la creación de la anunciada Red Iberoamericana de Radios Universitarias.⁸

Las parrillas no están suficientemente definidas (sólo una universidad la aporta) y los contenidos son diversos: informativos, música, entrevistas y reportajes... Las respuestas mezclan géneros y programas. Lo que sí está claro es que es necesario que los contenidos integren altas dosis de entretenimiento para lograr éxito de audiencia. La configuración de la parrilla debería estar precedida de un estudio de gustos y preferencias de la audiencia, para conocer la demanda real y que el proyecto nazca ya con respaldo de público. O bien se ofrece una parrilla variada, con presencia de todos los géneros y subgéneros radiofónicos posibles, y posteriormente se van desarrollando -mediante encuestas y votaciones de los oyentes en la web, por ejemplo- estudios de audiencia que nos permitan reformar la parrilla en caso necesario⁹.

⁸ Declaración de las Radios Universitarias Granada 2005, en el *I Encuentro Iberoamericano de Radios Universitarias* en el *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, celebrado en Granada en marzo de 2005, de la Red Iberoamericana de Radios Universitarias. Para más información véase <http://www.ugr.es/cicu/conclusiones.htm>

⁹ DURÁN MAÑES, Á. y FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., “La radio universitaria, entre la generalidad y la

La radio universitaria debe ser un servicio público, como ya hemos afirmado. Y, por tanto, le exigiremos los deberes surgidos de las tres funciones básicas atribuidas a los medios: información, formación y entretenimiento, pero también otras de contribución social: divulgación de la ciencia; fomento de la igualdad de género, sexual y racial; lucha contra injusticias (violencia de género, discriminación de grupos desfavorecidos, ruptura de estereotipos, etc.); defensa de la paz; apoyo a otras culturas, especialmente minoritarias; difusión de campañas sociales, etc. Todo ello desde la autoridad que ofrece el estudio y la investigación de una institución dedicada al fomento de la cultura y el conocimiento.

Por eso resulta alentador que la mayoría de emisoras (todas excepto una, monolingüe) utilicen varios idiomas en sus emisiones. En dos casos se trata de lenguas cooficiales, pero en otros dos se habla de la introducción de inglés y francés. Sería deseable la inclusión de espacios con otros idiomas europeos (alemán, italiano, portugués, etc.), pero también minoritarios, con lo que daríamos respuesta a las necesidades de un público externo marginado y creciente (rumano, árabe, chino, etc.), al tiempo que la emisora sirve de banco de pruebas o prácticas para alumnos de titulaciones del ámbito lingüístico (Filologías y Traducción e Interpretación) y se atienden las necesidades informativo-participativas de alumnos extranjeros en el campus.

Además de las posibilidades de comunicación externa con la emisión de contenidos controlados a través de un medio de consumo gratuito y de muy fácil acceso, la radio universitaria es un medio muy útil para la comunicación interna, y para la cohesión de los miembros de la organización. Así pues, es importante involucrar a la comunidad universitaria en la producción de contenidos, especialmente a los estudiantes, pero garantizando también la participación de los otros sectores internos, sin renunciar a la colaboración externa para dar un enfoque social a la universidad y su quehacer.

especialización. El caso de *Vox UJI Radio*”, en *I Encuentro de Radios Universitarias*, en *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, Universidad de Granada, 13-17 de marzo, 2005, <http://www.ugr.es/cicu/conclusiones.htm>

Entre las pocas radios universitarias existentes, no hay una fórmula repetida sobre la dirección y gestión, sino que unas veces es asumida por las Dircom, otras por facultades, y otras por alumnos. La situación más adecuada, como radios institucionales que son, es dejar a cargo de la Dircom la dirección y gestión, para garantizar así la profesionalización del medio y una calidad mínima de programación (que combata una situación inversa por el excesivo voluntarismo de la radio universitaria), y, como ya hemos apuntado, fomentar la participación de la comunidad universitaria en la producción de contenidos. De ese modo conseguiremos también mayores posibilidades de audiencia.

Al configurar una parrilla variada en subtemática (la temática principal o el enfoque de las subtemáticas debe centrarse en el ámbito universitario), es posible la participación de cualquiera de las titulaciones y servicios de la institución. Al mismo tiempo, la radio debe ser un laboratorio de prácticas para alumnos de titulaciones vinculadas al área de la comunicación (Periodismo, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Audiovisual), y de aquellos otros estudios que puedan obtener en la emisora un elemento de innovación metodológica docente de interés.

La mayoría de universidades no ofrece el dato del presupuesto, pese a financiarse, en todos los casos, mediante aportación institucional. Es importante que exista un presupuesto definido para la gestión anual, como una partida del presupuesto de la Dircom. El buen funcionamiento de la emisora exige una mínima garantía de autonomía de gestión, mediante una aportación económica que permita una planificación de actuaciones, pese a que las colaboraciones deben ser siempre gratuitas (elaboración de contenidos, uso de soportes, publicidad del proyecto, etc.).

La TV no es un medio arraigado en el ámbito universitario. De hecho, un número muy reducido de universidades asegura disponer de televisión propia (5 de 64), y, en nuestra opinión, el número es aún menor (1 ó 2) por las explicaciones ya efectuadas en el análisis. La duda radica en si por la única presencia de un programa en un canal interno, con periodicidad dilatada, de emisión únicamente en el campus o por Internet, puede hablarse o no de un medio de comunicación como tal. De hecho, en todos los casos los

horarios de emisión son muy reducidos (la máxima, muy distante del resto, son 20 horas semanales) y no se habla ni siquiera de parrillas por el reducido número de programas de la oferta. La variedad idiomática no existe en el caso de la televisión (salvo en un caso, catalán, de cooficialidad).

La programación televisiva debe ser cuidada y cautelosa, dadas las dificultades técnicas añadidas del medio. Las emisiones deberían iniciarse con una parrilla muy limitada, para ir ampliando contenidos, clarísimamente especializados desde el punto de vista temático (ámbito universitario), y consolidar el medio. Por cuestión de imagen, el medio televisivo exige mayor seriedad y, aunque seguimos aconsejando algunas dosis de entretenimiento, la información y la formación deben tener mayor peso.

Todas las televisiones universitarias son muy recientes (creadas entre 2001 y 2003) y en su mayoría pertenecen a instituciones jóvenes, y, por tanto, constituidas en la época tecnológicamente más avanzada. Esta situación supone una ventaja para estas universidades, que adaptan sus instalaciones y servicios a las demandas del momento desde el principio de su andadura, sin necesidad de un cambio de mentalidad, la mayoría de las veces lento.

La denominación de los canales incluye, en la mayor parte de casos, el acrónimo que identifica a la propia universidad. Es una buena solución para el reconocimiento inmediato de la titularidad de la televisión, aunque la opción es más idónea aún si el nombre reproduce al mismo tiempo un término relacionado con la institución y con la cabecera de otros medios propios (generalmente la de la publicación impresa inicial). De este modo se va consolidando la existencia del grupo de comunicación universitario, en los casos en que haya diferentes medios.

En ninguno de los casos analizados la dirección y gestión de las televisiones universitarias queda en manos de la Dircom, una decisión que consideramos errónea dado que debe quedar claro el sentido institucional del medio y garantizada su profesionalización. La dificultad técnica y la especialización requerida hacen

desaconsejable la participación generalizada de la comunidad universitaria en la producción de contenidos, aunque sí es recomendable la colaboración como personajes invitados. Asimismo, resultará esencial el trabajo estrecho entre la Dircom y las titulaciones vinculadas al área comunicativa.

8) Desigual e indefinida estructura de las “Dircom” universitarias, con falta generalizada de recursos humanos como principal problema

DIAGNÓSTICO	TRATAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Denominación mayoritaria de los departamentos encargados de la comunicación como gabinetes de prensa/comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adquisición del rango de Dirección para los servicios de comunicación como muestra visible de peso en la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Erróneas definiciones de misión de la Dircom y ausencia de visión 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Definición de la misión de la Dircom y concreción de la visión
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de estructura interna organizada en unidades con funciones específicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Reorganización en unidades con competencias específicas para lograr la especialización de funciones y máxima eficacia
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia desigual a órganos, con mayoría a Rectorados (aunque con una cifra baja) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aconsejable dependencia de Rectorado como órgano de asesoramiento de la alta dirección, imprescindible en la gestión estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Falta generalizada de recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Necesario incremento de personal para asumir las funciones posibles y adecuadas
<ul style="list-style-type: none"> • Buen nivel de reciclaje de 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Revisión de las áreas que requieren

<p>conocimientos en los profesionales de la comunicación y positivo asociacionismo</p>	<p>actualización de conocimientos o nueva formación y aumento de la colaboración institucional con las asociaciones de los profesionales de la comunicación universitaria</p>
<p>• Presencia mayoritaria de Dircom con presupuesto propio, pero con cuantías muy dispares y en ocasiones insuficientes</p>	<p>► Asignación de presupuestos propios a las Dircom, adaptados a la potencialidad de funciones</p>

Como ya hemos observado en el análisis, los departamentos encargados de la comunicación en las universidades reciben la denominación mayoritaria de “gabinetes de comunicación” o incluso “de prensa” (33 de 63 universidades, frente a sólo 6 con el rango de “Dirección”), de lo que podría deducirse que no se les otorga el peso que merecen en la organización. El debate puede parecer intrascendente, pero la importancia, más allá de bautismos, radica en el reconocimiento institucional de que la comunicación es un factor fundamental en la gestión estratégica de la organización.

Observamos también que el concepto más repetido es, acertadamente, el que alude al ámbito más global: comunicación (47 de 63), pues dicho término engloba -valga la redundancia- todos los ámbitos relacionados con el área de conocimiento (información, publicidad, relaciones públicas, propaganda, protocolo, etc.), además de no ceñirse a una actuación unidireccional, ni introspectiva. El término incluye comunicación hacia el interior de la institución, pero también hacia el exterior.

Hay otro dato que nos podría mostrar la importancia que la institución otorga al departamento encargado de la comunicación y es la dependencia orgánica. Y comprobamos, en este caso, una situación optimista, en cuanto a la repetición, pero pesimista en cuanto a la cifra. El órgano más repetido es el Rectorado, pero, aun siendo mayoría, el número es bajo (25 de 64 universidades). La opción preferente, en nuestra

opinión, es ésta, y no la de su dependencia directa a otros órganos, ni siquiera vicerrectorados. El rector es la máxima figura de representación de la institución pública y, de hecho, uno de los programas de comunicación corporativa imprescindibles es la comunicación del rector, de modo que la relación no mediatizada por elementos intermedios agiliza trámites y aumenta la eficacia y eficiencia del profesional encargado de la comunicación, igual que en otras empresas en las que depende de Presidencia.

Además e indudablemente, el resto de programas de comunicación corporativa seguirán manteniendo una relación directa con el rector, como responsable último y público de las actuaciones. Cualquier elemento intermedio fijo resta rapidez y eficacia a las acciones e impone el riesgo de distorsión del mensaje, que debe fluir sin trabas entre rector y dircom.

Los servicios de comunicación universitarios no tienen definida, en su mayoría (aunque en una proporción bastante equitativa), sus propias misión y visión (34 de 64 y 63 de 64 no las poseen, respectivamente), y, además, un alto porcentaje de las ofrecidas son erróneas desde el punto de vista del *corporate* (ya hemos observado que son meras exposiciones de funciones). Así pues, es necesaria una revisión urgente de estas misiones como punto de partida indispensable para la gestión estratégica de la comunicación y después habrá que abordar la concreción de la visión, es decir, de cómo actuaremos para conseguir la meta propuesta, que, por supuesto, deberá estar al servicio de la misión de la organización.

En cuanto a la estructura del departamento, hallamos una mayoría de casos sin organización interna en áreas (35 frente a 29). En muchas ocasiones, este estado viene impuesto por la falta de recursos humanos, porque son una o dos personas las que se ocupan de todas las tareas comunicativas. Por el contrario, la situación deseable es aquella que permita una especialización temática y funcional, con absoluta coordinación y cooperación entre las áreas a través de la figura del/la dircom, pero con la posibilidad de asumir proyectos específicos y rentabilizar esfuerzos.

Precisamente la carencia de recursos humanos es el principal problema, y el más generalizado, de los servicios de comunicación universitarios. La situación es muy desigual, pero podemos afirmar que la mayoría de universidades no destina suficiente personal al ámbito de la comunicación, una medida que evidencia una falta de atención hacia este factor estratégico, con los subsiguientes perjuicios en la imagen e identidad corporativas. Los recursos humanos y económicos con los dos elementos materiales que demuestran la importancia conferida por la organización a la Dircom. La denominación y la dependencia orgánica son también indicadores, pero más testimoniales. Y el hecho es que el grupo mayoritario de universidades (9) tienen a una única persona al frente de todas las tareas de comunicación. Como observábamos en el análisis, más de la mitad de servicios de comunicación de las universidades (33) tienen a menos de 5 empleados trabajando en esta área.

Indudablemente, a más personal, más posibilidades de desarrollar más funciones. La relación directamente proporcional es evidente. Ésta es la medida más urgente que hay que acometer en las Dircom universitarias: dotarlas de profesionales suficientes para desempeñar las acciones necesarias para la permanente consolidación de la imagen corporativa. La presión social a la que se somete el trabajo del/los responsable/s de la comunicación universitaria, en cuanto a la requerida rapidez y a la potencial repercusión pública, debería imponer un trato preferencial en este departamento, que, sin embargo, no se realiza.

Como planteábamos en el análisis, la relación entre personal y funciones parece (y es) lógica, pero, en la práctica, no se da en todos los casos. Lo mismo sucede con el tamaño de la universidad, aunque, en este caso, ya hemos señalado que la relación es cuestionable. Las funciones son o deberían ser las mismas independientemente del tamaño de la institución. La existencia o no de una emisora universitaria o de una publicación periódica institucional, por ejemplo, nada tiene que ver con el volumen de una universidad (en todo caso, sí con su presupuesto, pero no con su número de miembros de la comunidad universitaria, y, ni siquiera en el caso del presupuesto se observa la relación directa, como ya vimos). El tamaño de la institución puede influir en el número de ejemplares, por ejemplo, de un

periódico universitario (y, por tanto, en la partida presupuestaria destinada a impresión), pero no en su producción como tal.

Lo que sí es evidente es que se requiere una revisión urgente de recursos personales para adaptar las tareas a un criterio humanamente posible, hecho que no se da en muchos de los casos analizados. Sólo de este modo la institución podrá trabajar eficazmente por su imagen corporativa a través de la comunicación, con, además, un clima de trabajo favorable y óptimo. La sensación generalizada de los profesionales de la comunicación en las universidades, según múltiples debates desarrollados desde la Asociación de Gabinetes de Comunicación y Centros de Investigación e incluso desde la Red de Gabinetes de Comunicación de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas, es que existe una desatención hacia sus departamentos por parte de los equipos rectorales¹⁰, en el sentido señalado, y que son los profesionales que más trabajo y presión soportan en la institución, muchas veces con escaso o nulo reconocimiento. De hecho, el volumen de trabajo y la consiguiente dedicación horaria es la principal queja de estos empleados¹¹.

La estabilidad laboral es un tema tampoco resuelto en las universidades entre los profesionales de la comunicación, que debería afrontarse con una mínima estructura fija que proporcione seguridad y continuidad al trabajo desempeñado en el ámbito de la comunicación. Sólo de este modo se obtendrán resultados beneficiosos a medio y largo plazo. En último término, podría plantearse la posibilidad de una contratación temporal, para una persona de confianza seleccionada por los nuevos Rectorados, pero lo cierto es que la práctica demuestra el surgimiento de fricciones inmediatas entre los profesionales antiguos y el recién incorporado con intenciones de fijar nuevas normas que evidencien un cambio, no siempre recomendable, desde luego. Así pues, una estructura sólida y

¹⁰ Losada Vázquez cita la “falta de apoyo por parte del equipo de gobierno” y la “escasa sensibilidad en lo que se refiere a la importancia de la gestión y la planificación de la comunicación institucional” como dos de las “carencias generalizadas” en las Dircom universitarias españolas y europeas, según las conclusiones presentadas en el encuentro de la European Universities Public Relations and Information Officers (EUPRIO) celebrado en la Universidad de Granada en octubre de 1992. LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 151-152

¹¹ Conclusiones generadas en la asamblea constituyente de la Red de Gabinetes de Comunicación de la CRUE, celebrada en la Universitat Jaume I de Castellón el 30 de octubre de 2003

funcionarial, siempre que la realidad esté avalada por buenos resultados, es una garantía de éxito.

Hemos observado que la mayoría de profesionales encargados de la comunicación universitaria tienen una formación universitaria vinculada a esta área de conocimiento. La experiencia, en muchos casos, es un aval, pero el más válido es la actualización de los conocimientos. La evolución que ha sufrido la comunicación en las organizaciones ha derivado en nuevas acciones, inexistentes e impensables en los gabinetes de prensa originarios. El profesional que se exige ahora es un trabajador polifacético, capaz de ejecutar multitareas y de gestionar con eficacia todas las vertientes de la comunicación corporativa. Esta situación exige una actualización constante de conocimientos, además de nueva formación, y, sobre todo, una especialización adecuada.

En general, las universidades, como centros generadores de formación y conocimiento, facilitan el acceso de su personal a cursos para su correcta formación. El nivel de reciclaje es bueno (una media de tres cursos por año), aunque también es cierto que la formación ofrecida es iniciativa, en muchas ocasiones, de los propios profesionales de la comunicación, bien organizados a través de una asociación nacional muy activa en este sentido (53 universidades de 64 afirman pertenecer a ella). Sería necesaria, no obstante, una revisión de las áreas que requieren una mayor atención formativa, por su complejidad o novedad, y una mayor colaboración de las instituciones para hacerla posible.

Sin duda alguna, de nada sirven las ideas sin una mínima autonomía de ejecución que posibilite la rapidez (y, por tanto, la eficacia) y, por supuesto, sin una dotación económica que permita desarrollar los proyectos. En este sentido, la mayoría de servicios de comunicación universitarios dispone de presupuesto propio (38 de 64), pero sólo 26 ofrecen la cuantía, cuya cifra es muy dispar y no atiende a criterios de tamaño, ni de número de competencias asignadas, ni de tipología de éstas, como ya hemos demostrado en el análisis. Lo que sí es recomendable es una asignación directa de presupuesto para permitir autonomía de funcionamiento en el servicio y garantizar la existencia de acciones constantes e imprescindibles para la imagen corporativa, actuaciones que, en ningún caso,

deben quedar sujetas a la incertidumbre de una posible decisión que desvíe la atención (y el dinero) a otras medidas menos importantes.

Todas éstas son recomendaciones para lograr una gestión más positiva del *corporate*, y, en consecuencia, una mejora en la comunicación global, que incluya una revalorización de la imagen de la organización y afiance su reputación. La buena gestión es enemiga de la improvisación y, aunque la suerte interceda muchas veces para favorecer los resultados, su incertidumbre es tan elevada que no podemos confiar en ella. La planificación requiere estrategias y herramientas y, por tanto, toda organización deberá invertir en ello.

Hemos señalado, de forma general, las principales deficiencias en el ámbito de la comunicación universitaria mediante un análisis real y, a partir de ellas, exponemos las acciones aconsejables para su rectificación. Hemos propuesto, como era nuestra pretensión inicial –y a continuación las sintetizaremos–, las herramientas que pueden ser necesarias para una correcta gestión de la comunicación universitaria, argumentando su utilidad. El siguiente paso, teniendo en cuenta las características y metas de cada caso, será la aplicación de ellas y posteriormente el análisis de sus resultados. Para esta última fase es muy conveniente la creación de observatorios en las áreas más importantes y en aquéllas que se sometan a innovaciones o revisiones.

Obviamente, una buena gestión del *corporate* ayudará, y mucho, a posicionar a la organización entre los públicos internos y externos, pero ésta no es la panacea y, por supuesto, es imprescindible que esté acompañada de una buena gestión estratégica global en la organización. Cualquier otra solución es una cortina de humo que se esfumará con un poco de aire.

6.2

Verificación de la hipótesis



Hemos enunciado, en el apartado anterior, ocho conclusiones referentes al estado actual del *corporate* en la universidad española, argumentadas y sobre las que se han propuesto líneas de actuación. Hemos hablado de debilidades, pero también de algunas ventajas que, existiendo ya, no se rentabilizan suficientemente y deberían aprovecharse y transformarse en fortalezas. Para corregir los problemas y fallos en el ámbito de la comunicación y/o aumentar los beneficios de los aspectos positivos, deberíamos realizar un estudio detallado de la situación de la comunicación y la imagen en cada universidad, en primer lugar, y, en segundo, dotarla de los mecanismos y herramientas necesarias.

En el apartado anterior hemos aportado unas conclusiones pormenorizadas sobre el estado del *corporate* en la Universidad española. Podemos sintetizar ahora que nuestra hipótesis se ha cumplido sólo parcialmente. El debate científico sobre el *corporate*, pese a generarse en el ámbito académico universitario, no se traduce en una aplicación interna completa en las instituciones españolas de educación superior. Las universidades, como centros generadores de conocimiento y motor de cambio de las ciencias, podrían liderar la transformación social, pero, en el ámbito de la comunicación, no aprovechan esta ventaja. Aunque cuentan con la *materia gris* para desarrollar el *corporate*, su investigación teórica específica es escasa –tampoco la general es prolija- y su aplicación práctica menor.

Sí observamos la ejecución de un amplio catálogo de funciones vinculadas con el *corporate*, pero no siempre de forma planificada ni con las herramientas y acciones adecuadas. Éstas son, muchas veces, fruto de la improvisación y, además, se centran más en la comunicación que en la imagen, de modo que podríamos constatar que las

partes más novedosas del *corporate* siguen sin desarrollarse en el ámbito universitario. Esto sucede, especialmente, con la cultura corporativa y detectamos, asimismo, cierta indefinición generalizada de la identidad corporativa.

Por el contrario, en los aspectos con mayor tradición en la comunicación y la imagen de las organizaciones, observamos una implantación más evidente, tanto en acciones como en instrumentos. Esto sucede, por ejemplo, con las marcas –en la mayoría de casos reguladas ya a través de manuales de identidad visual- y los medios de comunicación propios, pero generalmente sólo en versión impresa.

Los servicios de comunicación universitarios sufren una falta generalizada de recursos humanos –y en ocasiones económicos- y carecen de una estructura interna organizada en unidades con funciones específicas. Éste hecho dificulta aún más la evolución del *corporate* en el seno de las instituciones académicas, donde, sin embargo, la formación universitaria vinculada con el área se constata entre los profesionales de la comunicación y también su reciclaje de conocimientos.

7

PROPUESTA DE NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN VINCULADAS AL 'CORPORATE' UNIVERSITARIO



Esta investigación ha cumplido sus objetivos, pero su desarrollo nos ha suscitado nuevas incógnitas. Ésa es la parte más valiosa del estudio: su capacidad para hacernos reflexionar y generarnos nuevos interrogantes que eternizan el aprendizaje y aumentan el conocimiento. Es entonces cuando cobra sentido la paradoja de que aquéllos que más saben, más dudas tienen.

Conscientes de que nos queda mucho por aprender, esta aventura teórica y empírica nos ha despertado el interés por profundizar en el *corporate* universitario, un testigo que puede ser asumido por otros estudiosos porque, de hecho, la importancia del tema permite una segunda investigación.

En la introducción hemos tratado de exponer las razones por las que entendemos que resulta relevante una buena gestión de la comunicación y la imagen en la Universidad española. Por ello, no vamos a repetirlas ahora. Pero sí vamos a puntualizar aquellos aspectos que creemos que deben analizarse con mayor profundidad o requieren un mayor desarrollo, o aquéllos sobre los que puede actuarse por primera vez para avanzar en el *corporate* universitario.

Hemos querido dar a esta investigación un sentido de modelización y, por tanto, consideramos que nuestro planteamiento es válido para extrapolarlo a cada caso concreto, es decir, para estudiar el estado del *corporate* en cada una de las universidades como punto de partida para su posterior planificación y desarrollo.

Las líneas de investigación futuras podrán tratar exhaustivamente cada una de las herramientas, programas y acciones sondeados en este estudio para comprobar su eficacia y definir su correcta gestión. En realidad, la ausencia de estudios y literatura específica sobre la comunicación y la imagen en la universidad, abren múltiples

posibilidades de análisis hasta la consolidación de ese necesario *corpus* científico que ayude al desarrollo del tema.

Cualquiera de los posibles programas de comunicación corporativa – especialmente los referidos a comunicación interna, comunicación de crisis y cultura corporativa- requieren de un urgente desarrollo científico que sienta las bases de una gestión eficaz en el ámbito académico, adaptado a sus particularidades.

La identidad visual se halla en un estado de aplicación más avanzado, pero sería conveniente una investigación específica sobre ella para observar los casos que necesitan una revisión, así como la regulación que ponga orden en la proliferación descontrolada y elevada de marcas complementarias y submarcas. En este sentido, y por las razones apuntadas en la introducción de este estudio, resultaría interesante también una investigación sobre la idoneidad o no de una marca global para la Universidad española.

Los medios de comunicación propios, en especial la radio y la televisión, requieren también estudios concretos que determinen un modelo ideal de gestión y programación alternativo ante la potencialidad de un público muy elevado y probablemente no atendido en las ofertas existentes.

Éstas son sólo algunas posibles líneas de investigación de las múltiples que consideramos que, por su importancia, quedan abiertas a partir de esta tesis. El panorama es variable y, de hecho, en el tiempo que ha durado el desarrollo de este estudio se han creado tres universidades más, que, por tanto, no han podido ser sometidas a nuestra evaluación. Queda libre también esta opción, pero cualquiera de las debilidades apuntadas en el capítulo de conclusiones de esta investigación requiere un análisis pormenorizado que determine modelos de gestión realistas y pragmáticos en un campo donde reina la improvisación, tan loable como arriesgada.

8

BIBLIOGRAFÍA



- AAKER, David, *Construir marcas poderosas*, Gestión 2000, Barcelona, 1996
- AAKER, D. y JOACHIMSTHALER, E., *Liderazgo de marca*, en versión española de ÁLVAREZ, M. y CAMPS, V., Deusto, Bilbao, 2005
- ALBRECHT, Karl, *La misión de la empresa: definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*, Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, 1996
- ÁLVAREZ, Tomás, y CABALLERO, Mercedes, *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Paidós, Barcelona, 1997
- ARCEO VACAS, Alfredo, *Estrategias de Relaciones Públicas. Metodologías*, ICIE Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1999
- ARCEO, José Luis, *Fundamentos para la Teoría y Técnica de las Relaciones Públicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona, 1988
- ATANASIO, F., *La publicidad hoy*, Deusto, Bilbao, 1965
- BARTOLI, Annie, *Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, Madrid, 1992
- BASSAT, Luis, *El libro rojo de las marcas*, Espasa, Barcelona, 1999
- BELTRÁN DE TENA, R., Tesis doctoral: *Propaganda y enseñanza*, Valencia, 1981

- BENAVIDES, Juan, *El Director de Comunicación*, Edipo, Madrid, 1993
- BLACK, Sam, *Relaciones públicas prácticas*, Cia. Bibliográfica Española, Madrid, 1965
- BLACK, Sam, *Las relaciones públicas. Un factor clave de gestión*, Hispano Europea, Barcelona, 1994
- BOE núm. 307 (Lunes 24 de diciembre de 2001)
- BORRAT, Héctor, “Hacia una teoría de la especialización periodística”, en *Revista Anàlisi. Quaderns de comunicació i cultura*, nº 15, Departamento de Periodismo. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Autónoma de Barcelona, 1993
- BRICALL, José María (coord.), *Informe Universidad 2000*, CRUE, Madrid, 2000
- BUQUERAS, Ignacio, Tesis doctoral: *El sindicato Español Universitario a través de sus órganos informativos*, 1991
- CAPRIOTTI, Paul, “La Imagen Corporativa”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004
- CAPRIOTTI, Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999
- CARRASCOSA, J., *Comunicación*, Ciencias de la Dirección, Madrid, 1992
- CASAS, E., *Enciclopedia de la publicidad*, Gascó, Barcelona, 1967

- CASTRO, Carlos, “Gabinetes de prensa en las universidades: elementos de sistemas de información”, en *Universidad y medios de comunicación*, Consejo de Universidades, Madrid, 1987
- CONTRERAS, F. R., “La fase de conceptualización en el diseño de la identidad corporativa: la cartografía de los signos corporativos en su tránsito sobre los mapas geocognitivos”, en en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004
- COSTA, Joan, *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*, Europea de Ediciones, Madrid, 1977
- COSTA, Joan, *Reinventar la publicidad. Reflexiones desde las Ciencias Sociales*, Fundesco, Madrid, 1992
- COSTA, Joan, *Imagen pública. Una ingeniería social*, Fundesco, Madrid, 1992
- COSTA, Joan, *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Ciencias Sociales, Madrid, 1995
- COSTA, Joan, “La gestión de la Comunicación y la nueva figura del Director de la Comunicación”, en *Publicas Online*, <http://www.publicasonline.com/rppp/secciones-printpage-12.php>
- COSTA, Joan, *La imagen de marca. El fenómeno social*, Paidós, Barcelona, 2004
- CRAWFORD, J.W., *Publicidad*, Uthea, México, 1972
- CUTLIP, S. M., y CENTER, A. H., *Relaciones públicas*, Rialp, Madrid, 1978
- CHAVES, Norberto, *La imagen corporativa*, Gustavo Gili, Barcelona, 1990

- DE AGUILERA, Miguel, “La Dirección General de Comunicación, Protocolo y Gabinete de la Rectora de la Universidad de Málaga. Un ejemplo de comunicación institucional en la Universidad”, Universidad de Málaga, 2004
- DE LA FUENTE, José Manuel, y DE QUEVEDO, Esther, “La reputación en el contexto actual”, en en VILLAFANE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003
- DE QUEVEDO, Esther, *La reputación y creación de valor: una relación circular*, Paraninfo, Madrid, 2003
- DEL POZO, Marisa, “Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004
- DÍAZ NOCI, Javier, *Los resúmenes de prensa en los gabinetes de comuniación*, NetBiblos, Coruña, 2004
- DÍAZ NOCI, Javier: “Periodismo y derechos de autor: Evolución histórica de la protección jurídica sobre la obra informativa”, en *Zer*, nº 7, Servicio Editorial Universidad del País Vasco, Bilbao, noviembre 1999
- DONOSO DÍAZ, Carmen Gloria, “El periódico *Panorama UDEC*: una contribución a ‘hacer sentido’ en la Universidad de Concepción”, en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. y DURÁN MAÑES, Á. (coords): *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002
- DOPPLER, Klaus, y LAUTERBURG, Christoph, *Change Management. Cómo configurar el cambio en las empresas*, Ariel, Madrid, 1998
- DRIENCOURT, J., *La propaganda, nueva fuerza política*, Huemul, Buenos

Aires, 1964

- DURÁN MAÑES, Ángeles, Trabajo de investigación Diploma de Estudios Avanzados: *Las relaciones públicas empresariales en la prensa valenciana. La vinculación entre información empresarial y publicidad*, Castellón, 2001
- DURÁN MAÑES, Ángeles, y SÁNCHEZ CAMACHO, Pablo, “*Tratamiento editorial de la imagen en el periódico universitario Vox UJI*”, en *I Congreso de Teoría y Técnica de los Medios Audiovisuales*, Universitat Jaume I, Castellón, 13-15 de octubre de 2004. (Actas en fase de edición)
<http://www.analisisfotografia.uji.es/indexC.html>
- DURÁN MAÑES, Á. y FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., “La radio universitaria, entre la generalidad y la especialización. El caso de *Vox UJI Radio*”, en *I Encuentro de Radios Universitarias*, en *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, Universidad de Granada, 13-17 de marzo, 2005,
<http://www.ugr.es/cicu/conclusiones.htm>
- ELÍAS, Joan, *Modelos sobre relaciones públicas. Antes del Megamárketing*, Vicens-Vives, Barcelona, 1990
- ESTEVE, F. y FERNÁNDEZ DEL MORAL, J., *Áreas de especialización periodística*, Fragua, Madrid, 1999
- FAGOAGA, Concha, “Notas sobre los orígenes de la prensa universitaria en España (1851-1936)”, Separata de los números 16-17 de *Cuadernos de Realidades Sociales*, 1980
- FAURA, F., *Historia de la publicidad*, Producciones Editoriales, Barcelona, 1976
- FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco, “Universidad.com: Las nuevas tecnologías como ventaja competitiva”, en el Congreso *Políticas de*

comunicación para las universidades españolas, Universitat Jaume I, Castellón, 1 y 2 de marzo de 2000

- FERNÁNDEZ BELTRÁN, Francisco, y MARZAL, Javier, “El modelo de comunicación local de la Universitat Jaume I: la formación y la producción audiovisual”, en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y VILAR, F. (eds.): *Radio y televisión en el ámbito local*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2003
- FERNÁNDEZ DEL MORAL, Javier, “La política local como contenido de información periodística especializada”, en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN, Á. (eds.): *La prensa local y gratuita*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2002
- FONTCUBERTA, Mar de, “Propuestas para el análisis y producción de información periodística especializada”, en *Estudios sobre Información Periodística Especializada* (AAVV), Fundación Universitaria San Pablo CEU, Valencia, 1997
- FORD, R.P., “The importante of image”, en *The Bankers Magazine*, September-October, 1987
- FUNDACIÓN DE ESTUDIOS BURSÁTILES, en *labolsa.com*: <http://www.labolsa.com/noticias/treal/alminuto/20050525/>
- GALTUNG, J. y RUGE, M. H., “News structure of foreign news”, *Journal of Peace Research*, 2, 1965
- GARCÍA MARZÁ, Domingo, “Del diálogo a la confianza: la ética como factor de reputación”, en en VILLAFÁÑE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2004
- GARMENDIA, José A., *Tres culturas. Organización y recursos humanos*,

ESIC, Madrid, 1990

- GONZÁLEZ, José, “Comunicación empresarial. Una batalla que no podemos perder”, en *Periodistas*, nº 25, septiembre 1989
- GONZÁLEZ CONDE, M. Julia, “Las radios universitarias: información local de primera línea”, en LÓPEZ LITA, R.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN, Á. (eds.): *La prensa local y gratuita*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2002
- GONZÁLEZ MARTÍN, J.A., *Teoría General de la Publicidad*, Fondo de Cultura Económica, Madrid, 1996
- GRACIA, Jordi, *Crónica de una deserción. Ideología y Literatura en la prensa universitaria del franquismo (1940-1960)*, Universitat, Barcelona, 2001
- GREENER, Tony, *Imagen y Relaciones Públicas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1995
- HABERMAS, Jürgen, *Historia y crítica de la opinión pública*, Ed. Gustavo Gili, Barcelona, 1982
- HEPNER, H.W., *Publicidad moderna*, Uthea, México, 1962
- HERRERO, Carmen, “Tratamiento y estilos del periodismo especializado”, *Estudios sobre Información Periodística Especializada*, Fundación Universitaria San Pablo CEU, Valencia, 1997
- IZQUIERDO, F., *La publicidad política*, Oikos Tau, Barcelona, 1975
- JÁUREGUI, Fernando, “Tarjeta de presentación. Literatura de empresa”, en *Ideas empresariales*, diciembre de 1990
- JOHNSON, Hans, *La gestión de la comunicación*, Ediciones de las Ciencias

Sociales, Madrid, 1991

- KREPS, Gary L., *La comunicación en las organizaciones*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, 1995
- LESLY, Philip, *Nuevo Manual de Relaciones Públicas*, Martínez Roca, Barcelona, 1981
- LÓPEZ LITA, Rafael, *Comunicación de las empresas*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1999
- LÓPEZ LITA, Rafael, *Comunicación: La clave del bienestar social*, Editorial El Drac, Madrid, 2000
- LÓPEZ LITA, Rafael, *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2001
- LÓPEZ LITA, Rafael, y FALQUINA, Ángel, (dir.) *Diccionario J. Walter Thompson*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 2002
- LÓPEZ TRIANA, Isabel, “Observatorio permanente del corporate”, en VILLAFANE, Justo (dctor): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. La gestión de los intangibles empresariales*, Pirámide, Madrid, 2003
- LÓPEZ TRIANA, Isabel, “Observatorio permanente del corporate”, en VILLAFANE, Justo (dctor): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. La empresa dialogante*, Pirámide, Madrid, 2004
- LOSADA DÍAZ, José Carlos, “La comunicación en la construcción de marcas universitarias”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, 2004

- LOSADA DÍAZ, José Carlos, *Prensa e imagen corporativa en la universidad*, Universidad Católica San Antonio, Murcia, 2002
- LOSADA VÁZQUEZ, Ángel, *La comunicación institucional en la gestión del cambio. El modelo universitario*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998
- LUCAS MARÍN, Antonio, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Bosh Casa Editorial, Barcelona, 1997
- LUHMANN, N., *La realidad de los medios de masas*, Anthropos, Barcelona, 2000
- MARSTON, John E., *Relaciones Públicas Modernas*, McGraw Hill, México, 1988
- MARTÍN MARTÍN, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Ediciones Universidad de Salamanca, Salamanca, 1995
- MARTÍN MARTÍN, Fernando, *Comunicación empresarial e institucional*, Universitas, Madrid, 1998
- MARTÍN SERRANO, Manuel, “Los cambios acontecidos en las funciones de la comunicación y el valor de la información”, en *Revista de investigaciones sociológicas*, Madrid, 1992
- MARTÍN VIVALDI, Gonzalo, *Géneros periodísticos*, Paraninfo, Madrid, 1973
- MARTÍNEZ ALBERTOS, *Curso General de Redacción Periodística*, Paraninfo, Madrid, (ed. Revisada 1992)
- MARTÍNEZ DE SOUSA, José, *Diccionario de información, comunicación y*

periodismo, Paraninfo, Madrid, 1992

- MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, Lourdes, “Los periódicos universitarios: un modelo de prensa gratuita y especializada”, en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN MAÑES, Á. (coords): *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002
- MARTÍNEZ VALLEY, Fernando, “Claves para el éxito de la prensa gratuita, el caso de *Tribuna Universitaria*”, en en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F., y DURÁN MAÑES, Á. (coords): *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002
- McCOMBS, M. E. and. SHAW, D., *The agenda-setting function of mass media*. In: *Public Opinion Quarterly* 36 (2), 1972
- MICHAVILA, F. y CALVO, B., *La Universidad española hoy. Propuestas para una política universitaria*, Síntesis, Madrid, 1998
- MICHAVILA, F., *La salida del laberinto: crítica urgente de la Universidad*, Editorial Complutense, Madrid, 2001
- MICHAVILA, F., *Contra la contrarreforma universitaria: crónica esperanzada de un tiempo convulso*, Tecnos, Madrid, 2004
- MÍNGUEZ, Norberto, “Un marco conceptual para la comunicación corporativa”, en <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>
- MOLINER, María, *Diccionario de uso del español*, Editorial Gredos, Madrid, 1994
- MORAGAS, Miquel de, *Sociología de la comunicación de masas. Propaganda política y opinión pública* (tomo III), Gustavo Gili, Barcelona, 1985

- MUCCHIELLI, R., *Psicología de la publicidad y propaganda*, Mensajero, Bilbao, 1977
- MUSITU, G. y CASTILLO, R., *Publicidad y propaganda*, Paraninfo, Madrid, 1983
- MUÑOZ-TORRES, Juan Ramón, “Aproximación al concepto de información periodística especializada”, en *Estudios sobre Información Periodística Especializada* (AAVV), Fundación Universitaria San Pablo CEU, Valencia, 1997
- MUSITU, Gonzalo, y CASTILLO, Rafael, *Publicidad y propaganda*, Nau Llibres, Valencia, 1982
- NAVARRO FERRER, José, Tesis doctoral: *Sobre análisis de la revista Gaceta Universitaria (1962-1972)*, 1996
- NICOSIA, F. M., *Advertising Management and society*, McGraw Hill, New York, 1974
- NIELANDER, W.A., *Práctica de las relaciones públicas*, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1980
- NOELLE-NEUMAN, Elisabeth, *La espiral del silencio. Opinión pública: nuestra piel social*, Paidós. Barcelona, 1995
- NOGUERO, A., *La función social de las RRPP: historia, teoría y marco legal*, ESRPP, Barcelona, 1995
- OLINS, Wolff, *The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity*, Aldershot: Gower Publishing Limited, 1995
- OLIVARES, Fernando, “El corporate en la Universidad española”, en

- VILLAFañE, Justo (dctor): *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. La gestión de los intangibles empresariales*, Pirámide, Madrid, 2003
- PERDIGÓ, Joan Manuel: intervención en la mesa redonda “Cómo llegar a los medios de comunicación nacionales”, en el Congreso *Políticas de Comunicación para las Universidades españolas*, Universitat Jaume I, Castellón, 1 y 2 de marzo de 2000
 - PERELMAN, CH. y OLBRECHTS-TYTECA, K., *Tratado de la Argumentación. La nueva retórica*, Gredos, Madrid, 1989
 - POPPER, KR. *El Desarrollo del Conocimiento Científico, Conjeturas y Refutaciones*. Paidós, Barcelon, 1965
 - QUESADA, M., *Periodismo especializado*, Ediciones Internacionales Universitarias, Madrid, 1998
 - RAMÍREZ, Txema, *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1995
 - RIEL, C.B.M., *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Madrid, 1997
 - RODRÍGUEZ DIÉGUEZ, J.L., *Publicidad y enseñanza*, ICE, Salamanca, 1976
 - ROIZ, Miguel, *Técnicas modernas de persuasión*, Eudema, Madrid, 1994
 - RUIZ CARNICER, Miguel Á., *El sindicato Español Universitario (SEU) 1939-1965. La socialización política de la juventud universitaria en el franquismo*, Siglo XXI de España Editores, Madrid, 1996
 - SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel, *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Síntesis, Madrid, 1996

- SCHEIN, Edgar, *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés, Madrid, 1988
- SISON, Alejo, “La tragedia de Andersen: cómo la mala reputación puede acarrear la muerte de una empresa”, en VILLAFANE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2004
- SCHMITT, Bernd: Entrevista en la revista *El Publicista*, nº 88, julio 2003
- SCHMITT, Bernd, y SIMONSON, Alex, *Marketing y estética: la gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*, Deusto, Bilbao, 1998
- SOLANO FLETA, Luis, *Tratado de Relaciones Públicas*, Universidad Complutense, Madrid, 1988
- SOLANO FLETA, Luis, *Fundamentos de las relaciones públicas*, Editorial Síntesis, Madrid, 1995
- SOLER PUJALS, P. *Estrategia de Comunicación en Publicidad y Relaciones Públicas*, Gestión 2000, Barcelona, 1997
- TEJADA PALACIOS, Luis, “La Identidad y la Imagen Corporativa en el Proyecto de Empresa”, en *Primer Congreso de Comunicación Corporativa*, Comunicaciones, ACEI, Madrid, 1994
- TOLEDO, Francisco, “El nuevo portal de la Universitat Jaume I”, en *IV Congreso de la Comunicación Local: El impacto de Internet en la comunicación local*, 25 de noviembre de 2004
- TÚÑEZ, Miguel, “Relaciones Informativas”, en LOSADA DÍAZ, José Carlos (coord.): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona,

2004

- VAN DIJK, T. A., *La noticia como discurso*, Paidós, Barcelona, 1990
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1993
- VILLAFANE, Justo, “Nuevos enfoques de la comunicación empresarial”, en *Los gestores de la nueva comunicación*, en Ciclo de Otoño de la Comunicación, Universidad Complutense de Madrid, 14/12/1998
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, “La imagen de la empresa (I)”, en “Los principios del marketing. Las claves para la gestión comercial y de marketing de la empresa”, en *Cuadernos de Cinco Días*, ESIC, 1996
- VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), y otros, *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, Publicacions de la Universitat Jaume I, Castellón, 2000 (<http://www.uji.es/infoinst/docinst/magico/>)
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, “La agenda comunicativa de la Universidad española”, en el Congreso *Políticas de Comunicación para las Universidades españolas*, Universitat Jaume I, Castellón, 1 y 2 de marzo de 2000
- VILLAFANE GALLEGO, Justo (dctor), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, Gabinete de Relaciones Institucionales de la Universidad de Cádiz, 2002
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, “Herramientas para la comunicación exterior”, en *El exportador digital*, nº73, marzo de 2004

- VILLAFANE GALLEGO, Justo, *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, “La gestión de la reputación corporativa”, en VILLAFANE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2003
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, “Gestionar a través de la reputación”, en *IV Jornadas de Comunicación Financiera*, Ciclo de Otoño de Comunicación, Universidad Complutense de Madrid, 28/10/2004
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, “Cómo valoran la reputación corporativa los CEO españoles”, en VILLAFANE, J. (dctor), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*, Ediciones Pirámide, Madrid, 2004
- VILLAFANE GALLEGO, Justo, “La responsabilidad corporativa como condición de la reputación”, en *V Congreso Iberoamericano de Jóvenes Empresarios*, Cartagena de Indicas, 25/10/2005
- VILLAFANE, BUSTAMANTE y PRADO, *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*, Mitre, Barcelona, 1987
- VVAA, “Los medios de comunicación como instrumento de las relaciones públicas”, curso *La comunicación empresarial: un nuevo enfoque para la publicidad y las relaciones públicas*, Universitat Jaume I, Benicasim, 21 de junio de 1999
- VVAA, *Comunicación empresarial e institucional*, Gestión 2000, Barcelona, 2001
- VVAA, *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid, 1992
- VVAA, *Diccionario de la Lengua Española*, Espasa Calpe, Madrid, 1999

- VVAA, “Declaración de las Radios Universitarias Granada 2005”, en el *I Encuentro Iberoamericano de Radios Universitarias*, en el *II Congreso Iberoamericano de Comunicación Universitaria*, Universidad de Granada, 14-16 de marzo, 2005, <http://www.ugr.es/cicu/conclusiones.htm>
- YÁÑEZ, David, “*Panorama en línea*”, en LÓPEZ LITA, R., FERNÁNDEZ BELTRÁN, F. y DURÁN MAÑES, Á. (coords): *La prensa local y la prensa gratuita*, Publicaciones Universitat Jaume I, Castellón, 2002
- YOUNG, K., *La opinión pública y la propaganda*, Piados, Buenos Aires, 1967

Anexo 1

**Cuestionario remitido para el ANÁLISIS COMPARATIVO DE
GABINETES/SERVICIOS DE COMUNICACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS**

FICHA:

- Universidad:
- Año de creación:
- N° de alumnos matriculados curso 2003-04
 - 1° y 2° ciclo:
 - 3r ciclo:
- Nombre y cargo de la persona que responde al cuestionario:

CUESTIONARIO:

- 1) Denominación completa del gabinete/servicio de Comunicación:

- 2) Estructura del gabinete/servicio:
 - 2.1) Estructura propiamente dicha:
 - ¿Existen áreas o subáreas, unidades internas, etc.? Sí/No. Si existen, ¿cuáles son?
 - 2.2) Organigrama:
 - Dependencia orgánica
 - N° de personas
 - Naturaleza jurídica (funcionarios de carrera, funcionarios interinos, personal laboral, libre designación, contrato por obra y servicio, PAS, PDI, etc.)
 - Antigüedad en el puesto
 - Formación del personal
 - 2.3) ¿Dispone de un presupuesto propio? Sí/No. En ambos casos, ¿qué cantidad se le asigna para su funcionamiento?

- 3) Funciones:
 - ¿El gabinete/servicio tiene su misión explicitada? Sí/No. Si la tiene, reproducir su contenido.
 - ¿La Universidad a la que representa tiene una normativa de comunicación? Sí/No. En caso afirmativo, ¿está impresa? ¿se ha difundido a otros servicios?
 - Funciones concretas (indicar sí o no en cada una de ellas e indicar en porcentaje aproximado, sobre 100%, la dedicación temporal que se atribuye a cada una):
 - a) Relaciones informativas
 - b) Desarrollo de la revista o dossier de prensa
 - c) Protocolo
 - d) Comunicación del rector
 - e) Diseño de publicaciones menores (folletos, carteles...)

- f) Coordinación de publicaciones científicas (editorial)
 - g) Comunicación interna (envío de e-mails a la comunidad universitaria, diseño de campañas de comunicación, coordinación de reuniones, etc.)
 - h) Contenidos página web
 - i) Comunicación de crisis
 - j) Identidad visual corporativa (logotipo o marca, señalética, etc.)
 - k) Coordinación de actos promocionales (ferias, actos sociales, etc.)
 - l) Dirección y/o gestión de medios de comunicación propios
 - m) Gestión de la publicidad de la universidad
 - n) Gestión del patrocinio y otros tipos de captación de recursos
 - o) Desarrollo de estudios de imagen
 - p) Desarrollo de análisis cuantitativos y cualitativos de información mediática:
 - N° de noticias publicadas en prensa escrita en el último año
 - q) Realización/coordinación de planes anuales de comunicación
 - r) Servicio de fotografía
 - s) Realización de audiovisuales (vídeos institucionales)
 - t) Coordinación de la promoción de empresas y/o instituciones externas en la Universidad
 - u) Cultura corporativa
 - v) Organización de cursos, jornadas, seminarios, etc. del ámbito de la comunicación (En caso afirmativo, indicar fecha, título y programa, a excepción de las asambleas anuales de Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación (AUGAC), que se incluyen en otra pregunta)
 - w) Otras (especificar)
- 4) ¿El gabinete/servicio de Comunicación dispone de algún mecanismo de control o indicadores de volumen de trabajo? Sí/No. En caso afirmativo, indicar cuál/cuáles.
- 5) ¿La Universidad a la que representa tiene un Plan de Comunicación? Sí/No. Si lo tiene:
- ¿Está explicitado por escrito?
 - ¿Quién tiene acceso a él?
 - ¿Cuándo se elaboró?
 - ¿Quién lo desarrolló? (Equipo interno o externo, número de personas, dirección, etc.)
 - ¿Qué grado de cumplimiento presenta en la actualidad?
 - ¿Puede cuantificar económicamente su coste aproximado?
- 6) ¿La Universidad a la que representa tiene su misión y visión explicitadas? Sí/No. En caso afirmativo, reproducir el contenido.
- 7) ¿Su Universidad tiene un mapa de públicos explicitado? Sí/No. En caso afirmativo, aportar copia.
- ¿Existen programas de comunicación concretos para cada público? Sí/No. En caso afirmativo,

¿cuáles son? (Dirigidos a empresas, a patrocinadores, a institutos de secundaria, etc.).

- 8) ¿La Universidad a la que representa ha desarrollado algún estudio de imagen? Sí/No. En caso afirmativo:
- ¿Cuántos se han desarrollado?
 - ¿Cuándo se realizó el último?
 - ¿Quién lo dirigió y quién lo desarrolló?
 - ¿Qué coste económico tuvo?
 - ¿Qué resultados dio?
 - ¿Ha servido para reorientar la imagen corporativa de la Universidad?
- 9) ¿La Universidad a la que representa tiene un Manual de Identidad Visual que regule el uso interno y externo de la marca?
- 10) ¿Existen submarcas (logotipos de servicios internos) en su Universidad? Sí/No. En caso afirmativo:
- ¿Sus elementos visuales básicos (color, tipografía...) guardan coherencia con la marca principal?
 - ¿Quién define su diseño?
- 11) ¿Existen marcas complementarias (Asociación de antiguos alumnos, Fundación Universidad-Empresa...)? Sí/No. En caso afirmativo, ¿quién gestiona su uso?
- 12) ¿La Universidad a la que representa tiene medios de comunicación propios? Sí/No. En caso afirmativo, responder:
- A) PERIÓDICO/REVISTA:
- Cabecera
 - Año de nacimiento
 - Periodicidad
 - Tirada
 - Nº páginas
 - Difusión/distribución
 - Secciones y tipo de contenidos
 - Idioma
 - Director/a y su vinculación con el gabinete/servicio de Comunicación
 - Recursos humanos
 - Presupuesto
 - Relación gastos/ingresos
 - Publicad: Sí/No. En caso afirmativo

- ¿quién la gestiona?
- ¿qué ingresos medios anuales aporta?

* Aportar un ejemplar del último número en la próxima reunión de la RGC de la CRUE

B) RADIO:

- Nombre
- Año de nacimiento
- Horas diarias de emisión
- Parrilla (adjuntar copia del documento)
- Ámbito de difusión
- Contenidos
- Idioma
- Director/a y su vinculación con el gabinete/servicio de Comunicación
- Recursos humanos
- Presupuesto
- Relación gastos/ingresos
- Publicad: Sí/No. En caso afirmativo
 - ¿quién la gestiona?
 - ¿qué ingresos medios anuales aporta?

C) TV:

- Nombre
- Año de nacimiento
- Horas diarias de emisión
- Parrilla (adjuntar copia del documento)
- Ámbito de difusión
- Contenidos
- Idioma
- Director/a y su vinculación con el gabinete/servicio de Comunicación
- Recursos humanos
- Presupuesto
- Relación gastos/ingresos
- Publicad: Sí/No. En caso afirmativo
 - ¿quién la gestiona?
 - ¿qué ingresos medios anuales aporta?

13) ¿Dispone el gabinete/servicio de Comunicación de un Libro de Estilo?

14) Asociacionismo.

- ¿Los miembros del gabinete/servicio pertenecen a la Asociación de Gabinetes de Comunicación de Universidades y Centros de Investigación (AUGAC)? Sí/No.
 - ¿La Universidad a la que representa ha organizado alguna vez la asamblea anual de AUGAC? Sí/No. En caso afirmativo, indicar:
 - Año
 - Título
 - Programa
 - ¿Los miembros del gabinete/servicio pertenecen a alguna otra asociación, órgano, etc. de profesionales de la comunicación? Sí/No. En caso afirmativo, indicar el nombre.
- 15) Indicar una media anual de asistencia a congresos, jornadas, etc., de temas vinculados con la comunicación de los miembros del gabinete/servicio de Comunicación.
- 16) ¿En su Universidad existe editorial? En caso afirmativo:
- ¿Es un servicio de publicaciones o una editorial propiamente dicha (constituida como empresa)?
 - ¿De quién depende orgánicamente? ¿Quién la dirige?
- 17) ¿En la Universidad a la que representa existe alguna titulación vinculada al ámbito de la comunicación? Sí/No. En caso afirmativo:
- Indicar cuál/cuáles
 - ¿Existe colaboración entre el gabinete/servicio y el área académica? Sí/No. En caso afirmativo, ¿de qué tipo?