

Estudio sobre la estructura y el funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España

Antonio Castillo Esparcía^{*}
Ana Almansa Martínez^{**}

RESUMEN

El texto hace un recorrido bibliográfico extenso para exponer y sustentar las funciones, la estructura y la ubicación de los gabinetes de comunicación en las organizaciones españolas. El artículo tiene como base una investigación realizada con 300 unidades de comunicación en Andalucía, España.

PALABRAS CLAVE

Unidad de comunicación

Gabinete de comunicación

Investigación en Comunicación organizacional

^{*} Vicedecano de Ordenación Académica de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Málaga - España. Autor del libro *Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación*. acastilloe@uma.es

^{**} Profesora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Málaga - España. Entre su producción más reciente se destacan los ensayos *Relaciones Públicas en situaciones de guerra* y *La comunicación de la administración local dirigida hacia los medios audiovisuales*, enmarcados en una reflexión por las relaciones entre Comunicación y Democracia. anaalmansa@uma.es

ABSTRACT

The text goes through a vast bibliographical journey in order to present and hold the functions, structures and location of the communication offices in the Spain organizations. The article is based on a research done with 300 communication units in Andalucía, Spain.

1. INTRODUCCIÓN

El continuo desarrollo de los gabinetes de comunicación se apoya en la importancia adquirida por la comunicación. En la actualidad, la comunicación es básica para la transferencia de conocimiento, para la participación y para la evolución en general. Así, la comunicación se ha convertido en una herramienta de gestión y, como tal, es la *“gestora primordial del cambio en las organizaciones (...), la comunicación está llamada a actuar como una palanca para la acción y el equilibrio entre lo interno y lo externo”* (Pinilla Gutiérrez, 2000: 10). Señala Dacheux (1994:77-104) que la comunicación está hoy presente por todas partes (en los periódicos, en los organigramas, en la universidad, etc.). *“Esta omnipresencia parece confirmar la emergencia de una sociedad de la comunicación”*, concluye el autor.

Como señalan Álvarez y Caballero (1997:81-83), en las últimas décadas ha sido posible la especialización y la creación de puestos de trabajo específicos para la comunicación dentro de los organigramas de las distintas entidades. Han sido, como decimos, una nueva valoración social de la comunicación y de los rendimientos económicos los factores que han posibilitado la proliferación de los gabinetes en el seno de las entidades u organizaciones.

De esta manera, en la actualidad podemos considerar que el gabinete de comunicación es *“una estructura organizada, con dependencia directa de la alta dirección, que coordina y cohesiona todas las acciones de comunicación (internas y externas) para crear, mantener o mejorar la imagen de la organización ante todos sus públicos”* (Almansa, 2004: 56).

2. Funciones del gabinete de comunicación

Tradicionalmente las relaciones con los medios han sido las que más han preocupado a los gabinetes, aunque en los últimos tiempos la situación está cambiando. Evidentemente, las relaciones informativas siguen siendo prioritarias en un gabinete de comunicación, pero no hay que limitarse a ellas (Carrascosa: 2003:18)¹. En esta línea, Martín (1988: 71-92) considera que crear y difundir información, tanto en el nivel interno como en el externo, es una de las tareas básicas de todo gabinete, pero no es la única.

Las principales funciones de estos gabinetes de comunicación en la actualidad son, según Martín (1998:39), relacionarse con los medios de comunicación, la imagen corporativa, la comunicación interna y las relaciones públicas en general. El autor también destaca otras tareas como la comunicación en crisis o el *lobbying*, trabajos que se realizan con menos frecuencia y asiduidad, como es lógico.

Cada vez más, se valoran otro tipo de tareas, como es el caso de la comunicación en el nivel interno. En este sentido, Del Pozo Lite (1997:141-144) se muestra bastante optimista y considera que los gabinetes de comunicación suelen darle un valor esencial a la comunicación interna. Para la autora, la comunicación interna debe estar a la par con las relaciones con los medios, la publicidad y la identidad corporativa, etc., que también forman parte de las funciones. Porque el

director de comunicación es la figura encargada de la coordinación de todos los mensajes, tanto los internos como los externos. Y los mensajes internos y los externos deben conformar un todo, sin que haya contradicciones, ya que, de lo contrario, fracasaría la comunicación en general y únicamente se crearía confusión.

Ha sido esta ampliación de funciones la que ha marcado la evolución de los gabinetes. Así, se ha pasado de aquellos gabinetes de prensa, cuya principal ocupación eran las relaciones informativas con los medios de comunicación², a los actuales gabinetes, en los que la comunicación se contempla de forma global, bastante más próximos a las relaciones públicas.

En este sentido, conviene hacernos eco de la delimitación de función de las relaciones públicas que hace Noguera (1982: 31): *“es una actividad de información” y su máxima filosofía es “hacerlo bien y hacerlo saber”*³. Para ello, se emplearán, según el autor, técnicas de comunicación *“desde el área de utilización psico-social a los mass-media”*, interviniendo factores de animación, organización, creación e información/comunicación.

Un panorama mucho más complejo y completo

En la sociedad actual, no basta con facilitar información a los medios de comunicación para conseguir una buena proyección entre nuestros públicos, sino que son necesarias políticas comunicativas más amplias. Así lo ponen de manifiesto recientes estudios llevados a cabo en nuestro país.

El informe *El estado de la publicidad y el corporate en España* (1998:160-162) señala que las principales actividades de comunicación de un gabinete en la actualidad son la comunicación interna, la comunicación de producto, las relaciones informativas y la comunicación corporativa (entendida como las actividades realizadas para conseguir la proyección de la imagen de una empresa o entidad). O, en una línea muy parecida, Sancho (1999:130) señala cuatro funciones básicas de los gabinetes de comunicación: las relaciones con la prensa, la publicidad⁴, la comunicación corporativa y la comunicación interna.

Este panorama complejo es también el que presenta Costa⁵ (1977:32) al mencionar las principales funciones de un gabinete de comunicación (especialmente del sector empresarial, aunque también válidas, en su mayor parte, para otros ámbitos). Costa se refiere a la necesidad de destacar la verdadera identidad de la empresa⁶, de transmitir notoriedad y prestigio, reflejar la auténtica importancia y dimensión de la empresa, reforzar el rendimiento de la publicidad, conseguir una opinión pública favorable, reflejar la evolución de la empresa, reducir el número de mensajes involuntarios, atraer la predisposición del mercado de capitales, mejorar la actitud y rendimiento de los cuadros.

Hoy se persigue la creación, mantenimiento o mejora de la imagen entre los distintos públicos. Y en esto la comunicación juega un papel primordial⁷. Por eso, resultará imprescindible el trabajo de los gabinetes, que tendrán que diseñar las estrategias de comunicación a llevar a cabo, plasmándolas en los sucesivos planes de comunicación⁸. Además, en la actualidad es necesario diseñar estrategias de evaluación⁹ que permitan conocer los errores cometidos y las líneas de actuación que se deben potenciar en los posteriores planes estratégicos de comunicación.

Pues bien, todas estas funciones se pueden llevar a cabo gracias a una organización u estructura de trabajo previa, que permite el buen hacer del gabinete.

3. Organigrama básico del gabinete de comunicación

No siempre se le da la importancia que merece a los gabinetes de comunicación ni a la comunicación en general. De hecho, podemos encontrar casos en los que la comunicación externa depende del departamento de *Marketing*¹⁰ o la comunicación interna la gestionan departamentos de Recursos Humanos o Formación¹¹. Asimismo, el departamento de comunicación puede estar situado en la Dirección General, en la Dirección Comercial, en Secretaría, etc.¹². Ésta, desde luego, no es la política comunicativa correcta.¹³

Es decir, con más frecuencia de la que debiera, hallamos que, si bien cuentan con personal que gestiona la comunicación interna o externa, no existen pues-tos específicos para este trabajo o no están debidamente coordinados o no cuentan con la estructura oportuna. Y, como venimos repitiendo, cualquier organización que se precie debe apostar por la comunicación global, para lo que será necesaria una buena coordinación y óptima estructura de trabajo.

Además, un organigrama poco adecuado se traduce también en que las personas que trabajan tienen que desarrollar diversas tareas (por ejemplo, si comunicación interna se engloba en Recursos Humanos, tendrán que realizar en paralelo actuaciones propias de recursos humanos y de comunicación) y, consecuencia inmediata, no gozarán de la especialización suficiente (Ramírez, 1995: 53), al tener que compaginar conocimientos de áreas distintas (siguiendo con el ejemplo, de comunicación y recursos humanos).

Pero, lo que tampoco es cierto es que existan “*reglas de oro para definir la estructura de los equipos de comunicación. Éstos deben adecuarse al tamaño y estructura de la propia organización*” (Álvarez y Caballero, 1997: 99). Teniendo esto en cuenta, de lo que sí podemos hablar es de unas líneas, unas estructuras u organigramas básicos que permitan un adecuado funcionamiento.

Esta ausencia de modelos únicos también se pone de manifiesto en el informe El estado de la publicidad y el corporate en España¹⁴, correspondiente a 1998. El informe revela que “*resulta imposible recoger un estándar de organización del departamento de comunicación*”. Asimismo, se recoge que “*la denominación de las áreas es variada y difícil de interpretar. Se habla de relaciones públicas institucionales, comunicación corporativa, marketing corporativo, dirección de relaciones públicas e imagen, etc. divididas en áreas y subáreas, sin poder estimar el grado de similitud real entre ellas*”¹⁵.

De esta manera, existen diversas propuestas de organigramas básicos para gabinetes de comunicación. Una de ellas es la de Martín (1998: 53-58), que divide la dirección de comunicación en dos grandes áreas interrelacionadas: comunicación interna y comunicación externa. Según el autor, el trabajo se debe llevar a cabo de forma coordinada, siguiendo el plan estratégico de comunicación.

Ramírez (1995: 54-56) también se refiere a dos grandes áreas: interna y externa (figura 1). Así, considera conveniente que un gabinete de comunicación cuente con la siguiente estructura:

- Al frente del gabinete deberá estar el responsable de comunicación, que deberá ser el encargado de centralizar la comunicación y de garantizar que exista coordinación entre los responsables de comunicación interna y comunicación externa. Se trata de una figura englobada en la alta dirección de la organización a la que pertenezca, con capacidad decisoria, como cualquier otro miembro directivo.
- Por debajo del director, en igualdad de condiciones, los responsables de comunicación interna y externa. El director del gabinete y los responsables de comunicación interna y externa forman lo que Ramírez (1995: 55) denomina “*troika*”, que deberá tener reuniones diarias, trabajar de forma conjunta y coordinada (cohesión interna).
- El responsable de comunicación interna será quién coordine la participación interna, las relaciones entre los distintos departamentos, la formación, los boletines, el análisis interno, documentación (actas, circulares...)
- El responsable de comunicación externa coordinará las relaciones informativas con los medios de comunicación, las relaciones con la sociedad, el marketing y la publicidad.

FIGURA 1. Fuente: Ramírez (1995: 54)



Es difícil que coincidan en la misma persona las responsabilidades de la comunicación interna y de la comunicación externa, ya que, cuando esto sucede, es en detrimento de la comunicación interna.

Por su parte, también se refieren Álvarez y Caballero (1997: 99-102) a dos direcciones sobre las que actúa el gabinete (interna y externa). Sin embargo, cuando los autores se refieren a la estructura (figura 2), entienden que de la dirección de comunicación deben depender las relaciones

informativas, la publicidad, las relaciones internas y las relaciones institucionales. O sea, señalan tres subáreas de comunicación externa: las relaciones informativas, las relaciones institucionales y la publicidad. A su vez, todas las subáreas están inter-relacionadas.

FIGURA 2. Fuente: Álvarez y Caballero (1997: 102)



Cárdenas Rica (2000:40-41) diferencia tres áreas de actuación dentro de un gabinete de comunicación. Mantiene, respecto de los autores anteriores, que al frente del mismo estará el *dircom*, que deberá coordinar esas tres áreas de gestión. Los tres ámbitos son publicidad institucional (si de una institución se tratara), relaciones públicas y relaciones con los medios.

El objetivo del área de publicidad sería *“planificar, desarrollar y controlar la publicidad, estableciendo normas básicas”*. El área de relaciones públicas se ocuparía de la *“planificación, desarrollo y control del esfuerzo realizado para que la organización, sus profesionales y su público coincidan en sus expectativas”*, *“así como coordinar labores protocolarias”*. Y el área de relaciones con los medios tendría como objetivo principal *“mantener permanentemente una presencia amplia y suficiente en los medios de comunicación y atender de forma adecuada sus demandas informativas”*.

Es decir, la estructura de Cárdenas es más compleja y no separa, como se ha venido haciendo, la comunicación interna de la externa. Bien es cierto que publicidad y relaciones con los medios son comunicación externa, pero lo que ella denomina área de relaciones públicas contempla acciones tanto de comunicación externa como de interna. El problema que puede surgir de esta situación es que el profesional responsable del área, al tener que priorizar, conceda mayor importancia a la comunicación externa, en detrimento de la interna. Por otro lado, habría también que plantearse hasta qué punto, las relaciones con los medios no pueden ser también relaciones públicas.

Para concluir el epígrafe del organigrama o estructura que debe tener un gabinete de comunicación, podemos quedarnos con una recomendación de Westphalen y Piñuel (1993: 579), que aconsejan una organización flexible *“a fin de que cada cual pueda movilizarse sin importar el cambio de actividad en caso de apuros, o cuando la actualidad lo imponga”*. Puesto que el trabajo del gabinete debe estar perfectamente coordinado y debe estar interrelacionado, también se debe tener en cuenta, como señalan los autores, que exista la suficiente flexibilidad como para que otra persona

se pueda ocupar del trabajo cotidiano de un compañero, en el supuesto de que éste no pueda desempeñar su labor habitual.

4. Ubicación del gabinete de comunicación en la organización

Un gabinete de comunicación debe estar en contacto con el resto de departamentos de la organización y muy especialmente con la alta dirección para poder ejercer debidamente sus funciones. Por ello, lo ideal es que en el organigrama de la empresa u institución así se contemple, situándolo justo al lado, con acceso directo, a la dirección general. Es imprescindible el contacto permanente (diario o casi diario) y la coordinación, ya que el gabinete ha de conocer de primera mano las líneas de la cultura organizacional que, más tarde, tendrá que difundir.

Precisamente, los autores que se han referido a la ubicación del gabinete en el seno de una organización, así lo ratifican. Westphalen y Piñuel¹⁶ (1993: 575), Álvarez y Caballero¹⁷ (1997: 101), Costa Solá-Segalés¹⁸ (2001: 62-63), Cárdenas Rica¹⁹ (2000: 40) y Ramírez²⁰ (1995: 55) no dudan en situar el gabinete de comunicación junto a la dirección de la entidad de que se trate, con una dependencia directa de esta alta dirección. Así también lo ratifican Westphalen y Piñuel (1993: 573), que afirman con rotundidad que *“en ningún caso, por razones de credibilidad y de in-dependencia, debe estar subordinado a los departamentos de marketing o publicidad”*.

Por lo tanto, lo idóneo es que el gabinete se instale junto a la dirección. Una ubicación no sólo abstracta (en el sentido figurado de proximidad), sino también espacial (físicamente). Para poder mantener un contacto continuado y una comunicación fluida, resulta imprescindible que esta cercanía a la dirección sea también física. Por eso, el gabinete debe tener sus oficinas, su lugar de trabajo, muy cerca de las de dirección. De lo contrario, la distancia espacial se convertirá también, en la mayoría de los casos, en distancia en la comunicación y ésta no será lo intensa que debiera. Bien es cierto que en muchas ocasiones la ubicación física se ve condicionada por cuestiones meramente espaciales y que las oficinas del gabinete se acaban instalando donde hay lugar para ello. Sin embargo, esto no es lo adecuado y, como acabamos de argumentar, puede incidir de forma negativa en el trabajo del gabinete de comunicación.

Asimismo, cabe insistir en que el gabinete de comunicación no se debe limitar a relacionarse con la dirección, sino que ha de estar relacionado con la presidencia y consejo de administración (si los hay), con la secretaría general, con el departamento comercial, con personal... En definitiva, con todos los departamentos existentes, ya que ha de ser conocedor de la realidad, necesidades y deficiencias de aquello (su organización) de lo que ha de informar (tanto interna como externamente). A esta relación con el resto de departamentos se refiere, por ejemplo, Martín (1998: 55) al calificar de *“importante”* el contacto interdepartamental, entre el gabinete y otras secciones de la organización²¹. Sólo con ese contacto continuado, el gabinete podrá conseguir la información suficiente que le permita, a su vez, difundir entre los públicos internos y externos aquellos datos que se consideren oportunos para dar a conocer la gestión de la organización que representa y sus tendencias.

En este sentido, la relación con los distintos departamentos ha de ser, además, en condiciones de igualdad. El informe sobre *El estado de la publicidad y el corporate en España* (Villafañe: 1998: 158-162) pone de manifiesto que, efectivamente, las organizaciones que cuentan con gabinete lo consideran en el mismo nivel que otras direcciones; o sea, que cuando tienen interés por la comunicación (y crean un departamento de comunicación) sí lo valoran tanto como a otras secciones.

A pesar de esa relación constante con la directiva y demás departamentos, Costa Solá-Segalés (2001: 62-63) aboga porque el gabinete de comunicación sea un órgano independiente, para que su trabajo se pueda realizar desde la distancia suficiente, que permita comprender las situaciones y actuaciones posibles con mayores dosis de realismo (que consiga ver las cosas desde cierta perspectiva y no esté tan inmerso en la organización como para cegarse por esa inmersión). Concretamente, Costa aconseja que *“una tal posición de libertad de movimientos debe cristalizar en la ambivalencia dentro/fuera. Idealmente, el director de comunicación no debería ser absorbido por la burocracia, las normas y rigideces de la organización, aun siendo un empleado de la misma. Y, en cambio, debería permanecer con un pie fuera conservando el frescor y la distancia de un asesor externo”*.

Todo lo anteriormente expuesto es un planteamiento ideal. Pero la realidad actual nos muestra un panorama diferente. Por ejemplo, muchos gabinetes dependen de departamentos como el comercial o la secretaría general y en menos casos de los que debiera es un órgano adjunto a la dirección o presidencia. De hecho, el informe sobre *El estado de la publicidad y el corporate en España* (Villafañe, 1998:159), demuestra que en ese año las direcciones de comunicación dependían *“de la Dirección General/Gerencia o de la Presidencia (...), de Marketing/Comercial (...)”* y, según el mismo informe, también se supeditaban *“secundariamente, a otros cargos como Director de Asuntos Externos e incluso Director Económico-Financiero”*²². Ubicaciones y dependencias no del todo operativas que siguen siendo una realidad en el panorama nacional.

5. Dependencia y ubicación de los gabinetes de comunicación en Andalucía (España)

Para conocer cuál es la estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación en España, hemos llevado a cabo una investigación en la mayor comunidad del país: Andalucía. Para obtener los resultados que a continuación se resumen, se ha contactado con unos 300 gabinetes de comunicación (casi la mitad de los existentes en la comunidad autónoma, ya que se ha comprobado, en esta misma investigación, la existencia de más de 600 gabinetes en Andalucía). Asimismo, se han llevado a cabo 15 entrevistas en profundidad, se han visitado y sido testigo de cómo trabajan en 13 ocasiones (observación no participante), además de consultar diversidad de documentos oficiales y no oficiales que nos pudieran aportar un poco de luz en nuestra investigación (observación documental).

Respecto del tema que nos ocupa, la estructura de los gabinetes de comunicación, el panorama andaluz es diverso, tal como cabría esperar.

Comenzaremos refiriéndonos a la ubicación del gabinete en el organigrama de la organización. Si bien es cierto que suelen depender de presidencia, dirección general, secretaría, alcaldía, delegación o consejería (depende del caso), se pueden encontrar fórmulas distintas.

Generalmente, dependerán del máximo órgano directivo de la entidad para la que trabajen, llámese alcaldía, llámese presidencia, llámese dirección, etc. Es el caso más frecuente, y ejemplos hay en abundancia: los gabinetes de las consejerías, de las delegaciones provinciales de la Junta de Andalucía, ídem con las del Gobierno de la Nación en la comunidad, de empresas como Sevillana, de las diputaciones provinciales, de ayuntamientos, etc.

En otras ocasiones, el gabinete va a depender de un órgano intermedio, como puede ser la secretaría de Comunicación (caso de CC. OO. por ejemplo) o de un vicerrectorado (caso de la Universidad de Córdoba).

Las dependencias antes expuestas permiten el contacto fluido y necesario del gabinete de comunicación con los órganos directivos de la organización, para que pueda informar de las decisiones que se toman, al tiempo que pueda asesorar a los dirigentes en materia de comunicación. Sin embargo, también hay casos en Andalucía que son mucho menos operativos. Por ejemplo, es más complicado trabajar en un gabinete que se encuentra inmerso en el departamento de Recursos Humanos o en el de Marketing, como sucede en algunas empresas. Esta situación es una falta de reconocimiento a la comunicación (dependerá del departamento donde se incluya), imposibilita el acceso directo a los máximos órganos directivos e impide una gestión de la comunicación de forma global, coordinada la comunicación interna y la externa (sin detrimento de ninguna de ellas), priorizando otras necesidades sobre las meramente informativas, etc.

Pero si, como acabamos de describir, el contacto y la dependencia con la dirección resultan vitales para el buen hacer de un gabinete de comunicación, no es menos cierto que también debe estar en contacto permanente con los otros departamentos de la entidad. Ello debe quedar reflejado en el organigrama de cualquier organización que se precie. El gabinete de comunicación tiene que relacionarse con todos los departamentos para recibir y distribuir información entre ellos, lo que únicamente se consigue estableciendo vías de contacto.

En Andalucía, salvo excepciones, los gabinetes o departamentos de comunicación suelen estar a la misma altura jerárquica que el resto de departamentos, haciendo posible la interacción con todos ellos. Por ejemplo, la Confederación de Empresarios de Cádiz tiene establecido que el departamento de comunicación depende de la Secretaría General y está en el mismo nivel que otros departamentos, como Formación u Economía.

Hablemos ahora de la cuestión espacial. Los gabinetes de comunicación suelen estar ubicados, físicamente, en espacios próximos al departamento o dirección al que pertenecen. Así, en algunos casos estarán junto a presidencia, otros al lado de dirección, otras veces junto a la secretaría de Comunicación, frente a alcaldía, al lado del delegado o el consejero, etc.

La ubicación espacial junto al órgano directivo del que depende el gabinete no es, desde luego, un capricho. Más bien todo lo contrario. Si el gabinete ha de tener un contacto fluido con el director general o presidente resulta imprescindible que sus oficinas estén próximas. De lo contrario, los encuentros serán más dificultosos y el director de comunicación se verá obligado a estar continuamente paseando de su despacho hasta el de su superior, como sucede a alguno que otro trabajador de gabinetes de comunicación andaluces.

Salvo alguna excepción, las personas que trabajan en gabinetes conocen la importancia de la ubicación espacial, lo que sucede es que hay veces que nada se puede hacer, especialmente cuando se trata de edificios antiguos, no diseñados en su origen para albergar este tipo de instalaciones. Esto es lo que le pasa, por ejemplo, a la Delegación del Gobierno de la Nación en Andalucía (ubicada en la sevillana Plaza de España) y la Universidad de Córdoba. Se destaca que esta última tiene previsto trasladar en breve las dependencias del rectorado a un nuevo edificio, donde sí que se contemplan las oficinas del gabinete de comunicación junto a las del rector y vicerrector de Comunicación, junto a lo que será la sala de prensa, también diseñada en el proyecto de obra.

Respecto del organigrama interno de los gabinetes, el modelo que más se repite en Andalucía es aquel que sitúa al director de comunicación al frente del gabinete de comunicación y, jerárquicamente, por debajo de él, el resto de trabajadores.

No suele diferenciarse entre comunicación interna ni externa (tampoco en aquellos gabinetes de comunicación que llevan a cabo las tareas propias de la comunicación interna), sino que la segmentación se suele hacer por parcelas de trabajo (web, redacción, audiovisual, protocolo, etc). Este es el caso, por ejemplo del gabinete de la empresa Sevillana, el de la Diputación de Granada, de Médicos Sin Fronteras en Andalucía, etc.

También tiene un organigrama parecido la delegación del Gobierno de la Nación en Andalucía. Al frente está el director de comunicación y, bajo sus órdenes, el resto de empleados del gabinete, pero también coordina todas las subdelegaciones existentes en ocho provincias. Algo parecido sucede con la Junta de Andalucía. Desde la Oficina del Portavoz del Gobierno (Consejería de la Presidencia) se coordinan los gabinetes de comunicación del resto de consejerías (de hecho, en el gabinete de cada consejería hay dos personas que realmente están contratadas y dependen de Presidencia) y de las delegaciones provinciales.

Asimismo, existen algunos ejemplos de organigramas planos u horizontales, no jerárquicos, en el panorama andaluz. Es el caso de la consultora MTO Gabinete, que se divide en tres grandes áreas (situadas al mismo nivel e interrelacionadas): Comunicación, Formación y Administración. Al frente de cada sección hay una persona responsable, que coordina todo el trabajo correspondiente a esa área en concreto.

A modo de conclusión

En primer lugar, constatamos en Andalucía que los gabinetes de comunicación han diversificado, con el paso del tiempo, sus funciones. De los primeros gabinetes de prensa se ha pasado a es-

estructuras más complejas, con objetivos más amplios y variados. Estas nuevas funciones están hoy, en su mayoría, vinculadas a las relaciones públicas (relaciones institucionales, con la comunidad, comunicación interna, etc). Por ello, debemos entender que los gabinetes de comunicación se enmarcan en el ámbito de las relaciones públicas.

Por otro lado, los gabinetes de comunicación andaluces suelen depender de la dirección de la organización para la que trabajan, aunque sólo en unos pocos casos existe una buena relación interdepartamental (precisamente, porque falla la comunicación interna). La ubicación física no siempre está próxima a esta dirección (especialmente en casos de edificios antiguos), sino que se tienen que adaptar a la disponibilidad espacial de la entidad.

El modelo de estructura interna de gabinete de comunicación más repetido en Andalucía es el que sitúa al director al frente del mismo y, jerárquicamente, por debajo de él, el resto de trabajadores, no diferenciando entre Comunicación Interna y Comunicación Externa, incluso en aquellos gabinetes que sí desarrollan tareas de Comunicación Interna. La segmentación se suele hacer por parcelas de trabajo más concretas, como audiovisual, web, prensa, protocolo, etc. En cualquier caso, lo más importante es que la comunicación en general esté coordinada, sea un todo. Para conseguirlo, se tiene que gestionar desde un único departamento, siendo totalmente inadecuado que, por ejemplo, comunicación interna esté en recursos humanos, relaciones con los medios en el llamado gabinete de prensa y protocolo por otro lado; como sucede en algunos casos en Andalucía. La comunicación tiene que coordinarse y, para eso, necesita cierta unidad organizativa y espacial.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2004): *Teoría, Estructura y Funcionamiento de los Gabinetes de Comunicación. El caso andaluz*, SP-UMA, Málaga.
- ÁLVAREZ, T. y CABALLERO, M. (1997): *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de comunicación*, Paidós, Barcelona.
- BENAVIDES, J., GARCÍA, J. y RODRÍGUEZ DEL BARRIO, A. (1998): "La publicidad y el corporate en 1998", VILLAFANE, J. (dir.) (1998): *El estado de la publicidad y el corporate en España. Informe Anual*, Telefónica, Madrid, pp. 189-215.
- BERGEN, J. (1999): "Corporate Communications Spendin and Reputations of Fortune 500 Companies", en *Raga'n Public Relations Journal*, julio-agosto 1999, pp. 9-32.
- CÁRDENAS RICA, M. L. (2000): *Gabinetes de prensa en la provincia de Sevilla. La información como servicio local*, Diputación de Sevilla, Sevilla.
- CARRASCOSA, J. L. (2003) : *De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento. Información versus comunicación*, Ed. Arcadia, Madrid.
- CASTILLO ESPARCÍA, A. (2001): *Los grupos de presión ante la sociedad de la comunicación*, UMA Debates, Málaga.
- CASTILLO ESPARCÍA, A. (2002): "El papel de las fuentes. Relaciones entre gabinetes de comunicación y medios de comunicación", en AA. W. (2002): *Prensa y periodismo especializado*, Ayto. Guadalajara, Guadalajara, pp. 563-572.
- COSTA SOLÁ-SEGALÉS, J. (2001): "El director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI", en AA.W (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Gestión 2000, Barcelona, pp. 47-66.
- COSTA, J. (1977): *La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral*, CIAC, Madrid.
- COSTA, J. (1988): "Comunicar la imagen de la empresa", en *Documentos Internacionales de Comunicación*, nº 25, Centro Internacional de Investigación y Aplicaciones de la Comunicación CIAC, Barcelona, pp. 7-16.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. y BROOM, G. M. (2001): *Relaciones públicas eficaces*, Gestión 2000, Barcelona. Versión original CUTUR S., CENTER, A. Y BROOM, G. (2000): *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey.
- DACHEUX, E. (1994): *Les stratégies de comminication persuasive dans l'Union européenne*, L'Harmattan, París.
- DEL POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Ed. Fragua, Madrid.
- MARTÍN MARTÍN, F. (1998): *Comunicación empresarial e institucional*, Ed. Universitas, Madrid.
- MARTÍN MARTÍN, F. (1988): *El Gabinete de Comunicación: Periodismo empresarial*, ASECOM, Ávila.
- MÍNGUEZ, N. (1999): "Identidad, imagen y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial", en ZER, nº 7, diciembre 1999, UPV pp. 181-192.

- NOGUERO, A. (1982): "Animación socio-cultural en la empresa, en el contexto de las relaciones públicas", en *Documentos Internacionales de Comunicación*, nº 17, julio/agosto 1982, Centro Internacional de Investigación y Aplicaciones de Comunicación CIAC, Barcelona, pp. 31-39.
- PINILLA GUTIÉRREZ, M.E. (2000): "Un llamado para superar la desarticulación", en *Cuestiones*, nº 12, 2000, Facultad de Comunicación Social de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia, pp. 8-10.
- RAMÍREZ, T. (1995): *Gabinetes de Comunicación*, Bosch Comunicación, Barcelona.
- RODRICK, R. y KNOX, R.L. (2002): "Information Seeking Among Organizational Members", en *Communication Research Reports*, vol. 19, nº 4, The Eastern Communication Association, pp. 372-379.
- SANCHO ROYO, D. (1999): *Gestión de servicios públicos. Estrategias de marketing y calidad*, Tecnos, Madrid.
- VILLAFANE, J. (coord..) (1998): *El estado de la publicidad y el corporate en España*, Telefónica, Madrid.
- WESTPHALEN, M. H. y PIÑUEL, J. L. (1993): *La dirección de comunicación*, Ed. Prado, Madrid.

NOTAS

1. Carrascosa (2003:18) señala dos errores frecuentes: *“pensar que la comunicación empieza, o peor aún, termina en lo que publican los medios de información (o cualquier otro escenario de proyección exterior a la empresa o institución) y olvidar la comunicación interna y carecer, por ello, de terapia preventiva ante la esquizofrenia que suele generar una política exclusivamente basada en la imagen exterior”*.
2. Aquellos gabinetes de prensa se encargaban de enviar información a los medios y de coordinar las emisoras de radio u otros medios de comunicación municipales, en el caso de que éstos existieran.
3. En la misma línea, Costa (1988:12) añade que *“hacer y comunicar son las dos caras de una misma moneda”*. Para hacerlo saber es imprescindible la comunicación, que debe estar gestionada por un gabinete. Y ese “comunicar” va a tener una incidencia directa en la imagen que los públicos se van a ir haciendo de la organización.
4. Tal como puntualiza el propio autor, muchas veces los gabinetes de comunicación se limitan a supervisar las campañas de publicidad.
5. Recogido en Ramírez (1995:135).
6. Evidentemente, cualquier organización que se precie debe contar con un Manual de Identidad Corporativa que el gabinete de comunicación tendrá en cuenta al llevar a cabo las distintas acciones. En caso de no existir, el gabinete debe promover y coordinar su elaboración (especialmente el director de comunicación), pues es la única manera de evitar confusiones en materia de identidad corporativa. Por otro lado, se debe tener en consideración que, tal como destaca Mínguez (1999: 191), *“la imagen corporativa no atañe exclusivamente al departamento de comunicación, sino que es una tarea que afecta a la alta dirección y su gestión exige el compromiso de las distintas áreas funcionales de la organización”*.
7. De hecho, existen estudios que establecen una correlación entre inversión en comunicación y una buena imagen pública, lo que incide en la importancia que desempeñan las estrategias de comunicación en las organizaciones, tal como señala Bergen (1999:32).
8. Rodrick y Know (2002: 372-379) han analizado el flujo de comunicación que se establece en las organizaciones de una manera cotidiana y permanente, incidiendo en la necesidad de que no sólo resultan imprescindibles los planes estratégicos de comunicación, sino que la revisión continuada permite mejorar la eficacia de esa comunicación. Para estos autores, todo plan debe plantear mecanismos de revisión recurrentes que verifiquen la comunicación día a día en la organización.
9. Unos de los aspectos básicos de la comunicación son los parámetros de evaluación de las estrategias desarrolladas para poder comprobar qué aspectos deben modificarse y cuáles potenciarse. Así, Cutlip, Center y Broom (2000:340) catalogan la evaluación como inicio y final de la planificación estratégica en comunicación, e inciden en la necesidad de incrementar los mecanismos de evaluación a través de técnicas empresariales como la dirección por objetivos (MBO: *Management By Objectives*), la dirección por objetivos y resultados (MOR: *Management by Objectives and Results*) y la técnica PERT (*Program Evaluation and Research Technique*). Para Morrissey (1977: 9) la aplicación correcta de la técnica MBO debe realizarse desde siete pasos esenciales:
 - Definición de la naturaleza y misión del trabajo
 - Determinación de las áreas de resultados clave en cuanto a tiempo, esfuerzo y personal
 - Identificación de factores mensurables sobre los que se pueden establecer los objetivos
 - Establecimiento de objetivos o determinación de resultados que se pretenden alcanzar
 - Preparación de planes tácticos para lograr los objetivos específicos, incluyendo:
 - Programación para establecer una secuencia de acciones
 - Programación para establecer los plazos temporales de cada paso
 - Presupuestos para asignar los recursos necesarios para alcanzar las metas
 - Definición de responsabilidades individuales para conseguir los objetivos
 - Revisión y contraste mediante un procedimiento de comprobación para hacer un seguimiento de progresos

- Establecimiento de normas y reglas que se habrán de seguir
 - Determinación de los procedimientos para realizar el trabajo
10. Ramírez (1995: 52-53) se hace eco de que en las empresas del País Vasco se tiende a la dependencia de la comunicación externa del departamento de marketing. Esta circunstancia la califica de *“craso error que se puede pagar muy caro”*.
 11. Ramírez (1995:53) manifiesta que esta ausencia de *“personalidad e identidad propia”* de la comunicación interna es otro error, ya que debería de gozar de la *“autonomía necesaria para desarrollar su propia política”*.
 12. Así se pone de manifiesto en el informe *El estado de la publicidad y ¿l corporate en España*, dirigido por Justo Villafañe (1998: 160-161). El informe demuestra que los departamentos de comunicación en nuestro país dependían, en el momento del estudio, en un 50% de presidencia o dirección general, en un 25% de secretaría general y en otro 25% del departamento comercial o marketing.
 13. No es oportuno porque las funciones y objetivos de cada departamento deben ser diferentes y, de hecho, son distintas. Por ejemplo, Benavides, García y Rodríguez del Barrio (1998: 189-215) diferencian las funciones y objetivos del departamento de Comunicación y del de Marketing. Según los autores, las funciones de Comunicación serían *“desarrollo de eventos, desarrollo de contenidos, calendario de comunicación y construcción de estrategias globales”*, frente al Marketing, que se ocupa de *“la comunicación de marcas, de producto y de la fidelización de clientes”*. Asimismo, los objetivos son distintos. Mientras Comunicación tiene como objetivos la *“comunicación interna, las relaciones externas y la especialización, nuevas motivaciones”*, el Marketing persigue las *“ventas, el seguimiento de la eficacia de las acciones publicitarias y la personalización del cliente”*.
 14. Dirigido por Justo Villafañe (1998: 159-161).
 15. A pesar de estas dificultades manifiestas, en el informe *El estado de la publicidad y el corporate en España* se identifican tres modelos de organización. El primero es el denominado *“Departamento de Comunicación Integral”*, que gestiona la comunicación en su totalidad, tanto a nivel interno como externo (*“integra todas las áreas-, relaciones públicas externas, prensa marketing/publicidad y comunicación interna”*). El segundo es el *“Departamento de Comunicación Corporativa”*, que no integra marketing/publicidad (señala el informe que *“en algunos casos se ocupa de dirigir otras parcelas como investigación, calidad o atención al cliente”*). Y el tercer modelo es el del *“órgano staff adjunto a la Presidencia”*, integrado por el dircom y una persona de apoyo, que se centran en las relaciones públicas.
 16. Los autores destacan que el responsable de comunicación *“debe ser suficientemente gratificante como para que le permita tener una relación de igualdad con los cuadros o los responsables de la empresa que proporcionan la información”*.
 17. Concretamente, los autores argumentan que *“la dirección de comunicación deberá estar situada a los niveles superiores, en situación equiparable a la de los demás miembros de la dirección, pues sólo desde allí se puede impulsar una dinámica creativa y respetada en todos los escalafones del organigrama”*.
 18. Costa Solá-Segalés es totalmente explícito al afirmar que *“el director de comunicación será reconocido en su rango directivo y estará situado junto al máximo ejecutivo: presidente, consejero delegado o director general. Esto significa que debe identificarse con la visión prospectiva, la alta política y la mentalidad institucional”*.
 19. La autora expresa con rotundidad que *“el director de comunicación se situará junto a la dirección general”*.
 20. Ramírez considera que *“el responsable de comunicación deberá formar parte del máximo órgano decisorio del organismo en cuestión, con voz y voto, en pie de igualdad a cualquier otro miembro de la dirección”*.
 21. El informe *El estado de la publicidad y el corporate en España* (Villafañe, 1998: 161) pone de manifiesto que el nivel de interlocución del dircom con el resto de directivos de otros departamentos es *“alto, amplio, total, directo, fluido...”*, situación necesaria para que la comunicación sea bien gestionada.
 22. Esto sería en el supuesto de que existiera un gabinete con una estructura propia, organizado. Villafañe (1998: 158) también contempla que en muchos casos no existe tal gabinete, aunque sí hay personas que trabajan la comunicación y que se ubican en diferentes departamentos (Presidencia/Dirección General, Secretaría General y Comercial/Marketing, principalmente).