

El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria

Recibido: 20 de enero de 2011

Aceptado: 30 de junio de 2011

Fernando Martín Martín
martin.fhm@ceu.es
Universidad CEU San Pablo (España)

Resumen: En este artículo científico se explica la elaboración y el desarrollo del plan o estrategia de comunicación de una organización, ya sea en una empresa o en una institución pública o privada, como base de un futuro trabajo de fin de carrera o un proyecto de final de grado, a fin de licenciarse o graduarse en una universidad homologada oficialmente a nivel nacional o internacional; adaptada a los actuales planes de estudios del Espacio Europeo de Educación Superior, sirviendo posteriormente para su inmediata aplicación profesional. Siempre teniendo en cuenta que en esa específica organización seleccionada es recomendable elaborar previamente, y de manera anual, una auditoría de comunicación en la que, por previsión, se detecten las debilidades y fortalezas internas, así como las oportunidades y amenazas externas que toda organización tiene en el día a día de su quehacer profesional y social dentro del mercado de trabajo.

Palabras clave: Plan estratégico de comunicación, política comunicativa, auditoría de comunicación, comunicación en organizaciones, comunicación empresarial e institucional, investigación científica, trabajo fin de carrera, proyecto final de grado, metodología de investigación, universidad oficial, Espacio Europeo de Educación Superior.

Abstract: *In this particular scientific article explains how to prepare and develop a necessary Strategic Plan of Communication of an organization, whether a company or a public or private institution as a basis for future work Thesis or Final Project to graduate or graduate degree at a University officially approved national or international level, adapted to the current curricula of the European Higher Education, later serving for immediate professional application. Always keeping in mind that in that specific organization selected,*

you should prepare in advance and on an annual basis an Communication Audit in which, for forecasting are identified internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats that an organization has the day-to-day social and professional tasks within the job market.

Key words: Strategic Plan of Communication, Political Communications, Communication Audit, Communication in Organizations, Business Corporate and Institutional Communication, Scientific Research, Thesis Work, Final Project Grade, Research Methodology, Official University, European Higher Education Area.

1. Introducción

Basándonos en un reciente artículo publicado en la revista *Doxa Comunicación* de la Universidad CEU San Pablo (Martín Martín, 2011a), observamos que es recomendable y necesario realizar anualmente una auditoría de comunicación en toda organización. De este modo, se podrán detectar posibles acciones comunicativas internas y externas que posteriormente se aplicarán a través de la política comunicativa establecida, en el plan estratégico de comunicación, con sus fortalezas y debilidades internas, así como con sus oportunidades y amenazas externas a solucionar de un ejercicio anual a otro. Así, se conseguirá mejorar y potenciar la imagen, es decir, sus valores, credibilidad, confianza, calidad y, en definitiva, su reputación social, creando así una opinión favorable de la organización.

Tomando como base de referencia científica las 1069 auditorías realizadas por los equipos de alumnos de la Universidad CEU San Pablo (desde 1995 hasta la fecha) podríamos indicar que a la hora de investigar y elaborar un trabajo de fin de carrera (TFC) o un proyecto final de grado (PFG) sobre un plan estratégico de comunicación de una organización (empresa o institución), en cualquiera de las 45 universidades (27 públicas y 18 privadas) que imparten estudios sobre la materia (entre el conjunto de las 78 existentes homologadas oficialmente en nuestro país y adaptadas a los actuales Planes de Estudios del Espacio Europeo de Educación Superior, así como en cualquiera de las vigentes a nivel internacional) se deben tener en cuenta varios aspectos, al igual que en cualquier otro tipo de investigación científica:

Tabla 1: Porcentajes de investigación.

Introducción	20-30%
Fuentes	
Anexos	70-80%
Corpus o cuerpo de la investigación	
Conclusiones	

Fuente: Elaboración propia.

2. Política comunicativa: objetivos

En toda organización existen una serie de grandes objetivos para mejorar la imagen pública de la misma. Se pueden enumerar los siguientes: definir y desarrollar esa específica imagen pública; conquistar una mayor calidad; renovar la cultura organizacional; cultivar la motivación, integración y participación de los recursos humanos; mejorar la productividad; asegurar la rentabilidad; incrementar la competitividad; controlar y lograr la fidelidad del mercado; ser un referente social del sector. Asimismo, se encuentran los propios de cada ejercicio anual, que siempre dependen del sector de actuación y de sus concretos públicos y grupos interesados (*stakeholders*).

Sobre todos estos objetivos, observamos que es necesario que exista, en todo momento, una buena herramienta estratégica de gestión, como es la comunicación interna y externa. Esta logrará que todos ellos sean rentables y eficaces a la hora de ponerse en funcionamiento en el mercado al que se van a dirigir las acciones, productos o servicios de dicha empresa o institución (Fernández Collado, 1991: 16-19).

Al dominarse esa comunicación interna y externa, se podrá mantener adecuadamente una organización, al mismo tiempo que se involucra y motiva (cada vez más) a su personal, a sus públicos y grupos de interés externos, mediante una adecuada cultura organizacional que potencie los valores sociales de la misma, ya que “una buena comunicación empieza por uno mismo”.

Como indica Casas, “sin un efectivo plan estratégico de comunicación, los empleados nunca llegarán a comprender la tremenda batalla que se libra, día a día, en el mundo de los negocios, debido a la gran competitividad existente” (Fernández Collado, 1991: 15). Debido a este último factor, la empresa o institución debe contemplar unos concretos y éticos objetivos de comunicación, basados siempre en comunicar los objetivos empresariales o institucionales. Todo este programa busca lograr que el mercado o potencial público interesado (público objetivo al que van a dirigirse sus acciones, productos o servicios) se entere clara y concretamente de los mismos, adoptando los procesos comunicativos siguientes:

Tabla 2: Procesos comunicativos de gestión.

Política de comunicación	OBJETIVOS
Plan o estrategia de comunicación	MÉTODO - FORMA

Fuente: Elaboración propia.

Hay que saber hacia dónde nos dirigimos, por qué, cómo y en qué momento, sin olvidar que hay que coordinar todos los pasos o fases a realizar, ya que de nada sirve una buena investigación de mercado si no establecemos unos objetivos adecuados y no se desarrollan unas acciones para conseguirlos y posteriormente controlarlos y evaluarlos.

La comunicación debe plantearse como un “todo” de la cultura general, personalidad o esencia de la organización para dar una buena imagen global de la misma. En definitiva, los objetivos de comunicación anuales que deben establecerse, para conformar una buena política comunicativa, son los siguientes:

- Prever, coordinar, gestionar, editar, difundir y controlar la actividad de comunicación e imagen (tanto a nivel interno como externo) entre todos los públicos y grupos de interés de la organización: crear una dirección de comunicación dinámica como “sala de comunicación” *online* o abierta.
- Trasladar a la Alta Dirección el eco de la opinión pública o potenciales públicos interesados y objetivos con respecto a temas que afecten al ámbito de actuación de la organización.
- Coordinar y canalizar el plan estratégico de comunicación de dicha organización.
- Lograr la motivación y colaboración de todos los empleados, informando y promoviendo actividades sociales, educativas, entre otras.
- Conseguir que la comunicación e imagen sean claras, transparentes, rápidas y veraces ante los públicos que nos dirigimos, con la ayuda de la información, Relaciones Públicas, Publicidad, así como de los medios digitales y audiovisuales adecuados.
- Establecer y mantener estrecha y eficaz relación personal con los medios informativos y demás públicos y grupos de interés.
- Gestionar y editar, en coordinación con la Alta Dirección, la realización de acciones encaminadas a mejorar sus valores, credibilidad, confianza, calidad y reputación e imagen, creando así una opinión favorable de la organización.
- Verificar, controlar y evaluar la calidad e incidencia de nuestras acciones comunicativas, para lograr ser referente social del sector de actividad.

3. Plan o estrategia de comunicación

Herb Schmertz, directivo de una importante empresa petrolera internacional, indicaba que “el silencio no es rentable”. Esta afirmación viene a significar que sin dicho plan (orientado a que la organización sea conocida en el interior y exterior) las empresas difícilmente lograrán prestigiar sus acciones y, por consiguiente, mantenerse o aumentar sus rentas o negocio, que son la subsistencia de la organización.

Como acción de gestión estratégica, y basándose en una auditoría de comunicación previa, representa lo que es, hace en cada momento y dónde quiere llegar anualmente la

organización hacia sus públicos y grupos de interés, contándolo lo más profesional posible para así diferenciarse éticamente de la competencia.

La confianza, calidad, credibilidad y reputación de una organización son determinantes en la elección de las actividades, servicios o productos que ofrece, a la par de las variables sociodemográficas, hábitos de consumo y comportamiento de las personas que la componen: trabajadores, proveedores, clientes, inversores y accionistas. En concreto, los *stakeholders* o potenciales públicos y grupos de interés social, así como sus públicos objetivos (Freeman y Phillips, 2003: 25-32).

Lo que la población piensa u opina de una empresa o institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el interior o exterior. Por lo tanto, es imprescindible comunicar lo que se produce en ella y no callarlo. Informar de una manera lógica, clara y organizacional, es decir, por medio de un concreto y riguroso plan o estrategia de comunicación.

Jáuregui (1990: 18) expresa, de una manera clara y original, que “este plan debe regir cuanto signifiquen relaciones internas y externas de la Alta Dirección de la empresa o institución; debe ser como un ‘traje a medida’ con sus públicos y grupos interesados 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 integral de la organización”.

En sí, para que cualquier tipo de organización comunique integralmente lo que “lleva dentro de sí” (su personalidad o esencia) hacia sus empleados y demás públicos específicos (ya sea al llegar a un nuevo mercado o en un momento de crisis) es necesario elaborar detenidamente un plan estratégico de comunicación “a la medida”, que a través de las fases que se concretan seguidamente, haga lograr hacer alcanzar los objetivos o política de comunicación establecidos previamente, por medio de la interconexión entre la Alta Dirección, los expertos y el Director de Comunicación (Dircom) quien anualmente (cuando existen noticias, actividades, malos entendidos, desmotivaciones, ineficacia) se enfoca en los siguientes puntos:

Tabla 3: Funciones estratégicas de comunicación.

Prevé, detecta y define problemas
Fija objetivos
Gestiona y consigue resultados de comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Según García Falcón (1987: 49) “es necesario este plan estratégico de comunicación para introducirse plenamente en la organización, ya que es el patrón de decisiones que determina

sus objetivos, fines o metas, proporcionando los planes y políticas principales para alcanzarlos, definiendo el campo de negocios que esta persigue; la clase de organización humana y económica que es o pretende ser; y la naturaleza de las contribuciones económicas y sociales que pretende ofrecer a sus empleados, accionistas, clientes, comunidades, asociaciones”.

Dicho plan o estrategia de comunicación es una aplicación de una metodología de investigación científica concreta, desarrollada a través de la dirección de comunicación o de la agencia-consultora contratada, que debe cumplir rigurosamente las siguientes fases anuales que se desarrollarán en los siguientes cuatro apartados:

- Analizar exhaustivamente la situación del mercado exterior para conocer las características de los públicos objetivos y potenciales, así como de los grupos de interés.
- Llevar a cabo una específica y precisa investigación interna para descubrir la cultura, esencia o personalidad de la organización seleccionada y así granjearse el apoyo de sus empleados y mandos intermedios.
- Constituir un “comité asesor de comunicación”, cuya actividad se concentre en la dirección de comunicación, designando un solo portavoz organizacional que aplique los mensajes y canales idóneos en cada caso, fijando y consiguiendo resultados.
- Establecer los mecanismos necesarios para controlar, seguir y evaluar la correcta aplicación del plan o estrategia de comunicación para así lograr que profesional y organizacionalmente llegue a ser una inversión estratégica y no un gasto.

3.1. Análisis de la situación interna y externa

En esta etapa se debe desarrollar tanto una introducción histórica como una visión actual de la organización, realizándose a través de un pormenorizado análisis interno y externo de la situación, para definir lo que vamos a investigar, así como para prever y detectar los problemas existentes para posteriormente solucionarlos.

Se realizará analizando conjuntamente todas las variables (edad, sexo, condición social, hábitos de consumo) así como todo tipo de datos cualitativos y cuantitativos, tanto de esos públicos objetivos existentes (para así conseguir fidelizarlos) como de los potenciales públicos y grupos de interés a quien la organización quiere llegar día a día y de manera anual, con la finalidad de saber las características técnicas de esos públicos específicos a los que dirigir nuestras actividades, productos y servicios.

Aplicando el análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades), realizado previamente a través de la citada auditoría de comunicación, se podrán ir detectando dichos problemas basados en las debilidades internas y amenazas externas, así como ir produciendo ideas y sugiriendo posibles mensajes también basados en las fortalezas internas y oportunidades externas, es decir, marcando el objetivo y la misión de dicha investigación, con su consiguiente justificación científica y tipología dentro del sector y organización auditada (Martín Martín, 2010a: 165-169).

Para conseguir los objetivos o la fundamentación de este análisis previo, se irán aplicando en cada momento una serie de técnicas sociológicas, tanto a nivel interno como externo:

- *Investigación interna*: mediante la aplicación de encuestas, encartes en la revista informativa y el portal web; entrevistas y reuniones con empleados, jefaturas-expertos y sindicatos (observación de datos y análisis de resultados), para llegar a conocer la cultura, personalidad o esencia de la organización; tener el apoyo incondicional de esos empleados, jefaturas-expertos y sindicatos; y fijar la opinión sobre su imagen organizacional.
- *Investigación externa*: por medio de encuestas y entrevistas a clientes, inversores, proveedores, público actual y potencial para lograr la confianza del público al que nos dirigimos y potenciar dicha imagen pública.

De esta manera se obtendrán una o varias hipótesis o suposiciones de una verdad científica de partida, que se deberán confirmar al final dentro del plan estratégico de comunicación.

3.2. Posicionamiento en el mercado

Al establecerse el análisis de la situación actual, se procederá a una investigación exhaustiva para determinar el posicionamiento en el mercado y en el sector de la organización. Así se podrán conocer los errores y aciertos logrados por las organizaciones competentes, ya sea a nivel internacional, nacional o regional, para así saber lo que debe comunicarse sobre nuestra empresa o institución, tanto a nivel informativo como de Relaciones Públicas y Publicidad.

Se irá desarrollando por medio de una investigación en la que se observará, poco a poco, los rasgos de su competencia; la percepción de nuestra organización en el exterior; la aceptación o rechazo de nuestras acciones, productos, actividades o servicios, consiguiendo así tener una visión global de la identidad y la percepción que tiene la organización en el sector (o sectores) de actuación en la que opera.

3.3. Creación de comité de comunicación

Este comité decidirá diariamente los mensajes a comunicar y los formatos a emplear, fijando plazos para conseguir resultados comunicacionales.

Estará formado por la Alta Dirección de la organización (presidencia, dirección general, consejero delegado), la Dirección de Comunicación (Dircom), especialistas en cada tema a tratar y una agencia-consultora externa, en el caso de haber sido contratada.

Con la finalidad de aumentar su eficacia, dicho comité debería estar dirigido por un sólo portavoz de la organización, que tendría las siguientes responsabilidades:

- Mentalizar la necesidad de una comunicación directa entre la Alta Dirección, empleados, expertos, sindicatos, etcétera.
- Coordinar todas las investigaciones a realizar.
- Reunirse con el resto de áreas en cualquier situación de crisis.

- Establecer las comunicaciones (tanto internas como externas) centralizándolas a través de la consiguiente dirección de comunicación.
- Seleccionar canales de difusión idóneos.
- Prever, planificar, diagnosticar y aplicar medidas concretas de comunicación e imagen de la organización (SMS, MMS, correos electrónicos, notas informativas, videonoticias, *clipping*, *dossiers* informativos, revista informativa, portal web, discursos, cursos, campañas).
- Contactarse permanente con la Alta Dirección y los medios de comunicación, quienes ayudarán a difundir cualquier mensaje impreso, digital o audiovisual que se necesite para potenciar en cada momento la imagen de la organización, llegando a cada uno a sus públicos de interés a quienes se dirige y formando unificadamente (con los propios medios de esta organización) una gran cadena de expansión informativa cada vez mayor y más profesional, eficiente y rentable.

Con respecto a estas acciones comunicativas a realizarse, estas deberán estar planificadas según las necesidades de cada momento. Sería más efectivo para la organización dividirlas en acciones de comunicación “internas” y “externas”, siempre basándonos en el Análisis DAFO¹ realizado en la última auditoría de comunicación (tabla 4). Como se ha indicado anteriormente, el objetivo final no es otro que conseguir ser referente social del sector a través de una mejor imagen pública corporativa.

Tabla 4: Esquema DAFO.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno	Capacidades distintas. Ventajas naturales. Recursos superiores.	Recursos y capacidades escasas. Resistencia al cambio. Problemas motivación del personal.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis externo	Nuevas tecnologías. Debilitamiento de competidores. Posicionamiento estratégico.	Altos riesgos. Cambio del entorno.

Fuente: Elaboración propia a partir de Humphrey (1970).

Cada una de estas acciones comunicativas deben cumplir un objetivo concreto y escalonado para llegar a ser rentable al final de su ejecución anual, es decir, deben desarrollarse bajo la tutela de un *planning* o “planificación gráfica anual”, dividida en doce meses según los ejes u objetivos primordiales a conseguir.

1.-Técnica de medición estratégica organizacional desarrollada en la década de 1970 por el ingeniero y consultor norteamericano Albert Humphrey (1926-2005) de la Universidad de Stanford.

Al comienzo se realizarán acciones informativas y comunicativas “no persuasivas”, que sirvan para difundir lo que hasta la fecha se ha desarrollado, potenciándose la actividad organizacional. Una vez conseguido este concreto objetivo se pasará (mes a mes) a aplicar acciones de desarrollo y ampliación de conocimientos sobre las actividades, servicios o productos de la organización, mediante el apoyo directo de “acciones no persuasivas internas” como las que se enumerarán a continuación:

3.3.1. Entrada libre a todo tipo de información interna y externa; información sobre investigaciones de mercado y audiencias; elaboración de un “Manual de Funciones Interno” por departamentos y filiales; desarrollo y aplicación directa de un “Código Ético” o de conducta; mantener buenas relaciones con todos los departamentos y filiales; creación y constante actualización del banco de datos y sus correspondientes bases de datos interrelacionadas; elaboración del presupuesto anual de comunicación; desarrollo y aplicación del *dossier* de productividad comunicativa o *tracking*; *clipping* o seguimiento de medios informativos diarios; control de las suscripciones técnicas necesarias por departamentos; realización y apoyo a todo tipo de reuniones de grupo; organización de accesos cada vez más profesionalizados al portal a través de su Intranet o Extranet; creación y actualización de un *blog* o *videoblog* como potencial “buzón de sugerencias”, a fin de captar posibles problemas o soluciones organizacionales; informes y *dossiers* especializados; visitas informativas específicas a la organización y “jornadas de puertas abiertas”; control de redacción de circulares internas o memorándums; elaboración y aplicación de un “Libro de Estilo” que normalice su lingüística y ortografía; cursos “de formación de portavoces” para direcciones y jefaturas; creación de una “red de expertos”; desayunos de trabajo; encuentros, conferencias, discursos, jornadas con profesionales del sector; contacto regular con empresas de artes gráficas; elaboración y difusión del informe anual o memoria como un monográfico anual de la revista informativa, con apoyo impreso, digital y gráfico; investigación y ejecución de una auditoría de comunicación anual.

3.3.2. Acciones no persuasivas externas tales como: información actualizada diaria a través de teléfono gratuito del Dircom; buzón con desvío llamadas, alertas-avances, SMS, MMS, *e-mail*, *blog-Vlog*, televisión y radio propia, redes sociales; elaboración y envío de avances informativos, *dossiers*, notas informativas, videonoticias; permanentes relaciones y presencia en medios de comunicación, con aclaración de datos de la organización a través de elaboración de ruedas de prensa y apoyo de entrevistas, artículos, reportajes, programas especializados; relación informativa con Dircoms, auditores, analistas, agencias-consultoras de calificación de riesgos o *rating*; viajes informativos o *Road shows* a lugares de interés; desarrollo impreso, digital y audiovisual de la revista informativa; apoyo cada vez mayor de difusión de acciones en redes sociales profesionales y foros; realización de videos de producto o un video informativo anual; organización de eventos o actos públicos de presentación de productos y actividades; presencia de personalidades sociales que potencien la responsabilidad social empresarial o corporativa; creación y presentación de un importante premio de comunicación a la “mejor idea del año”; apoyo con campañas informativas y de Relaciones Públicas; elaboración, potenciación y aplicación inmediata del “Manual de Identidad e Imagen” que normalice e implemente la tipografía, colores base y símbolos representativos de la organización en todas sus acciones comunicativas; y una solución eficaz de cualquier plan de crisis.

3.3.3. Una vez conseguidos estos objetivos concretos es necesario aplicar inmediatamente acciones persuasivas que apoyen y consoliden la imagen organizacional: elaboración propia (o con contratación de una agencia-consultora) de los *briefings* o documentos base que marquen los ejes u objetivos a conseguir; ejecución de la creatividad y originales de campañas publicitarias de producto, de marca (originales impresos, *spots* de TV, cuñas de radio, *interstitials* y *banners* digitales; *covers* o adaptaciones musicales para radio, televisión e Internet, publirreportajes); puesta al día de *dossiers* de campañas propios, al igual que de publicidad internacional, nacional y regional dentro del banco de datos de la organización; coordinación con el departamento de marketing de planes de medios; diseño y realización de *castings*, regalos, envases de productos o *packaging*.

3.4. Control, seguimiento y evaluación de resultados

Una vez desarrolladas y ejecutadas las anteriores acciones comunicativas, es preciso y recomendable (por no decir imprescindible) llevar un control, seguimiento y evaluación de todas y cada una de ellas, que permitan en todo momento (y a lo largo del año en curso o ejercicio) la valoración de resultados y cuidar los pequeños detalles que puedan quedar pendientes para así finalizar con éxito dicho plan o estrategia de comunicación.

Se desarrollará la observación y evaluación de la fase de realización e incidencia de dichas acciones comunicativas, en su aplicación a los públicos internos y externos que las reciben, cuidando que estas sean claras. Se aplicarán encuestas y postest que comprueben la efectividad del plan o estrategia.

3.5. Recomendaciones prácticas

Como colofón a esta importante investigación realizada, se pasará a la redacción de unas “recomendaciones prácticas inmediatas”, que tengan prioridad dentro del conjunto desarrollado para posteriores aplicaciones que ayuden a mejorar (lo antes posible) el clima de comunicación interna y externa de la organización.

3.6. Planning o planificación gráfica anual

Resulta recomendable presentar ante la Alta Dirección un pormenorizado *planning* o “planificación gráfica anual” (en formato impreso y digital) dividido por “ejes de comunicación” a conseguir en dicho ejercicio, con sus correspondientes y precisas acciones comunicativas a desarrollar, aplicar y controlar mensualmente, tanto persuasivas como no persuasivas. De esta manera, se logrará al final de su eficaz ejecución, unos resultados de comunicación satisfactorios para la buena imagen pública de la empresa o institución analizada:

Tabla 5: Planning anual de comunicación.

PLAN O ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN							LOGOTIPO ORGANIZACIÓN			EJERCICIO ANUAL	
Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Fuente: Elaboración propia.

4. Plan de crisis

Se ha demostrado que “con el tiempo, una crisis bien gestionada puede fortalecer y repositionar la marca de una organización, dándole una mayor confianza, respeto, calidad, credibilidad y reputación a nivel social” (Martín Martín, 2010b). En ese sentido, resulta vital contar con un posible manual (de elaboración anual) que pormenorice las fases o pasos a seguir en caso de producirse una crisis en la organización.

Al percibirse un caso de crisis, se debe redefinir total y urgentemente (en menos de 48 horas) el vigente plan o estrategia de comunicación (de modo reactivo y proactivo) aplicando acciones comunicativas, tanto a nivel interno, externo y principalmente no persuasivas. Aunque al final sería necesario apoyar con alguna acción persuasiva (campaña publicitaria o propagandística) dependiendo que sea una empresa o una institución. En todo caso, se sugiere cumplir las siguientes medidas:

- Prever, con lógica y prudencia, cualquier situación de crisis en la organización.
- Convocar un rápido “comité de crisis”, formado por la Alta Dirección, Dircom, expertos en la coyuntura y la agencia-consultora externa, si ha sido presupuestada y contratada.
- Rápido análisis interno del problema, con un conocimiento total de la empresa o institución (a nivel interno y externo) así como de todos sus públicos y grupos de interés social.
- Gestionar inmediatamente una política comunicativa interna y externa, dejando constancia de todas las decisiones tomadas, sin asumir responsabilidad ni asesoramiento legal:
 - Centralizando toda la comunicación y eliminando todo tipo de mensajes contradictorios.
 - Adelantarse con agilidad a los medios de comunicación, no permitiendo malas interpretaciones por falta de información, con la consiguiente alarma social. Para que esto se pueda ejecutar mejor, sería necesario elaborar un “argumentario” con

previsibles preguntas y respuestas que se deban dar a los medios, por parte de cada experto perteneciente al “comité de crisis” que competa en cada tema.

- Disponibilidad total y transparencia informativa en todo momento, dando la “cara” en beneficio de la organización.
- Capacidad inmediata de reacción, sin mentir, reconociendo los errores cometidos con positivismo y credibilidad; procurando dar la máxima información del origen de esa crisis y explicando las posibles soluciones.
- Coordinar la emisión de todo tipo de mensajes idóneos, dentro y fuera de la organización, a través de los canales informativos necesarios en cada momento, comprobando siempre las convocatorias de medios previstas en el mismo día para no hacerlas coincidir; cuidando el protocolo de intervención de los miembros del comité de crisis; declaraciones a efectuar por los mismos; notas informativas; videonoticias, entre otros.

Analizar y controlar continuamente las acciones comunicativas llevadas a cabo por dicho comité como representante de la organización, siendo eficaz realizarlo al menos durante una semana o quincena después de su ejecución.

Evaluación de resultados, a través de un balance honesto de las actuaciones comunicativas precisas, realizadas mediante un *dossier* final entregado a todos los miembros del comité.

Trasladar (por parte de la Alta Dirección) unos sinceros agradecimientos personales a todos los públicos afectados o implicados en dicha crisis, dándoles así una positiva confianza social por parte de la organización.

Elaboración final de una concreta y veraz campaña publicitaria o propagandística que apoye y haga recordar la solución de la crisis por parte de la organización afectada, siempre en colaboración con el departamento de *marketing*, el cual ayudará a planificarla eficazmente en los medios de comunicación presupuestados y seleccionados en cada caso.

5. Conclusiones

Con el desarrollo del presente artículo se ha intentado subrayar la importancia de un plan o estrategia de comunicación anual, el cual debe configurarse como una herramienta estratégica de gestión e inversión: en ella se resume la cultura, personalidad y esencia de la organización, así como las diversas acciones comunicativas que logran trasladar a sus públicos (objetivos y potenciales) una serie de valores y objetivos que se propone explicar y aplicar en el sector y mercado (confianza, calidad, credibilidad). En definitiva, el diseño de un adecuado plan comunicacional consigue una progresiva mejora de su imagen, su reputación social y credibilidad.

Esta metodología científica se asimila desde las universidades homologadas oficialmente, pudiéndose aplicar inmediatamente a cada empresa o institución que lo requiera. Mediante

la rigurosidad y profesionalidad de estos estudios, se lograrán valorar más los trabajos de fin de carrera y los proyectos de final de grado, los cuales reflejan la *summa* de los conocimientos académicos de los alumnos universitarios que mañana dirigirán esos sectores y mercados.

Fuentes consultadas

- Alcat, E. (2009). *Seis recetas para superar la crisis*. Barcelona: Alienta.
- Benavides Delgado, J. et alii (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Berganza Conde, M. R. y Ruiz San Román, J. A. (2005). *Investigar en Comunicación*. Madrid: McGraw Hill.
- Caridad Sebastián, M. (coord.) (2000). *La sociedad de la información*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Costa, J. (2009). *Nuevos paradigmas para la Dirección de la Comunicación*. Valencia: Aldea Global y Universidad Jaume I.
- Cuarenta éxitos en Comunicación* (2003). Barcelona: Asociación Adecec y Pearson.
- Dircom, Asociación.
- (2011). *Anuario de la Comunicación*. Madrid: Dircom.
- (2009). *El Estudio de Imagen de las Agencias o Consultoras de Comunicación y Relaciones Públicas*. Madrid: Grupo Consultores PrScope.
- (2008). *La Gestión de la Comunicación de Crisis en España. Experiencias y Prácticas de las Empresas*. Madrid: Dircom.
- (2005). *El estado de la Comunicación en España*. Madrid: Dircom.
- Fernández Collado, C. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. México D. F.: Trillas.
- Freeman, E. y Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Boston: Ace.
- García Falcón, J. M. (1987). *Formulación de estrategias en la empresa*. Las Palmas: Cies.
- Hernández Sampieri, R. et alii (1991). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGrawHill.
- Jáuregui, F. (1990). “Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa”. *Ideas empresariales* (diciembre 1990), pp. 18 y ss.
- La Comunicación empresarial. Tarea de profesionales* (1989). Madrid: Asociación Asecom.
- La Comunicación y las Relaciones Públicas en España. Radiografía del sector* (2008). Barcelona: Asociación Adecec y Sigma Dos.

Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis. Lecciones prácticas*. Barcelona: Uoc.

Marta Lazo, C. (coord.) (2010). *El EEEES y el Proyecto Final en los Grados de Comunicación*. Madrid: Fragua.

Martín Martín, F.

_(2011a). “Cómo investigar y elaborar un Trabajo Fin de Carrera/ TFC o un Proyecto Final de Grado/ PFG sobre la Auditoría de Comunicación de una organización en el marco de la Universidad española”. *Doxa Comunicación*, núm. 12 (mayo 2011), pp.169-183.

_(2011b). *Perspectivas de la Comunicación 2011*. Madrid: Consultora de Comunicación WellComm.

_(2010). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas.

_(2004). *Diccionario de Comunicación Corporativa e Institucional y Relaciones Públicas*. Madrid: Fragua.

Martín Martín, F. (coord.) (2010b). *Nuevos tiempos para la Comunicación Empresarial e Institucional*. *Icono14*, núm. 16, 8(2).