

Joaquín Muñoz D'Ocón



Presenta:

¿Por qué es importante el DirCom en la directiva empresarial?

ÍNDICE

1. [Resumen.](#) -----pag. 3
2. [Puesta en valor del DirCom.](#) ----pag. 4
3. [Adenda: Costa Cruceros.](#) -----pag. 12
4. [Bibliografía.](#) -----pag. 20

20 de noviembre de 2013

1. RESUMEN/ ABSTRACT

Argumentación dirigida a la directiva empresarial para demostrar el valor que posee la comunicación organizacional implementada de manera profesional, es decir, gestionada por un Director de Comunicación (DirCom). Para ello se investigarán las razones de las fisuras existentes entre la acción que el DirCom podría desarrollar en el plano directivo de la empresa y las reticencias por parte del consejo directivo. Posteriormente se realizará una demostración del potencial de la figura del Dircom mediante el desarrollo de un diagnóstico reputacional de un caso de comunicación ejemplar.

Reasoning addressed to board of directors to demonstrate the value that has the organizational communication when he is implemented professionally, that is managed by a Director of Communication (DirCom). For this purpose we will investigate the reasons for the fissures between the DirCom action could develop at the management level of the company and the reticence on the part of the board of directors. Later there will be a demonstration of the DirCom's potential through development of a diagnosis of a case reputational exemplary communication.

2. PUESTA EN VALOR DEL DIRCOM

Mucho se ha reflexionado sobre cómo ha de conformarse un consejo directivo, por ejemplo en los trabajos de M. Iborra¹, H. Mintzberg² o S. Robbins³ pero, curiosamente, todavía en un 25% de las ocasiones no se tiene en cuenta la gestión de la reputación de la organización a la hora de conformar ese consejo, tal y como se muestra en el informe "El estado de la Comunicación en España en 2010" aclarando que "las perspectivas de creación de departamentos de Comunicación en aquellas compañías que aún carecen de él son de que la mitad no tiene pensado hacerlo"⁴. El presente artículo, donde tratamos esta problemática, pretende poner en valor la gestión de la reputación y, para ello, es necesario destacar la importancia de la presencia del Director de Comunicación en el seno de la directiva empresarial.

Una buena manera de comenzar sería aclarando el significado que la palabra "marca" debe tener para un consejo directivo. La marca es el principal intangible de una organización empresarial, el cual sirve de faro para proyectar a todos los públicos un valor diferencial respecto a la competencia, con la intención de dar un sentido global al crecimiento y supervivencia de la imagen de la empresa.

Sólo desde esta perspectiva se puede entender la reputación que se genera en cada uno de los públicos potenciales (grupos de presión) al pensar sobre una organización en cuestión, cuando se le comunica, intencionadamente o no, mensajes.

Joan Costa, referente fundamental en todo el mundo sobre la comunicación corporativa, apunta sobre esta cuestión en su artículo "La operación triunfo del corporate", relacionando la marca con la imagen global de la organización⁵. En su reflexión nos indica que se debe sustituir la mentalidad exclusivista del

¹ IBORRA, M., DASÍ, A., DOLZ, C. y FERRER, C. "Fundamentos de Dirección de Empresas". Ed. Thomson (2006). Capítulo 12.

² MINTZBERG, H. "La naturaleza del trabajo directivo". Ariel Gestión, Barcelona (1983). Cap 4

³ ROBBINS, S. y COULTER, M. "Administración". Ed. Prentice Hall, México (2000). Cap. 1 y 15

⁴ DIRCOM. "El estado de la Comunicación en España en 2010". *Asociación de Directivos de Comunicación* [en línea]. Asociación de Directivos de Comunicación, Madrid: 2010. <http://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/estado-comunicacion-3b3n.pdf> [Consulta: 3 de enero de 2012]

⁵ COSTA, Joan. "La operación triunfo del corporate". *Komunika* [en línea]. Joseba A. Etxebarria Gangoiti, Donostia-San Sebastián: 18 de marzo de 2005. <http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/la-operacion-triunfo-del-corporate/> [Consulta: 30 de diciembre de 2012]

20 de noviembre de 2013

corporate para integrar todas las comunicaciones desde un único faro, incluyendo a aquellas que se excluyen de la empresa por no ser parte de su "corpus", es decir, la comunicación comercial y publicitaria. Él añade también el concepto de referencia que abarca todo lo que debería abarcar el corporate: imagen global. Este instrumento de gestión al que hace referencia es sin duda la imagen corporativa de una empresa, la cual abraza tanto la imagen funcional, de cómo funciona la empresa a todos los niveles, como la autoimagen de la empresa, su cultura, y la intencional que fuerzan al transmitirla a sus públicos. Esta gestión de intangibles es en realidad una gestión de la imagen global de la empresa, salgan las comunicaciones del "corpus" de la empresa o no. El DirCom (director de comunicación) debe gestionarlas en su globalidad, como estrategia global de las comunicaciones de la organización, para dar un mensaje coherente y coordinado que recoja el sentido global de la estrategia que se ha trazado de acuerdo a la identidad de la empresa y sus objetivos relacionados con la misión y visión, los cuales sirven de faro para poder gestionar esos intangibles de la imagen en acciones concretas.

La profesión de director de comunicación, reducida comúnmente a planificador de medios, se va a enfocar desde ésta nueva óptica en 3 vertientes: planificar, dirigir y coordinar todas las herramientas y técnicas de comunicación y de gestión de intangibles empresariales que puedan beneficiar, tanto a nivel interno como a nivel externo, mediante el seguimiento de una estrategia definida con la intención de fortalecer la imagen y reputación de la organización. Para ello se empieza por la elaboración de un documento. De un "Documento de Identidad", donde encontramos redactados conceptos claves como cultura corporativa, la misión (qué es) o visión (hacia donde se dirige), para servir de guía en el establecimiento de coherencia en la imagen corporativa que se va forjando en un contexto en el que el receptor lo crea a través de sus experiencias⁶ (inputs), tal y como se ejemplifica en el documento de identidad que se ofrece al final de este artículo. Pero sobretodo, tras el correspondiente diagnóstico que se elabora, primer paso hacia la elaboración de una estrategia, es necesario confiar en el plan de acción propuesto por el DirCom para mejorar la imagen a través de distintos recursos comunicativos.

Recursos desde el concepto de comunicación organizacional que se ha explicado anteriormente y que hace necesaria la presencia de un DirCom. Un concepto que no debe tener solamente una visión funcional en la que se prime la destreza del comunicador (pues en la actual sociedad sobrecomunicada

⁶ MOURIZ COSTA, Joaquín. " Un repaso al concepto de imagen corporativa". Comunicación Corporativa [en línea]. 27 de septiembre de 2009. <http://mouriz.wordpress.com/2009/09/27/un-repaso-al-concepto-de-imagen-corporativa/> [Consulta: 15 de diciembre de 2012]

20 de noviembre de 2013

no son igual de eficaces los mensajes creativos ya que reciben menos atención que antaño), sino posicionando una nueva visión, en la que se vea a la empresa como una realidad en construcción, con "una visión y estrategia integral que posibilite proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales"⁷, tal y como afirma Carlos Fernández. También nos encontramos con muchos falsos gurús en este sector, periodistas y especialistas de dirección de empresas a los que les falta un bagaje interdisciplinar más amplio, con conocimientos estratégicos y comunicacionales a nivel comercial, que tengan en cuenta el sector en el que se desenvuelven los públicos con un gusto cambiante, tal y como se desprende del informe "El estado de la Comunicación en España en 2010"⁸ donde se indica que apenas un 5% de los DirCom tienen la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas, primando la titulación de Periodismo, Económicas y Jurídicas en los actuales puestos. Ello indica una concepción del Director de Comunicación (en sus distintas nomenclaturas) por parte de las directivas empresariales como planificador de medios, así lo aclara el informe, valorando sus contactos más que su capacidad estratégica.

Es importante pararse a observar detenidamente este apartado, para entender las fisuras existentes entre la acción que el DirCom podría desarrollar en el plano directivo de la empresa y las reticencias por parte del consejo directivo, debido a elementos habituales de la cultura corporativa de las empresas.

Al observar como el consejo directivo piensa, y con qué parámetros se guía, la visión que se nos muestra, por ejemplo, en las investigaciones de M. Iborra⁹ (de referencia para la Universidad de Valencia¹⁰) es la de un valor de la reputación poco respetado en la directiva debido a la tradición que arrastran. Una tradición basada principalmente en tres escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y la de sistemas sociales.

⁷ FÉRNANDEZ, Carlos. "La comunicación en las organizaciones". Trillas, México (2002).

⁸ DIRCOM. "El estado de la Comunicación en España en 2010". *Asociación de Directivos de Comunicación* [en línea]. Asociación de Directivos de Comunicación, Madrid: 2010. <http://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/estado-comunicacion.pdf> [Consulta: 3 de enero de 2012]

⁹ IBORRA, M. et al. "Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas". Ed. Thomson (2007).

¹⁰ PIQUERAS, Juan José Renau. "Fundamentos de dirección de empresas". Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía de la Universidad de Valencia (2012).

20 de noviembre de 2013

La escuela clásica tiene como principales representantes a Taylor, y la administración científica del trabajo, y a Fayol, y la teoría clásica de la administración. Por un lado, Taylor y la administración científica del trabajo aportaron a la gestión de la empresa conceptos tan conocidos como la división del trabajo y la especialización¹¹, la supervisión funcional, dirección empresarial basada en el control, y trabajadores "Homo economicus" cuya motivación obedece sólo a fuerzas económicas o teniendo en cuenta otras como el estima social, el honor o reproducirse. Por otro lado, Fayol y la teoría clásica de la administración contribuyeron en la gestión organizativa asegurando que existen seis tipos de actividades que deben ser establecidas en una empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas), así también que la administración supone planificación, organización de recursos y dirección del grupo humano, que todo esto debe de estar coordinado y controlado a la vez dando 7 principios para ser eficaz en dicha administración: división del trabajo (Centralización), autoridad y responsabilidad (Jerarquía), disciplina (Orden), unidad de mando (Equidad), unidad de dirección (Estabilidad personal), subordinación e interés particular (Iniciativa), remuneración proporcional a los esfuerzos (Espíritu corporativo)¹².

Las críticas que surgen hacia la escuela clásica es que omite la existencia de una organización informal dentro de la empresa, una cultura con más elementos que los directamente relacionados con la tangibilidad de la empresa, y es propicia a crear un extremo racionalismo y una ausencia de verificación.

La otra escuela en la tradición directiva es la de las relaciones humanas, que recalca la importancia de las relaciones humanas en la empresa. Tiene su origen en una investigación realizada en Western Electric Company, y se creó debido a los resultados insatisfactorios de la escuela clásica. Sus principales aportaciones nos hablan de puestos de trabajo con actividades típicamente sociales, de la existencia de una organización informal en la empresa y de una responsabilidad de empleo antes que de control formal¹³.

Las líneas de investigación de la escuela de las relaciones humanas son dos especialmente, la primera es la motivación en el comportamiento de las personas y tiene como representantes a Maslow y Herzberg, y la segunda es la del liderazgo, representada por McGregor, Likert, Tannenbaum y Schimft.

¹¹ CHARLIN, Chaples. "Tiempos modernos". *Youtube* [en línea]. <http://www.youtube.com/watch?v=7RHtkFhfJqI> [Consulta: 28 de diciembre de 2012]

¹²

¹³ PIQUERAS, Juan José Renau. "Fundamentos de dirección de empresas". Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía de la Universidad de Valencia (2012).

20 de noviembre de 2013

Las principales críticas que se le pueden verter a la escuela de relaciones humanas son la excesiva atención que presta a los factores psicológicos y el considerar la empresa como una unidad cerrada.

Por último, nos encontramos la escuela de sistemas sociales que presenta dos vías de investigación. La primera es la del diseño del sistema social, que toma la organización como un sistema psicosocial cooperativo y tiene como representante principal a Barnard, y la segunda, la teoría económica del comportamiento, que se centra en los procesos de toma de decisiones y viene expuesta por Simon, Cyret y March.

El diseño del sistema social nos habla de una cooperación de las personas entre si para alcanzar sus objetivos, tomando en cuenta factores psicológicos y sociales en la toma de decisiones e interrelacionando la estructura formal e informal de la empresa.

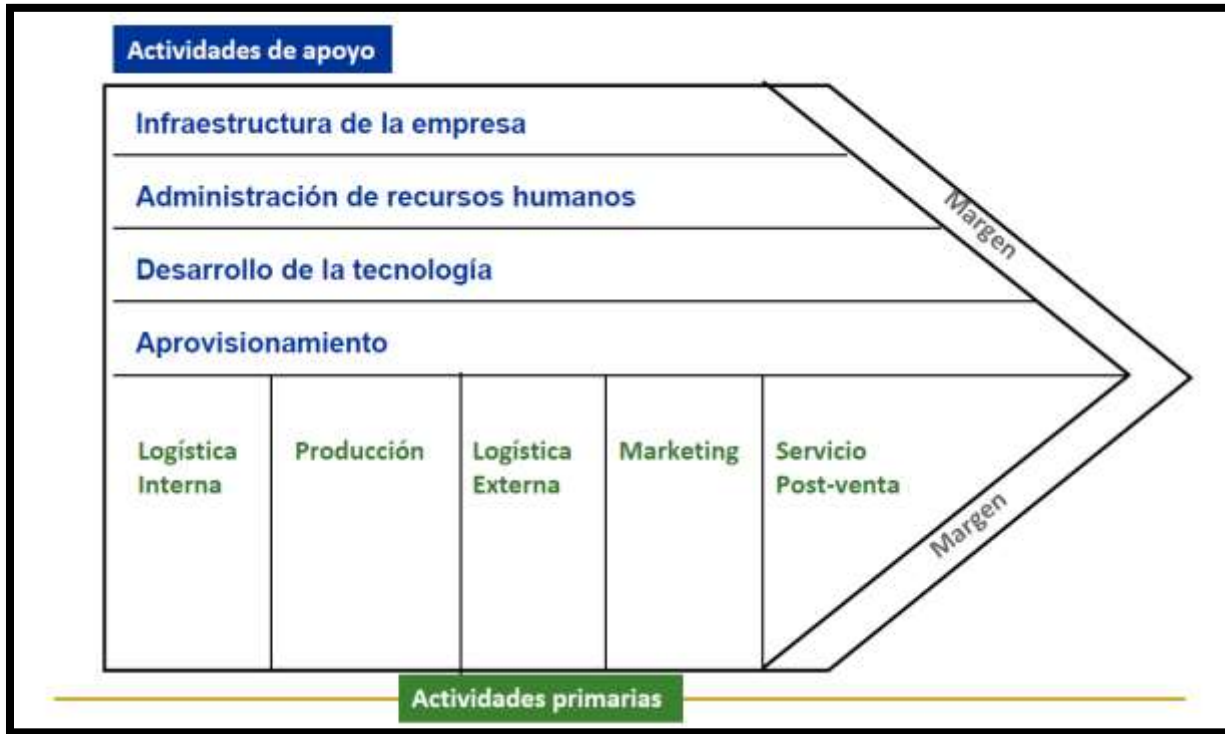
En cuanto a la teoría económica del comportamiento, estudia el proceso de toma de decisiones, el conflicto organizativo, revisando los principios básicos de la unidad de mando y buscando la integración de principios psicológicos, sociológicos y económicos¹⁴.

Éstos principios, más recientes, serían los idóneos para que el Dircom pudiera introducirse en el cuadro de mando en primera línea, sin embargo, a la luz de "El estado de la comunicación en España en 2010"¹⁵ y de declaraciones del ámbito académico¹⁶, en la cadena de valor que considera una empresa no se encuentra como elemento a tener en cuenta por el cuadro directivo la gestión de la marca y reputación generada en los diferentes grupos de presión que posee la organización. La cadena de valor, una técnica o modelo ideado por Porter que mostramos en esta gráfica, permite realizar

¹⁴ PIQUERAS, Juan José Renau. "Fundamentos de dirección de empresas". Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía de la Universidad de Valencia (2012).

¹⁵ DIRCOM. "El estado de la Comunicación en España en 2010". *Asociación de Directivos de Comunicación* [en línea]. Asociación de Directivos de Comunicación, Madrid: 2010.
<http://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/estado-comunicacic3b3n.pdf> [Consulta: 3 de enero de 2012]

¹⁶ PIQUERAS, Juan José Renau. *Declaraciones en ponencia "Dirección de empresas"* [Diciembre 2012]. Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía de la Universidad de Valencia



Fuente: Departamento de Dirección de Empresas (Universidad de Valencia).

una partición de la empresa en actividades separables y conocer cómo contribuye cada una de ellas a alcanzar los objetivos deseados, formada por todas aquellas actividades que una empresa realiza para producir y vender un producto/servicio (en teoría) y que permite analizar actividades e interrelaciones entre ellas.

Dicha cadena se constituye como un esquema en el que el DirCom tiene difícil cabida en primer plano, si acaso dentro de los costes de Marketing, por otro lado lleno de matrices y datos cuantitativos muy distantes de la función del DirCom, de ahí que el informe de referencia sobre el estado de la comunicación¹⁷ refleje las dificultades que existen para interpretar las actividades del director de comunicación en el seno empresarial, las cuales ejemplificaremos más adelante.

Finalmente sugerimos que, si de verdad parecen interesantes estos planteamientos, se constituya un departamento de comunicación para planificar la estrategia a seguir, con sus diferentes tácticas evaluadas durante el desarrollo de las mismas y a posteriori, y que ésta sea gestionada por el Director de Comunicación. Tal y como dijimos al inicio de este artículo, es el responsable de la estrategia global

¹⁷ DIRCOM. "El estado de la Comunicación en España en 2010". Asociación de Directivos de Comunicación [en línea]. Asociación de Directivos de Comunicación, Madrid: 2010. <http://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/estado-comunicacion3b3n.pdf> [Consulta: 3 de enero de 2012]

20 de noviembre de 2013

de comunicación de una empresa y el profesional que dispone de la visión holística adecuada para llevar a cabo tal función, no sólo redactando e identificando los elementos de la identidad, como aquí mostraremos, sino planteando soluciones, si se le permite, para mejorar la reputación y monitorizándola para ver si se cumplen los objetivos y poder corregir comunicacionalmente posibles desviaciones. Sin caer, por supuesto, en el "pancomunicacionismo", pues su integración en la directiva es con la función de cooperar mediante su visión y ejercicio profesional y no la de dirigir dictatorialmente al consejo: la comunicación es acción y la acción es comunicación¹⁸. El secreto está, como muy bien afirma Joan Costa, "en el pensamiento holístico llevado a la eficacia empresarial. En este sentido [...] la fusión estratégica de dos vectores fundamentales que hasta ahora estaban separados: la comunicología o ciencia de la comunicación aplicada, y la praxeología o ciencia de la acción práctica"¹⁹.

Repasando lo dicho, el DirCom es un profesiograma impreciso puesto que incluye un conocimiento empresarial a la vez que un conocimiento estructural de la comunicación. "Su objetivo principal es traducir el proyecto empresarial a la imagen. Se debe situar en la primera línea del organigrama para armonizar así las políticas formales y funcionales de la empresa, estando su actividad claramente definida en sus funciones y actividades"²⁰. Así sus funciones podrían agruparse principalmente en cuatro: normativa, pues persigue sinergias entre los activos de imagen de la compañía a partir del cumplimiento de un conjunto de normas (carta de identidad corporativa, identidad visual, etc.); servicio al resto del departamento en cualquier tema relacionado con la comunicación; formativa (interna) tanto en la capacitación comunicativa como en la difusión de la cultura corporativa; y prospectiva, de la imagen propia y de la de la competencia (incluyendo opinión pública interna).

Como decíamos antes, si los planteamientos que apuntan a un pensamiento holístico por parte de la directiva se entienden, sería de lógica dotar de un departamento de comunicación a la organización para poder poner en marcha, entre otros, estos dos instrumentos al servicio del DirCom: el comité de

¹⁸ COSTA, Joan. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios". Ed. Ciencias Sociales (1995).

¹⁹ COSTA, Joan. "Entrevista a Joan Costa por Giancarlo Carbone". *Revista Contratexto, Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima* [en línea]. <http://www2.ulima.edu.pe/revistas/contratexto/pdf/art11.pdf> [Consulta: 1 de enero de 2012]

20 de noviembre de 2013

imagen, que coordina las políticas formales y funcionales; y el observatorio permanente de imagen corporativa (OPIC), un instrumento de análisis de imagen clave en el diseño de estrategias comunicativas²¹.

Para continuar poniendo en valor la actividad del Director de Comunicación procederemos, a continuación, a demostrar su utilidad mediante un caso de comunicación conocido: el caso Costa Cruceros. Para ello diagnosticaremos, en la agenda, el problema existente en la comunicación de Costa Cruceros mediante un documento de identidad, con su enunciación del problema, para, posteriormente, marcarnos los objetivos para solucionarlo.

²¹ ENRIQUE, Ana M. "La Planificación de la Comunicación Empresarial". Ed. "Materials" Servicio de Publicaciones, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona: 2009. Capítulo 3

3. ADENDA. CASO PRÁCTICO: COSTA CRUCEROS

3.1 Documento de Identidad. DIAGNÓSTICO

3.1.1 Identidad

3.1.1.1 Historia

La historia de Costa Crociere (Costa Cruceros) comienza en 1854 bajo el nombre de su fundador "Giacomo Costa fu Andrea" y se distinguió hasta tal punto en el comercio de tejidos y de aceite de oliva entre los mercados de Génova y de Cerdeña, que muy pronto tuvo que dotarse de una flota para el transporte de mercancías en todo el mundo. En los años 30 comenzó la tradición de bautizar a los barcos con los nombres de la familia: Federico (1931), Eugenio y Enrico (1934), Antonietta, Beatrice y Giacomo (1935). Después de la 2ª Guerra Mundial la destrucción de la flota italiana de pasajeros, la demanda siempre creciente del tráfico de pasajeros, la crisis económica y el flujo migratorio atrajeron la atención de la familia Costa al sector del transporte de pasajeros en las rutas transatlánticas. A diferencia del resto de armadores, Costa tuvo la sagacidad de mirar más allá de las circunstancias temporales de la emigración y anticiparse a la demanda de este medio de transporte por parte de clase medio-alta emergente. En 1947, el "Maria C" empezó a satisfacer las exigencias de los primeros pasajeros, y en el mismo año la empresa Giacomo Costa fu Andrea se convierte en "Linea C". Desde entonces es destacable la botadura de barcos de lujo, con aire acondicionado en la primera y en la segunda clase (siendo pioneros) y de ambientes confortables y elegantes, un servicio impecable de gran hospitalidad, confort y recetas de la mejor tradición mediterránea, caracterizando su estilo italiano. Estilo que llega al máximo de la representatividad en las instalaciones, en la decoración y en las líneas arquitectónicas, siendo esto muy admirado hoy todavía por sus clientes. Giò Ponti, director de la revista Domus, dedicó su atención al tema naval resaltando los aspectos arquitectónicos y decorativos de la flota Costa. Poco a poco la "Linea C" se va fijando cada vez más en los cruceros hasta que de botar tantos, la compañía pasa a denominarse "Costa Crociere"²².

Más recientemente, en 1997 la propiedad de la empresa pasa de forma paritaria a la compañía americana Carnival (50%) y a la inglesa Airtours (50%), manteniendo inalterada su identidad de empresa

²² COSTA CRUCEROS. "Historia". Costacrueros.es [en línea]. Roma.
http://www.costacrueros.es/contents/corporate/STORIA_COMPLETA_E.pdf [Consulta: 25 de octubre de 2012].

20 de noviembre de 2013

italiana. Se crea un importante plan de inversiones y crecimiento de la flota, con la previsión de 13 nuevos barcos entre 2000 y 2012, por un total de 5.500 millones de euros. Existen varias razones para esta expansión: abrir un nuevo mercado, con barcos diferentes y únicos, de diseño espectacular; un nuevo concepto de empresa enfocado en la innovación y la excelencia de la flota y sus servicios. El “Producto Costa” se reafirma como representativo del “made in Italy” en el mundo en palabras de sus directivos. Costa Crociere entra en el tercer milenio con un programa de desarrollo de su capacidad de acogida que le permitirá mantener su posición de líder en un sector del mercado europeo en continua expansión. Una flota cada vez más moderna que, en los últimos años, y según los directivos, “navega por los mares llevando a todo el mundo la bandera de la marina italiana, el estilo de la hospitalidad italiana, y que es un escaparate incomparable de la corrientes artísticas de Italia”. Desde abril de 2003 Costa Crociere pertenece a Carnival Corporation & Plc, el mayor grupo de cruceros del mundo. Al grupo Costa Crociere S.p.A. pertenecen las marcas AIDA Cruises (líder en el mercado alemán con 5 barcos en servicio y 4 en proyecto) e Iberocruceros (que opera en el mercado español con 3 barcos). En total el grupo cuenta con 27 barcos en servicio y 9 en proyecto, ofreciendo 250 destinos diferentes cada año en el Mediterráneo, Norte de Europa, Caribe, Sudamérica, Emiratos Árabes, Lejano Oriente, Océano Índico y Mar Rojo. Además, Costa Cruceros es colaborador oficial de W.W.F. Italia en materia de protección de las ecoregiones marinas del Mediterráneo, las Grandes Antillas y Brasil. Por todo ello, el organismo italiano RINA le otorgó la Certificación B.E.S.T. 4, un sistema integrado de excelencia en cuatro áreas: Responsabilidad Social (SA 8000), Medioambiente (UNI EN ISO 14001), Seguridad (OHSAS 18001) y Calidad (UNI EN ISO 9001)²³.

Actualmente la compañía se enfrenta a la crisis del hundimiento de uno de sus barcos emblemáticos, el Costa Concordia, acontecido en enero de 2012.

3.1.1.2. Proyecto empresarial

Costa Cruceros, filial del grupo Carnival Corporation & plc, líder mundial en el mercado de cruceros, con barcos y cruceros tanto suyos como de otras compañías absorbidas como Iberocruceros o AIDA Cruises, es en grupo turístico y compañía naviera con bandera italiana que consta de 15 cruceros Costa, que tienen por misión dar una experiencia de gran encanto en tanto a comodidad y placeres de las

²³ COSTA CRUCEROS. “Historia”. Costacruceros.es [en línea]. Roma.
http://www.costacruceros.es/contents/corporate/STORIA_COMPLETA_E.pdf [Consulta: 25 de octubre de 2012].

20 de noviembre de 2013

vacaciones desde distintas temáticas²⁴. Su visión es internacionalizarse y espectacularizar sus cruceros para continuar siendo la líder naviera en:

- Pasión por el Cliente
- Recursos Humanos
- Trabajo en equipo
- Innovación y creatividad
- Resultados Financieros
- Ética

3.1.1.3. Cultura corporativa

Sus 15 barcos con capacidad para más de 40.000 pasajeros en total, tradicionalmente estaban posicionados en el segmento lujo, pero actualmente están girando hacia el mercado de masas, tematizándolos. En vez de funcionar como filiales en donde la oferta se ha diferenciado comunicativamente por ser empresas diferentes funcionan como un grupo donde dicen ser, además de cruceros de lujo, cruceros pensados para personas más jóvenes y de menos poder adquisitivo. Para todos ellos tienen un “estilo Costa”²⁵ que, en resumidas cuentas, tiene por finalidad convertir a sus huéspedes en los mejores partners de su crecimiento, atendiendo principalmente a clientes y a colaboradores de Costa, que son el principal recurso para hacer felices a sus huéspedes. Dicen conocer las exigencias de sus huéspedes y cuáles son sus funciones: servir a sus huéspedes cuidando mucho el detalle y demostrar siempre un gran espíritu de iniciativa, gran entusiasmo y orgullo en todo lo que hacen.

²⁴ COSTA CRUCEROS. “Nuestros valores”. Costacruceros.es [en línea]. Roma.
<http://www.costacruceros.es/B2C/E/Corporate/The+company/aboutourselves/ourvalues/ourvalues.htm>
[Consulta: 25 de octubre de 2012].

²⁵ COSTA CRUCEROS. “Nuestros valores”. Costacruceros.es [en línea]. Roma.
<http://www.costacruceros.es/B2C/E/Corporate/The+company/aboutourselves/ourvalues/ourvalues.htm>
[Consulta: 25 de octubre de 2012].

20 de noviembre de 2013

3.1.2 Imagen

3.1.2.1. Imagen funcional

Al observar cómo funciona la empresa en todos sus niveles, observamos como su funcionamiento como compañía naviera de estilo italiano absorbe las posibles variaciones de imagen de cada una de sus líneas de negocio (cada crucero), quedando descritas por el coste y ruta que tienen. Su comportamiento queda determinado por su visión de ser líderes, apostando por lograr que las funciones de la empresa operen con el más elevado sentido de servicio, tanto hacia el "cliente interno", inversores, como hacia el "huésped Costa", consumidores. Y aunque transmiten una gran calidad en la decoración y servicios de sus cruceros, recientemente se ha visto que las decisiones de sus empleados no giran entorno a sus valores, por lo que últimamente se han visto más orientadas hacia los inversores que hacia los consumidores²⁶. El ejemplo son barcos impresionantes pero carentes de salvavidas para sus pasajeros, y con tripulación poco formada para situaciones de crisis, así como un capitán irresponsable.

3.1.2.2. Autoimagen

Como apuntaba anteriormente, en su cultura corporativa no todos los valores propuestos en su identidad son asumidos. Aquí se destacan los que se vieron afectados tras el incidente del Costa Concordia: competencia, diligencia, lealtad y moralidad.

3.1.2.3. Imagen intencional

Se observa que la imagen que fuerzan al transmitir a sus públicos es la de profesionalidad, espectacularidad, la de una gran compañía, de estilo italiano, innovadora y pionera, posicionada no sólo al segmento de lujo sino al mercado de masas, con una gran oferta y un pasado reflejado en su logo (que no en su nombre, pues atiende únicamente a cuando se centraron en los cruceros y no en los viajes transatlánticos, siendo este último el origen de la compañía como es hoy en día). También con sus silencios "online" transmiten poca seguridad en si mismos. Lo último dicho hace referencia a la mala

²⁶ COVADONGA, López. "La crisis del Concordia no afecta al sector". La opinión de Málaga: Málaga. [en línea]. Editorial Prensa Ibérica: 22 de enero del 2012. <http://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2012/01/22/crisis-concordia-afecta-sector/479029.html> [Consulta: 30 de octubre de 2012].

20 de noviembre de 2013

gestión de la comunicación en el naufragio del crucero Costa Concordia, pues generó una crisis comunicativa en las redes sociales. Aún había decenas de pasajeros y tripulantes desaparecidos y Carnival Cruises, compañía emparentada con la nave italiana, aprovechaba para anunciar un descuento del 30% para próximos viajes. La consecuencia: miles de mensajes negativos en Twitter sobre esta oferta. Algunos difunden el descuento, otros lo critican debido a que el tema todavía es muy sensible. En tanto, la página de Facebook de la empresa, con más de un millón de seguidores, deja de informar el 19 de enero, dejando de actualizarse por una cantidad de tiempo no establecida. Según “Social Media Influencia”, la empresa siempre ha sido “muy progresista” en medios sociales. Sin embargo, esta última reacción en Facebook puede ser considerada “inconsistente”. De hecho, en Twitter, no se ha vuelto a mencionar que están “de luto”, y se están manejando muy mal estos espacios sociales. En cuanto a los no clientes, todo lo dicho puede verse matizado cuando reciben todos los inputs en conjunto, tanto los de las experiencias positivas de gente que ha estado en sus cruceros como la actitud crítica que promueven los medios de comunicación respecto al Costa Concordia. Puede llegar a fabricarse en sus mentes, por ese segmento de población que no ha pisado sus cruceros, una comparación del hundimiento del Costa Concordia con el famoso hundimiento del Titanic. Y las comparaciones son desastrosas porque frente a las heroicas horas finales del Titanic²⁷, con su valiente capitán, pasajeros elegantes que no pierden la compostura, músicos amenizando la muerte y las heladas aguas del océano (bastante mitificado, pero imagen al fin y al cabo), por comparación tenemos los valores que transmite Costa Cruceros de los ingredientes de su hundimiento, comparables a los del naufragio económico (actitud crítica de los medios), con inputs como: barco gigante y hortera, lleno de piscinas, casinos y escayolas imitando mármol, que encalla a pocos metros de la costa por el capricho de acercarse al máximo a ella; un capitán cobarde que huye dejando al pasaje; una tripulación sin preparación suficiente; gente arrojándose a la desesperada; una treintena de muertos y desaparecidos y hasta una amenaza de desastre ecológico, y todo por una maniobra “idiota” para saludar a la familia al pasar (al estilo italiano).

²⁷ LYNCH, Don, y MARSCHALL, Ken. “Titanic, una historia ilustrada”. Ediciones grupo B, Barcelona (1999). ISBN 978-84-406-8569-8.

20 de noviembre de 2013

3.2. ENUNCIACIÓN DEL PROBLEMA

Tras el hundimiento del Costa Concordia, la imagen de Costa cruceros, así como de Carnival Corporation en menor medida, se ha visto tocada. Los activos dañados de su imagen se corresponden con los de su imagen funcional, pues, atendiendo a los escándalos del anterior primer ministro italiano o a la crisis económica que golpea especialmente a Italia, el estilo italiano que resume su filosofía y que entienden sus directivos de ser líderes, es la historia viva de la pérdida de valores. Otros comportamientos que apoyan esto son los de los empleados poco profesionales que tiene, los cuales han disminuido la percepción de la calidad del servicio (y han sacado a la luz la falta de ética además) que ya se había descrito en el diagnóstico, haciendo que la compañía pierda reputación, credibilidad, seguridad como naviera en general y valor en bolsa²⁸. Declaraciones como las que el presidente de derecho marítimo del colegio de abogados de Barcelona, Jaime Rodrigo, realizó después del naufragio, hacen pensar que la compañía no tenía asumidos, en su visión de ser la naviera líder, los valores propuestos en su identidad, salvo el de obtener los mejores resultados financieros: "(...)En el mundo del crucero hay mucho negocio a bordo, como las cenas y fotos con el capitán, y que algunas compañías (refiriéndose a Costa Cruceros) prefieren contratar a capitanes que sean grandes relaciones públicas que buenos navegantes". Costa Concordia ha demostrado la búsqueda irracional de competitividad, el intento de optimizar ganancias al buscar empleados menos eficientes pero que aceptan bajos salarios (siendo su primera estrategia de crisis de comunicación culpar al capitán del navío), minimizando equipos de seguridad e ignorando ejercicios y simulacros por no ser aparentemente rentables. En sus comportamientos corporativos no se fortalecieron protocolos que aseguraran que las operaciones ocurrirían como se supone debían ocurrir. Y, más allá del "estilo Costa" de la cultura corporativa, que los empleados se ven obligados a asumir para trabajar en ella, y de la personalidad corporativa que la compañía pretenda forjar, con las culpabilizaciones y sus campañas publicitarias y mensajes a sus grupos de interés (familias de fallecidos, inversores, medios de comunicación, clientes potenciales) es evidente la gran diferencia entre el hundimiento del Titanic con el "¡Sed Valientes!" de Smith a sus hombres y los pasajeros del Titanic, y el hundimiento del Costa Concordia con el "¡Suba a bordo, Coño!" del capitán Gregorio María Di Falco

²⁸ EFE. "Costa Cruceros calcula en 93 millones de dólares los daños por el naufragio". 7 Días: Roma [en línea]. Fundación Macroeconodata Inc, Madrid: 16 de enero del 2012. <http://www.7dias.com.do/app/article.aspx?id=114280> [Consulta: 30 de octubre de 2012].

20 de noviembre de 2013

desde la capitanía marítima de Livorno al capitán del Costa Concordia (Schettino)²⁹. La surrealista conversación telefónica entre el capitán del barco y el comandante del puerto de Livorno, en la que primero mintió al afirmar que se encontraba a bordo y luego, tras descubrirse el engaño, desobedeció la orden de regresar al buque para organizar las tareas de salvamento reflejan, más allá de que los profesionales del mar hayan perdido sus valores³⁰, que según la lógica del sistema no tienen razón de ser, que a la hora de ocupar un cargo se aprecian mejor otros aspectos (capacidad de relaciones públicas por ejemplo) hasta llegar el momento en que dichos valores de responsabilidad por el cargo se pierden totalmente.

En resumen, la cultura corporativa de la naviera es la de una compañía fría y distante, con múltiples culturas en su haber, donde en su visión estratégica se refleja una falta de concordancia de sus valores con su visión, existiendo un caso punzante de escándalo y generador de desconfianza, buscando beneficios antes que las personas visto por los grupos de interés y donde además de sus activos de imagen, se ha visto afectado su recurso de comunicación de crisis al no saber como proceder.

3.3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Los objetivos, siendo ya más escueto en esta parte del informe, deben ser la apuesta por tres componentes esenciales, pues el eje estratégico que debe mover a la compañía no sólo es aumentar el valor para los accionistas (y así no seguir con pérdidas en la bolsa³¹) sino también para todos los grupos de interés de Costa Cruceros, lo que implica involucrar realmente a los empleados con una base más profunda, accionistas y, también a familiares de fallecidos y medios de comunicación al cumplir con su

²⁹ COVADONGA, López. “La crisis del Concordia no afecta al sector”. La opinión de Málaga: Málaga. [en línea]. Editorial Prensa Ibérica: 22 de enero del 2012. <http://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2012/01/22/crisis-concordia-afecta-sector/479029.html> [Consulta: 30 de octubre de 2012].

³⁰ MILLÁS, Juan José. “Desgobierno”. El país, Madrid: 20 de enero del 2012.

³¹ EFE. “Costa Cruceros calcula en 93 millones de dólares los daños por el naufragio”. 7 Días: Roma [en línea]. Fundación Macroeconodata Inc, Madrid: 16 de enero del 2012. <http://www.7dias.com.do/app/article.aspx?id=114280> [Consulta: 30 de octubre de 2012].

20 de noviembre de 2013

responsabilidad y actuar por si misma y no cuando ya no queda más remedio. Estos tres componentes son:

1. Liderazgo: volver a generar confianza.
2. Personas: facilitar el mejor trato a sus huéspedes e inversores.
3. Innovación de marca: entablar relaciones y fuertes vínculos con la marca.

Para leer las **estrategias, acciones tácticas y el presupuesto** destinado se aconseja consultar el informe completo del Caso Costa Cruceros, disponible en la web [pinchando aquí](#).

4. BIBLIOGRAFÍA

CHARLIN, Chaples. "Tiempos modernos". *Youtube* [en línea].

<http://www.youtube.com/watch?v=7RHtkFhfJqI> [Consulta: 28 de diciembre de 2012].

COSTA CRUCEROS. "Historia". *Costacruceros.es* [en línea]. Roma.

http://www.costacruceros.es/contents/corporate/STORIA_COMPLETA_E.pdf [Consulta: 25 de octubre de 2012].

COSTA CRUCEROS. "Nuestros valores". *Costacruceros.es* [en línea]. Roma.

<http://www.costacruceros.es/B2C/E/Corporate/The+company/aboutourselves/ourvalues/ourvalues.htm> [Consulta: 25 de octubre de 2012].

COSTA, Joan. "Comunicación corporativa y revolución de los servicios". Ed. Ciencias Sociales (1995).

COSTA, Joan. "Entrevista a Joan Costa por Giancarlo Carbone". *Revista Contratexto, Facultad de Comunicación de la Universidad de Lima* [en línea].

<http://www2.ulima.edu.pe/revistas/contratexto/pdf/art11.pdf> [Consulta: 1 de enero de 2012].

COSTA, Joan. "La operación triunfo del corporate". *Komunika* [en línea]. Joseba A. Etxebarria Gangoi,

Donostia-San Sebastián: 18 de marzo de 2005. <http://www.komunika.info/articulos/com-institucional/la-operacin-triunfo-del-corporate/> [Consulta: 30 de diciembre de 2012].

20 de noviembre de 2013

COVADONGA, López. "La crisis del Concordia no afecta al sector". *La opinión de Málaga: Málaga*. [en línea]. Editorial Prensa Ibérica: 22 de enero del 2012.

<http://www.laopiniondemalaga.es/malaga/2012/01/22/crisis-concordia-afecta-sector/479029.html>

[Consulta: 30 de octubre de 2012].

DIRCOM. "El estado de la Comunicación en España en 2010". *Asociación de Directivos de Comunicación* [en línea]. Asociación de Directivos de Comunicación, Madrid: 2010.

<http://mouriz.files.wordpress.com/2010/05/estado-comunicacion3b3n.pdf> [Consulta: 3 de enero de

2012].

EFE. "Costa Cruceros calcula en 93 millones de dólares los daños por el naufragio". *7 Días: Roma* [en línea]. Fundación Macroeconodata Inc, Madrid: 16 de enero del 2012.

<http://www.7dias.com.do/app/article.aspx?id=114280> [Consulta: 30 de octubre de 2012].

ENRIQUE, Ana M. "La Planificación de la Comunicación Empresarial". Ed. "Materials" Servicio de Publicaciones, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona: 2009. Capítulo 3.

FÉRNANDEZ, Carlos. "La comunicación en las organizaciones". Trillas, México (2002).

IBORRA, M., DASÍ, A., DOLZ, C. y FERRER, C. "Fundamentos de Dirección de Empresas". Ed. Thomson (2006). Capítulo 12. MINTZBERG, H. "La naturaleza del trabajo directivo". Ariel Gestión, Barcelona (1983). Cap 4.

IBORRA, M. et al. "Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas". Ed. Thomson (2007).

20 de noviembre de 2013

LYNCH, Don, y MARSCHALL, Ken. "Titanic, una historia ilustrada". Ediciones grupo B, Barcelona (1999). ISBN 978-84-406-8569-8.

MILLÁS, Juan José. "Desgobierno". El país, Madrid: 20 de enero del 2012.

MOURIZ COSTA, Joaquín. " Un repaso al concepto de imagen corporativa". Comunicación Corporativa [en línea]. 27 de septiembre de 2009. <http://mouriz.wordpress.com/2009/09/27/un-repaso-al-concepto-de-imagen-corporativa/> [Consulta: 15 de diciembre de 2012]

ROBBINS, S. y COULTER, M. "Administración". Ed. Prentice Hall, México (2000). Cap. 1 y 15.

PIQUERAS, Juan José Renau. *Declaraciones en ponencia "Dirección de empresas"* [Diciembre 2012]. Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía de la Universidad de Valencia.

PIQUERAS, Juan José Renau. "Fundamentos de dirección de empresas". Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía de la Universidad de Valencia (2012).