



**La comunicación en los gabinetes de comunicación en la  
Unión Europea en el siglo XXI: el uso de las TICs.**

DAVID RODRÍGUEZ GUILLÉN

Director: Profesor D. Pere Oriol Costa i Badia

Máster de Investigación en Comunicación y Periodismo

Universidad Autónoma de Barcelona

14 de Junio de 2013



*Este trabajo expresa las ideas personales de su autor. En ningún caso representa la posición oficial de la institución para la cual trabaja*

*This work shows the author's personal ideas. It does not represent the official position of the institution which he is working for*

*Las entrevistas realizadas mantienen el anonimato y la confidencialidad de los entrevistados*

*The interviews were anonymous and confidential to interviewers*



## Índice

**Resumen** – Pág. 9

**Palabras clave** – Pág. 11

**1. Introducción**

**1.1. Presentación del Trabajo Final de Máster** – Pág. 13

**1.2. Presentación metodológica del Trabajo Final de Máster** – Págs. 13-18

**2. Marco Teórico**

**2.1 Gabinetes de comunicación: marco teórico, organizativo y conceptual** – Págs.

19-23

    2.1.1. La necesidad de los gabinetes de comunicación – Págs. 19-23

**2.2 Los gabinetes de comunicación: definición, clasificación y estructura** – Págs.

23-33

    2.2.1. Definición del gabinete de comunicación – Págs. 23-24

    2.2.2. Clasificación de los gabinetes de comunicación – Págs. 25-26

    2.2.3. Estructura de los gabinetes de comunicación – Págs. 26-33

        2.2.3.1. El director de comunicación – Págs. 27-28

        2.2.3.2. El portavoz – Pág. 28

        2.2.3.3. Organización interna del departamento de comunicación – Págs. 29-33

**2.3 Política de comunicación: el mensaje y la comunicación externa e interna** –  
Págs. 34-43

    2.3.1 La forma del mensaje – Págs. 36-37

    2.3.2. La gestión del tiempo a la hora de difundir la información – Págs. 37-38

    2.3.3. La gestión de la información ante una situación de crisis – Págs. 38-39

    2.3.4. La comunicación interna y externa – Págs. 39-43

        2.3.4.1. Comunicación interna – Págs. 40-42

        2.3.4.2. Comunicación externa – Págs. 42-43

**2.4 El gabinete y las relaciones con los periodistas: elementos de trabajo** – Págs.  
43-44

    2.4.1. Las relaciones con los periodistas – Págs. 43-44

2.4.2. Elementos de trabajo – Pág. 44

**2.5 Herramientas de trabajo utilizadas por gabinetes** – Págs. 45-51

**2.6. Análisis de la comunicación en una empresa privada: Burson Marsteller, consultoría europea** – Págs. 53-58

2.6.1. Organización departamental – Págs. 53-55

2.6.2. El mensaje – Pág. 55

2.6.3. La comunicación interna– Pág. 56

2.6.4. La Comunicación externa – Pág. 56

2.6.5. Conclusión – Págs. 56-57

2.6.6 Percepción de la política de comunicación de las instituciones por la empresa de comunicación - Págs. 57-58

**3. Desarrollo de la investigación: La política de comunicación de la Unión Europea: base jurídica y análisis**

**3.1.- Base jurídica** – Págs. 59-64

**3.2.- Análisis de los gabinetes en las instituciones europeas: Comisión Europea, Parlamento Europeo, Consejo y Consejo de la Unión Europea** – Págs. 65-95

3.2.1. Los gabinetes de Comunicación de la Comisión Europea – Págs. 65-79

3.2.1.1. Definición y clasificación – Págs. 65-66

3.2.1.2. Organización por departamentos – Págs. 66-69

3.2.1.3. Coordinación del mensaje entre las direcciones generales y las comisiones – Pág. 69

3.2.1.4. La manera de trabajar de director y portavoces – Págs. 69-72

3.2.1.5. El Mensaje – Págs. 73-74

3.2.1.6. Acceso a la información – Pág. 74

3.2.1.7. La comunicación interna– Págs. 74-75

3.2.1.8. La comunicación externa – Págs. 75-76

3.2.1.9. Herramientas de trabajo utilizadas – Págs. 76-77

3.2.1.10. Conclusión – Págs. 77-79

3.2.2. Los gabinetes de Comunicación del Parlamento Europeo – Págs. 81-89

3.2.2.1. Organización departamental – Págs. 81-83

3.2.2.2. Coordinación – Págs. 84-85

- 3.2.2.3. El mensaje – Pág. 85
- 3.2.2.4. El acceso a la información – Pág. 86
- 3.2.2.5. La comunicación interna – Pág. 86
- 3.2.2.6. La comunicación externa – Págs. 86-87
- 3.2.2.7. Herramientas de trabajo – Pág. 87
- 3.2.2.8. Conclusión – Págs. 87-89
- 3.2.3. Los gabinetes del Consejo y del Consejo de la Unión Europea – Págs. 91-95
  - 3.2.3.1. Organización departamental – Págs. 91-93
  - 3.2.3.2. Coordinación – Pág. 93
  - 3.2.3.3. El mensaje – Págs. 93-94
  - 3.2.3.4. La comunicación interna – Pág. 94
  - 3.2.3.5. La comunicación externa – Pág. 94
  - 3.2.3.6. Conclusión – Pág. 95
- 4. Presentación y discusión de los resultados principales – Págs. 97-98
- 5. Conclusiones – Págs. 99-101
  - 5.1. Conclusiones del Trabajo Final de Máster – Págs. 99-101
  - 5.2. Futuras preguntas de investigación (en su caso) – Pág. 101
- 6. Bibliografía – Págs. 103-114
- Anexos – Págs. 115-116



**Resumen**

El trabajo pretende llevar a cabo un análisis de la organización y funcionamiento de los gabinetes de comunicación de las instituciones europeas, poniendo especial énfasis en los aspectos comunicativos de las nuevas tecnologías. Para ello, en una primera parte se construirá un paradigma sobre los gabinetes de comunicación desde dos puntos de vista: un punto de vista teórico, mediante el análisis de bibliografía sobre gabinetes de comunicación y un punto de vista práctico, mediante el estudio del gabinete de comunicación de una empresa privada de carácter global. Este paradigma será utilizado desde una perspectiva comparativa para el análisis de los gabinetes de las instituciones europeas, objeto de la segunda parte del trabajo. Durante el estudio se prestará una atención especial al rol que juegan hoy en día las tecnologías de la información y de la comunicación mediante el uso de las redes sociales.



**Palabras clave**

Gabinete, comunicación, Unión Europea, organización, redes sociales



## 1. Introducción

### 1.1. Presentación del Trabajo Final de Máster

El trabajo pretende llevar a cabo el estudio de la comunicación efectuada por parte de los gabinetes de comunicación a nivel europeo así como observar su adaptación al uso de las nuevas tecnologías.

El objetivo del trabajo es el análisis de las tareas de comunicación de estos gabinetes. Para ello construiremos previamente un paradigma sobre los gabinetes de comunicación desde el punto de vista teórico y práctico que será utilizado desde una perspectiva comparativa para el análisis de los gabinetes de las instituciones europeas.

### 1.2. Presentación metodológica del Trabajo Final de Máster

El origen de este trabajo se sitúa en la necesidad de saber si, ante los cambios que se están produciendo hoy en día con la irrupción de las tecnologías de la información y de la comunicación, los gabinetes de comunicación de las instituciones europeas disponen de las herramientas necesarias para llevar a cabo una buena política de comunicación.

En base a esta idea se desarrolla el objeto de estudio, es decir los gabinetes de comunicación de las instituciones europeas.

Para analizar si estos gabinetes disponen de las herramientas necesarias para llevar a cabo una buena política de comunicación es necesario fijar previamente un paradigma de referencia en el que se establezca cómo ha de ser un gabinete de comunicación y qué herramientas ha de contener.

Una vez construido el paradigma (primera parte del trabajo), éste podrá ser utilizado desde una perspectiva comparativa para el análisis de los gabinetes de las instituciones europeas.

Por lo tanto, para poder estudiar dichos gabinetes hemos de fijarnos previamente una serie de objetivos:

- Análisis del marco teórico sobre los gabinetes de comunicación en lo relativo a su organización, estructura y adaptación a los aspectos tecnológicos de la comunicación.
- Análisis de un gabinete de comunicación de una empresa privada de carácter global desde el punto de vista de la organización, estructura y aspectos tecnológicos de la comunicación.
- Análisis de los gabinetes de comunicación de las instituciones europeas más importantes desde el punto de vista de la organización, estructura y aspectos tecnológicos de la comunicación (Comisión Europea, Parlamento Europeo, Consejo y Consejo de la Unión Europea)

Mediante el establecimiento de esta serie de objetivos se pretende dar respuesta a una serie de preguntas de investigación:

- ¿Cómo podemos definir el marco teórico de un gabinete de comunicación en lo relativo a su organización, estructura y adaptación a los aspectos tecnológicos de la comunicación?
- ¿Cuál es la organización, estructura y uso de internet/ nuevas tecnologías en una empresa privada de comunicación de carácter global?
- ¿Es la estructura, organización y adaptación a los aspectos tecnológicos de la comunicación de los gabinetes de comunicación de las instituciones europeas acorde a los estándares teóricos y prácticos previamente establecidos?

### **Justificación de la investigación**

Hoy en día, las nuevas tecnologías de la información están provocando un cambio significativo en las pautas de comunicación social. Los gabinetes de comunicación no son inmunes a este cambio y han de adaptarse a las nuevas realidades. Este también es el caso de las instituciones europeas. La Unión Europea juega en la actualidad un papel vital en muchas de las políticas que afectan a la vida de los ciudadanos europeos. Es por ello por lo que se considera conveniente llevar a cabo un análisis de la estructura y organización de sus gabinetes de comunicación, poniendo especial énfasis en la

adaptación de éstos a las tecnologías de la información y de la comunicación (TICs). Este tema es de gran interés en la actualidad, debido a que la actuación de los gabinetes en el área de comunicación puede tener importantes proyecciones sociales para ciudadanos, empresas e instituciones. El desarrollo de este trabajo puede al mismo tiempo suponer implicaciones prácticas en lo referente a pautas de acción en el ámbito de la comunicación para las instituciones comunitarias.

**Tipo de estudio.** Hablamos de un trabajo que presenta de manera complementaria varios tipos de estudio: exploratorio, descriptivo y correlacional (Berganza, Rosa M. Ruiz San Román, José A., 2005).

Exploratorio porque hay escasa investigación sobre este tema concreto en la actualidad. Descriptivo porque durante el trabajo se va a llevar a cabo un análisis de los gabinetes de comunicación desde un punto de vista teórico y práctico. Correlacional porque se establecerán relaciones de comparación entre el paradigma creado en la primera parte por el marco teórico y el análisis de una empresa de comunicación global y los gabinetes de comunicación de las instituciones europeas.

### **Hipótesis del trabajo**

En base a lo anteriormente expuesto, partiremos de las siguientes hipótesis de estudio:

**Hipótesis 1.** Los gabinetes de comunicación de las instituciones de la Unión Europea disponen de herramientas para desarrollar una política de comunicación completa y adaptada a la evolución de las nuevas tecnologías.

**Hipótesis 2.** Las tecnologías de la información y de la comunicación ofrecen un nuevo horizonte a explorar para los gabinetes de comunicación de las instituciones de la Unión Europea.

## Metodología y herramientas de estudio

Para poder observar las dos hipótesis planteadas es necesario dar respuesta a los objetivos previamente fijados. Para ello estructuraremos el trabajo en dos partes:

- Una primera parte en la que fijaremos un paradigma de referencia que defina cómo ha de ser un gabinete de comunicación y qué herramientas ha de contener en base al estudio del marco teórico de los gabinetes de comunicación y al estudio de un gabinete de comunicación de una empresa de comunicación global.
- Una segunda parte en la que el paradigma de referencia será utilizado desde una perspectiva comparativa para el análisis de los gabinetes de las instituciones europeas.

Es importante destacar que durante todo el análisis del trabajo se prestará una especial atención al uso de las nuevas tecnologías en la comunicación actual, las TICs.

La construcción del paradigma creado en la primera parte se llevará a cabo mediante un proceso metodológico que utilizará la lógica inductiva, ya que se parte de la observación de una bibliografía científica y un ejemplo de comunicación a nivel global para poder crear este paradigma (Berganza Condesa y Ruiz San Román, José A. 2005). Utilizaremos por lo tanto un razonamiento que va “de lo particular a lo general, de un conjunto de observaciones concretas al descubrimiento de esquemas que representan algún grado de orden en todos los acontecimientos dados” (Berganza Condesa y Ruiz San Román, José A. 2005: 35).

El tipo de inducción utilizado será principalmente la inducción empírica, ya que no procedemos al análisis por abstracción, sino que “consideramos los casos particulares y sus variaciones para poder formular un juicio universal de mayor o menor alcance” (Berganza Condesa y Ruiz San Román, José A. 2005: 35).

Es por lo tanto mediante esta lógica inductiva con la que se llevará a cabo, en primer lugar, un análisis de bibliografía especializada en gabinetes de comunicación. Esta bibliografía nos ayudara a definir los conceptos básicos referentes a los gabinetes de comunicación y su estructura.

Los conceptos básicos obtenidos del análisis de dicha bibliografía serán utilizados como marco de análisis teórico para la empresa de comunicación global, obteniendo de este modo el paradigma previamente mencionado.

Una vez que se lleve a cabo dicho análisis se pasará al análisis de las instituciones europeas mediante el paradigma construido por los dos elementos de esta primera parte del trabajo: los conceptos básicos referentes a los gabinetes de comunicación y su puesta en práctica en una empresa de comunicación global.

El análisis de la empresa de comunicación global así como el de las instituciones europeas se llevará a cabo mediante el estudio de ciertos documentos oficiales, la visita a las páginas *web* de las organizaciones o instituciones así como la realización de entrevistas personales.

Mediante el estudio de estos utensilios de trabajo se pretende recopilar una serie de datos que serán comparados previamente para poder contrastar las hipótesis mencionadas y poder extraer ciertas conclusiones. Se pretende de este modo obtener los medios que hagan posible una comparación para poder contrastar de mejor modo los fines que persiguen las tareas de comunicación, con el objetivo de que “los fines sociales sean susceptibles de una consideración científica racional y crítica” (Berganza Condesa y Ruiz San Román, José A. 2005: 30).

Hablamos por lo tanto del uso de técnicas principalmente cualitativas, ya que hablamos de técnicas que “teniendo su base en la metodología interpretativa, pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos” (Berganza Condesa y Ruiz San Román, José A. 2005: 32).

La razón por la que utilizamos esta técnica reside principalmente en la naturaleza de los datos: hablamos de datos que nos van a servir para interpretar las acciones sociales y para captar el significado que los actores den a dichas acciones. Este análisis se hará de forma simultánea a la propia recogida de datos (Berganza Condesa y Ruiz San Román, José A. 2005).

Lo que se pretende con el uso de éstas técnicas no es la extracción de generalizaciones, sino la interpretación de situaciones concretas. A partir de las conclusiones que se obtengan de los datos recogidos, se tratará de contrastar las generalizaciones realizadas

con las hipótesis planteadas al inicio de la investigación” (Berganza Condesa y Ruiz San Román, José A. 2005). A partir de esta contrastación, se intentarán establecer ciertas explicaciones que permitan avanzar a la disciplina hacia un horizonte basado en el propio análisis efectuado en el trabajo.

Tanto la bibliografía como los documentos oficiales, las páginas *web* y los testimonios de las personas entrevistadas se consideran como veraces y constituyen elementos básicos para el desarrollo de dicha investigación.