

Diciembre 2017

LA COMUNICACIÓN COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LAS AUTORIDADES PORTUARIAS ESPAÑOLAS

AUTORA : Elena Rincón Plaza
TUTOR : Francisco Toledo Lobo
PROMOCIÓN : XXV (2016-2017)

LA COMUNICACIÓN COMO PILAR FUNDAMENTAL DE LAS AUTORIDADES PORTUARIAS ESPAÑOLAS

Lo que no se comunica no existe

(Gabriel García Márquez)

Índice:

1.- Objeto del estudio.....	3
2.- La comunicación empresarial	7
2.1.- -De la propaganda al dircom.....	10
2.2.- Comunicación e imagen corporativa	12
3.- La comunicación en la relación puerto-ciudad	19
4.- La comunicación en la integración de los puertos con sus grupos de interés.....	23
5.- Implantación de un plan de comunicación	26
5.1.- Comunicación digital.....	28
5.2.- Comunicación de crisis.....	31
6.- Monitorización e informes de satisfacción	36
7.- Comunicación interna	39
8.- Gestión de la comunicación en los puertos	43
8.1.- ¿Qué son las autoridades portuarias?	44
8.2.- El papel del organismo público puertos del estado.....	46
8.3.- Análisis comunicativo del sistema portuario español.....	47
8.3.1.- Metodología.....	48
8.3.2.- Resultados.....	50
8.4.- Análisis comunicativo de los principales puertos de europa.....	102
8.4.1- Resultados.....	105

8.5.- Análisis comunicativo principales puertos del mundo	109
8.5.1- Resultados.....	110
8.6.- Comparativa puertos europeos vs mundiales	114
8.7.- Los puertos americanos y sus estrategias de comunicación	118
9.- Conclusiones	120
10.- Referencias.....	135
11.- Anexos.....	144
11.1.- Encuesta:.....	144
11.2- Visión y misión de los gabinetes de prensa:	154
11.3.- Visión y misión de las autoridades portuarias:	156
11.4.- Valores de la distribución t de student	158

1.- OBJETO DEL ESTUDIO

El ciudadano exige hoy saber cómo se gestionan las administraciones públicas que, a marchas forzadas, están procediendo a crear canales de transparencia. En esa apertura a la sociedad, la comunicación institucional juega un papel fundamental y, aunque está ampliamente considerada como una herramienta imprescindible en la gestión empresarial (Villagra et al, 2015) todavía es una cuestión pendiente en muchas organizaciones institucionales. Así pues, cabe estudiar si entre esas organizaciones están las 28 Autoridades Portuarias que integran el sistema portuario español.

Las Autoridades Portuarias tienen además una doble vertiente en esa responsabilidad, dado que además de ser instituciones públicas son empresas dependientes del Ministerio de Fomento, que gestiona los puertos de interés general bajo el principio de autosuficiencia económica, es decir, de rentabilidad. Es precisamente este factor el que las hace excepcionales, porque compiten -al igual que las empresas- en un mercado cada vez más global en el que la comunicación cobra un peso creciente. De hecho, el informe *La planificación de la comunicación empresarial* afirma que cada vez hay más empresas que se suman a la idea de contar con un profesional que armonice las diferentes expresiones comunicacionales de la compañía para lograr el reconocimiento de sus públicos y generar en ellos una imagen sólida y coherente.

Por ello es procedente estudiar si las Autoridades Portuarias contemplan un

departamento específico de Comunicación en sus organigramas, y en caso afirmativo, si cuentan con los medios para una gestión adecuada.

La evolución de los mercados, los servicios y las tecnologías han obligado a una transformación progresiva de los puertos marítimos en todas sus facetas. Pero ¿han evolucionado las Autoridades Portuarias al mismo ritmo en el área comunicativa? ¿Están los puertos preparados para comunicar? ¿De qué soportes disponen? ¿Cómo lo hacen? ¿Se basan en la comunicación tradicional? ¿Se han sumado a la comunicación digital? ¿Cómo se interrelacionan con la sociedad?

La mayoría de los estudios sobre las relaciones puerto-ciudad obvian el requisito de comunicar lo que acontece para que la ciudadanía se sienta partícipe y el vínculo se consolide, como afirman entre otros Figueira de Sousa (2011) o Ducruet (2011). Por lo tanto, se hace perentoria una estrategia comunicativa que contemple un mayor diálogo entre ambas partes.

El objetivo de este estudio es examinar la comunicación en el sistema portuario español, conocer cómo se desarrolla la estrategia comunicativa en las Autoridades Portuarias españolas y el peso que tiene en la gestión de la organización. Para ello se han realizado comparativas entre las diferentes Autoridades Portuarias. También se ha analizado la comunicación que desarrollan los principales puertos europeos y del mundo.

El estudio aborda la repercusión de un Plan de Comunicación e investiga su grado de

implantación en las Autoridades Portuarias y su contribución a los objetivos generales de la institución.

Se dedica un apartado especial a la comunicación en crisis. Toda organización empresarial, y las Autoridades Portuarias lo son, pueden verse afectadas por un acontecimiento que ponga en riesgo su credibilidad y prestigio. Si el suceso adquiere además un protagonismo especial al ser recogido por los medios de comunicación, se precisará de un plan que guíe la gestión de esa crisis y minimice las repercusiones negativas que se pueda padecer en términos de imagen corporativa.

Por otro lado, se examinará la comunicación interna en las Autoridades Portuarias como paso previo a la creación de una cultura corporativa y una identidad propia. Se ahondará sobre el peso que estos planes tienen en las Autoridades Portuarias y los recursos –tanto personales como económicos- que se destinan para su desarrollo.

Por último, se procederá a una reflexión sobre la trascendencia de contar con informes de satisfacción. El impacto social de un puerto dependerá, en gran medida, de la percepción que la sociedad tenga en relación a su actividad. Por este motivo, hay puertos que anualmente miden la percepción que se tiene de ellos. Es una opción para mejorar en el camino a la excelencia y satisfacer a sus grupos de interés. En definitiva, es una cuestión de responsabilidad social. Este proyecto realiza una comparativa por Autoridades Portuarias para concluir el grado de implantación de este tipo de mediciones en el sistema portuario español.

Para llevar a cabo el estudio y análisis mencionado se ha remitido un cuestionario sobre la gestión de la comunicación a los responsables de los gabinetes de Comunicación de las 28 Autoridades Portuarias españolas. Asimismo, se ha procedido al análisis de los principales puertos del mundo a través de sus páginas web.

2.- LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

"Si yo no comunico, otros ocuparán mi espacio; si no hablo de mí mismo, otros lo harán por mí, lo harán menos bien que yo y, si no quiero estar en situación de desmentir, hace falta que tome la iniciativa"

(Aimery de Narbone)

La Administración Pública se encuentra en un proceso de cambio caracterizado por una opinión pública cada vez más sensibilizada y crítica respecto a su funcionamiento. Las Autoridades Portuarias, un total de 28 en España, forman parte de esa administración que está siendo empujada por el ciudadano a `abrir sus puertas´ y contar lo que hace, cómo lo hace y cómo se gestiona.

Es más, las Autoridades Portuarias tienen una doble responsabilidad con la ciudadanía porque son institución pública pero se gestionan como una empresa. Precisamente por ello es esencial la comunicación institucional en las Autoridades Portuarias, tanto en su vertiente interna como externa.

Las empresas son conscientes de que precisan recuperar la credibilidad y replantearse el papel que desempeñan desde aspectos como la identidad, la gestión de la marca corporativa o la dimensión de empresa socialmente responsable. "En

definitiva, las empresas buscan la aceptación social y la legitimidad como instituciones sociales” (Villagra et al, 2015)

De la Cierva (2015) denomina *vigilantes sociales* a esa corriente protagonizada por los ciudadanos que ejercen un papel de fiscales de las instituciones y valoran a los directivos que tienen una cultura de servicio público frente a los que anteponen el propio provecho al beneficio social. Y ello es así porque “en el momento de necesidad, los públicos ayudan a las organizaciones consideradas beneficiosas para el entorno, pero con las otras se desentienden o, quizá peor, se desquitan”.

Soria (1997) se refiere al derecho a saber de la opinión pública, “y así como las personas tienen el derecho a la información acerca de la actividad de las organizaciones, éstas tienen el deber de informar”.

La Administración Pública empieza a prestar atención a los servicios de información, aunque Aranes (1996) recuerda que “esta expansión de los servicios de información no ha estado acompañada de una planificación previa, de líneas maestras para coordinar las acciones y evaluar la cobertura y operatividad de los servicios dirigidos a la propia Administración y al conjunto de la sociedad”.

Además, esta progresiva consolidación de la comunicación institucional ha venido acompañada de un conglomerado de términos que conviven como si todos hicieran referencia a una misma definición, cuando no es así, tales como relaciones públicas, relaciones institucionales, comunicación corporativa, comunicación institucional,

comunicación empresarial y comunicación organizacional, entre otros. Algunos como Xifra (2005) definen alguno de estos términos -como las Relaciones Públicas. como la ciencia que se ocupa de los procesos comunicativos.

Por lo tanto, es necesario diferenciar cada uno de ellos, como destaca Mínguez (2013) y “corresponde a los académicos fijar las similitudes y diferencias entre distintos conceptos cuyo uso se va incrementando en la práctica de la comunicación aplicada al mundo de la empresa y de las instituciones”.

La relevancia que ha adoptado la comunicación empresarial se refleja en los foros más importantes del sector, tales como *The Global Alliance for Public Relations and Communication Management*, que integra a las más destacadas asociaciones sobre gestión de la comunicación. Esta asociación redactó en 2010 un conjunto de principios dirigido a los profesionales de la comunicación para administrar y gestionar la comunicación. Se conoce como *Stockholm Accords* (2010) y se elaboró gracias a la colaboración de expertos del sector de 32 países. El documento concluye que las relaciones públicas deberían jugar un papel más relevante en la gobernanza organizacional de las empresas. En similar sentido se han pronunciado posteriormente otras entidades del sector, entre ellas, la española *DirCom* en su informe *La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas*, o en el reciente libro *Comunicación y Estrategia: Casos prácticos en la gestión de la reputación*, editado conjuntamente con IE Business School. Ambas entidades llevan trabajando más de una década en la puesta en valor de la comunicación corporativa, de tal forma que dicha competencia y sus responsables sean considerados como un área y un directivo estratégicos, respectivamente.

Gruning (2011) defiende que la sociedad actual requiere profesionales que se involucren y sepan manejarse en las relaciones públicas e interactuar con los grupos de interés en un mundo globalizado en el que los problemas y la crisis han conllevado a una pobre gobernanza organizacional. Como añaden Gregor et al (2013), “las presiones externas a la organización incluyen nuevas responsabilidades (...) y un nuevo panorama de comunicación, junto con un requisito para entrenar y asesorar a los altos directivos expuestos a esas presiones”.

2.1.- -DE LA PROPAGANDA AL DIRCOM

Los expertos detectan carencias en el ámbito comunicativo institucional, pero establecen que se ha registrado un salto cualitativo. Se ha pasado de la propaganda institucional (en ocasiones dictatorial), a la información unidireccional (aquella que carece de *feed-back*), pasando por la comunicación (que permite el intercambio de mensajes y abre el diálogo) hasta la aparición del DirCom. En España ese salto tardó en llegar debido al franquismo, una etapa en la que, como apuntan Marín et al. (2014), no era relevante una comunicación corporativa empresarial y, sobre todo, porque el régimen entendía la comunicación como propaganda.

La transición rompe ese monopolio informativo ejercido por el Estado, y los medios de comunicación pueden acceder a cualquier fuente de noticias, lo que despierta la reacción de empresas, ayuntamientos, administraciones, sindicatos, partidos,

universidades, y otros organismos, que ven la utilidad de crear sus propios servicios para atender las relaciones con la prensa. Con la llegada de la libertad de prensa nacen los gabinetes de prensa institucionales. En principio consistían en poco más que una persona dedicada a atender las llamadas de los periodistas, concertar ocasionalmente entrevistas o redactar notas de prensa.

La paulatina aparición de nuevas tecnologías –primero el fax, a la que siguieron otras como el correo electrónico, o sobre todo internet- modifica los hábitos tanto de los que demandan y buscan información –medios de comunicación y ciudadanía- como de aquellos que suministran la misma –gabinetes de prensa-.

Los gabinetes de prensa descubren que su papel ya no puede ser el de meros transmisores de información de lo que sucede en una organización, o incluso, como sucedía en ocasiones, a actuar de barrera o filtro de esa información. Desde entonces, no han dejado de sumar nuevas funciones, al tiempo que han ido ganando protagonismo como herramienta estratégica.

Y con esa paulatina evolución comienza el nacimiento de figuras como la del DirCom, término que se acuña en Francia a comienzos de los 80 para definir al estratega-gestor de la comunicación integral en las organizaciones. En el caso español, 1992 es el año clave, ya que se crea la asociación profesional DirCom. Los directores de comunicación actualmente son profesionales demandados porque se encargan de construir la identidad de una institución mediante acciones comunicativas internas y externas.

La Asociación de Directivos de Comunicación define a esta figura como aquella que

“asume la responsabilidad de definir y concretar la política de comunicación corporativa de una empresa o una institución. Es también quien tiene que velar por el incremento del capital de activos intangibles, tales como la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas, partiendo de los objetivos, misión y valores de una organización”. Agrega que el DirCom es “el máximo responsable del diseño y de la gestión del Plan Estratégico de la Comunicación Corporativa de las organizaciones, ligado con los objetivos de negocio corporativo y por lo tanto, pieza que se integra de manera natural en el esquema de alta dirección de la organización”.

Rey et al (2008) entienden que el DirCom debe ser “una persona capaz de producir una imagen institucional coherente en base a la cohesión interna de la empresa (...) Alguien que conozca no sólo el negocio de la empresa, sino que sea capaz de interpretar las señales del entorno político, cultural y social” si lo que interesa realmente son prácticas de comunicación corporativa sostenibles en el tiempo.

2.2.- COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA

La comunicación corporativa abarca más que la información, el marketing, las relaciones públicas o la publicidad. Es un conjunto de actividades relacionadas con la gestión y organización de todas las comunicaciones internas y externas destinadas a crear un punto de vista favorable entre las partes interesadas de las que depende la empresa, como define Van Riel et al. (2007), quien añade que es aquella que tiene un

enfoque coherente y adopta un punto de vista empresarial.

La comunicación corporativa ayuda a las organizaciones a explicar su misión y comunicar el mismo mensaje a las partes interesadas con el objetivo de transmitir coherencia, credibilidad y ética. Rey et al (2008) concluyen que “la comunicación no es solo, como generalmente se cree, un instrumento para vender productos o anunciar los servicios corporativos, sino que, principalmente, es una práctica para la integración de la compañía en aras de la buena imagen”.

Van Riel et al. concluyen que la comunicación corporativa “requiere de un énfasis no sólo en la mejora de la imagen externa, sino también de la capacidad para estimular a todos los empleados a trabajar juntos por los objetivos generales de la empresa”. No obstante, a este último aspecto nos referiremos más adelante, cuando hablemos de la comunicación interna en las empresas.

Mahesh et al. (2013) deducen que la comunicación corporativa es esencial para el funcionamiento de las empresas ante los desafíos del nuevo milenio. Y por ello quienes gestionan esa comunicación necesitan saber cómo aplicar habilidades comunicativas en situaciones empresariales con el fin de establecer la relación entre la organización y sus públicos. Precisamente hace referencia a que una buena reputación corporativa es una propuesta de valor –de carácter inmaterial- y un “negocio desafiante ya que es un proceso dinámico en las corporaciones”.

Los estudiosos deducen que la gestión de la imagen corporativa es más de lo que a

simple vista se deduce y coinciden en que para una adecuada gestión primero tiene que existir esencia empresarial, y luego comunicarla. Así, Villafañe (2008) advierte de que difícilmente una organización puede proyectar esa imagen positiva si no existe una identidad que básicamente la respalde. A su juicio, un buen número de empresas está dilapidando una buena posibilidad de construir una imagen positiva simplemente por no comunicar lo más valioso de ellas, su propio ser.

De la Cierva (2015) se suma a esa concepción de Villafañe cuando vincula la identidad corporativa de una institución con la cultura de la misma. “La cultura de una organización está formada por el conjunto de normas escritas y no escritas que indican el modo correcto de percibir, pensar y actuar y constituyen la base de la identidad corporativa”.

López Lita realizó en 2006 una ponencia bajo el título *La gestión de intangibles, consolidación de la comunicación corporativa* en la que avanzó que el valor de la comunicación corporativa es intangible, “pero uno de los factores que más credibilidad concede a una empresa”. Concluye que los dos pilares fundamentales en una empresa son la confianza y la comunicación. Una confianza, a su juicio, basada en la transparencia y la legalidad. “Y eso además se tiene que comunicar. Si todo eso lo hacemos y nadie lo sabe, no funcionará”.

López Lita afirma que una institución pública también es una empresa y como tal “es algo que busca un fin; por tanto es necesario establecer un marco de referencia para

identificar los intangibles, dado que sirven para crear valor. Y ahí precisamente es donde entra en juego la comunicación corporativa. El fin último de la comunicación es la materialización de intangibles. La comunicación va a evidenciar lo que existe”. López Lita enuncia el requisito para una buena gestión y comunicación de los intangibles: “La responsabilidad comunicadora es conocer esos intangibles, potenciarlos y comunicarlos, y así crearemos valor”.

De todo ello se deduce la trascendencia de una adecuada gestión de la imagen corporativa. Villafañe (2008) afirma que “nada como la imagen y la reputación corporativas, excepto los resultados económicos, resume con tanta fidelidad la eficacia en una gestión”. Como vemos, el peso y grado de complejidad que ha adoptado la imagen corporativa exige de instrumentos y técnicas de gestión más sofisticados. Y en ello, como destaca Podnar (2014), las personas responsables de la comunicación corporativa en las organizaciones juegan un papel esencial porque “pueden ser el elemento de enlace si persiguen los objetivos estratégicos globales de la organización en lugar de los estrictamente particulares”.

En este punto resulta de especial interés citar a Honey (2017) y su guía sobre riesgos empresariales, en la que asegura que “ya sea que se considere un activo intangible o una responsabilidad potencial, el daño a la reputación puede ser costoso”. Agrega que “en el sector privado, la pérdida de confianza de los inversionistas puede afectar el valor corporativo; en el sector público, la pérdida de confianza pública puede conducir

a un cambio político”. Honey abre un debate sobre si la reputación es un riesgo operacional o estratégico y cuál es la mejor manera de medir el valor de la reputación.

Villagra et al (2015) afirman que los cambios en el contexto económico, una nueva mentalidad empresarial y las nuevas expectativas sociales sobre el papel que debe desempeñar una empresa en la sociedad han provocado que los `intangibles´ a los que alude López Lita cobren cada vez más resonancia en la gestión de las organizaciones. Los intangibles se refieren a aspectos como la marca, la identidad, la cultura o la reputación y actualmente se consideran un factor de competitividad y diferenciación.

En esta misma línea reflexionan Hach y Schultz (2010) cuando afirman que “una marca corporativa es uno de los activos estratégicos más importantes que puede tener una empresa”. Los autores hacen hincapié en el imperativo de gestionar con eficacia las marcas corporativas y concluyen que para ello se debe contestar a dos preguntas fundamentales: quiénes somos y qué imagen tienen de nosotros. “Aunque eso en realidad no basta, porque hay otra pregunta para los directivos de marca: ¿quiénes queremos ser y cómo se nos conocerá?”.

Racines et al (2016) reflexionan en el mismo sentido cuando escriben que en el entorno actual las instituciones deben considerar una serie de rasgos y características que acompañen a su desempeño y las diferencien de sus competidores inmediatos e indirectos. “El conocer cuáles son los factores que influyen sobre la percepción que tienen los *stakeholders* sobre la institución permitiría a altos mandos gestionar los

recursos comunicacionales de una manera eficiente y eficaz, enfocando la construcción de sus objetivos, estrategias, actividades y acciones hacia el fortalecimiento de su imagen”. Por lo tanto, agregan que “los intangibles constituyen aquel valor agregado que logra impregnarse en los grupos de interés como diferenciador frente a los competidores”. Concluyen que la imagen corporativa no puede ser entendida únicamente como la identidad visual constituida por logotipo, colores corporativos o eslogan, debe ser gestionada como el intangible que acompaña la razón de ser de la institución.

Así pues, una óptima gestión de una imagen corporativa debe tener en cuenta su historia, el proyecto de empresa (misión, visión y plan estratégico) y su cultura corporativa. Definida la identidad de la organización podemos trabajar en proyectarla de manera positiva, y ahí es donde nuestro público va a jugar un papel activo, pero también cada uno de los componentes de la organización. Villafañe (2008) hace referencia a la trascendencia que tiene para la imagen de una compañía su comportamiento y cultura corporativos y “por lo tanto, es necesario que se proyecten en sintonía con su comunicación”.

Como concluye Capriotti (2009), “las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos”. Capriotti nos recuerda que uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los

productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. “Por esta razón, la Imagen Corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma”.

Antes de concluir es interesante apuntar los orígenes de la identidad corporativa y que Costa (2001) sitúa en la misma historia del comercio en Europa, cuando las transacciones económicas necesitaron un sello (*sigilla*), una marca para la circulación e identificación de las mercancías.

3.- LA COMUNICACIÓN EN LA RELACIÓN PUERTO-CIUDAD

“Y cuando los griegos se dedicaron más a la navegación, los corintios se procuraron naves y procedieron a eliminar la piratería y debido a que ofrecían un centro comercial terrestre y marítimo a la vez, gracias a la afluencia de riqueza, tuvieron una ciudad poderosa”

(Tucídides, Historia de la guerra del Peloponeso, Libros I-II)

A lo largo de la historia, los puertos han sido puntos privilegiados de comercio y han participado de forma decisiva en la constitución y desarrollo de las ciudades en las que se asientan. Sin embargo, la relación entre ambos no siempre ha sido fluida, incluso a veces inexistente, debido –en otras causas- a la ausencia de un nexo comunicativo que haga a los ciudadanos partícipes de la actividad portuaria, y permita que los puertos sean contemplados como parte misma de la ciudad y claves para su evolución. Así pues, abordamos la comunicación como parte fundamental en las reacciones ciudad y puerto.

La influencia positiva de un puerto sobre la ciudad y el impacto económico en su área de influencia se refleja en el hecho de que los medios tienden a ilustrar las informaciones relacionadas con la economía general de un país con imágenes de actividad portuaria. Así pues, si la imagen que proyectan los puertos es la de motor de riqueza ¿por qué no fortalecer esa imagen a través de una comunicación adecuada

que facilite una verdadera relación entre ellos y las ciudades? ¿Por qué tradicionalmente los intereses de una y otra parte no han ido de la mano? De hecho, la mayoría de los puertos han estado históricamente separados de las ciudades a través de vallas y muros, como si la actividad que se llevara a cabo en un lado no tuviera vinculación alguna con la que se desarrolla en el otro lado. Como explica Sánchez Pavón (2003) tras una primera etapa en la que puerto y ciudad aparecen unidos, le sigue una fase caracterizada por el crecimiento y distanciamiento de ambas realidades consecuencia de la revolución industrial. “Los medios de transporte terrestre y marítimos requieren múltiples e importantes adaptaciones derivadas tanto del incremento de sus dimensiones espaciales como de la necesidad de nuevos accesos viarios. En estos momentos aparecen las primeras divergencias puerto-ciudad y, asimismo, las primeras problemáticas ambientales derivadas de una actividad portuario-industrial”. Además, los puertos, como recinto aduanero que son, se ven obligados a regular el acceso a los mismos.

Echando la vista atrás, comprobaremos que el desarrollo portuario se ha planteado generalmente desde el punto de vista de inversiones y haciendo caso omiso a los intereses y las expectativas de las ciudades, como explica Figueira (2011). Para robustecer esa unión hay quienes apuntan a informar de cómo los puertos impulsan las economías de su entorno, “más allá de ofrecer datos dispersos”, como dice Ducruet (2011). Sobre ese aspecto también se hace eco el *Código de buenas prácticas para la integración social de los puertos* (2010) redactado por European Sea Ports Organisation (ESPO) en el que se menciona que “el diálogo con las ciudades es todavía para muchas Autoridades Portuarias un proceso de aprendizaje difícil”.

Por lo tanto, se precisa contar lo que sucede en los puertos, y saber contarlo para que la sociedad perciba y conozca de su envergadura. Pero esa función comunicativa no es tarea fácil. De la Cierva (2015) explica que “sin conocer a quienes nos dirigimos, cualquier pretensión de comunicación está destinada al fracaso; y al contrario, el conocimiento del modo de pensar, los valores, los deseos y las experiencias del otro es el primer factor que contribuye a que la comunicación emprendida tenga éxito”.

Advierte de que comunicar con los distintos públicos no es cosa de aficionados, sino que requiere de preparación intelectual, conocimiento de las técnicas y de los instrumentos de comunicación, mentalidad estratégica, dotes de gobierno, capacidad de trabajar en equipo y de dirigir a otras personas. Esa profesionalidad incluye habilidades técnicas, y sobre todo “saber formular el mensaje de manera clara, elocuente, amable e inequívoca”.

Alemany (2011) indica que “en los últimos años se ha hecho necesaria una comunicación más fluida en las características, funcionamiento, estrategias, y resultados de la actividad de los puertos”. Se refiere a las memorias anuales sobre los resultados económicos y comerciales de las Autoridades Portuarias.

Las emociones y la percepción son factores básicos en la comunicación de las Autoridades Portuarias con su entorno. De la Cierva (2015) concluye que la opinión pública se forma a partir de las percepciones y no de la realidad. Escribe que “la comunicación es una relación que se establece entre las personas, no un mecanismo anónimo de difusión de ideas”. “Independientemente de lo que esté sucediendo dentro

de la institución, el modo en que el público percibe la situación se convierte en la realidad, y la institución no puede sino afrontarlo de esa manera” añade Cohn (2000).

Un esfuerzo importante para la integración puerto-ciudad y para hacer extensiva la actividad portuaria a la ciudadanía es la que realiza la *Asociación Internationale Villes et Ports* (AIVP), con sede en la ciudad francesa de Le Havre. Esta entidad organiza reuniones periódicas en las ciudades portuarias más importantes del mundo y edita una revista de información general con periodicidad mensual, así como un boletín con documentación sobre el sector.

4.- LA COMUNICACIÓN EN LA INTEGRACIÓN DE LOS PUERTOS CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

“La comunicación es la mejor forma de crear relaciones fuertes”

(Jada Pinkett Smith)

Los grupos de interés de una organización –también llamados *stakeholders*- son aquellos que pueden afectar o verse afectados por la realización de la misión de la misma, es decir, el conjunto de personas organizadas en torno a un interés común. Si la comunicación es pilar base para una óptima relación puerto-ciudad, también lo es en las relaciones con sus *stakeholders*, entre los que podemos enumerar a las universidades, administraciones, asociaciones de vecinos, culturales, deportivas, colegios profesionales, comunidades escolares, sindicatos, empresarios, medios de comunicación, asociaciones benéficas u organizaciones no gubernamentales, entre otros.

Por lo tanto, hay que identificar a esos grupos y sus intereses para determinar acciones relacionadas con ellos, porque, tal y como plantea la especialista en comunicación Massoni (2008) “no hay modelos universales, no hay fórmulas aplicables a todos los casos. Y quizás eso es lo que más nos cuesta aprender, aceptar y sobrellevar; lo contradictorio es observar cómo muchos profesionales intentar vender una receta para el manejo institucional y aplicarla sin siquiera conocer el contexto o el entorno (...). Es decir, pensar que trabajar la comunicación institucional es repetir un

esquema de manuales o modelos es un grave error visto constantemente”.

Villagra et al (2015) aseguran que las empresas no pueden actuar de manera unilateral ante la sociedad y por ello defienden “integrar en la gestión empresarial a todos los *stakeholders* y ser capaces de crear valor y establecer un diálogo con ellos”.

Freeman ya escribió en 1984 sobre el éxito empresarial, del que dijo que no puede obtenerse priorizando sólo a clientes y accionistas sin considerar a la sociedad. Para las empresas es imprescindible escuchar las demandas, leer el contexto social y satisfacer las expectativas de los grupos de interés estratégicos.

Mahesh et al (2013) también inciden en este argumento cuando indican que la comunicación es uno de los enlaces más importantes entre una organización y sus públicos diversos, ofrece la oportunidad para sentir el pulso de las partes interesadas y llevar a cabo las convenientes modificaciones en los enfoques tanto del negocio como de la comunicación. “Una buena gestión comunicativa es gestionar la reputación de la empresa, es decir, generar mayor reconocimiento público, cooperación y apoyo entre sus públicos”.

Las empresas y sus grupos de interés deben trabajar como aliados y tener objetivos comunes, para lo que es básico que tanto unos como otros conozcan de sus fines y misiones. Las Autoridades Portuarias deben además hacerlo en su papel de instituciones públicas y en aras a una transparencia pública en su gestión. “La comunicación corporativa es esencial para el funcionamiento de las instituciones que enfrentan una serie de desafíos en el nuevo milenio” (Mahesh et al, 2013)

Si las Autoridades Portuarias y sus grupos de interés trabajan en esa línea se caminará hacia una efectiva integración del puerto con las ciudades. Como explica Cornelissen (2004) “la comunicación de la verdad puede ser utilizada para difundir la reputación construida a otras partes interesadas (...) Al hacerlo, las empresas podrán beneficiarse del capital reputacional en transacciones futuras”.

Apostar por la comunicación como forma de integración puede antojarse tarea complicada si tenemos en cuenta un estudio realizado entre abril y mayo de 2017 por *iContainers* –empresa de transporte marítimo internacional-, según el cual el sector del transporte marítimo está siendo uno de los últimos en incorporarse al uso de las nuevas tecnologías en la gestión de sus procesos. El estudio ha analizado las webs de 408 empresas transitarias y de 35 navieras, el total de las empresas registradas en España en estas dos actividades. Dicho informe resalta que si bien la página web se ha convertido en una vía de promoción imprescindible para las empresas del sector marítimo, todavía un 17 por ciento de las transitarias, es decir una de cada seis, carece de ella.

El mismo estudio indica que, salvo algunas excepciones, se trata de páginas que desde el punto de vista funcional están lejos de favorecer la realización de operaciones *online* y más bien cumplen el papel de escaparate o tarjeta de presentación del negocio.

5.- IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN

“Aprendamos a decir las cosas con presteza, claramente, de forma sencilla y con una determinación serena: hablemos poco, pero con claridad; no digamos más que lo que es estrictamente necesario”

(Emile Coué)

Del mismo modo que las empresas escogen un modelo de gestión para su organización, deben apostar por un modelo de comunicación, fruto de un análisis de necesidades y objetivos. No todas las instituciones son iguales ni tienen los mismos fines, y por lo tanto sus planes comunicativos no tienen porqué ser coincidentes. De la misma manera sucede con los puertos. Su ubicación, dimensión, cercanía a la ciudad, la percepción social de los mismos son factores a tener en cuenta para implantar un plan de comunicación. Un análisis previo de ellos permitirá `hacer un traje a medida´ para cada Autoridad Portuaria que vendrá determinado también por los recursos asignados para desarrollar las acciones que se consideren pertinentes. Como explican Buenaño et al (2014) “la comunicación es un eje transversal que atraviesa y determina los procesos de las instituciones. Su objetivo principal consiste en ser una pieza clave para alcanzar los objetivos estratégicos de una institución. Pero estos procesos institucionales se ven influenciados por factores sociales, económicos y

políticos que afectan al desarrollo del trabajo de los actores. Y esto hace que cada institución sea diferente entre sí abriendo la oportunidad de investigar, planificar y establecer procesos acordes, según sus públicos principales, estrategias y tácticas comunicacionales”.

Disponer de un plan de comunicación es crucial y un desarrollo eficaz del mismo puede contribuir a dar o restar notoriedad y prestigio a la institución para la que se ha elaborado. “El objetivo es conocer la situación actual de la comunicación de la empresa con el entorno y marcar las líneas principales de actuación en el futuro”, dicen Alard et al (2017). Permitirá obtener un espacio definido en los medios de comunicación, contribuirá a los objetivos generales, generará una imagen corporativa y afrontará situaciones de crisis conforme a protocolos previos. “El análisis del posicionamiento competitivo de la compañía resultará determinante en la definición del plan de comunicación, por lo que merece una especial atención” concluye Alard et al (2017)

En última instancia estamos hablando de comunicación integral, que posiciona a la institución de forma competitiva y acerca a la sociedad la visión de la institución, por lo que la elección de un buen mensaje es fundamental y es el principio de distinción.

Es prioritario implantar un plan de comunicación, pero más aún examinar sus resultados, calcular su eficacia y el grado de desvío respecto de los objetivos inicialmente marcados para efectuar correcciones. A este aspecto nos referiremos

más adelante, en un apartado específico para ello.

El plan de comunicación contemplará un Plan de Medios para encajar con eficacia nuestro mensaje en los públicos de referencia. En este sentido, hay que mencionar que las Autoridades Portuarias se dirigen inicialmente a dos públicos bien diferenciados: el general y el especializado.

De hecho, en las últimas décadas han surgido numerosas publicaciones especializadas del sector portuario y marítimo, entre las que destacan *Diario del Puerto*, *El Vigía*, *Cadena de Suministro*, *Castellón Marítima*, *Naucher*, *Marítimas* o *Puertos y Navieras*, entre muchos otros. El perfil de sus lectores es distinto al de los de la prensa generalista. Por lo tanto, habrá que determinar el tipo de mensaje que se remite a cada uno de ellos. De la misma manera, dicho plan habrá de tener en cuenta si el mensaje se divulga a través de un medio escrito, radiofónico, televisivo, digital o por redes sociales. Por lo tanto, un plan de comunicación nos indicará cómo llegar a nuestro público, de manera adecuada y útil.

5.1.- COMUNICACIÓN DIGITAL

El ser humano es un ser social y, al vivir en sociedad, atraviesa procesos de interacción e influencia. Buenaño et al (2015) recuerda que desde el comienzo de la historia, las personas han recurrido a diversas formas para comunicarse; sin embargo, a finales del siglo XX e inicios del XXI, se ha protagonizado un salto vertiginoso marcado por inmediatez gracias a los avances tecnológicos y comunicacionales que

han eliminado las barreras de tiempo y espacio, creando también nuevas tendencias y hábitos, como lo son el uso de Internet y la posterior expansión de las redes sociales.

Tench et al (2017) nos hablan sobre el desarrollo de los medios de comunicación y como la tecnología ha cambiado significativamente la forma en que las organizaciones se comunican y también sobre la importancia de las redes sociales. En esa línea, describen cómo “consumidores, bloggers y empleados se consideran relevantes e importantes como nuevos guardianes digitales de la organización en la red social”.

Capriotti ya constató en 2009 el impacto de Internet en la Comunicación Corporativa asegurando que “ha planteado un antes y un después”. De hecho, resalta el hecho de que las nuevas herramientas de comunicación han transformado a los receptores en protagonistas activos del proceso de la comunicación, “bien porque buscan activamente información o bien porque activamente distribuyen información como emisores”. Por su parte, Grunig (2011) ahonda sobre el papel de los medios digitales y cómo pueden usarse para avanzar en el proceso de gestión estratégica.

Por lo tanto, un plan de comunicación tiene que contemplar una estrategia específica sobre el entorno digital y las redes sociales. Precisamente porque “no hay una única fuente de información, una sola voz (la organización), sino que se ha pasado a múltiples voces (todas las personas o públicos que hablan sobre la organización)”.

Concretamente sobre las redes sociales, Buenaño et al (2015) proponen una reflexión

para alentar una gestión con fines empresariales, recalcando que “es necesario desarrollar una planificación previa que contenga nuevas habilidades, actitudes y sensibilidades que permitan abarcar el modelo de comunicación multidireccional que se requiere”.

La cuestión no es tener presencia en redes sociales sino saber por qué y para qué queremos integrarlas en una institución, en este caso, en una Autoridad Portuaria. Como menciona Apolo (2014), “no se trata de invertir grandes cantidades de dinero en identidad digital, se trata de conocer en realidad qué perseguimos y tener claro qué responsabilidades asumimos al momento de abrir perfiles de instituciones en redes sociales”. En cualquier caso, como concluyen Buenaño et al (2015) las redes sociales han pasado a ser parte de la vida cotidiana de las personas y las empresas no han desaprovechado este hecho. “Sin embargo, una gran mayoría de altos mandos continúan dirigiendo sus empresas y a sus colaboradores sin tomar en cuenta el poder de las redes sociales como mecanismos de aumento de productividad y rentabilidad desde marketing. De igual manera, ignoran el impacto que tiene la comunicación corporativa y su efecto en la imagen y reputación”.

Del peso que han adquirido las redes sociales habla Jiménez (2011) cuando menciona que “desde el punto de vista de imagen corres más riesgo dejando de participar en las redes sociales que participando”. El tener presencia en estos medios no sirve solamente para generar mensajes, sino para conocer también qué dicen sobre la empresa. En este caso Apolo (2014) menciona “hacer algo en internet es barato, no

hacer nada puede costar muy caro”.

Como veremos a continuación, la comunicación digital adopta un papel protagonista en la comunicación de crisis.

5.2.- COMUNICACIÓN DE CRISIS

La palabra crisis está tradicionalmente vinculada a connotaciones negativas y se la asocia a un problema grave que afecta y pone en dificultad a una persona o a una institución. El hecho de que haya estado unida a conceptos como amenaza, conflicto, desastre o emergencia ha conllevado que suceda lo mismo en el plano de la comunicación. Sin embargo, “crisis” deriva de la palabra *krino*, y significa distinguir, decidir, ejercitar el juicio y, como escribe De la Cierva (2015), la crisis también produce efectos positivos: ofrece oportunidades de cambio.

Toda organización empresarial puede verse afectada por un acontecimiento capaz de poner en riesgo su equilibrio natural. Si el suceso adquiere además un protagonismo especial al ser recogido por la prensa, se precisará de un plan que refleje cómo gestionarlo. “Los medios de comunicación tienen una enorme importancia en la configuración del contexto social. Han dejado de ser testigos del cambio para transformarse en vigilantes de las instituciones: promueven ideas y tratan de configurar la sociedad de acuerdo con una agenda pública”, recuerda De la Cierva (2015). Añade que la crisis es un problema serio de la organización, y la comunicación

puede contribuir eficazmente a resolverla. Insiste en que la gestión de la crisis pretende eliminar el riesgo y la incertidumbre. En definitiva, se trata de evitar que una situación derive en crisis o, en caso de no poder impedirlo, contribuya a minimizar las repercusiones negativas para la empresa en términos de imagen corporativa.

Podemos citar algunos ejemplos relacionados con tiempos de crisis en el entorno de las Autoridades Portuarias y reflexionar sobre ellos. El más reciente hace referencia al sector de la estiba, es decir, a la carga y descarga de la mercancía en los puertos. Todos los puertos españoles se vieron afectados por las huelgas que los trabajadores portuarios llevaron a cabo tras un decreto ley del Gobierno por el que se modificaba sus condiciones de trabajo. Un problema común para todas las Autoridades Portuarias y para el que cada una de ellas ofreció respuestas diferentes. En unos casos se afrontó con transparencia y ofreciendo información, y en otros la ausencia de la misma fue la gran protagonista.

Un suceso relacionado con un puerto puede desembocar en una crisis mayor en el caso de que no se gestione adecuadamente e históricamente ha sucedido ante casos de vertido o contaminación, en los que la tendencia ha sido a ‘ocultarlo’ mediáticamente.

La literatura científica sobre comunicación de crisis aporta definiciones muy diversas y ha ido evolucionando en los últimos años aunque, en esencia, sigue manteniendo la misma filosofía. La *Asociación de Directivos de Comunicación Dircom* lo definió ya en 2008 como una “situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y

preservar su reputación”.

Bundy et al (2016) definen la crisis como “la percepción de un evento impredecible que amenaza importantes expectativas de las partes interesadas y puede afectar seriamente al rendimiento de una organización y generar resultados negativos”. A su juicio, la gestión eficaz de la crisis tiene el potencial de reducir considerablemente la cantidad de daño que la organización recibe como resultado de la misma.

La definición propuesta por Saura et al (2012) figura a continuación: “Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad”.

También es interesante el concepto de gestión de comunicación de crisis propuesto por González Herrero et al (2010): “La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que puede provocar sobre su imagen y reputación”.

Se entiende así el valor de cuidar los aspectos comunicativos de la crisis, porque los daños a la reputación y a la imagen institucional pueden ser más graves que los materiales, como destaca de la Cierva (2015). “En estas circunstancias, los

responsables de una institución han de enfrentarse a dos problemáticas diversas: cómo resolver el problema y cómo explicar lo sucedido”. El autor añade que “no debería sorprendernos que la opinión pública dé más importancia al comportamiento de la organización durante la crisis, que al problema mismo”.

Por todo ello, es fundamental el papel que juega la comunicación y el de sus responsables en todo ello. En esta línea, hay que subrayar que la persona responsable de comunicación de una Autoridad Portuaria generalmente forma parte del gabinete de crisis en los puertos, conformado por el director/a de Emergencias y un comité asesor.

Como mencionamos anteriormente, un aspecto destacable cuando hablamos de gestión de crisis es el relacionado con internet y las redes sociales. Internet ocupa un puesto fundamental porque disfruta de una inmediatez de respuesta de la que carecen otras vías de comunicación convencionales. “Hoy la tecnología permite cubrir cualquier acontecimiento en cualquier parte del mundo en tiempo real, y este papel de control tiene un efecto multiplicador.” (De la Cierva, 2015)

De la misma manera, es importante tomar consciencia de que una crisis en redes sociales mal manejada puede destruir o deteriorar la reputación de la institución/empresa/entidad. Las redes sociales son importantes en nuestro campo de interés por dos motivos: por el modo en el que han modificado la relación entre los ciudadanos y los medios tradicionales de comunicación, y por el cambio de equilibrio entre las personas y las instituciones. Los ciudadanos tienen más posibilidades de ser

escuchados. “La revolución digital es el principal factor que posibilita que las opiniones de los usuarios sean tenidas en cuenta por las empresas y por las instituciones públicas. Ahora los ciudadanos tienen un instrumento contra los abusos de las organizaciones que antes no existía” (De la Cierva, 2015).

El nuevo ambiente digital se caracteriza por dar poder a los individuos frente a las instituciones. “Hoy los públicos reclaman un nuevo tipo de relación con las organizaciones, que han de interactuar con sus públicos mucho antes de que la crisis comience porque (...) la relación con los públicos es asunto público” (González y Smith (2010). La pregunta es ¿están preparadas las instituciones?

De la Cierva (2015) concluye que la comunicación digital (y en modo especial, a través de las redes sociales) es un termómetro de las emociones de los públicos. Explica que “el peligro que acecha a las grandes instituciones es probablemente el contrario: ignorarlas o pensar que son tan superficiales que no merecen crédito ni atención”. (De la Cierva, 2015).

El entorno digital ofrece a las instituciones la posibilidad de crear canales comunicacionales directos con sus públicos sin tener que pasar necesariamente por los medios convencionales.

6.- MONITORIZACIÓN E INFORMES DE SATISFACCIÓN

“La comunicación efectiva comienza con la escucha”

(Robert Gately)

La comunicación institucional – también la portuaria- precisa de una exigencia de actualización. Debe estar atenta a los cambios socioeconómicos del entorno, disponer de ductilidad para aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías y servicios informativos y anticiparse a lo que pueda pasar mediante análisis de campo.

En anteriores capítulos nos referimos a la trascendencia de definir una estrategia de imagen de la empresa, es decir, el conjunto de acciones que se van a plantear para lograr una imagen que favorezca la satisfacción de las metas corporativas. Por lo tanto, se precisa saber de qué punto se parte y cuál es la imagen actual de la empresa antes de trabajar en lo que se quiere ser. Aquí entran en juegos dos técnicas fundamentales.

La primera de ellas es una Auditoría de Imagen, que tiene como objetivo detectar los puntos fuertes y débiles de la imagen corporativa. Dado que sobre este asunto ya hemos profundizado, ahondaremos a continuación en el segundo instrumento, que algunos como Villafañe, denominan Observatorio Permanente de Imagen Corporativa,

pero que en última instancia se trata de informes de satisfacción de la sociedad y que facilitan reorientar la estrategia de imagen de una entidad en base a los datos que se vayan recogiendo.

El impacto de una entidad/organismo/institución, -en nuestro caso de una Autoridad Portuaria- dependerá en gran medida de la percepción que la sociedad tenga en relación a su actividad. Por este motivo, hay puertos que anualmente encargan informes para conocer cómo son percibidos por la sociedad.

Los objetivos de estos informes son:

- Medir el nivel de notoriedad del puerto y el grado de conocimiento social de su actividad.
- Conocer el grado de asociación entre los atributos de su imagen y la notoriedad de las actividades que efectivamente desarrolla.
- Medir el impacto de la información relacionada con el puerto y tenerlo como referencia en el marco de la política de comunicación.

Estas mediciones permitirán a las Autoridades Portuarias adelantarse a cualquier tipo de crisis, conocer qué sucede en su entorno, cómo son percibidos y si deben modificar sus políticas comunicativas. Es lo que se conoce como *issues management* o gestión de conflictos potenciales. Un sistema de previsión y planificación para estudiar las tendencias de un ambiente social y evaluar su incidencia en la organización, para luego proponer cambios operativos. Como dice De la Cierva (2015) su finalidad no es teórica: no busca solo conocer sino influir en el contexto, de manera que se puedan

resolver los problemas apenas comiencen a presentarse.

Vemos que la organización ha de tomar la iniciativa y participar en el debate público antes de que las circunstancias le obliguen. Los métodos existentes para medir los conflictos potenciales deben incluir procedimientos para identificar el nacimiento de una controversia y priorizar los conflictos que puedan tener consecuencias negativas para la institución. También es clave el control de lo que se dice de la empresa en publicaciones especializadas, medios y mundo digital. En este último apartado resultan de especial utilidad la aplicación de sistemas informáticos como SEO (*Search Engine Optimization*) y SEM (*Search Engine Marketing*).

7.- COMUNICACIÓN INTERNA

***“La comunicación es el cemento que forma las organizaciones.
Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que
sea unido y que actúe unido”***

(Norbert Wiener)

La información ha de entenderse como un recurso de primer orden para el funcionamiento de una organización. Si, como venimos apuntando, existe una tendencia de la Administración a perder su perspectiva sobre la sociedad, esto sucede también en el plano interno. La información utilizada internamente no suele superar el aspecto operacional y la relacionada con los objetivos permanece inactiva.

Por todo ello, un plan de comunicación interna es óptimo por varios motivos: genera identidad de empresa, clima de confianza y motivación, y además rompe con los departamentos estancos y la estructura jerárquica.

Los analistas coinciden en que la comunicación interna es básica para conformar cultura organizacional y la interpretan como un mecanismo para defenderse ante futuras crisis. “Una organización o empresa que utiliza los mecanismos de comunicación para conocer mejor su cultura, su situación dentro de la sociedad, el público a quien se dirige, (...) puede generar unos mecanismos defensivos

importantes para contrarrestar la crisis que, por supuesto, aparecerán y se instalarán en el interior de la organización haciendo mella en ella”. (Fita, 1999)

De la Cierva (2015) alude a la exigencia en cualquier institución/empresa de compartir algo más que los datos. Se refiere a las emociones, los sentimientos, valores y estrategias, “donde todos tienen los mismos objetivos, y donde los roles diversos son desempeñados con visión de conjunto. No se trata pues de una unión monolítica o estática, sino de una realidad dinámica, vivida por un grupo de personas que comparte un proyecto común. Esta solidez es el resultado del intercambio de informaciones, sentimientos y valores”.

Van Riel y Fombrum (2007) afirman que las organizaciones son redes de personas que se comunican entre sí y aportan un matiz fundamental: No todas las comunicaciones de una organización están relacionadas con el trabajo, ni son necesariamente relevantes al cumplimiento de objetivos organizacionales. Sin embargo, influyen en las percepciones de los participantes de la organización y sus actividades y, por lo tanto, afectan a la imagen, la marca y la reputación.

Villafañe (2008) concluye que la comunicación interna es el aspecto más deficitario en las empresas y “el que mayor desarrollo habrá de tener en el futuro” y apunta a la incomunicación como la principal barrera que existe entre los diversos niveles jerárquicos y funcionales de una empresa. Agrega que la estancación de esos grupos humanos en el seno de las organizaciones produce subcultura que, en ocasiones, provocan efectos muy nocivos para el desarrollo corporativo. Por ello concluye que la

comunicación interna no puede pensarse como una panacea que resuelva las consecuencias de esos movimientos centrípetos en el seno de las organizaciones, pero una comunicación interna eficaz sí supondrá un buen antídoto contra esa dinámica.

El III informe sobre *El Estado de la Comunicación Interna en España*, realizado en 2002 conjuntamente por el *Instituto de Empresa* e *Inforpress*, señala que ésta sigue siendo en la mayoría de las grandes corporaciones españolas una declaración de buenas intenciones antes que una estrategia efectiva al servicio de la compañía.

Los analistas que abordan esta cuestión coinciden en el mismo punto de partida para elaborar un plan de comunicación interna: la creencia de que es no solo útil, sino necesario. Conseguido esto se fijarán los objetivos hacia los que se tendrán que orientar la organización. Villafañe (2008) enumera los siguientes:

- Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica.
- Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal.
- Implicar al personal en el proyecto de empresa.
- Consolidar un estilo de dirección basado en el trabajo en equipo.
- Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

De la magnitud de la comunicación interna en cualquier organización nos hablan

también Van Riel y Fombrum (2007) quienes resaltan que la comunicación de gestión no es solo una tarea de la parte superior de la organización, y por ello “todos los niveles deben tener acceso a esa comunicación para optimizar una visión compartida de la empresa, establecer y mantener la confianza en el liderazgo de la organización, iniciar y gestionar el proceso de cambio y fortalecer la identificación de los empleados con la organización”.

8.- GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LOS PUERTOS

“El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo”

(James Humes)

¿Están las Autoridades Portuarias preparadas para comunicar? ¿De qué herramientas disponen? ¿Cómo lo hacen? ¿Se basan en la comunicación tradicional? ¿Se han sumado a la comunicación a través de redes sociales? ¿Cómo se interrelacionan con la sociedad? ¿Qué mecanismos ponen en marcha para conocer de las inquietudes de los ciudadanos?

Los puertos comerciales constituyen un elemento decisivo para el comercio exterior y juegan un papel fundamental en la competitividad de la economía. La evolución de los mercados, los servicios y las tecnologías obligan a una transformación progresiva y constante de los puertos, y por ende de quienes los gestionan, es decir, las Autoridades Portuarias. Pero ¿han evolucionado los puertos al mismo ritmo en el área comunicativa?

El presidente de la *Organización Europea de Puertos Marítimos (European Sea Ports Organization – ESPO)*, Victor Schoenmarkers, afirma en el *Código de Buenas Prácticas para la Integración Social de los Puertos* que cada vez más Autoridades Portuarias están tomando conciencia de la importancia de idear maneras de generar

sinergias de cooperación con las ciudades, de mejorar la calidad y la accesibilidad de las zonas portuarias y de promover una imagen pública positiva, y recomienda medir la imagen del puerto y ofrecer información sobre sus iniciativas y proyectos para estimular el respaldo social.

Este código advierte de que la palabra "puerto" suele relacionarse con externalidades negativas, tales como problemas medioambientales y contaminación, áreas industriales poco atractivas, huelgas o delincuencia y apuesta por disponer de personal especializado en comunicación que haga uso de un lenguaje que despierte la fascinación y el interés, que se amolde a los diferentes grupos destinatarios, y añada valor a la tradicional información de cifras, datos y mercancías.

Por todo ello, este trabajo tiene como objetivo conocer cómo se organizan y funcionan a nivel comunicativo las diferentes autoridades portuarias españolas, y también los principales puertos del mundo.

[8.1.- ¿QUÉ SON LAS AUTORIDADES PORTUARIAS?](#)

En España, una Autoridad Portuaria es una empresa pública adscrita al Ministerio de Fomento. Existen actualmente 28 Autoridades Portuarias que gestionan los 46 puertos marítimos españoles de interés general, bajo la coordinación del Organismo Público Puertos del Estado (OPPE).

Las Autoridades Portuarias están definidas en la Ley de Puertos del Estado y Marina Mercante (Real decreto Legislativo 2/2011, de 5 de septiembre, Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante) de España (https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2011-16467)

Los objetivos de las Autoridades Portuarias son, entre otros:

- La prestación de los servicios portuarios generales y la autorización y control de los servicios portuarios básicos.
- Ordenación de la zona de servicio del puerto y de los usos portuarios.
- Planificación, proyecto, construcción, conservación y explotación de las obras y servicios del puerto y de las señales marítimas.
- Gestión del dominio público portuario y de las señales marítimas.
- Gestión económica del patrimonio y recursos del puerto.
- Fomento de actividades industriales y comerciales relacionadas con el tráfico marítimo o portuario.
- Coordinación de las operaciones de las distintas modalidades de transporte en el espacio portuario.

Es destacable el punto relativo a la financiación de las Autoridades Portuarias. Responde al principio de autosuficiencia económica del sistema portuario en su conjunto y de cada una de las Autoridades Portuarias. La actual legislación española dota al sistema portuario español de instrumentos para mejorar su posición competitiva en un mercado abierto y globalizado, estableciendo un régimen de autonomía de gestión de las Autoridades Portuarias, que deben ejercer su actividad con criterios empresariales.

La gestión de los puertos de interés general españoles responde al llamado modelo *'landlord'* avanzado, en el que la Autoridad Portuaria no se limita a ser un proveedor de infraestructura y suelo portuario y a regular la utilización de este dominio público, sino que también pretende que lidere la oferta portuaria, mientras que los servicios son prestados fundamentalmente por operadores privados en régimen de autorización o concesión.

Así pues, la función de los puertos deja atrás su histórico papel de puntos de embarque o desembarque de mercancías y pasajeros para pasar a ser centros estratégicos y logísticos en los que se ubica toda una serie de actividades que generan valor añadido a la mercancía. Precisamente por este último aspecto, las Autoridades Portuarias adoptan un rol importante para lograr la plena integración de los puertos en las cadenas logísticas e intermodales.

Las Autoridades Portuarias, de la misma manera que una empresa privada, deben presentar resultados económicos anualmente, y alcanzar una rentabilidad adecuada que les permita proyectar nuevas infraestructuras.

8.2.- EL PAPEL DEL ORGANISMO PÚBLICO PUERTOS DEL ESTADO

Las Autoridades Portuarias, como hemos mencionado, dependen del Organismo Público Puertos del Estado (OPPE). Puertos del Estado es un ente público empresarial dependiente del Ministerio de Fomento de España con responsabilidades

globales sobre el conjunto del sistema portuario de titularidad estatal. Está encargado de la ejecución de la política portuaria del Gobierno de la Nación y la coordinación y control de eficiencia del sistema portuario, formado por 28 Autoridades Portuarias. (<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-16467>).

Destacable es el papel que juega para involucrar, relacionar e impulsar una política comunicativa común. Anualmente coordina un espacio de relación y conocimiento a través de unas jornadas en las que participan los responsables de comunicación en las diferentes Autoridades Portuarias españolas. Son los conocidos como Foros de Comunicación. El primero se celebró en Santander en 2002 bajo el título *Comunicación e imagen corporativa del puerto de Santander*. A esta primera jornada le han seguido otras diez, en Las Palmas, Bilbao, Castellón, Tenerife, Bahía de Cádiz, Motril, Palma de Mallorca, Tarragona y La Coruña.

Entre los temas de debates cabe enumerar *Crisis y tratamiento en los medios*, *Los puertos en la era digital: cómo rentabilizar las acciones de marketing y comunicación* o *La gestión global en la comunicación de los puertos*, entre otros.

Así mismo, OPPE envía diariamente un boletín de noticias digital en el que se relacionan informaciones más destacables publicadas en los distintos medios de comunicación y relacionadas con alguno de los 46 puertos de interés general.

8.3.- ANÁLISIS COMUNICATIVO DEL SISTEMA PORTUARIO ESPAÑOL

Este apartado desarrolla el objeto principal del presente proyecto de investigación, que es conocer la situación actual de la comunicación en las Autoridades Portuarias españolas.

8.3.1.- METODOLOGÍA

Se ha elaborado un cuestionario con 43 preguntas relacionadas con la gestión de la comunicación que se ha remitido a los responsables de ese área en las 28 Autoridades Portuarias.

El cuestionario se ha dividido en 12 bloques (ver anexo 11.1). El primero corresponde a datos estructurales de la Autoridad Portuaria, con el fin de conocer el organigrama de la institución, número de trabajadores, dependencia orgánica del departamento de comunicación, presupuesto anual y titulación académica de quienes desarrollan esas funciones.

El segundo analiza el departamento de comunicación, solicitando información de las funciones que desarrolla, las herramientas más utilizadas y si contrata o no servicios externos para acometer su trabajo.

El tercer bloque examina si el departamento de comunicación dispone de indicadores de actividad para conocer su impacto tanto en los medios de comunicación como en la sociedad.

El cuarto se ocupa específicamente de las redes sociales para concluir si las

Autoridades Portuarias apuestan por esta vía de comunicación, y de ser así, cuáles tienen implantadas en la actualidad.

El quinto bloque de la investigación se dedica al plan de comunicación y preguntamos si las Autoridades Portuarias disponen de él, si lo tienen explicitado por escrito, desde cuando, si es accesible al público y su grado de cumplimiento. El objetivo de este punto es conocer si estas entidades tienen marcada una estrategia de comunicación.

El sexto bloque del cuestionario pregunta por la existencia o no de un plan de crisis, para pasar al séptimo en el que nos interesamos por saber si la institución tiene concretadas su misión y visión.

El octavo bloque analiza si la Autoridad Portuaria tiene un mapa de públicos explicitado y en caso afirmativo, si dispone de programas de comunicación concretos para cada uno de ellos.

El noveno se centra en la identidad visual para saber si la Autoridad Portuaria tiene desarrollado un manual que regule el uso de la marca, para pasar al décimo bloque en el que nos interesamos por la existencia ó no de marcas complementarias.

El undécimo bloque se dedica a conocer si el gabinete de comunicación dispone de un libro de estilo que marque las líneas de acción, y se cierra el cuestionario con un bloque en el que preguntamos por la implicación de los responsables de comunicación mediante la asistencia a congresos, jornadas o cursos específicos, así como su formación.

El cuestionario –que se adjunta en el apartado de anexos de este proyecto- ha sido diseñado para que la mayoría de las preguntas dispongan de varias opciones y facilitar así su cumplimentación. No obstante, alguna de ellas sí precisan de cierta reflexión, por lo que se ha procedido a dejar un espacio en el que los responsables de comunicación han aportado las observaciones que han considerado oportunas.

De las 28 Autoridades Portuarias, se ha obtenido *feedback* de 24, lo que supone un grado de respuesta del 85% y, por lo tanto, permite sacar conclusiones significativas. Enumeramos las 24 Autoridades Portuarias de las que se ha obtenido el cuestionario cumplimentado: Alicante, Bahía de Cádiz, Ferrol-San Cibrao, Pasaia, Cartagena, Santa Cruz de Tenerife, Sevilla, Motril, Huelva, Barcelona, Vilagarcía de Arousa, Marín y Ría de Pontevedra, Avilés, Baleares, Almería, Castellón, Ceuta, Santander, Málaga, A Coruña, Valencia, Vigo, Bahía de Algeciras y Gijón.

No se ha obtenido respuesta de las Autoridades Portuarias de Bilbao, Las Palmas, Melilla y Tarragona.

8.3.2.- RESULTADOS

Una vez recopiladas todas las encuestas se ha representado la información en diferentes tablas y gráficos para facilitar la comprensión de los resultados. Hay que destacar que al ser las Autoridades Portuarias entidades con iguales funciones y normas de funcionamiento, las diferencias en los datos obtenidos sobre los gabinetes de comunicación tienen como principal causa el peso que cada una de ellas concede

a la Comunicación.

Se ha procedido además a numerar a las Autoridades Portuarias, obviando sus nombres, con el fin de salvaguardar el anonimato de los datos, tal y como se garantizó a sus responsables.

- **Número total de empleados**

Los datos reflejan que el tamaño de las Autoridades Portuarias no está directamente relacionado con el de su departamento de Comunicación. Como vemos en la siguiente tabla, independientemente del tamaño global de la Autoridad Portuaria, el 54,1% de estas entidades –es decir, 13 de las 24 instituciones analizadas) tiene una sola persona al frente del Departamento de Comunicación,. El 16,7% tiene 3 profesionales, y el 16,6% -es decir, 4 Autoridades Portuarias- dispone de 2 personas a cargo del departamento comunicativo. Únicamente 4 Autoridades Portuarias dedican 4 o más empleados a sus gabinetes de comunicación, lo que supone 16,6% sobre el total.

En la misma tabla analizamos el peso que representan los responsables de comunicación sobre el total de la plantilla de la Autoridad Portuaria. Como se observa, en el 83% de los casos son el 2% o menos de la plantilla. Por lo tanto, únicamente 4 de las Autoridades Portuarias dedican más del 2% de su plantilla al departamento de comunicación.

Autoridad Portuaria	Empleados departamento comunicación	% respecto plantilla total
AP1	5	4,17%
AP2	4	2,65%
AP3	2	2,00%
AP4	3	2,00%
AP5	3	1,73%
AP6	4	1,67%
AP7	2	1,67%
AP8	1	1,54%
AP9	3	1,50%
AP10	8	1,45%
AP11	1	1,43%
AP12	1	1,20%
AP13	1	1,09%
AP14	3	0,91%
AP15	1	0,81%
AP16	1	0,81%
AP17	1	0,70%
AP18	1	0,64%
AP19	1	0,58%
AP20	1	0,56%
AP21	2	0,45%
AP22	1	0,43%
AP23	1	0,30%
AP24	NS/NC	NS/NC
AP25	NS/NC	NS/NC
AP26	NS/NC	NS/NC
AP27	NS/NC	NS/NC
AP28	NS/NC	NS/NC
PROMEDIO	2,22	1,32%

Para analizar fielmente la relación entre el número total de efectivos de personal y el número de efectivos destinados a comunicación entre las distintas Autoridades Portuarias procederemos a representar en un diagrama de dispersión los valores (número de efectivos total, número de personal destinado a comunicación) de las distintas Autoridades Portuarias. El resultado, representando en el eje de abscisas en número total de personal (variable X) y en el de ordenadas el número de personal en comunicación (variable Y), es el siguiente:

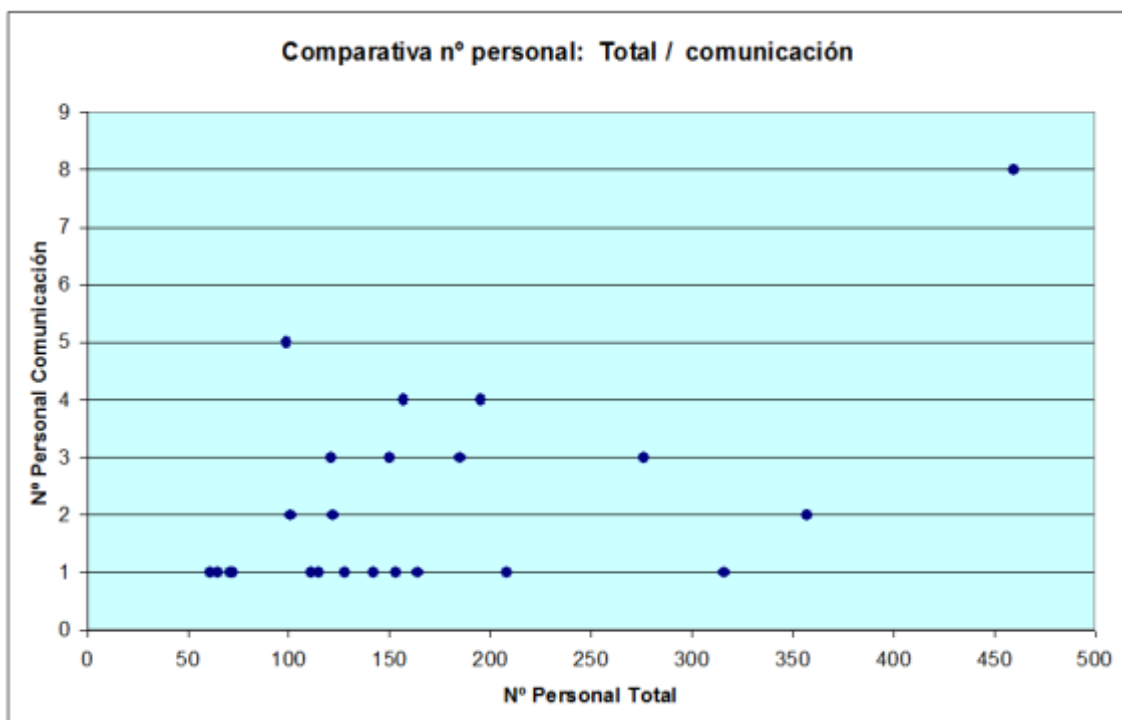


Gráfico 1. Diagrama de dispersión de los valores nº de personal total y nº de personal en comunicación para las distintas Autoridades Portuarias

Cabría esperar una proporcionalidad directa entre el número total de personal y el número de personal en comunicación, en el sentido que cuanto más haya de uno más debería haber del otro, ya que cuanto más personal se tenga más se puede dedicar a cada ámbito (comunicación, personal, gestión económica, operaciones portuarias, etc.), pero sin embargo en el diagrama de dispersión no parece que haya tal

proporcionalidad (son numerosos los casos en los que teniendo notablemente más personal en total se tiene menos personal en comunicación). Para estudiarlo rigurosamente procederemos a calcular la recta de regresión, que es la recta que mejor se ajusta a todos los puntos, y el coeficiente de determinación, R^2 o r^2_{xy} , que es el cuadrado del coeficiente de correlación de Pearson, r_{xy} , y mide la proporción de varianza compartida por ambas variables (o dicho de otra forma, la variación de una variable que puede explicarse por la variación de la otra). A continuación se muestra en rojo la recta de regresión, su ecuación explícita y el coeficiente de determinación.

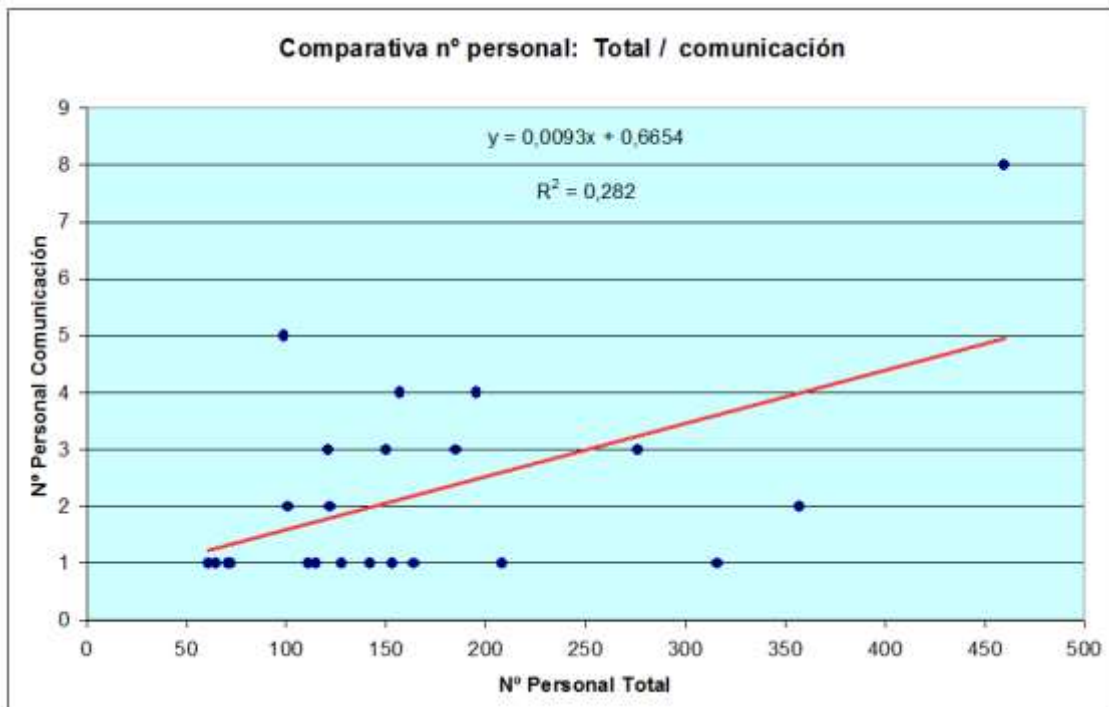


Gráfico 2. Recta de regresión y coeficiente de determinación para los valores del gráfico 1.

La pendiente de la recta de regresión es pues 0,0093 y el coeficiente de determinación es 0,282.

Hay que recordar que el coeficiente de determinación toma valores en el intervalo [0,1]. El máximo valor 1 se alcanza cuando los puntos del diagrama de dispersión están en la misma recta de regresión, es decir cuando hay una perfecta relación lineal entre los valores de las dos variables, y el mínimo valor cero se alcanza cuando la

correlación entre ambas variables es nula (se correspondería con un diagrama de dispersión cuyos puntos se distribuyen de manera simétrica a lo largo de una zona elíptica –y la recta de regresión acabaría siendo una recta paralela al eje de ordenadas y por tanto con pendiente cero-).

El coeficiente de determinación calculado en el gráfico anterior, 0,282, significa que hay una débil relación entre las dos variables estudiadas. En concreto significa que 28,2% del número de personal en comunicación es debido al (puede explicarse por el) número total de personal, o para ser más estrictos, que ambas variables sólo comparten un 28,2% de su variabilidad.

La pendiente de la recta de regresión es de 0,0093 y por tanto muy cercana al valor cero, y se corresponde con una recta prácticamente paralela al eje de abscisas. Sin embargo en el diagrama anterior se observa una recta con una notable pendiente. Esto se debe a que los rangos en que se mueven las variables en ambos ejes son muy diferentes (el de ordenadas varía de 1 a 8 y el de abscisas de 61 a 460) y por tanto las unidades en cada eje no miden lo mismo. Si se hubiera hecho el diagrama con las mismas unidades en los ejes quedaría como sigue:

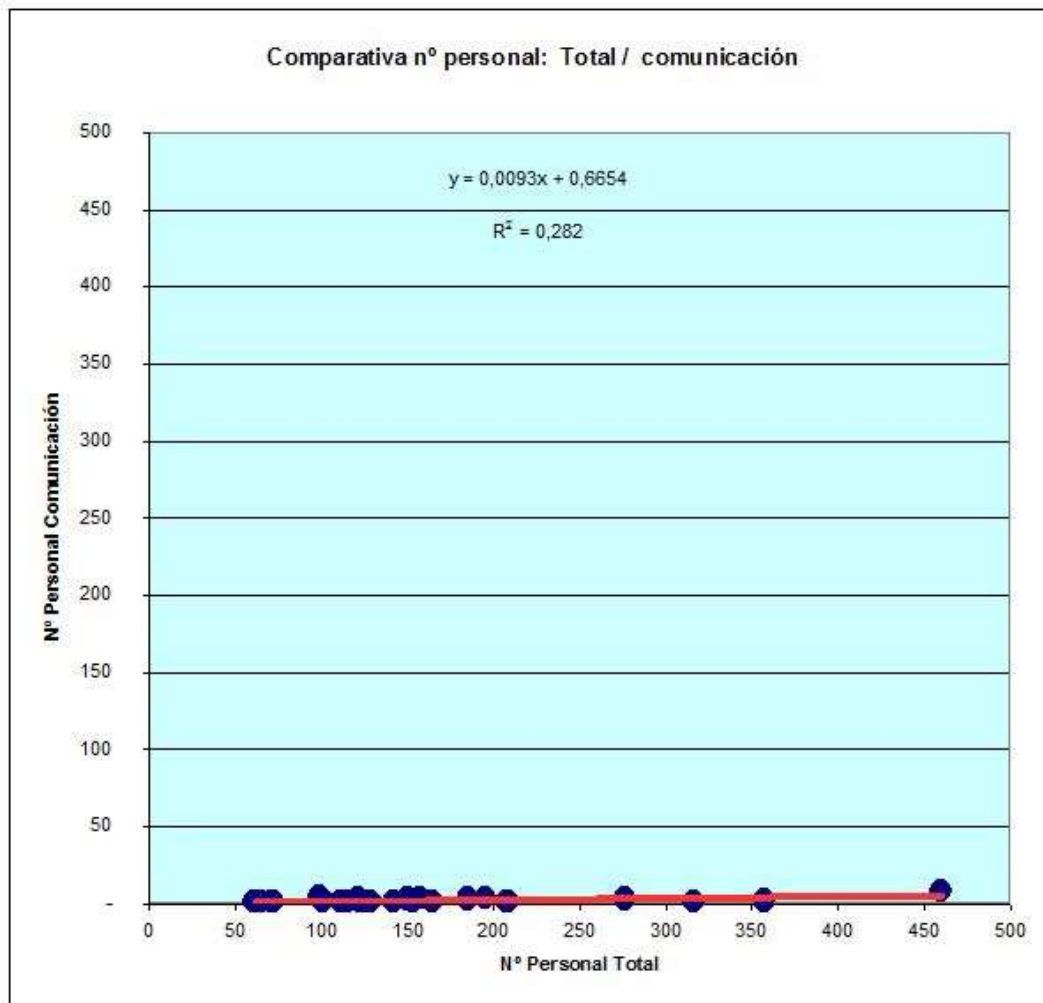


Gráfico 3. Recta de regresión y coeficiente de determinación para los valores del gráfico 1 con las mismas escala y unidades en ambos ejes.

Como en el gráfico anterior no se visualizan las diferencias entre los distintos valores, es mejor utilizar un gráfico como el 2, teniendo en cuenta en el análisis que las escalas y unidades en ambos ejes no son las mismas.

Aún así, el hecho de que la pendiente de la recta de regresión sea de 0,0093, cercana a cero, podría llevar a la inferencia errónea de que al ser la pendiente casi cero (y por tanto la recta casi paralela al eje de abcisas) no hay relación lineal entre ambas

variables. Esto sería erróneo porque al ser tan distintos los rangos entre los que mueven las variables (el de abscisas es 55 veces más grande que el de ordenadas), aunque hubiese una relación lineal perfecta la pendiente sería casi cero.

Una vez calculado el valor del coeficiente de correlación (y por tanto la pendiente de la recta de regresión), para determinar de una forma rigurosa si podemos afirmar que hay relación lineal entre las dos variables o tan solo presentan dicha relación como consecuencia del azar, nos preguntamos por la significación de dicho coeficiente de correlación.

Un coeficiente de correlación se dice que es significativo si se puede afirmar, con una cierta probabilidad, que es diferente de cero. Más estrictamente, en términos estadísticos, preguntarse por la significación de un cierto coeficiente de correlación no es otra cosa que preguntarse por la probabilidad de que tal coeficiente proceda de una población cuya correlación sea cero. A este respecto tendremos dos hipótesis posibles, la hipótesis nula H_0 y la hipótesis alternativa H_1 :

$H_0: r_{xy} = 0$ (y por tanto pendiente 0) significa que el coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuya correlación es cero ($\rho_{X,Y} = 0$).

$H_1: r_{xy} \neq 0$ (y por tanto pendiente distinta de 0) significa que el coeficiente de correlación obtenido procede de una población cuyo coeficiente de correlación es distinto de cero ($\rho_{X,Y} \neq 0$).

Desde el supuesto de la Hipótesis nula se demuestra que la distribución muestral de correlaciones procedentes de una población caracterizada por una correlación igual a cero ($\rho_{X,Y} = 0$) sigue una distribución *t de Student* con $N-2$ grados de libertad (siendo N el número de observaciones, en nuestro caso $N=23$), de media el valor poblacional y desviación típica:

$$S_r = \sqrt{\frac{1 - r_{x,y}^2}{N - 2}}$$

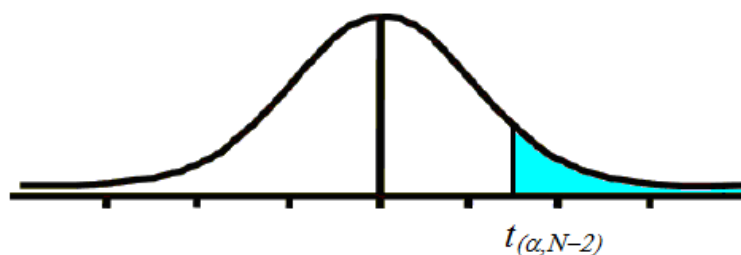
En consecuencia, dado un cierto coeficiente de correlación $r_{x,y}$ obtenido en una determinada muestra se trata de comprobar si dicho coeficiente es posible que se encuentre dentro de la distribución muestral especificada por la Hipótesis nula. A efectos prácticos, se calcula el conocido estadístico:

$$t = \frac{r_{x,y} - 0}{\sqrt{\frac{1 - r_{x,y}^2}{N - 2}}}$$

y se compara el valor obtenido con el existente en las tablas de la distribución *t de Student* para un cierto nivel de significación α y $N-2$ grados de libertad, $t_{(\alpha, N-2)}$, que como se sabe, marca el límite (baja probabilidad de ocurrencia, según la Hipótesis nula) de pertenencia de un cierto coeficiente $r_{x,y}$ a la distribución muestral de correlaciones procedentes de una población con $\rho_{X,Y} = 0$. De esta forma:

Si $t > t_{(\alpha, N-2)}$ se rechaza la Hipótesis nula. La correlación no procede de una población cuyo valor $\rho_{X,Y}=0$. Por tanto las variables están relacionadas linealmente.

Esto es equivalente a que en la distribución *t de Student* el valor calculado del estadístico t se encuentre en la cola representada en azul en la siguiente gráfica, y por tanto fuera de la región de normalidad con un nivel de significación α .



Si $t \leq t_{(\alpha, N-2)}$ se acepta la Hipótesis nula. La correlación obtenida procede de una población cuyo valor $\rho_{X,Y}=0$. Por tanto las variables no están relacionadas linealmente.

Aplicando lo anterior a nuestros datos se obtiene que:

$$r_{xy} = 0,5311 \quad r^2_{xy} = 0,282$$

$$t = \frac{0,5311 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0,282}{23 - 2}}} = 2,8722$$

El valor de la distribución *t de Student* para $\alpha = 0,0005$ y 21 grados de libertad es:

$$t_{(0,0005,21)} = 3,819$$

y como se cumple que:

$$t = 2,8722 \leq 3,819$$

podemos concluir con un nivel de significación del 0,0005 (por tanto podemos asegurar con una probabilidad del 99,95%) que las dos variables son independientes linealmente, o dicho de otra forma, que el número de personas dedicadas a comunicación en cada Autoridad Portuaria no depende del número total de personal de dicha entidad (contrariamente a lo que se podría pensar a priori).

Una vez concluido lo anterior cabe plantearse si el número de personas dedicadas a comunicación tiene alguna relación con los ingresos de la Autoridad Portuaria, o sea, con el importe neto de la cifra de negocio. En una primera aproximación parece lógico pensar que cuanto mayor sea dicho importe más presupuesto habrá para personal y por tanto más personal habrá en los distintos servicios de una Autoridad Portuaria (comunicación, personal, gestión económica, policía portuaria, operaciones portuarias, etc.). A continuación reproducimos el mismo análisis hecho anteriormente para estudiar la relación entre ambas variables. El diagrama de dispersión es el siguiente:

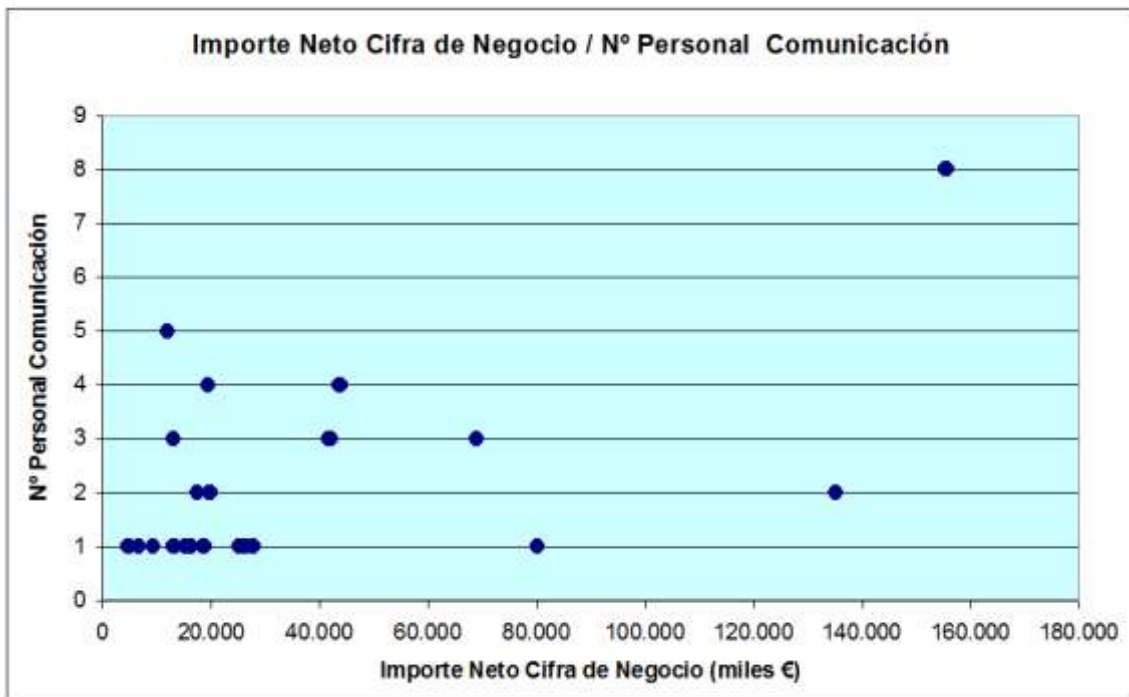


Gráfico 4. Diagrama de dispersión de los valores Importe Neto de la Cifra de Negocio (en miles de euros) y nº de personal en comunicación para las distintas Autoridades Portuarias.

Es de notar la similitud entre los gráficos de dispersión 1 y 4. El último tiene un aspecto muy similar al primero resultando “comprimido” hacia el eje de abscisas.

Calculando la recta de regresión y el coeficiente de determinación para la anterior nube de puntos se obtiene el siguiente gráfico:

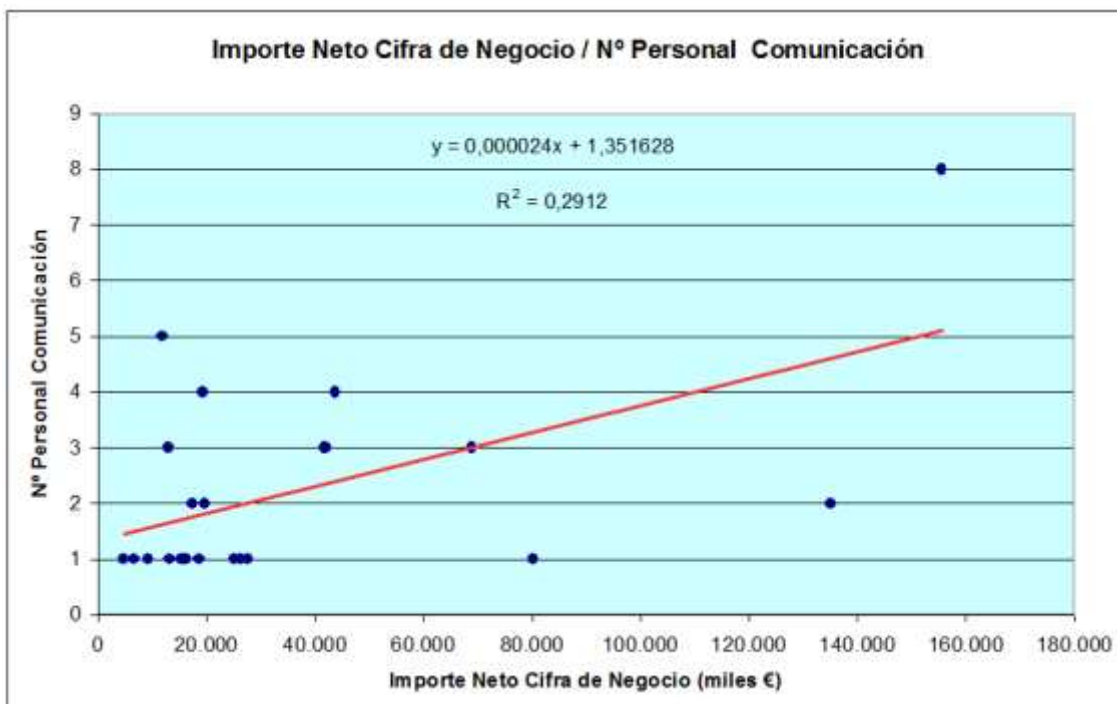


Gráfico 5. Recta de regresión y coeficiente de determinación para los valores del gráfico 4.

Como puede observarse la pendiente de la recta de regresión es de 0,000024 mientras que en el gráfico 1 era de 0,0093. El hecho de que la pendiente sea mucho menor (casi 400 veces menor) era de esperar y se debe a que la escala del eje de abcisas es mucho mayor (el valor máximo es de 155.512 mientras que en el gráfico 1 era de 460). Sin embargo puede observarse que el aspecto de la recta –obviando la diferencia de escala- es casi idéntico entre ambas gráficas.

Es de destacar que el coeficiente de determinación (y por tanto también la covarianza) sale muy similar en ambos casos: 0,282 frente a 0,2912 lo cual constata numéricamente la similitud observada entre ambos gráficos.

Aplicando el contraste de hipótesis hecho anteriormente al caso de las variables Importe Neto de la Cifra de Negocios y número de personas dedicadas a comunicación, se obtienen los siguientes resultados:

$$r_{xy} = 0,5396 \quad r^2_{xy} = 0,2912$$

$$t = \frac{0,5396 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0,2912}{23 - 2}}} = 3,6443$$

El valor de la distribución *t de Student* para $\alpha = 0,0005$ y 21 grados de libertad es:

$$t_{(0,0005,21)} = 3,819$$

y como se cumple que:

$$t = 3,6443 \leq 3,819$$

podemos concluir con un nivel de significación del 0,0005 (por tanto podemos asegurar con una probabilidad del 99,95%) que las dos variables son independientes linealmente, o dicho de otra forma, que el número de personas dedicadas a comunicación en cada Autoridad Portuaria no depende del importe neto de la cifra de negocio (contrariamente a lo que se podría pensar a priori).

Por tanto concluimos, aunque resultara a priori sorprendente, que ni el importe neto de la cifra de negocio ni el número total de personal en las Autoridades Portuarias tiene relación directa con el número de personas dedicadas a comunicación.

Cabría hacer un estudio, que excede del ámbito de este trabajo pero que queda como línea de trabajo futura, de si hay relación entre el importe neto de la cifra de negocio y el número de personas dedicadas a otros servicios (departamento de personal, operaciones portuarias, gestión económica, policía portuaria, dominio público, etc...) y si la relación se da entre el número total de personal y el número de personas dedicadas a otros servicios. Este análisis nos daría información sobre si la dotación de efectivos dedicados a comunicación se hace con criterios similares a las dotaciones de otros servicios.

Aunque ese análisis no lo podemos hacer respecto a los efectivos de los distintos servicios por carecer de información (ya que no se recogía en la encuesta realizada y no está disponible en ningún sitio) si que podemos estudiar si existe relación entre las dos variables manejadas anteriormente y que han resultado no estar relacionadas con

el personal dedicado a comunicación, es decir, entre el Importe Neto de la Cifra de Negocio y el Número total de personal de las Autoridades Portuarias. El diagrama de dispersión de ambas variables es el siguiente:

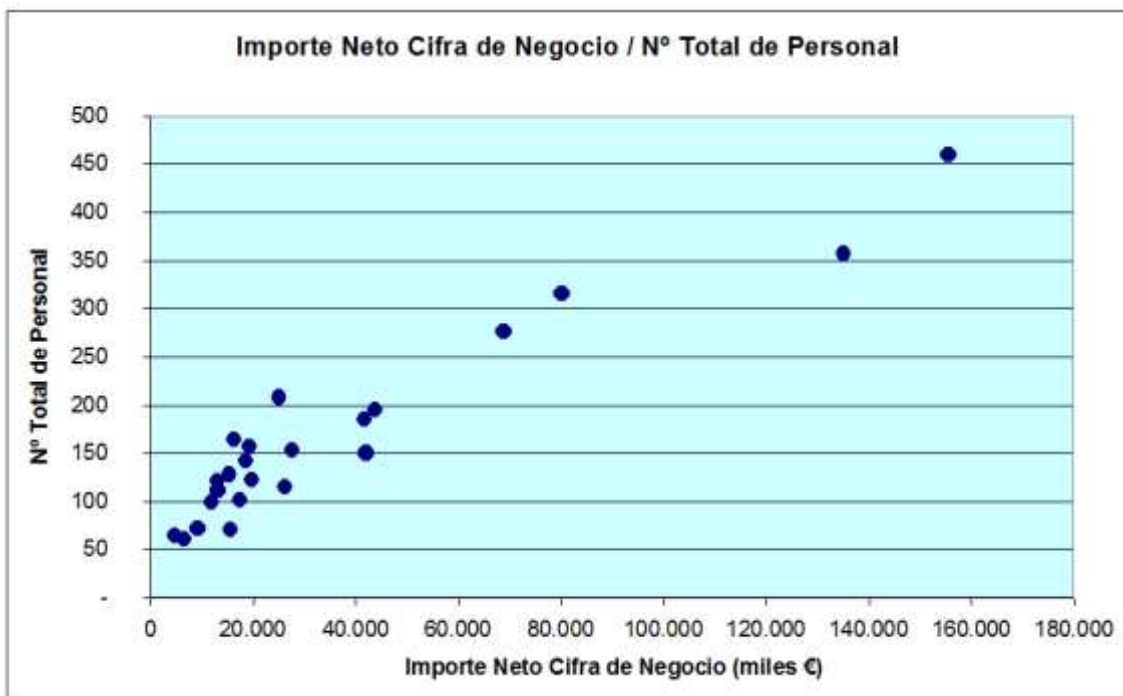


Gráfico 6. Diagrama de dispersión de los valores Importe Neto de la Cifra de Negocio y nº Total de personal para las distintas Autoridades Portuarias

Lo primero que llama la atención es la gran diferencia entre el gráfico 6 y los gráficos 1 y 4, ya que en el gráfico 6 si que parecen distribuirse entorno a una recta y no se ven las clamorosas diferencias de Autoridades Portuarias con mayor cifra de negocio y mucho menor personal en total. Si calculamos la recta de regresión y el coeficiente de determinación se obtiene el siguiente gráfico:

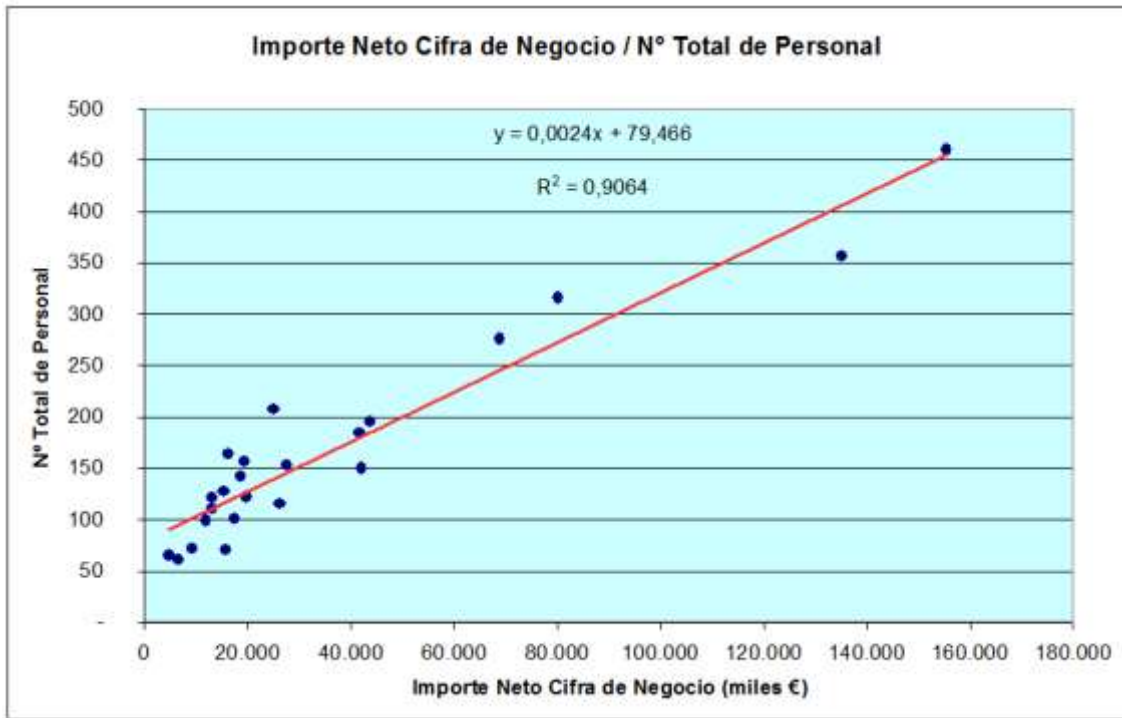


Gráfico 7. Recta de regresión y coeficiente de determinación para los valores del gráfico 6.

Como puede observarse la distribución de los puntos parece adaptarse muy bien a la de la recta de regresión. De hecho el coeficiente de determinación de 0,9064 significa que un 90,64% de la variación del número total de personal viene explicada por la variación del Importe Neto de la Cifra de Negocio.

Aplicando el contraste de hipótesis hecho anteriormente al caso de las variables Importe Neto de la Cifra de Negocios y número total de personal, se obtienen los siguientes resultados:

$$r_{xy} = 0,9520 \quad r^2_{xy} = 0,9064$$

$$t = \frac{0,9520 - 0}{\sqrt{\frac{1 - 0,9064}{23 - 2}}} = 14,25$$

El valor de la distribución *t de Student* para $\alpha = 0,0005$ y 21 grados de libertad es:

$$t_{(0,0005,21)} = 3,819$$

y como se cumple que:

$$3,819 \leq t=14,25$$

podemos concluir con un nivel de significación del 0,0005 (por tanto podemos asegurar con una probabilidad del 99,95%) que las dos variables dependen linealmente, o dicho de otra forma, que el número total de personas en cada Autoridad Portuaria depende directamente del importe neto de la cifra de negocio. Es más dada la gran diferencia entre 3,819 y 14,25, podríamos asegurarlo con una probabilidad de casi el 100%, aunque al no disponer de tablas de la distribución *t de Student* con α menor que 0,0005 no podemos asegurar cuantos “nueves” decimales habría tras el 99, aunque se seguro que serían muchos.

Así, mientras resultó que el número de personal en comunicación no estaba relacionado con el importe neto de la cifra de negocio con una probabilidad del 99,95%, ahora resulta que el número total de personal de una Autoridad Portuaria si que está fuertemente relacionado con el importe neto de la cifra de negocio (como era de esperar, ya que cuanto más ingresos, más presupuesto se tiene para personal y más trabajo se tiene para hacer). Aquí surge una pregunta obvia ¿porqué esta diferencia?

- **Denominación del gabinete/servicio de comunicación**

Respecto a la denominación específica del cargo de la persona responsable de la comunicación en las Autoridades Portuarias españolas, y según los datos que arroja el cuestionario, nos encontramos ante una pluralidad de denominaciones. Una terminología diversa que, en la mayoría de las ocasiones, sirve para referirse a la misma figura. Como se observa en el cuadro adjunto, la nomenclatura es variopinta cuando, como comprobaremos más adelante, la mayoría de los profesionales desempeñan las mismas funciones. Esta disparidad de nomenclaturas puede llevar a confusiones y debería tenderse a una unificación y clarificación para cada una de ellas.

Denominación del gabinete/servicio de comunicación	Cantidad
Administración y Relaciones Externas	1
Comercial y Marketing	2
Comercial y Relaciones Institucionales	1
Comunicación	3
Comunicación e Imagen	3
Comunicación y Protocolo	1
Comunicación y Relaciones Externas	5
Imagen Corporativa	1
Presidencia y Comunicación	1
Relaciones Institucionales	1
Relaciones Institucionales y Comunicación	1
No saben o no contestan	4
Total	24

- **Dependencia orgánica**

La dependencia jerárquica de la persona responsable de comunicación en el organigrama de la empresa evidencia la importancia que la comunicación va adquiriendo de manera paulatina en las Autoridades Portuarias. La mayoría depende de Presidencia, seguidos de los que están adscritos a Dirección. Si sumamos ambos porcentajes, se deduce que el 96% de los profesionales de comunicación en las Autoridades Portuarias dependen de la Alta Dirección y únicamente un 4%, es decir, 1 de los 24 casos estudiados, se encuentran bajo las directrices del departamento de Comercial y Marketing.

Como explica Tomás Frutos et al (2003) la comunicación empresarial o institucional debe ser una actividad profesional dependiente, en todo momento, de la Alta Dirección de la compañía por una serie de motivos, entre los que cita:

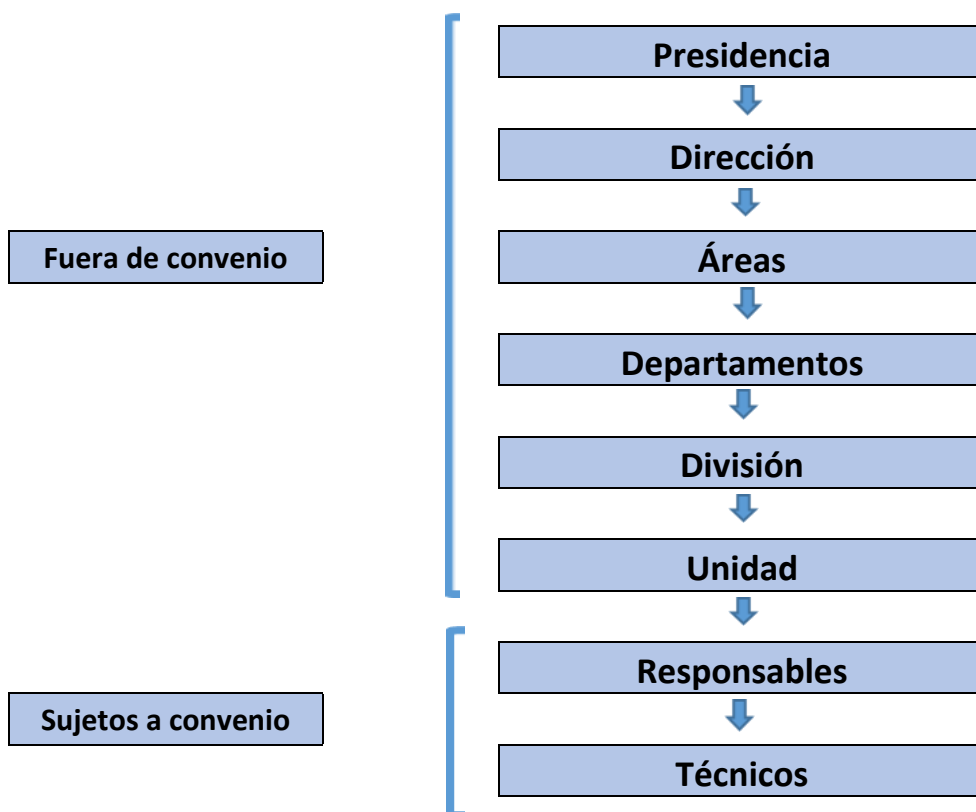
- Conocimiento de cómo es y cómo se desarrolla la cultura corporativa de la organización.
- Saber cómo piensa, en todo momento, la Alta Dirección.
- Tener la fuerza, la autonomía y el poder de decisión y de Comunicación ante la empresa o institución.
- Coordinar y difundir toda la información que se produce.
- Toma de decisiones globales y definitorias sobre imagen ante los medios de comunicación.

También ADCDirCom (1997) apuesta por la dependencia directa de la persona responsable de comunicación de la Alta Dirección, y Villafañe (2008) asegura que este departamento ocupa desde la década de 1990 los primeros niveles del organigrama, dada la importancia que la gestión de la comunicación tiene para la organización. Por su parte, Costa (1997) señala que una de las condiciones imprescindibles para que se reconozca al DirCom en una organización es que dependa directamente de la Alta Dirección de la empresa.



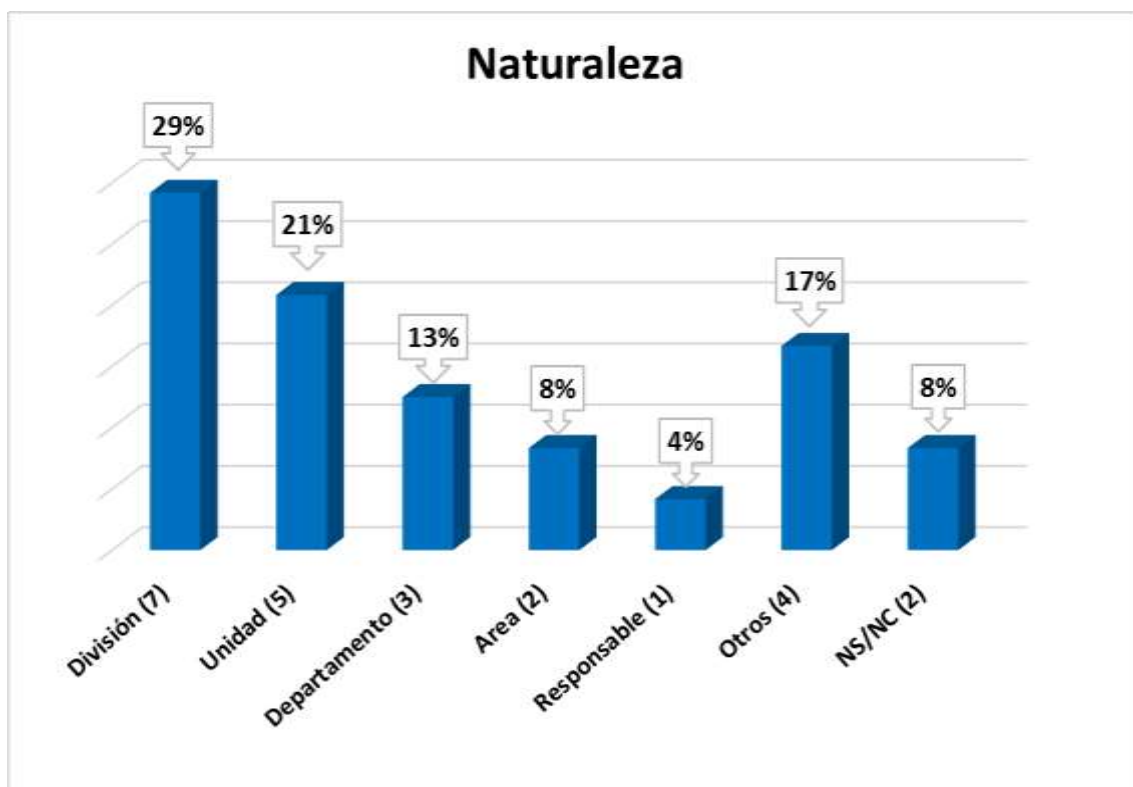
- Naturaleza y rango de las plazas de la persona responsable de comunicación

El estatus que la persona responsable de comunicación ocupa en el organigrama de la Autoridad Portuaria también refleja el grado de importancia que se le concede. Hay que indicar que el organigrama en las Autoridades Portuarias se despliega como se muestra en el siguiente gráfico:



Puntualizado ese aspecto, vemos que la mayoría de los responsables de

comunicación, un total de 7 de los 24, ostenta el cargo de jef@s de División en el organigrama. A ellos les siguen los que ocupan un puesto como jef@s de Unidad –un total de 5-, seguidos de jef@s de Departamento –un total de 3-, de Área (2) y Responsable (1). Cuatro de los gabinetes consultados afirman no integrarse en ninguna de esas categorías y otros dos no saben o no contestan a esta cuestión.



La siguiente gráfica muestra que no guarda ninguna relación la naturaleza o cargo que ostenta la persona responsable del departamento de comunicación con el peso de la Autoridad Portuaria en cuanto a número de trabajadores.

	Referencia	Nº emplead@s
Presidencia		
↓		
Dirección		
↓		
Áreas		
	AP8	65
	AP10	550
↓		
Departamentos		
	AP3	100
	AP2	151
	AP25	165
↓		
División		
	AP7	92
	AP13	120
	AP16	124
	AP5	173
	AP20	180
	AP9	200
	AP6	240
↓		
Unidad		
	AP11	70
	AP12	83
	AP14	328
	AP23	330
	AP21	440
↓		
Responsables		
	AP17	142
↓		
Técnicos		
↓		
Otros		
	AP1	120
	AP4	150
	AP15	123
	AP19	172
	AP18	156
	AP22	231

Fuera de convenio	<p>Presidencia</p> <p>Dirección</p> <p>Áreas</p> <p>Departamentos</p> <p>División</p> <p>Unidad</p>
Sujetos a convenio	<p>Responsables</p> <p>Técnicos</p> <p>Otros</p> <p>Staff</p> <p>Servicio</p> <p>Gabinete</p> <p>SL</p> <p>NS/NC</p>

- **Presupuesto anual de comunicación**

Un 34% de las Autoridades Portuarias consultadas dispone de menos de 50.000 euros al año para el desarrollo de las gestiones propias de su departamento. Les siguen las que tienen un presupuesto de entre 50.000 a 100.000 euros, (un 26%), el mismo número de Autoridades Portuarias que baraja un presupuesto de más de 150.000 euros. Por último, un 13% de ellas tiene consignados entre 100.000 y 150.000 euros.



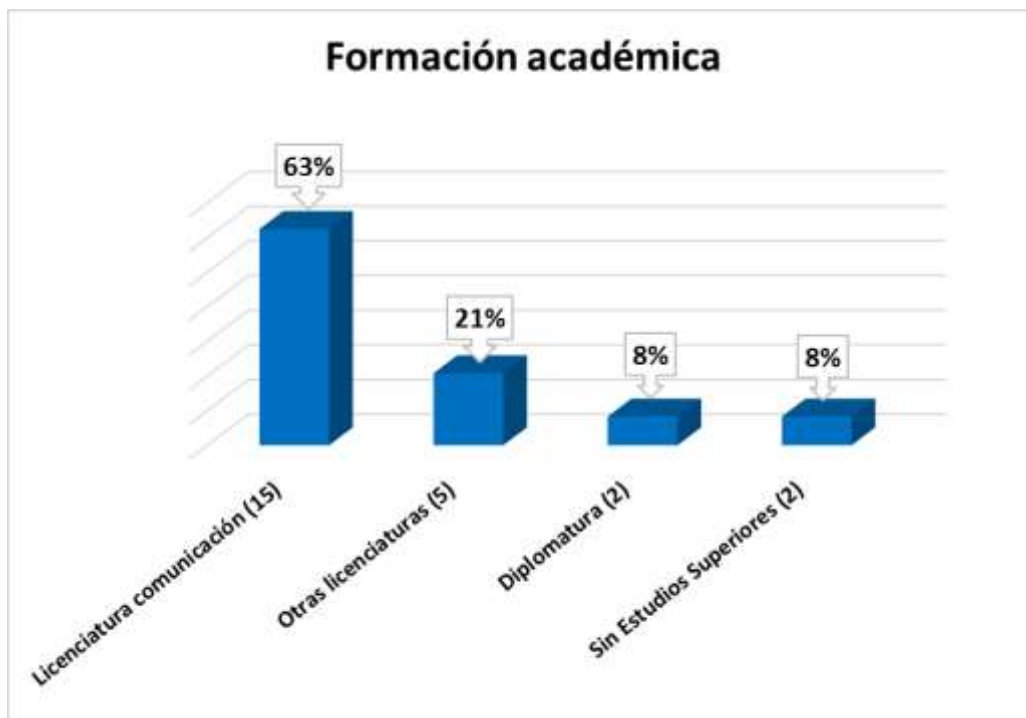
- **Formación académica**

La mayor parte de las personas responsables de la comunicación en las Autoridades tienen licenciaturas y, además, en ramas específicas vinculadas a la comunicación. Así, el 84% son titulad@s universitari@s. De ellos, el 63% en carreras relacionadas con la Comunicación: Ciencias de la Información, (bien en su rama de Periodismo o

Comunicación Audiovisual), o Publicidad y Relaciones Públicas. El resto de profesionales tienen titulaciones universitarias en Ingeniería o Ciencias Empresariales. Únicamente un 8% no está en posesión de estudios superiores.

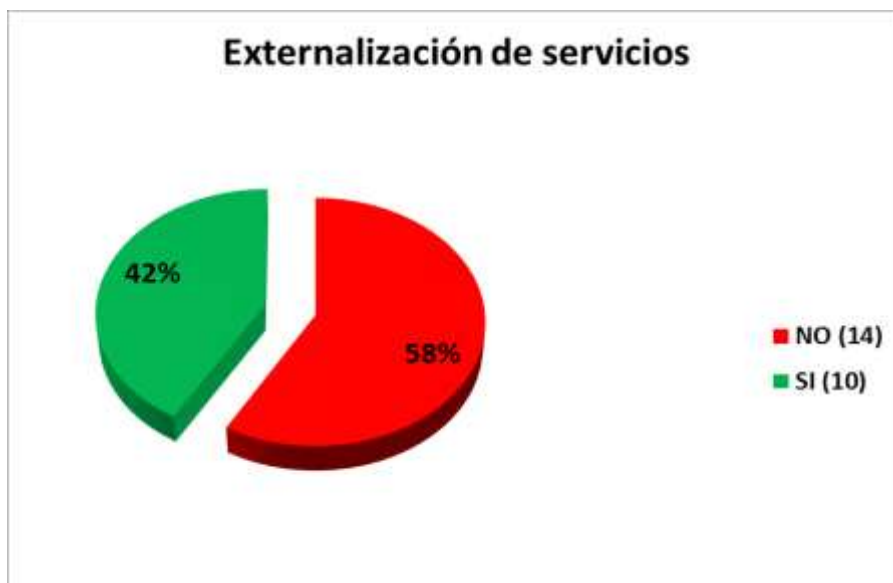
Estos datos ponen de manifiesto el creciente interés de las Autoridades Portuarias por delegar las funciones de comunicación en quienes tienen formación para gestionarla.

Debe subrayarse además que un 25% de los profesionales que se encuentran al frente de los gabinetes de comunicación ha cursado algún master específico, -sobre comunicación o gestión portuaria-, lo que denota el alto grado de especialización al que se tiende.



- Externalización de servicios de comunicación

El amplio abanico de tareas que, como hemos visto y aplicaremos más adelante, genéricamente asume un gabinete de comunicación puede conllevar a la necesaria externalización de algunos de los servicios que desempeñan. Pues bien, el 58% de los entrevistados asegura que no recurre a subcontratar servicios externos, mientras que un 42% afirma tener contratado el servicio de una empresa externa para llevar a cabo sus funciones de comunicación.



La externalización de servicios a empresas especializadas (proceso también conocido como *outsourcing*) puede tener como objetivo reducir el número de tareas a desempeñar, o bien reducir costes. Se presupone que la empresa externa contratada,

al estar especializada en un determinado proceso o trabajo, podrá disminuir los costes de producción aumentando a su vez la calidad. No obstante, no resulta recomendable externalizar aquellas labores que estratégicamente sean importantes para el negocio y aportan valor (Saiz et al, 2008).

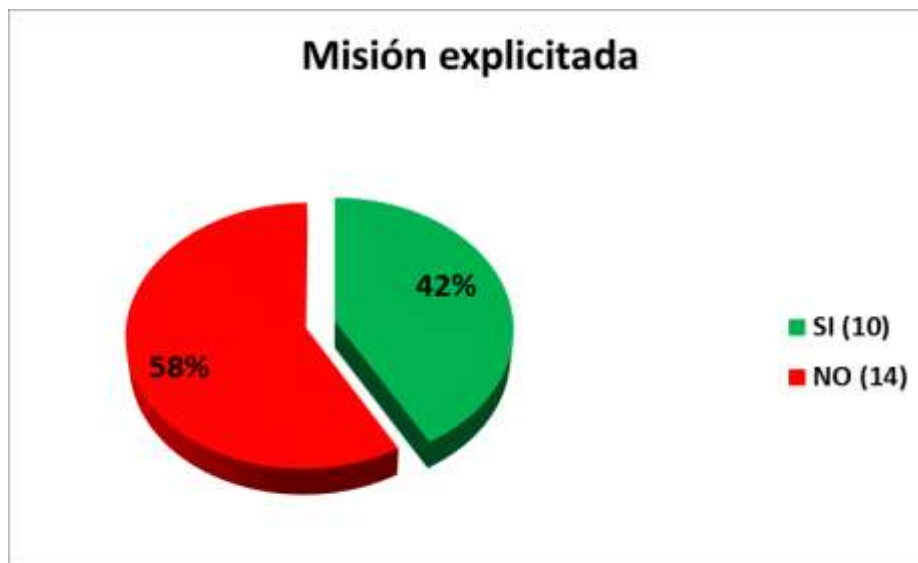
- **Tipo de servicios externos de comunicación**

Los servicios externos más comúnmente contratados por los gabinetes de comunicación analizados son el apoyo a eventos y la elaboración de un dossier de prensa diario, mientras que en lado contrario, es decir, aquellas tareas que apenas se subcontratan, se encuentran la redacción de textos y la gestión de redes sociales. El gráfico también constata que cuestiones sensibles, como la gestión de redes sociales, se delega a terceros, aunque en menor medida (solo en un 10% de las Autoridades Portuarias). Ello puede deberse, como apunta Saiz et al (2008) “al actual contexto de gran complejidad en el que pocas empresas poseen los recursos suficientes para configurar su cadena de valor con bastante independencia”.



- Misión del gabinete de comunicación

El 58% de los gabinetes consultados asegura que no tiene su misión explicitada, mientras que el restante 42% afirma tenerla por escrito. Hay que resaltar en este punto que las Autoridades Portuarias tienen la obligación de desarrollar un Plan Estratégico (en el que se incluye su Visión y Misión). Por el contrario, como observamos en el gráfico, específicamente los gabinetes de comunicación no tienen su misión explicitada.



Los gabinetes con su misión explicitada citan textualmente las siguientes: “ejecución de las acciones propias del gabinete, pero sin planificación estratégica, o “gestiones derivadas de la Presidencia y todo lo relacionado con la comunicación interna y externa de la organización”. En otros casos se relata que su misión es “construir mejorar, unificar y controlar la imagen y la reputación institucional que proyecta la Autoridad Portuaria, a través de la gestión de marca, del compromiso con el proyecto corporativo de la institución, y del fortalecimiento de las relaciones con los medios de comunicación y la sociedad”.

Otras respuestas ofrecidas son “dirigir la política de comunicación”, “desarrollo de las tareas de comunicación e imagen de la entidad, según las novedades mediáticas existentes, en función de las instrucciones al respecto del Presidente o del Director”. También se menciona la “preparación, seguimiento, control e información de los actos

de representación oficial del organismo”. Como podemos observar, se tiende a confundir la misión del gabinete de comunicación con las funciones inherentes al mismo. Un error que podría subsanarse en el caso de que se desarrollara –como apuntábamos- un plan estratégico comunicativo en el que se defina su misión.

En el apartados de Anexos reproducimos íntegramente todas las respuestas aportadas.

- **Funciones desarrolladas**

Las relaciones con los medios de comunicación y redacción de notas de prensa son funciones que asume el 100% de los gabinetes de comunicación encuestados. La mayoría (88%) planifica la política comunicativa de Presidencia y coordina el servicio de fotografía. La gestión de la publicidad es otro de los trabajos más usuales (80%) que acometen las personas responsables de comunicación de las Autoridades Portuarias.

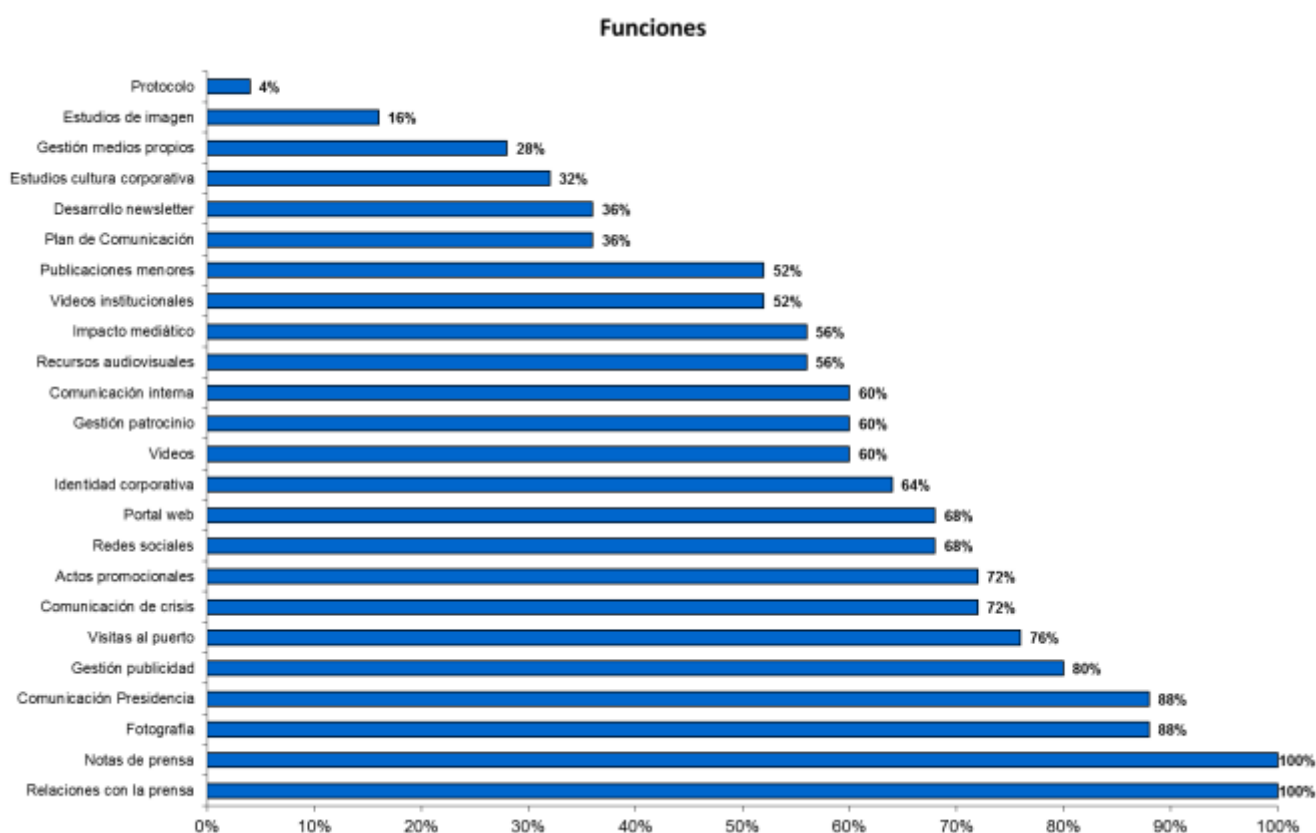
Además, 19 de los gabinetes (76%) asumen la visitas a sus puertos (escolares, institucionales o de grupos de interés). Por otro lado, 18 de los 24 gabinetes (72%) se encarga de plantear y gestionar la comunicación de crisis, así como la coordinación de la promoción en ferias del sector o actos sociales.

Los contenidos de los portales web y de redes sociales (68%) son también responsabilidad de estos departamentos en 17 de las Autoridades Portuarias. La

gestión y elaboración de la imagen corporativa es desempeñada por 16 de estas instituciones (64%) .

Otras funciones que asumen el 60% de los gabinetes son la coordinación de videos, patrocinios y comunicación interna (15 de ellas), así como el análisis del impacto mediático de la Autoridad Portuaria y la realización de recursos audiovisuales (lo hacen 14 de ellas, es decir, el 56%). El diseño de publicaciones menores (tales como folletos) o la realización de un vídeo institucional recae sobre 13 de los gabinetes de comunicación encuestados (52%).

En el lado contrario, es decir, aquellas tareas que realizan en menor medida, están el desarrollo de una *newsletter* (o boletín de noticias) y coordinación de planes de comunicación anuales (9 de ellas, un 36%), estudios y coordinación de cultura corporativa (8 de ellas, un 32%), dirección y gestión de medios de comunicación propios (7 gabinetes, un 28% de ellos), o el desarrollo de estudios de imagen (4 de ellas, un 16%). Solo uno de los gabinetes de comunicación contemplados en este estudio también tiene entre sus funciones Protocolo y Relaciones Institucionales, lo que representa un 4% sobre el total.



▪ **Herramientas de comunicación externa más utilizadas**

La redacción de notas de prensa es la técnica más empleada para trasladar la gestión de las Autoridades Portuarias. Las 24 gabinetes de comunicación consultados afirman recurrir a este herramienta. La siguen la página web y las redes sociales. Un peso importante como vía de comunicación lo tiene la Memoria Anual –un informe que editan las Autoridades Portuarias para informar a la Comunidad Portuaria y la ciudadanía de su actividad a lo largo del año-. Las ruedas de prensa, entrevistas y publicidad en medios de comunicación logran situarse como canales útiles para informar, seguidos de las visitas guiadas al interior del recinto portuario. Los boletines

informativos (o *newsletter*) son un medio comunicativo del que sólo hace uso el 21% de las instituciones.



- **Indicadores de actividad**

La medición del impacto mediático de la actividad que desarrolla la Autoridad Portuaria es básico para determinar la proyección de sus acciones en los medios de comunicación y, por lo tanto, en la ciudadanía. En esta línea, 14 de los gabinetes –es decir, un 58%- afirman no disponer de indicadores de su actividad, mientras que 10 de ellos responde que sí –lo que representa un 42%-.



Varios autores como Menou (1993) manifiestan que la evaluación o medición es un proceso que posibilita el conocimiento de los efectos de un proyecto o programa en relación con las metas propuestas y los recursos movilizados. Para otros como Stufflebeam (1993) el propósito fundamental de la evaluación no es demostrar sino perfeccionar. Así pues, se deduce que los indicadores son fundamentales para conocer el impacto mediático y social de las Autoridades Portuarias.

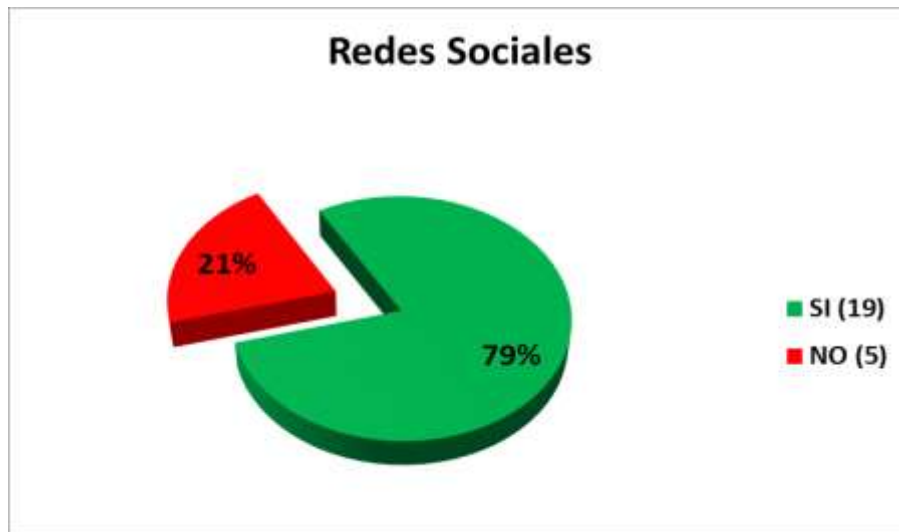
Entre los indicadores que mencionan los gabinetes están básicamente dos: el uso de KPIs y la elaboración de un dossier de prensa diario.

El primero de ellos es un acrónimo formado por la iniciales de los términos *Key Performance Indicator*, es decir, indicador clave de desempeño o indicadores de gestión. Son métricas que ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia.

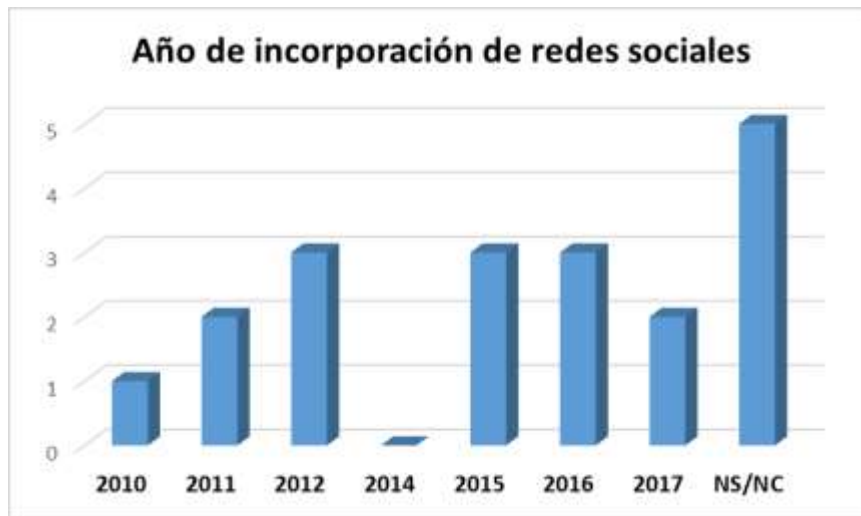
El segundo de ellos, el dossier diario de prensa –ó resumen de prensa- sobre la publicación en los diferentes medios de las notas de prensa emitidas por la institución, permite medir el impacto obtenido, bien de manera global, o por cada medio que se determine. Se establecen cuatro categorías de noticias para determinar el impacto en medios: positivas, negativas, neutras y ambivalentes. De esta manera, a lo largo del periodo que se asigne podrá conocerse la imagen que recogen los medios de la Autoridad Portuaria.

- **Redes sociales**

Un total de 19 de las 24 Autoridades Portuarias tienen incorporadas redes sociales a su política comunicativa, lo que supone un 79%, frente a 5 que no lo han hecho, es decir, un 21% sobre el total. Así pues vemos como la incorporación de las redes sociales a estas instituciones sigue un ritmo más lento que el protagonizado por el ciudadano. Algunos autores como Criado et al (2015) resaltan que las redes sociales digitales han comenzado a ser herramientas de uso frecuente en las administraciones públicas españolas en los últimos años y existen elevadas expectativas de que estas tecnologías sociales puedan ayudar a mejorar su relación con la ciudadanía.



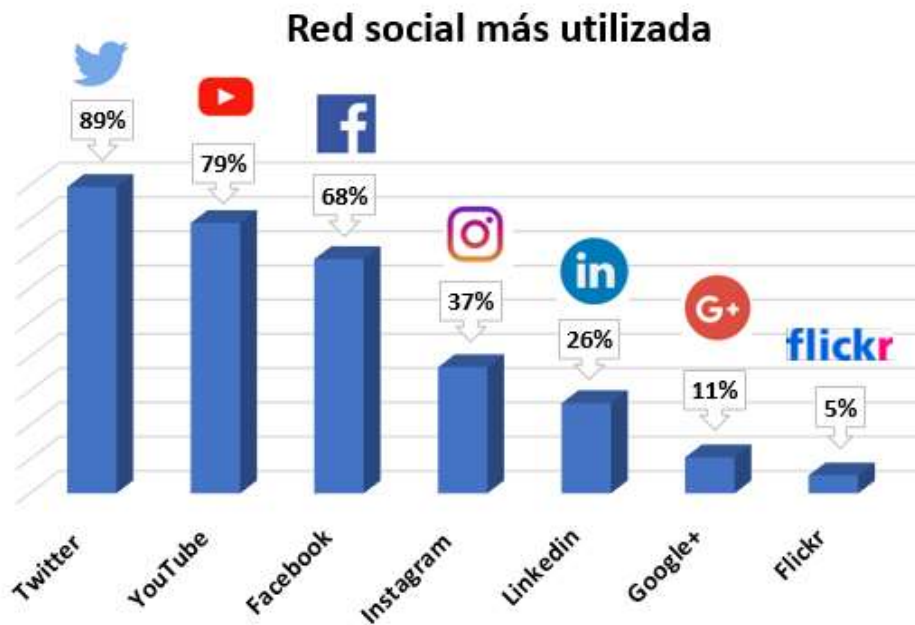
La primera Autoridad Portuaria en sumar las redes sociales a su política comunicativa lo hizo en el año 2010, y de manera progresiva las han ido incorporando el resto de autoridades, la mayoría en los tres últimos años, lo que nos permite concluir que estas instituciones comienzan a observar las tecnologías sociales como una herramienta para mejorar su relación con la ciudadanía. Llama la atención en este apartado el número de Autoridades Portuarias (un total de 5) que dice desconocer la fecha en la que implantaron sus redes sociales.



Sobre las redes sociales más utilizadas por las Autoridades Portuarias, encabeza el ranking Twitter, con un 89%, seguida de cerca por YouTube, Facebook e Instagram. A la cola se encuentran LinkedIn, Google+ y Flickr que -como se observa en la gráfica- son usadas de manera minoritaria. Las Autoridades Portuarias siguen así la tendencia de otras empresas españolas. De hecho, un estudio realizado por Almansa Martínez y Godoy Martín (2012) sobre más de veinte empresas en España refleja que las herramientas 2.0 más utilizadas son Twitter, Facebook y YouTube.

En esencia, Twitter es una red social que permite la interrelación de los flujos de información en tiempo real y se diferencia de otras redes por ser independiente de las redes de relaciones, explica Ferré (2014). Como concluye también Sabés et al (2013) “en Twitter es mucho más importante la inmediatez de los mensajes, y es precisamente ese aspecto el que ha hecho tan popular dicha red. Su carácter es más informativo que de entretenimiento, como puede ocurrir con Facebook, razón por la

que se convierte en la principal red social de los medios de comunicación”.



- [Plan de Comunicación](#)

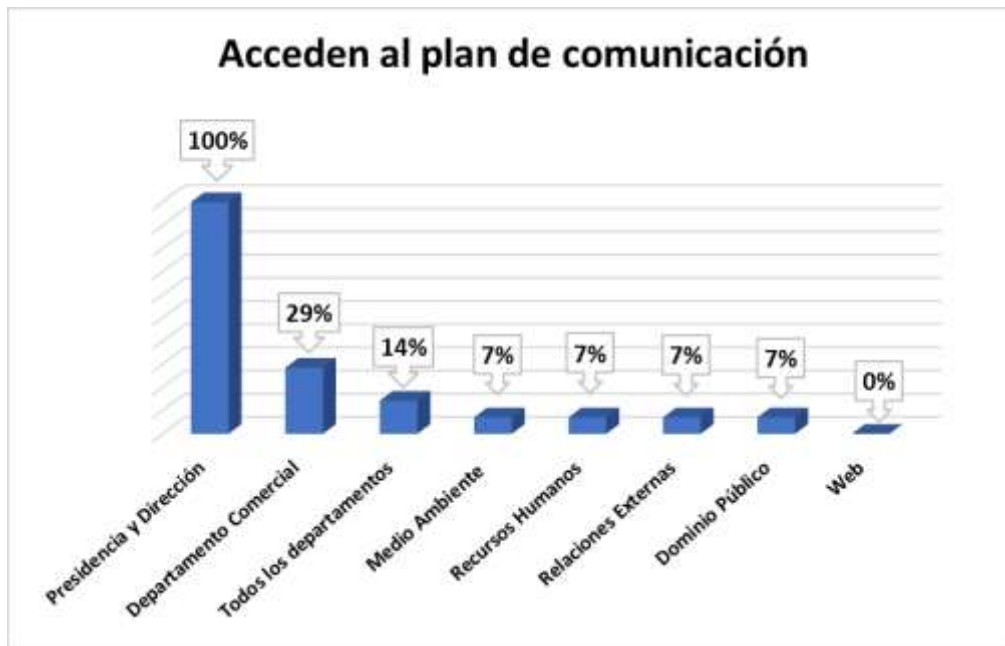
Este proyecto ha abordado la repercusión de un plan de comunicación. El estudio refleja que el 58% de los gabinetes ha desarrollado este documento, aunque todavía un 42% afirma carecer de él. La mayoría de gabinetes que sí disponen de ese plan lo tiene explicitado por escrito, un 85,7%.



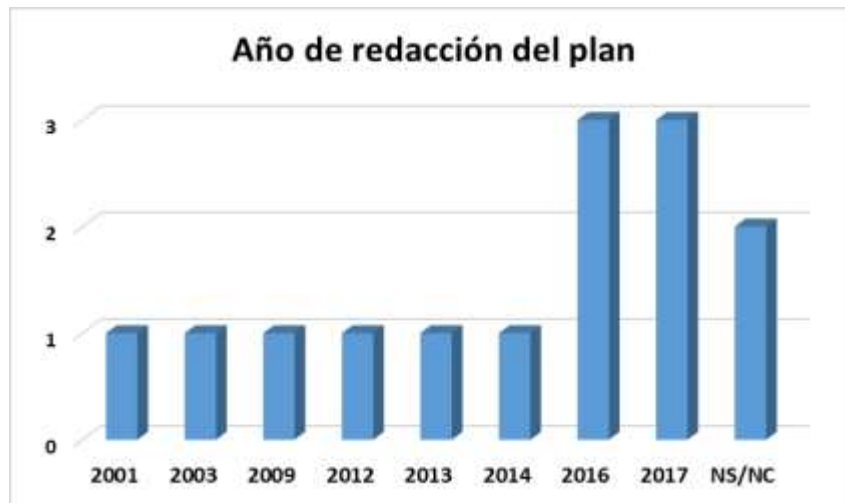
Sobre los departamentos que tienen acceso a ese plan de comunicación, además del propio gabinete de comunicación, solo aparecen Presidencia y Dirección en el 100% de los casos. Les las siguen Autoridades Portuarias que también dan acceso al documento a los departamentos comerciales y de marketing. Únicamente 2 de las Autoridades Portuarias tienen accesible el documento a todos los departamentos. Estos datos reflejan la escasa apuesta de las Autoridades Portuarias por hacer partícipe a todo el colectivo de trabajadores de su política comunicativa. Hay que recordar, como ya mencionamos anteriormente en este trabajo de investigación, que un plan de comunicación global debe integrar tanto la comunicación interna como la externa. Por lo tanto, se hace necesario no sólo la redacción de ese documento, si no hacer partícipe del mismo a todos cuantos forman parte de la institución.

Hay que resaltar que ninguna Autoridad Portuaria hace público ese plan en sus

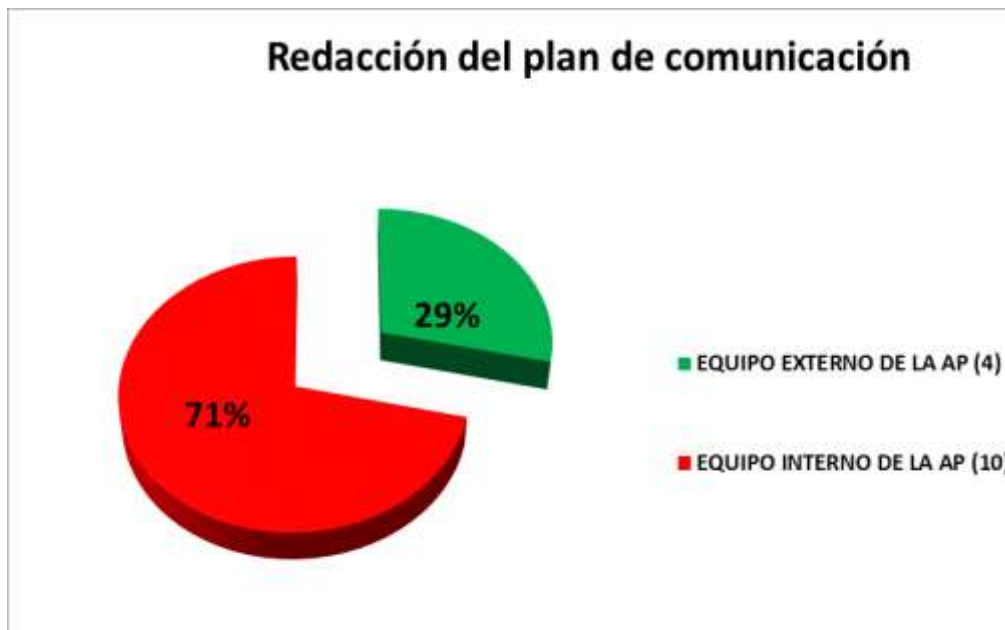
páginas web, desperdiciando con ello una oportunidad para lograr la plena transparencia a la que se debe cualquier institución y/o administración pública.



Respecto a la fecha de redacción de los planes de comunicación en aquellas Autoridades Portuarias que disponen de él, observamos que son relativamente recientes. Únicamente 3 Autoridades Portuarias lo redactaron antes del 2010, y la mayoría han asumido este documento a lo largo de los dos últimos años.



La redacción del plan de comunicación ha recaído, de manera mayoritaria, en personal interno de la Autoridad Portuaria, y en menor medida, se han decantado por una empresa externa especializada para su elaboración.



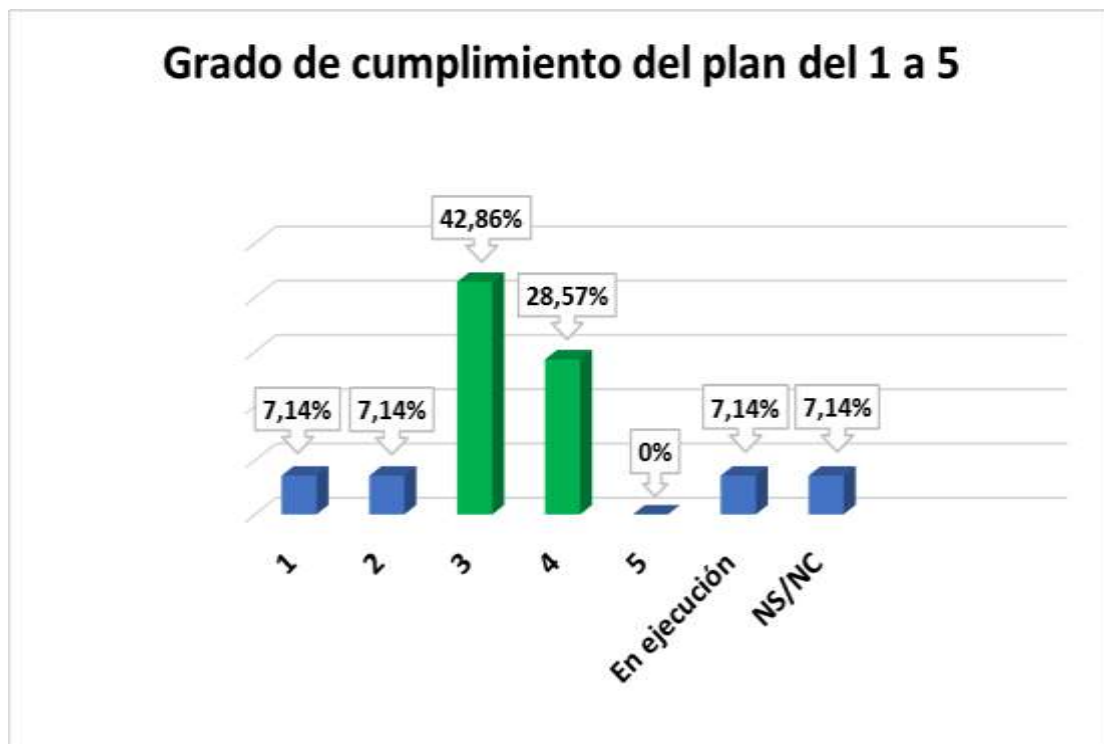
El número de personas involucradas en la redacción del plan de comunicación es muy dispar entre unas autoridades y otras como refleja el siguiente gráfico:

	Referencia AP	Personas involucradas	Nº Empleados
1	AP18	20	156
2	AP9	14	200
3	AP5	10	173
4	AP21	6	440
5	AP1	5	120
6	AP7	3	120
7	AP6	2	240
8	AP15	2	123
9	AP12	2	83
10	AP11	1	70
11	AP10	NS/NC	550
12	AP14	NS/NC	328
13	AP22	NS/NC	231
14	AP25	NS/NC	165

Como se aprecia, no guarda ningún tipo de relación el peso de una Autoridad Portuaria –en cuanto a número de empleados- con el número total de personas que se han implicado en el desarrollo del plan. De tal manera que hay Autoridades Portuarias de grandes dimensiones en cuanto a cifra e empleados en las que han colaborado un menor número de trabajadores en comparación otras Autoridades Portuarias más pequeñas.

- [Grado de cumplimiento del Plan de Comunicación](#)

Sobre el grado de cumplimiento del plan de comunicación, en una escala de 1 a 5, siendo el nivel 1 un valor de *Nulo*, y 5 un valor de *Absoluto*, nos encontramos con que la mayoría se sitúa en el término medio, mientras que solo una de las Autoridades Portuarias considera que es nulo. Precisamente, esta valoración procede de la Autoridad Portuaria pionera en implantar dicho plan.



- [Plan de Comunicación de Crisis](#)

La mayor parte de los gabinetes de comunicación encuestados, concretamente 9 de ellos, ha desarrollado un plan para afrontar posibles crisis, frente a los que aseguran carecer de él (un total de 7 Autoridades Portuarias). No obstante, 8 de las Autoridades

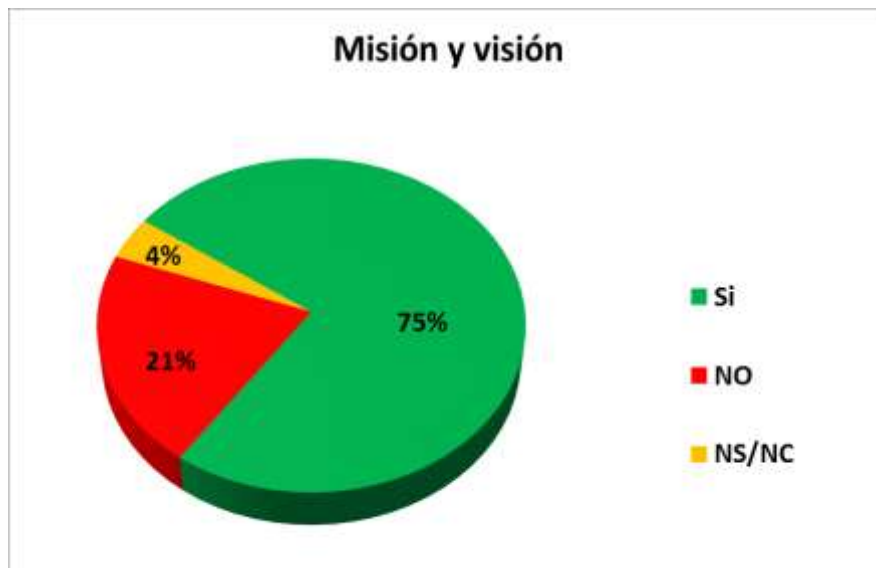
Portuarias indica que lo tienen actualmente en desarrollo o en consideración. Este dato es relevante dado que apunta a una mayor concienciación sobre la necesidad de ese documento, que en última instancia marca las pautas a seguir en el área de comunicación en el caso de producirse una situación de crisis o conflicto.



- **Misión y Visión**

La mayoría de Autoridades Portuarias señala que tiene su Misión y Visión explicitadas, frente a una minoría que no. Este dato es llamativo si tenemos en cuenta que todas las Autoridades Portuarias están obligadas por ley a la redacción y desarrollo de un Plan Estratégico, en el que se incluyen la Misión y Visión de la institución. No en vano, la Misión de una empresa hace referencia a su razón de ser, a su esencia misma, y la

Visión es una declaración orientada al largo plazo (Wikipedia) . Ambos conceptos permiten situarse en el presente (Misión) y proyectarse hacia el futuro (Visión), por lo que son básicos en los objetivos y estrategias de cualquier organización.



Extraemos las principales ideas que se contemplan en la Misión y Visión de las Autoridades Portuarias, y adjuntamos su contenido íntegro en el apartado de Anexos.

En cuanto a la **Misión**:

- Ser un actor relevante en las conexiones intermodales
- Ser un puerto de referencia para las empresas.
- Contribuir al desarrollo económico y social de su área de influencia
- Dirección eficiente y sostenible de las infraestructuras portuarias y del dominio

público.

- Desarrollar el puerto como herramienta socioeconómica.
- Facilitar espacios portuarios donde se prestan servicios vitales para la actividad socioeconómica y turística.
- Creación de valor compartido con la sociedad.
- Liderar una oferta portuaria y logística competitiva y sostenible, generadora de valor añadido, en estrecha colaboración con los clientes.
- Generar y gestionar infraestructuras

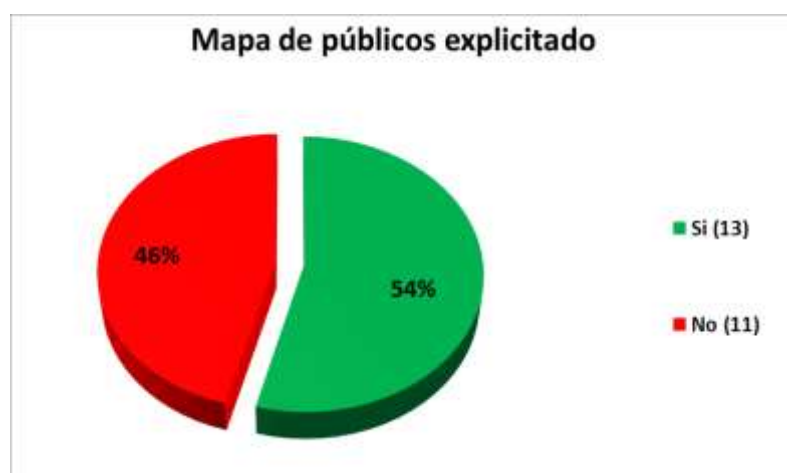
En cuanto la **Visión**:

- Liderar a la comunidad portuaria en el desarrollo industrial y económico de la zona donde se asienta el puerto
- Ser una referencia para la calidad en la integración de la operativa portuaria y la prestación de servicios básicos.
- Ser puerto altamente competitivo sustentado sobre la innovación y la sostenibilidad.
- Consolidarse como plataforma logística intercontinental y nodo portuario e intermodal de referencia.
- Ser reconocido como una Autoridad Portuaria que da respuesta a los retos y necesidades de los sectores productivos.

Por lo tanto, como se observa, las palabras clave para referirse a la Misión son *sostenibilidad, intermodalidad, eficiencia, excelencia y referente logístico*. Mientras, las más reiteradas en el apartado de Visión son *liderazgo, competitividad, integración y puerto de referencia*.

- **Mapa de públicos**

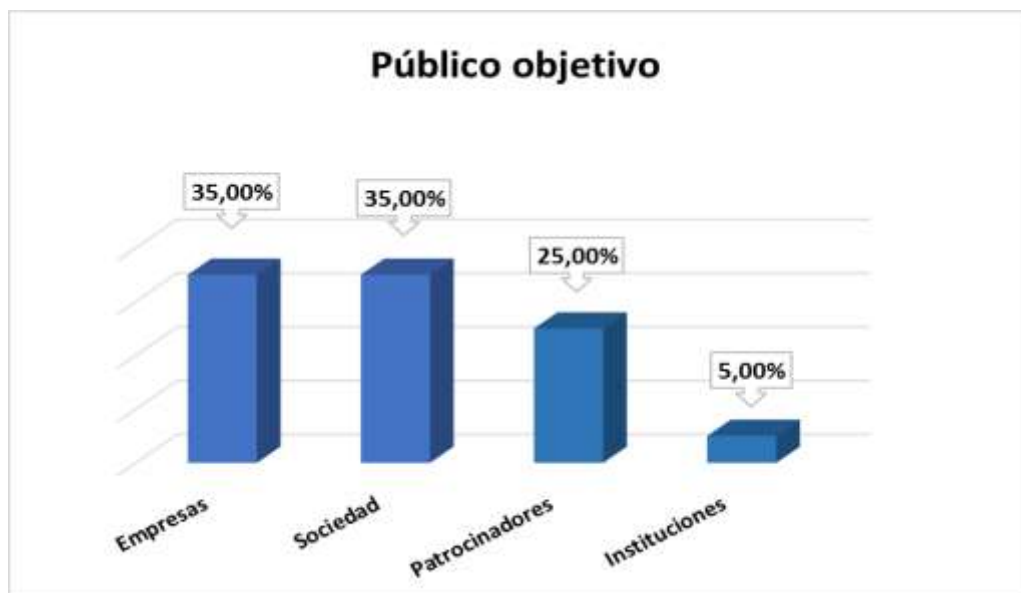
Un 46% de las Autoridades Portuarias carece de un mapa de públicos explicitado, frente a un 54% que si lo tiene y, de estas últimas, sólo el 29% ha desarrollado programas de comunicación concretos para cada uno de esos públicos. Con ello, se deduce que las Autoridades Portuarias están lejos todavía de interrelacionarse de manera adecuada con sus públicos, dado que no los tiene determinados, al tiempo que renuncia a una herramienta que ayuda a orientar cualitativamente la comunicación de la compañía (Villafañe, 2002).



▪ **Público objetivo**

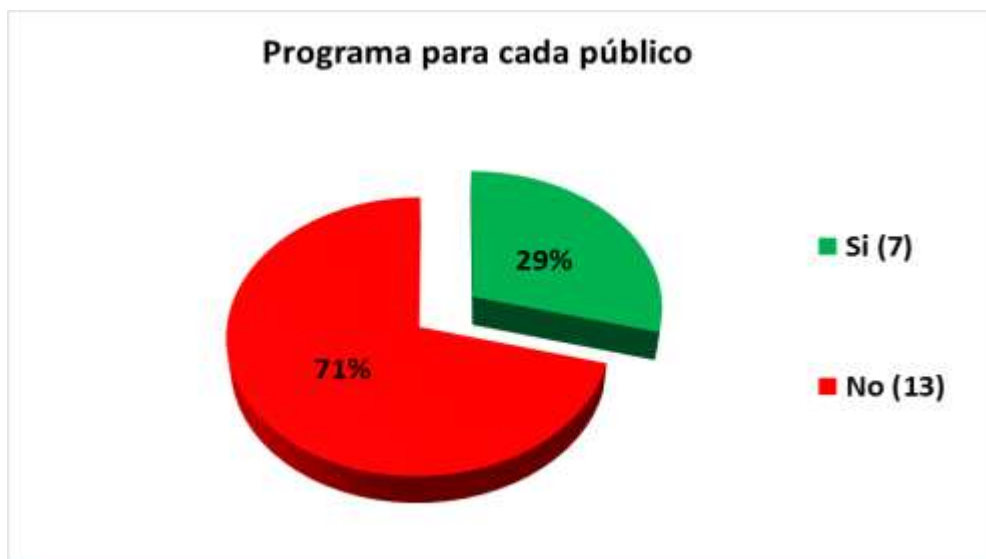
Los públicos objetivos para los que se han creado planes de comunicación específicos que han citado las Autoridades Portuarias encuestadas son, por este orden:

- SOCIEDAD
- EMPRESAS
- PATROCINADORES



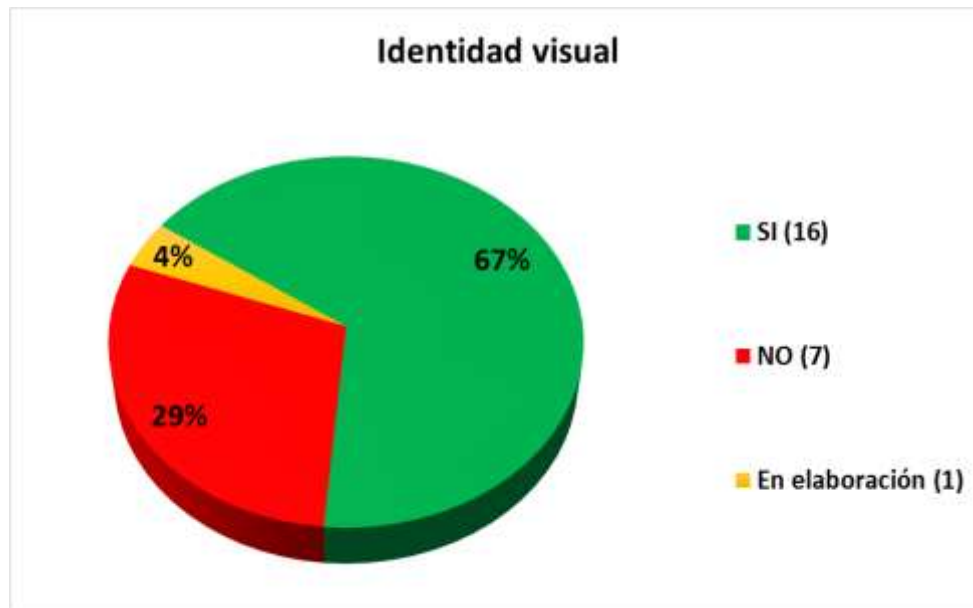
Por otro lado, de las Autoridades Portuarias que afirman tener un mapa de públicos explicitado, únicamente 7 de las 24 tienen programas de comunicación concretos para cada uno de ellos, frente a 13 de ellas (un 71%) que no lo tiene. Ello supone que se ha procedido a identificar a los principales grupos de interés de la Autoridad Portuaria,

pero por contra, no se ha desarrollado un plan de comunicación para dirigirse a cada uno de ellos. Como ya hemos señalado, cada uno de esos grupos de interés tiene peculiaridades distintas y, en base a ello, debería emplearse el más óptimo formato comunicativo.

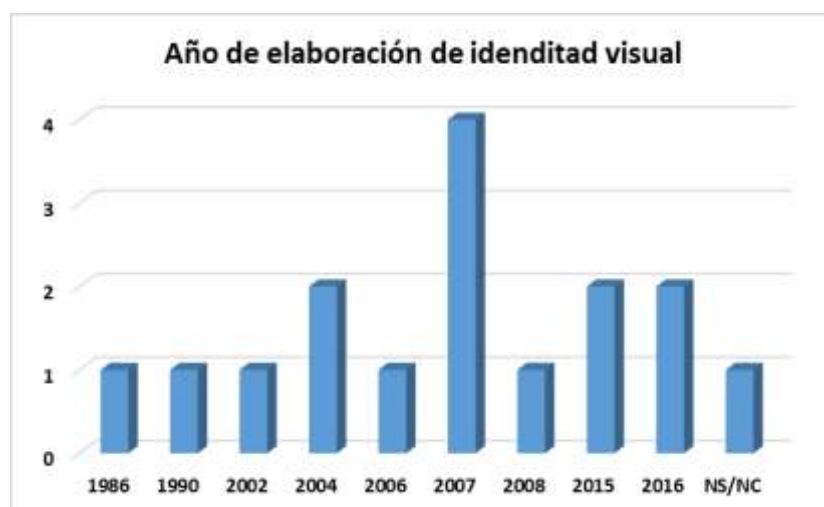


- [Manual de Identidad Visual](#)

Un total de 16 de las 24 Autoridades Portuarias ha desarrollado un Manual de Identidad Visual que regula el uso interno y externo de la marca, mientras que 8 de estas instituciones no lo han hecho, a pesar de que ayudan a crear un identidad coherente de la empresa y regulan su uso en cualquier formato, espacio o escenario. En última instancia es donde se reflejan los usos correctos e incorrectos de la imagen con el objeto de mantener una misma línea de presentación, proyección y comunicación en diferentes soportes y espacios (Costa, 2001).



La primera Autoridad Portuaria en elaborar un manual sobre Identidad Visual lo hizo en 1986, aunque la mayoría lo han incubado durante la pasada década, seguidas de aquellas que lo han realizado en los últimos años. 2007 fue el año en el que más manuales se desarrollaron.

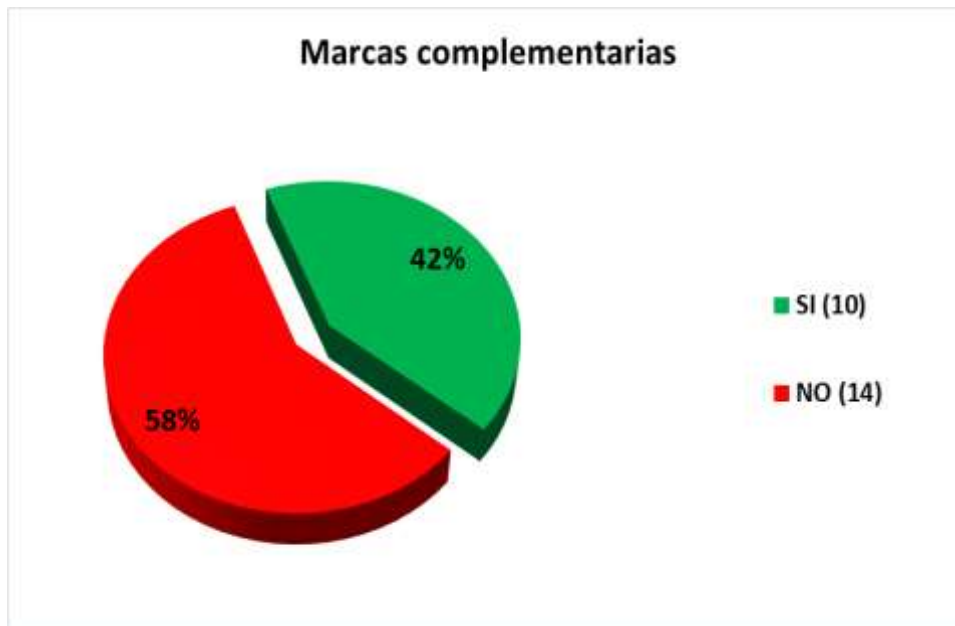


De los 16 gabinetes de comunicación que si tienen manual de Identidad Visual, la mitad –un total de 8- ha procedido a su revisión desde su fecha de elaboración.



- **Marcas complementarias**

Un total de 14 de las 24 Autoridades Portuarias encuestadas no tienen una marca complementaria que las identifique, mientras que las restantes 10 autoridades sí han desarrollado otra marca paralela.



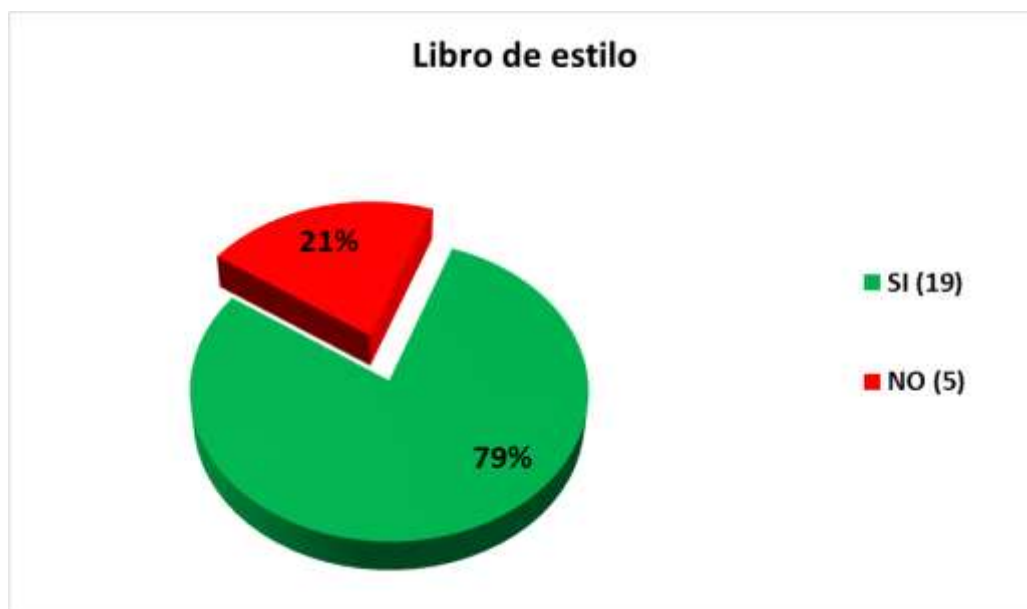
Pasamos a enumerar las otras marcas complementarias que tienen las Autoridades Portuarias que afirman disponer de ella:

- [MÁLAGAPORT](#)
- [HUELVAPORT](#)
- [FUNDACIÓN BAHÍA ALMERIPORT](#)
- [PORTS DE BALEARS](#)
- [SMARTPORT CORUÑA](#)
- [FUNDACIÓN PORTCASTELLÓ](#)
- [PUERTO DE TARIFA](#)
- [PORT VELL-PORT DE BARCELONA](#)

- [MOTRILPORT](#)
- [VALENCIA PORT](#)

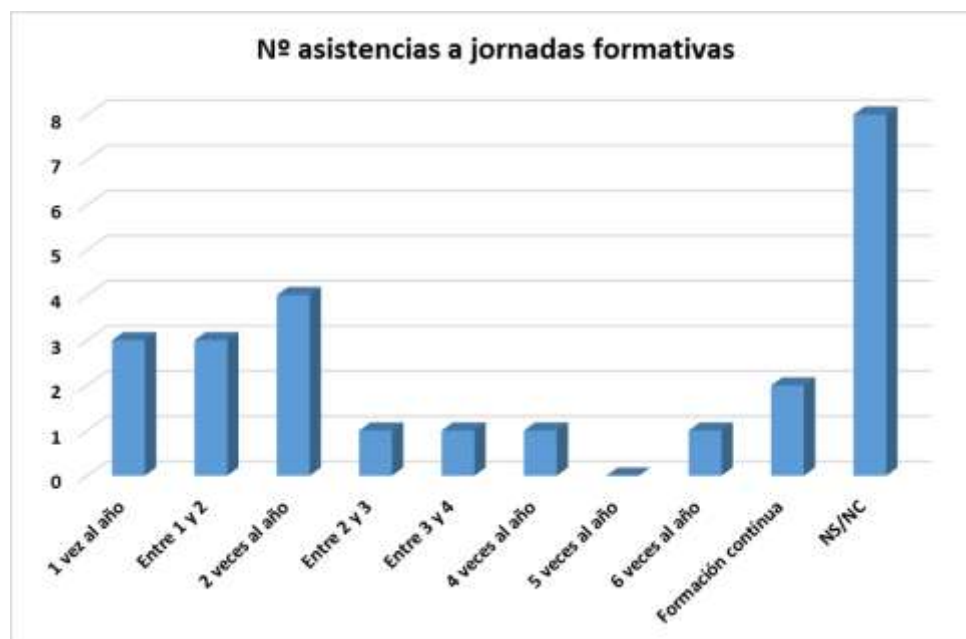
- [Libro de estilo](#)

La mayoría de Autoridades Portuarias, 19 de las 24, no dispone de un Libro de Estilo que establezca los criterios por los cuales regirse para entablar una comunicación fluida y correcta, y marque las directrices para el uso de la imagen corporativa de la institución. “Los libros de estilo suponen un esfuerzo para obtener identidad: mantener un lenguaje correcto, un estilo propio y construir, de este modo, la figura singular de un medio. Constituyen un signo de reconocimiento, es decir, un camino hacia la consolidación de lo que se ha llamado el contrato enunciativo y comunicativo que liga al emisor y al receptor” (Pérez Tornero, 2009)



- **Implicación**

La mayor parte de I@s profesionales que ejercen sus funciones en los gabinetes de prensa –un total de 10 de los encuestados- asiste o participa menos de dos veces al año en congresos, jornadas externas o cursos vinculados con la comunicación. Únicamente en dos casos se afirma recibir una formación continua. Así pues, mientras debe ponerse en valor el alto grado de especialización y formación universitaria de quienes están al frente de estos gabinetes, también se hace necesario concluir –a la vista de estos datos- que se precisa una mayor apuesta de las Autoridades Portuarias por acercar y potenciar la formación de quienes sustentan su comunicación.



8.4.- ANÁLISIS COMUNICATIVO DE LOS PRINCIPALES PUERTOS DE EUROPA

Este trabajo aborda también la política comunicativa de los principales puertos de

Europa y del mundo. En este caso la metodología utilizada para la recogida de datos ha sido mediante el análisis de sus páginas web.

Las páginas web de cualquier empresa –pública o privada- son la principal puerta de entrada para sus clientes y los ciudadanos. Son el canal más usual para la búsqueda de información de interés. El análisis acometido analiza el peso que esos puertos conceden a sus grupos de interés a través de sus portales de internet. Es decir, si contemplan e incentivan el *feedback*, más allá de reflejar información sobre la empresa y su negocio (tráfico marítimo). Por lo tanto, se trata de averiguar si abren canales de comunicación con la sociedad y si establecen una `escucha activa´.

La recogida de datos se ha estructurado en cinco bloques:

El primero analiza si el puerto enlaza sus redes sociales a través de su página web y, en caso afirmativo, qué redes. En concreto, se han recogido datos sobre las siete redes sociales más comúnmente utilizadas en comunicación: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Google+, RSS e Instagram. Hay que matizar que el hecho de que un puerto no inserte en su página web estas redes sociales no supone que carezca de ellas. De hecho, existen puertos que han abiertos esos canales, pero paradójicamente no los indexan en sus sitios web.

El segundo bloque tiene como objetivo determinar si los puertos abren vías de comunicación para que la ciudadanía tenga un mejor conocimiento de la institución y pueda presentar iniciativas sobre la misma. Por ello, se han estudiado sus webs para estudiar si incluyen apartados como quejas, buzón de sugerencias ó correo

electrónico. Estas herramientas mejoran la atención al usuario ofreciéndole una respuesta inmediata a cualquier cuestión, le fidelizan al tener en cuenta su opinión y evita que las posibles críticas se extiendan en otros foros/redes sociales y desencadene situaciones de crisis.

El tercer bloque tiene como misión saber si los principales puertos europeos disponen de otras vías de comunicación, además de las páginas web, para informar de su actividad. En concreto, se quiere conocer si redactan un boletín de noticias – *newsletter*- y si está disponible en su portal web para dar acceso libre al mismo. Una *newsletter* está pensada para seducir y convencer al público externo a la organización. Sus contenidos son básicamente informativos de la actividad que lleva a cabo y se han convertido en un método fundamental de comunicación.

El cuarto bloque se dedica a investigar si los puertos tienen un vídeo corporativo en sus páginas web, poniendo en valor esta herramienta de comunicación audiovisual que resume en pocos minutos los conceptos de Misión, Visión y Valores de la empresa y consolida su imagen.

Y por último, un quinto bloque que examina la información que aparece en sus webs sobre eventos lúdicos y de ocio. Sus resultados permitirá deducir el grado de interés de los puertos por ocuparse de otras cuestiones ajenas al propio del negocio portuario y el valor que conceden a la relación puerto-ciudad.

Se han analizado los principales puertos europeos por volumen de tráfico de

mercancías, -un total de 14-. No se han incluido a Algeciras, Valencia y Barcelona, dado que éstos ya han sido considerados en el apartado anterior. Se trata de los puertos de:

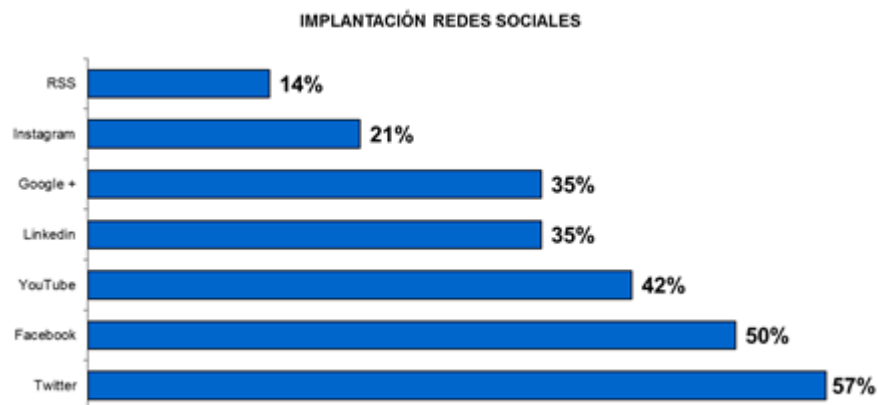
- [ALEMANIA](#) : Hamburgo, Bremerhaven y Duisburg
- [BÉLGICA](#) : Amberes
- [GRECIA](#) : El Pireo
- [FRANCIA](#) : Le Havre
- [HOLANDA](#) : Rotterdam
- [ITALIA](#) : Gioia Tauro, La Spezia y Génova
- [MALTA](#) : Marsaxlokk
- [RUSIA](#) : San Petesburgo
- [UK](#) : Felixstowe y Southampton

8.4.1- RESULTADOS

▪ [Implementación redes sociales](#)

Twitter (57%) , seguido de Facebook (50%) y YouTube (42%) son las redes sociales más utilizadas. Le siguen en grado de implantación LinkedIn y Google+, con un 35%. Mientras, RSS (Really Simple Syndication) e Instagram son las menos usadas, con un 21% y 14% respectivamente.

Por puertos, Amberes es el único que implementa en su página web todas las redes sociales mencionadas. En el lado opuesto se sitúan los puertos de Bremerhaven, Gioia Tauro, San Petesburgo y La Spezia, que no vinculan sus redes sociales en sus páginas web.

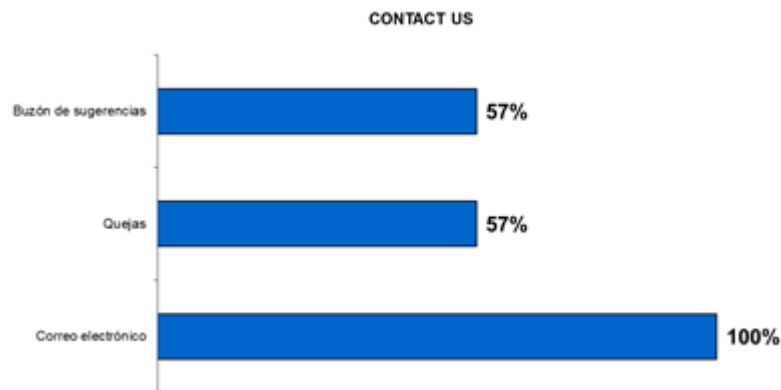


- [Contact us](#)

Los puertos pueden conceder mayor o menor peso a la participación de la ciudadanía y de sus grupos de interés a través de sus páginas web. De la existencia ó carencia de canales ideados para ello se deduce si el puerto en cuestión considera relevante conocer de las inquietudes, consultas o dudas de su entorno. Las herramientas usualmente utilizadas en las páginas web para este fin son los apartados de quejas, buzón de sugerencias y correo electrónico.

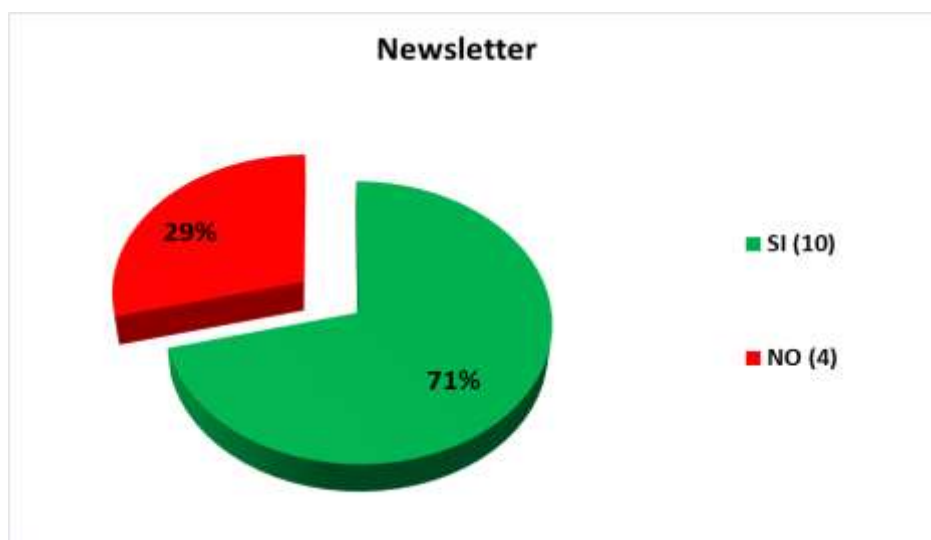
El estudio muestra que el correo electrónico es el método más frecuente para recibir las iniciativas de los ciudadanos o sus clientes, dado que el 100% tiene visible un mail para el usuario. Por otro lado, un 57% de los puertos dispone de un apartado de

quejas y en el mismo porcentaje, una pestaña de buzón de sugerencias.



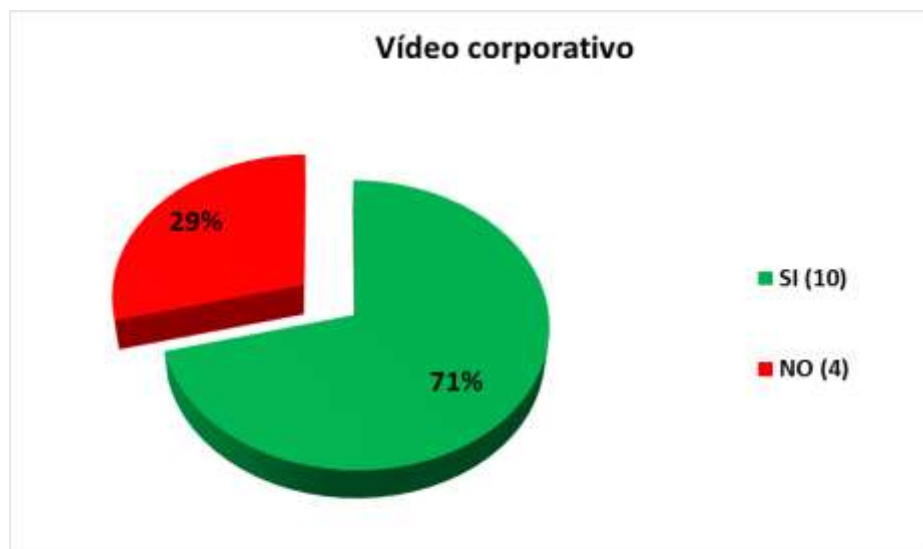
- Newsletter

El 71% de los puertos analizados opta por colgar esta herramienta digital en sus páginas web. Únicamente cuatro (Gioia Tauro, Marsaxlokk, San Petesburgo y La Spezia) no ofrecen esta alternativa en sus portales web.



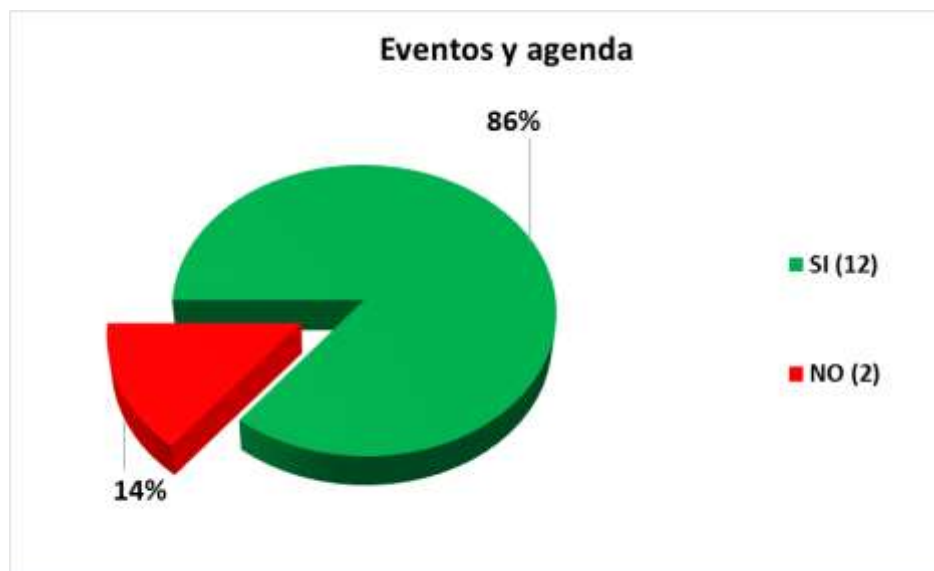
- Vídeo corporativo

El 71% de los puertos examinados apuesta por incluir en sus páginas web esta pieza de comunicación social y empresarial frente al 29% que carece de ella, desaprovechando con ello una vía más para promocionar las excelencias del puerto en cuestión, así como su gestión. Es un dato llamativo si se tiene en cuenta que la comunicación a través de la imagen cobra cada vez más peso (es rápida, es ágil, atractiva y cómoda). También resulta llamativo dada la asombrosa capacidad de los vídeos instituciones para resumir en pocos minutos sus fortalezas y oportunidades.



- Eventos y agenda

El 85% de los puertos considerados, es decir, 12 de 14, reflejan en sus páginas web un apartado dedicado a `Eventos`, en el que se enumeran las actividades que organizan o en los que colaboran. Un área específico que da cuenta de la agenda cultural, festiva, conferencias, jornadas, ponencias u otros contenidos de interés para el ciudadano. Solamente los puertos de Marsaxlokk y La Spezia carecen de una ventana en sus web para este aspecto.



8.5.- ANÁLISIS COMUNICATIVO PRINCIPALES PUERTOS DEL MUNDO

La metodología aplicada es la misma que en el apartado anterior. Se han analizado las páginas web de 35 puertos del mundo –los más importantes por tráfico de mercancías–

Los puertos examinados han sido:

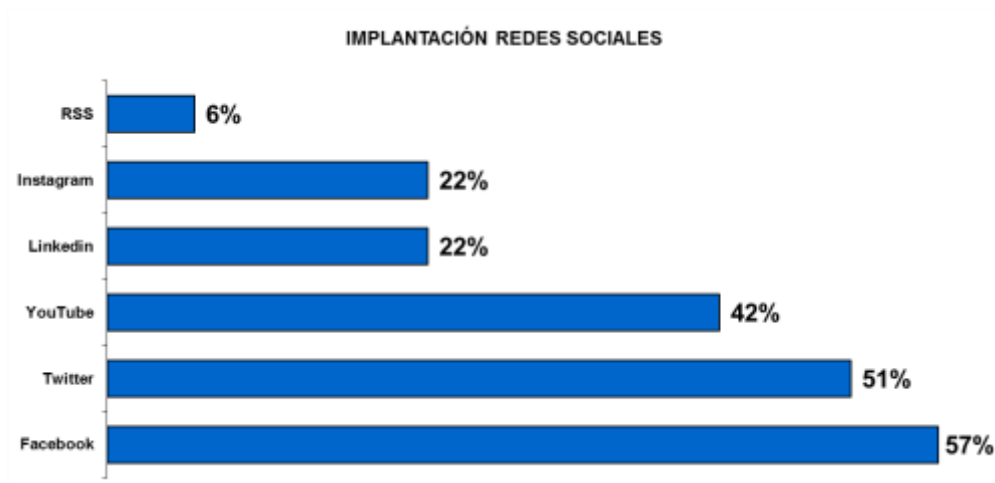
- [ARABIA SAUDÍ](#) Jeddah
- [BRASIL](#) Santos

- [CHINA](#) Shanghai, Shenzhen, Hong Kong, Guangzhou, Qingdao, Tiangin, Dalian, Xiamen, Yingkou, Lianyungang y Suzhou.
- [COREA DEL SUR](#) Busan
- [EGIPTO](#) Port Said
- [EMIRATOS ÁRABES](#) Dubai, Sharjah
- [ESTADOS UNIDOS](#) Los Angeles, Long Beach, New York/New Jersey, Seattle y Savannah
- [FILIPINAS](#) Manila
- [INDIA](#) Jawaharlal Nehru
- [INDONESIA](#) Tanjung Priok
- [JAPÓN](#) Tokyo
- [MALASIA](#) Port Klang y Tanjung Pelapas
- [SINGAPUR](#) Singapur
- [SRI LANKA](#) Colombo
- [TAILANDIA](#) Laem Chabang
- [TAIWÁN](#) Kaohsiung
- [TURQUÍA](#) Ambarli
- [VIETNAM](#) Haiphong

8.5.1- RESULTADOS

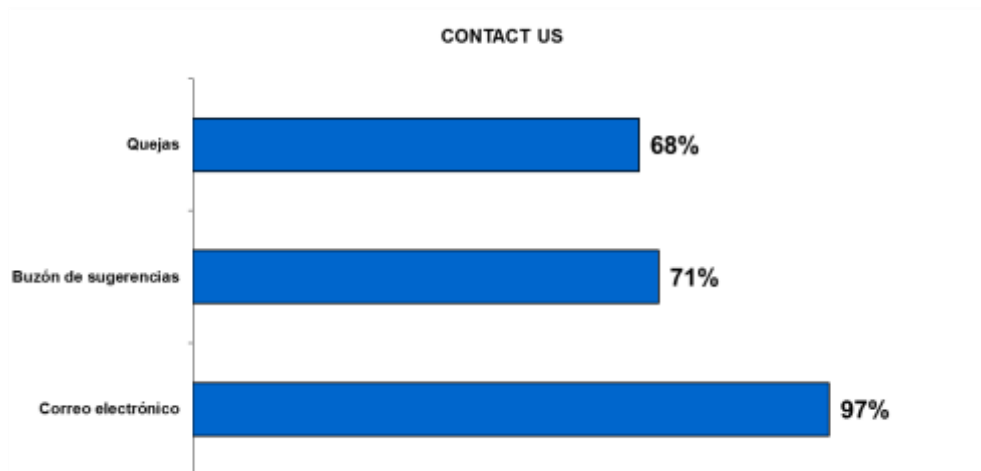
- **Implantación redes sociales**

La red social más implantada en las páginas web de los puertos del mundo analizados es Facebook, con un 57% sobre el total, seguido de Twitter (51%) y YouTube (42%). Por el contrario, las que menos presencia tienen en los portales de internet son LinkedIn (22%) e Instagram (22%), y por último RSS (6%).



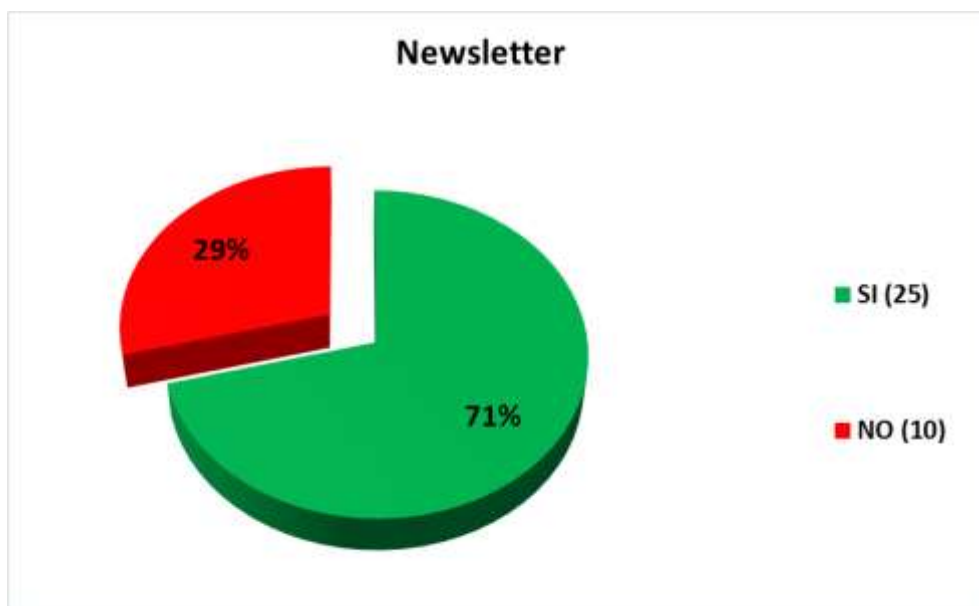
- **Contact us**

El correo electrónico es el método más frecuente en los puertos del mundo para recibir las iniciativas de los ciudadanos o sus clientes, dado que el 97% tiene visible un mail para el usuario. Por otro lado, un 71% dispone de un buzón de sugerencias en su página web, y un 68% de una pestaña o apartados para quejas.



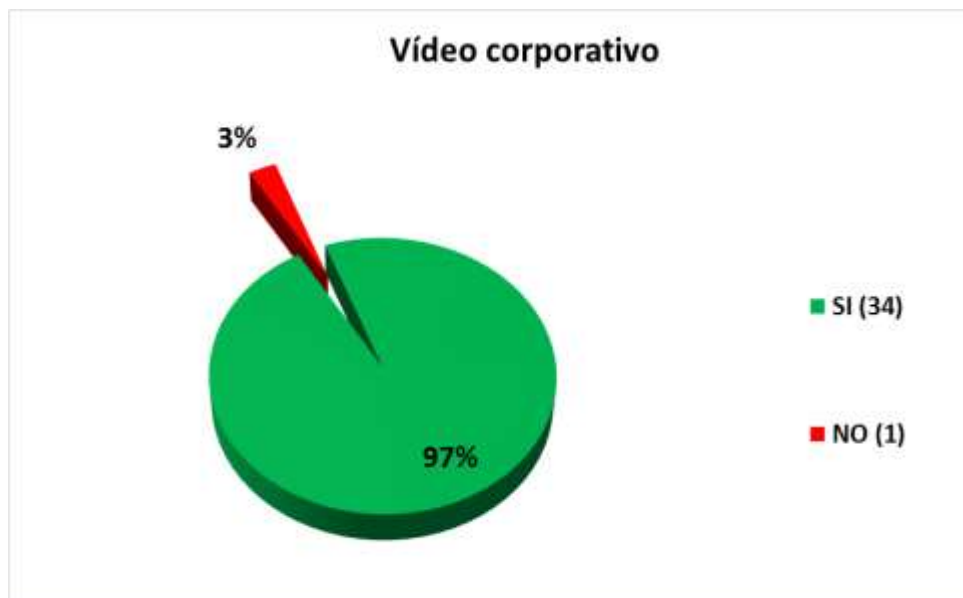
- [Newsletter](#)

El 71% de los puertos hace uso de este método comunicativo, frente al 29% que todavía no hace pública esta revista en sus web (en el caso de disponer de ella).



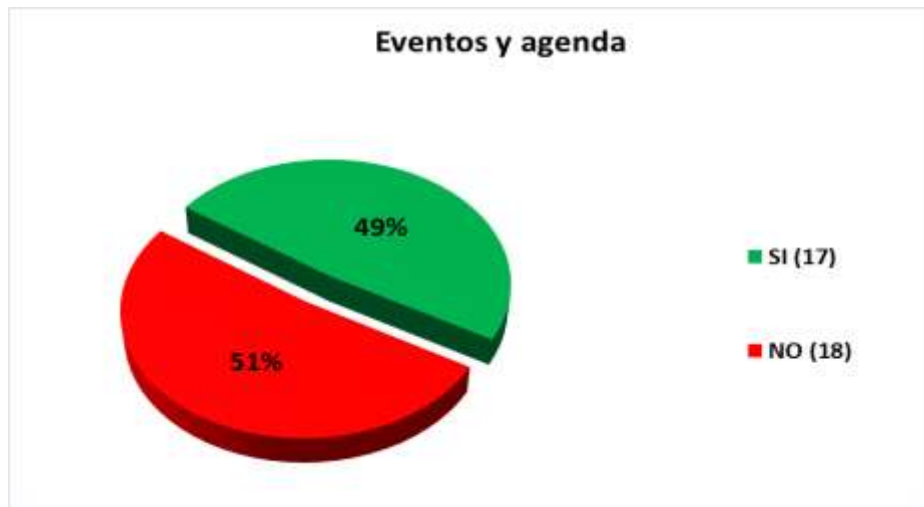
- Vídeo corporativo

El 97 % de los puertos a examen, es decir, 34 de los 35, tiene implementada esta pieza de comunicación social y empresarial en sus portales de internet y, por lo tanto, al público interesado.



- Eventos y agenda

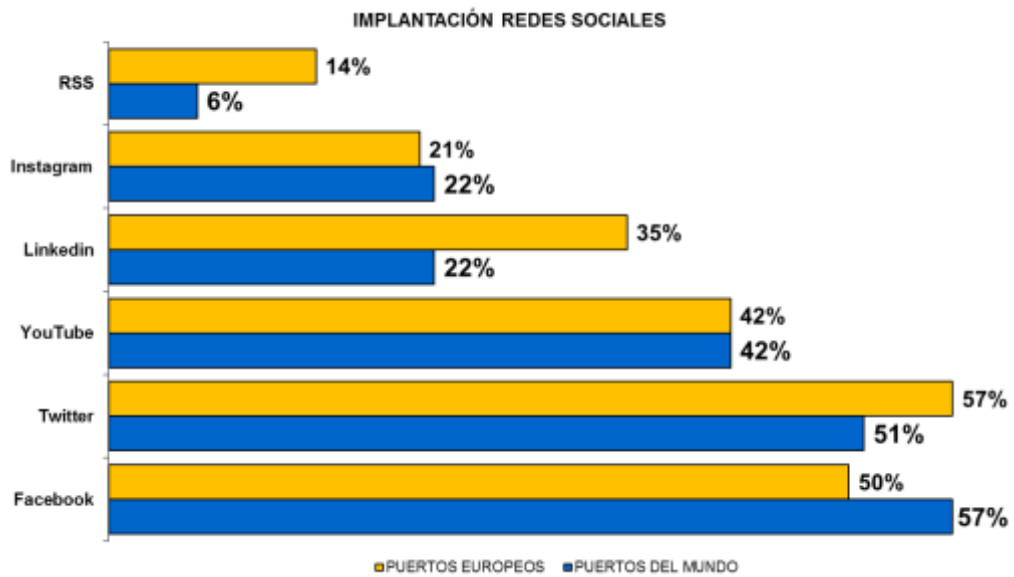
El 48% de los puertos tiene en sus páginas web un apartado dedicada a `Eventos` en el que se pueden encontrar las actividades que organiza la Autoridad Portuaria o aquellos en los que colabora el puerto.



8.6.- COMPARATIVA PUERTOS EUROPEOS vs MUNDIALES

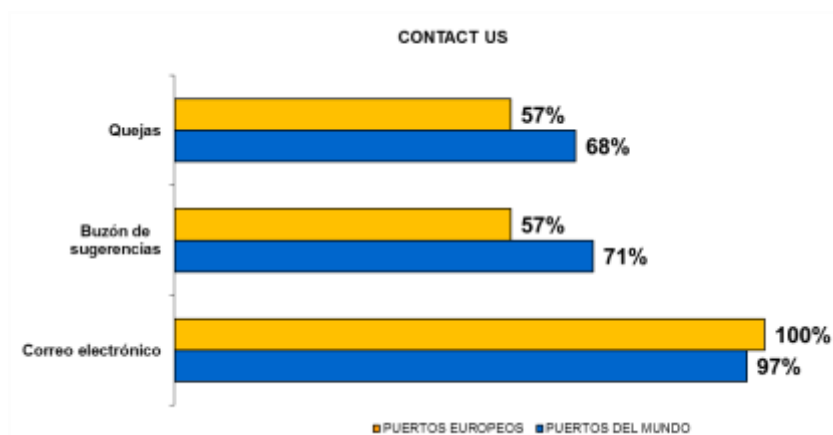
- Implantación redes sociales

Los puertos europeos apuestan más por las redes sociales Twiter y LinkedIn, mientras que Facebook es la red más utilizada por los puertos del resto del mundo que han sido considerados en este trabajo.



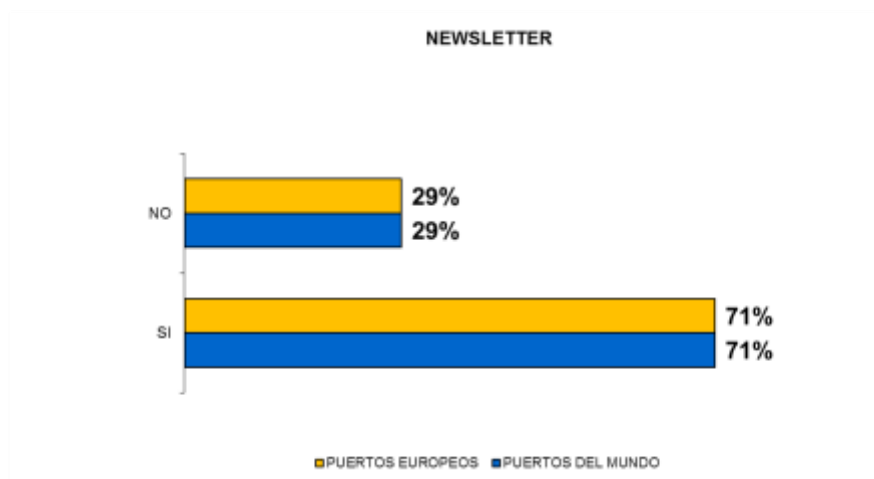
- [Contact us](#)

El uso de correo electrónico para facilitar el contacto con los usuarios/clientes es prácticamente del 100% en ambos casos, sin embargo se observa cómo los puertos europeos disponen en menor medida que los mundiales de una sección para quejas y buzón de sugerencias.



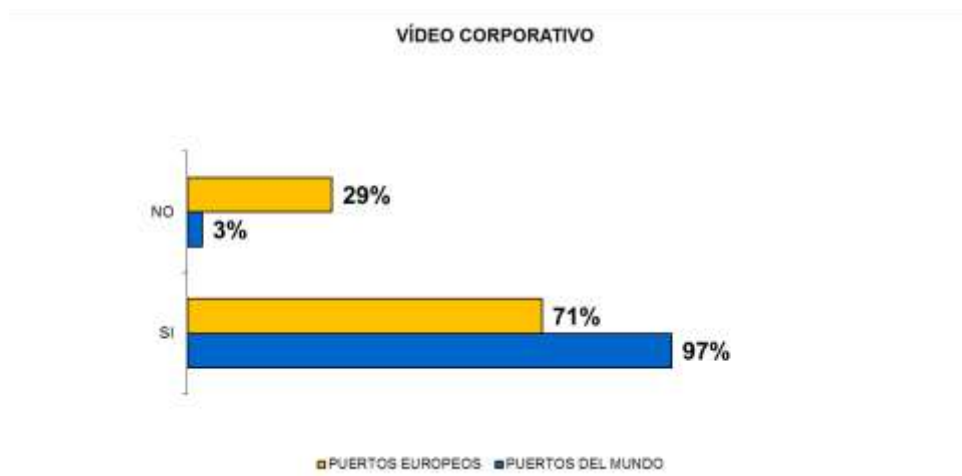
- [Newsletter](#)

El porcentaje de aquellos puertos que elaboran una newsletter y que además la hacen visible en sus páginas web es idéntico en ambos casos, tanto europeos como del resto del mundo.



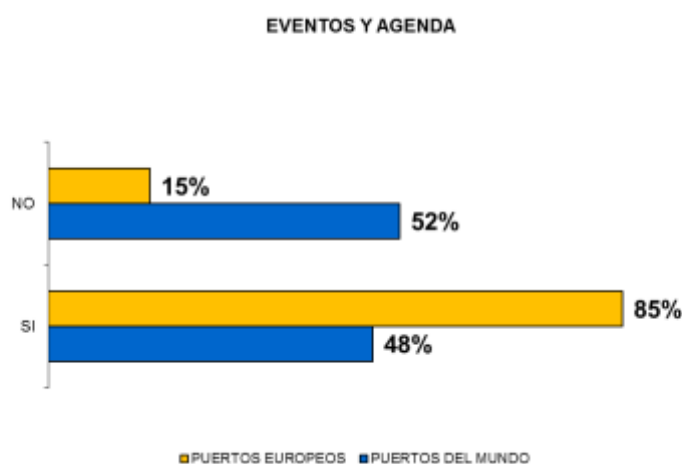
- [Vídeo corporativo](#)

El estudio acometido refleja que los puertos mundiales hacen un mayor uso del vídeo institucional que los puertos europeos. Así, el 97% de los puertos del mundo cuelga en sus portales de internet un vídeo corporativo, frente al 71% de los puertos europeos.



- Eventos y agenda

Los puertos europeos apuestan en mayor medida que el resto por implementar en sus páginas web estas pestañas con el fin de informar al cliente/usuario de otras actividades alternativas al negocio portuario. Un 85% de los puertos europeos frente a un 48% del resto. Con ello, los puertos europeos se abren más a la ciudadanía y la hacen partícipe de sus iniciativas lúdicas.



8.7.- LOS PUERTOS AMERICANOS Y SUS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Los puertos norteamericanos se plantearon hace ya años el requisito de una estrategia de comunicación que involucrara a los ciudadanos, las asociaciones locales, autoridades territoriales y los potenciales grupos de interés. De hecho, la Asociación Americana de Autoridades Portuarias (AAPP) lanzó en 2008 el eslogan “*Seaports deliver prosperity*” que dio el pistoletazo de salida a una campaña que tenía como objetivo vincular la faceta económica de un puerto marítimo con la social.

Desde entonces, las iniciativas en los puertos americanos se han multiplicado, y se han ido estableciendo mecanismos de diálogo directo con los ciudadanos y la comunidad económica, además de los tradicionales comunicados de prensa, tal y como recoge la AIVP (La Red Mundial de Ciudades Portuarias), que afirma que la importancia de la comunicación consiste en mostrar las repercusiones económicas de la actividad portuaria en términos de valor agregado, impuestos y creación de empleos, pero también en lanzar iniciativas comunicativas para entablar esa necesaria relación puerto y ciudadanía.

Así pues, a los estudios de impacto económico de los recintos portuarios se han ido sumando otras iniciativas sociales impulsadas desde los departamentos de comunicación. Por ejemplo, el puerto de Miami organizó la campaña de comunicación “*El Puerto agradece a sus ciudadanos*”. La idea consistió en demostrar que cada ciudadano contribuir a la prosperidad de su puerto.

Oakland y Houston organizaron la campaña “*Plantemos un árbol*” para sensibilizar a la población de las políticas ambientales de los puertos. Además, integraron a las asociaciones vecinales en comités de trabajo para que participaran en el desarrollo de proyectos comunes y conocer su opinión sobre infraestructuras de gran envergadura.

Puertos americanos como Houston han desarrollado proyectos de educación dirigidos a los jóvenes que quieren formarse en oficios marítimos y portuarios. Y el puerto de Oakland recompensa a los mejores alumnos de enseñanza secundaria gracias a una recaudación de fondos organizada especialmente para esta ocasión.

“*Behind the Scenes*” es una iniciativa lanzada por el puerto de Portland para informar del puerto y las actividades económicas relacionadas con él. Su página en Facebook y un programa de visitas variado y rico permiten seguir las acciones cotidianas de esta industria marítima que genera más de 19.000 empleos en la región.

El puerto de Seattle puso en práctica la idea “*Port 101 Series*” que permite tomar contacto con la actividad portuaria y tomar conciencia de su impacto en el territorio, mediante una visita en barco. Esta iniciativa tuvo su fiel reflejo en sus redes sociales y su portal de internet para incentivar la participación de la ciudadanía.

La AIVP explica que “no queda más que constatar que para los puertos norteamericanos, el proceso ciudadano forma parte de una estrategia de comunicación global que no pasa por alto ninguno de los juicios, ideas ni opiniones que el ciudadano pueda tener en relación con la actividad portuaria del mañana. Los objetivos son claros: anticiparse a las oposiciones, informar, convencer... pero también educar y sensibilizar a los jóvenes frente a oficios portuarios a veces poco conocidos y que con frecuencia tienen una imagen algo negativa”.

9.- CONCLUSIONES

Una vez expuestos los resultados obtenidos en el cuestionario respondido por 24 de los 28 responsables de comunicación de las Autoridades Portuarias españolas pasamos a desglosar las conclusiones que se desprenden de los mismos.

En primer lugar, podemos afirmar que la comunicación corporativa o institucional es hoy en día una de las técnicas fundamentales para el éxito de cualquier organismo, privado o público. Sin embargo, siendo así, es todavía una cuestión pendiente de desarrollo por parte de las organizaciones –y de las Autoridades Portuarias entre ellas- Debería considerarse como un medio de gestión empresarial, una práctica informativa democrática, de servicio público, que contribuye a hacer efectivo el derecho a la información. Es fundamental que las Autoridades Portuarias incrementen paulatinamente los recursos humanos destinados a los departamentos de comunicación, cuestión que en la actualidad no sucede, tal y como se desprende de los datos obtenidos. De hecho, el personal de comunicación apenas representa un 2% del total de las plantillas en las Autoridades Portuarias consultadas. Solo en un caso supone el 4% sobre el total.

Como se ha reflejado en el proyecto, la cantidad de recursos humanos que se destina a ese departamento es aleatorio y carece de criterio alguno el número de personas que se asigna al mismo. Así, el personal dedicado a comunicación en cada Autoridad Portuaria no depende del número total de trabajadores en dicha entidad, contrariamente a lo que se podría pensar a priori. Es decir, cabría pensar que a mayor

número de trabajadores, proporcionalmente, más personas corresponden al departamento de comunicación. Sin embargo no es así, y nos encontramos con Autoridades Portuarias que, con un menor peso en cuanto a número de empleados, destina más recursos humanos a comunicación que otras autoridades de mayores dimensiones, y a la inversa.

Por otro lado, parecería lógico pensar que cuanto mayor sea el importe neto de la cifra de negocio de una Autoridad Portuaria, más presupuesto habrá para recursos humanos y por tanto más personal habrá en los distintos servicios/departamentos. Sin embargo, se ha concluido en este trabajo que el importe neto de la cifra de negocio de una Autoridad Portuaria tampoco es un criterio a la hora de asignar más o menos recursos al área de comunicación. Es más, esta falta de correlación solo sucede para el área de comunicación, dado que el número total de personal de una Autoridad Portuaria si que está fuertemente relacionado con el importe neto de la cifra de negocio, como era de esperar, ya que cuantos más ingresos, más presupuesto se tiene para personal y más trabajo se tiene que hacer.

Las Autoridades Portuarias deben pues ahondar en el peso que juega la comunicación institucional para obtener una proyección social que fomente su conocimiento y la participación ciudadana. Si observamos los gráficos elaborados para este trabajo, vemos que aún queda camino por recorrer para que estas instituciones contemplen la comunicación con sentido estratégico y desde una perspectiva integral. De hecho, resulta significativo que tampoco guarda relación alguna el peso de una Autoridad

Portuaria -en base al número de trabajadores- con la categoría laboral de la persona responsable del departamento de comunicación. Tanto es así que una de las Autoridades Portuarias con mayor número de empleados tiene al frente del departamento de comunicación a un profesional con el cargo de jefe de unidad, mientras que en otra Autoridad Portuaria con un número mucho menor de trabajadores la persona responsable de dicho departamento ocupa el cargo de jefe de Área. Los dos casos mencionados no son en absoluto excepcionales (como se ha representado gráficamente), y se puede concluir que no existe ninguna vinculación entre la dimensión de una Autoridad Portuaria con la categoría de la persona que asume las responsabilidades de comunicación,

Además, y todavía sobre este asunto, la mitad de las Autoridades Portuarias (12 de 24) solo tiene una persona se encuentra al frente de los gabinetes de comunicación, una vez más con independencia del tamaño de la institución, lo que nos lleva a concluir que no se dota de recursos humanos a estos departamentos en base a la dimensión de la Autoridad Portuaria. Es decir, las Autoridades Portuarias más grandes en volumen de trabajadores no son siempre las que disponen de más personal contratado para el desarrollo de su comunicación. Únicamente 3 Autoridades Portuarias tienen más de 4 trabajadores en sus departamentos de comunicación.

Así pues, se deduce que el área que sustenta la Comunicación e Imagen Corporativa carece, en términos generales, de los recursos humanos necesarios para construir

una reputación corporativa y, por lo tanto, aportar valor añadido.

Si bien es cierto que en el campo de los gabinetes de comunicación se han producido avances notorios, también lo es que se están introduciendo de manera desorganizada, de tal manera que en la actualidad coexisten diferentes figuras, conceptos y términos para referirse a las personas que están al frente de los gabinetes, y a los que se tendrá que ir definiendo porque sus objetivos y responsabilidades son distintos. Conceptos como relaciones públicas, responsable de comunicación, *community manager*, responsable de prensa o DirCom, entre otros muchos, se usan de manera indiscriminada como si todos hicieran referencia a un mismo profesional. Nada más lejos de la realidad.

También nos enfrentamos a definiciones variopintas para el propio gabinete de comunicación, desde 'gabinete de prensa' a 'imagen corporativa', pasando por 'departamento de relaciones públicas' o 'relaciones externas', lo que nos conduce a sugerir una delimitación de funciones para cada uno de ellos y consensuar cuál desarrolla una auténtica estrategia de comunicación global y empresarial. Es en este punto podríamos plantearse que Puertos del Estado, paraguas bajo el que se encuentran las Autoridades Portuarias españolas, estableciera una denominación común para esa plaza. De hecho, así sucede con las plazas que están sujetas a convenio.

No obstante, los departamentos de comunicación están adquiriendo cada vez más peso y se refleja en el hecho de que la mayoría los responsables al frente tienen una

categoría laboral que está en la escala media a superior del organigrama de las Autoridades Portuarias. Además, su dependencia es claramente de la Alta Dirección, mayoritariamente de Presidencia. Esto es así porque se trata de personas de confianza de los máximos gestores de las Autoridades Portuarias, de la misma manera que las empresas privadas contratan a personal de confianza para marcar las líneas generales de la institución y difundir su gestión. De hecho, son numerosos los autores que defienden la importancia de que la comunicación empresarial o institucional dependa en todo momento de la Alta Dirección, tales como Villafañe (2008), ADCDirCom (1997), Joan Costa (1997) o Tomás Frutos, entre otros.

Por otro lado, podemos afirmar que existe un elevado nivel de profesionalización y especialización de los profesionales que se encuentran al frente de los gabinetes de comunicación. Por lo tanto, se detecta un creciente interés por parte de las Autoridades Portuarias por disponer en su organigrama de profesionales de la comunicación, rompiendo así con un pasado reciente en el que el peso de la comunicación institucional recaía en profesionales ajenos a la plantilla –recurriendo a su externalización-, o bien se delegaba esa función en empleados sin conocimientos ni formación específica para ello. Es plausible el hecho de que las Autoridades Portuarias estén contando con profesionales preparados y con habilidades para gestionar adecuadamente la comunicación.

Hay que resaltar que los responsables de los gabinetes están mayoritariamente en posesión de titulaciones universitarias, y además, en titulaciones relacionadas con la

comunicación. Este dato permite observar una tendencia en las Autoridades Portuarias a delegar la comunicación en quien sabe gestionarla.

Es un hecho que la irrupción de internet, las nuevas tecnologías y las redes sociales han revolucionado el panorama comunicativo en los últimos años, haciendo primordial que sean profesionales de la comunicación quienes gestionen y desarrollen ese papel.

Un 42% de los departamentos de Comunicación de las Autoridades Portuarias recurren a servicios externos para acometer su trabajo, lo que constata la multiplicidad de tareas que están bajo su responsabilidad, y si bien es cierto el elevado grado de especialización al que tienden estos departamentos, no es menos cierto que aún hoy en día no disponen de los recursos humanos que son necesarios, por lo que la externalización se configura como una alternativa adecuada. Saiz et al prefieren hablar de alianzas “que permiten a las organizaciones alcanzar niveles superiores de conocimiento y competitividad, al mismo tiempo que reducen las posibilidades de fracaso al compartir costes y riesgos”. En cualquier caso, si queda patente la multiplicidad de tareas que son responsabilidad de los departamentos de Comunicación.

Mayoritariamente se externalizan servicios básicos como la elaboración de un dossier de prensa (es decir, el resumen de prensa con las noticias más destacadas aparecidas cada día en los diferentes medios de comunicación). Sin embargo, llama la atención que se externalice –aunque en menor medida– la gestión de la redes

sociales de la institución, cuando se trata de una de las estrategias comunicativas más sensibles inherentes a la entidad, por lo que sería más razonable que sean profesionales vinculados a la Autoridad Portuaria quienes se hagan cargo de ello. Cuestión bien diferente es que se recurra a una empresa especializada para que, de manera periódica, elabore analíticas sobre el impacto de dichas redes sociales.

En este punto sería necesario resaltar que la gestión del Social Media requiere por parte de las Autoridades Portuarias una apuesta real por ellas, y por lo tanto, se precisa que se dote al área comunicativa de personal especializado. Y debe ser así porque monitorizar, entender y relacionarse en las redes sociales requiere de tiempo y experiencia, pese a que todavía persista en algunas administraciones la creencia de que solo es preciso dedicarle un mínimo tiempo. Muy al contrario, el social media requiere de una inversión en personal dedicado a su análisis. La medición es una de las fases más olvidadas, cuando debería ser una de las prioritarias: medir las acciones para mejorar las que funcionan bien, potenciar las que no están teniendo buenos resultados y consolidar las que obtienen repercusión.

En definitiva, si se apuesta por las redes sociales es para tenerlas al día, actualizarlas, analizarlas y, sobre todo, dar respuesta a nuestros seguidores que son, al fin y al cabo, nuestros clientes. Poner en marcha redes sociales sin una estrategia de publicación y gestión puede ser contraproducente.

Deducimos que el futuro más próximo de la comunicación vendrá marcado por el aprovechamiento de las nuevas tecnologías (internet, intranet y dispositivos móviles),

por la continua actualización respecto a los avances el sector (responsabilidad social corporativa, *branding*, comunicación interna), y por poner todo ello en manos de profesionales.

Respecto a la misión de los gabinetes de comunicación, el cuestionario refleja que la mayoría no lo tiene explicitado y funcionan en base a una lógica pero no a una estrategia marcada para la consecución de un objetivo. En este apartado es necesario resaltar que mientras las Autoridades Portuarias tienen la obligación de desarrollar un Plan Estratégico –y por tanto su Visión y Misión-, no sucede lo mismo con los gabinetes de comunicación. Cabría preguntarse si debería iniciarse el camino para que en un corto espacio de tiempo se revertiera la situación.

Además, se tiende a confundir la Misión con las funciones propias del gabinete. De ahí que cuando se les pide que mencionen su Misión, lo que realmente hacen es enumerar las tareas que acometen, como elaborar un dossier de prensa, organizar comparencias con la prensa, redacción de notas de prensa, registro, archivo y custodia de imágenes y vídeos o mantenimiento de la página web.

Solo hemos encontrado una definición que se ajusta a lo que podría ser la Misión de un departamento de comunicación: *“Construir, mejorar, unificar y controlar la imagen y la reputación institucional que proyecta la Autoridad Portuaria, a través de la gestión de la marca, del compromiso en el proyecto corporativo de la institución, y del fortalecimiento de las relaciones con los medios de comunicación y con la sociedad”*.

En relación a las funciones desarrolladas por los departamentos de Comunicación podemos afirmar que se realizan multitud de cometidos diferentes, independientemente del tamaño. Así, nos encontramos con gabinetes que con una sola persona al frente gestionan las mismas tareas que otros dotados con mayor número de empleados. Tampoco son proporcionales los servicios que se externalizan con el número de empleados que integran el gabinete.

Los gabinetes de comunicación de las Autoridades Portuarias no miden, en general, su impacto en la sociedad, y no hacerlo es “dar palos de ciego”. Los indicadores de gestión son necesarios para controlar, evaluar y ayudar a tomar decisiones. Permiten discernir entre las acciones que resultan rentables y las que no, y conocer si el mensaje está llegando y cómo a la sociedad.

El análisis acometido nos permite aseverar que las herramientas ‘clásicas’ para la comunicación, como son las notas de prensa y las páginas web, mantienen el liderazgo respecto al resto. Si bien es cierto que el uso de las redes sociales comienza a tener un peso hace escasos años impensable, su incorporación se está realizando a un ritmo lento. Incluso, como apreciamos en los datos de la encuesta, algunas Autoridades Portuarias todavía no lo han hecho, y otras de manera muy reciente. Se puede concluir que cada vez más Autoridades Portuarias están estandarizando el uso de las redes sociales, pero aún existen las que están desaprovechando esa técnica y, con ello, perdiendo oportunidades.

Abrirse a las plataformas digitales y administrarlas correctamente les aportará valor añadido y facilitará el conocimiento de su gestión a clientes, grupos de interés y

ciudadanía.

Twitter encabeza el ranking de las redes sociales más utilizadas por las Autoridades Portuarias, y ello se debe a que es rápida y capaz de difundir en cuestión de minutos una información. Además, es concisa, ya que obligaba a concentrar hasta hace dos meses en 140 caracteres el contenido que se quiere comunicar. En septiembre de ese año (2017) Twitter amplió el límite a 280 caracteres por mensaje de forma experimental para aquellos idiomas que se ven afectados por la necesidad de comprimir ideas, y que son la mayoría, a excepción del japonés, el chino y el coreano, según el responsable de producto e ingeniero de software de Twitter, Aliza Rosen,

A la apuesta por Twitter le sigue YouTube, aunque solo el 79% de las Autoridades lo tienen implementado. No sumarse a esta herramienta supone dejar pasar oportunidades si tenemos en cuenta que YouTube es además el buscador más importante después de Google.

En el transcurso de este trabajo se ha abordado la importancia de los planes de comunicación, al tratarse de un documento que marca la política comunicativa. Pues bien, solo algo más de la mitad de las Autoridades Portuarias lo ha desarrollado, pero queda otra cifra similar que todavía no lo ha hecho. Cabría reflexionar sobre si sería necesario que esos planes se equiparen a otros que por ley deben redactar las Autoridades Portuarias, tales como los planes estratégicos.

Sobre la accesibilidad a dicho plan de comunicación, únicamente dos Autoridades Portuarias lo tienen disponible para todos los departamentos, y por contra, la mayoría

de ellas únicamente lo tienen accesible a Presidencia y Dirección. Llama la atención que un documento que marca el “ADN” comunicativo de una institución se encuentre tan ‘cerrado’ y no esté disponible para todos los empleados. Consideramos que un plan de comunicación contempla una línea estratégica que debe ser conocida por todos cuantos integran la institución y contribuir así a la creación y potenciación de una cultura de empresa.

Además, hay otro dato destacado: únicamente en una Autoridad Portuaria el departamento de Recursos Humanos tiene acceso a ese plan de comunicación.

Un apunte más sobre este apartado: el 100 por cien de las Autoridades Portuarias concluye que se trata en todo caso de un documento de carácter interno, dado que ninguna de ellas lo tiene visible en sus páginas web.

La fecha de redacción de los planes de comunicación son dispares entre unas Autoridades Portuarias y otras. En concreto, hay dos que lo hicieron al principios del 2000, lo que las sitúa como pioneras en este área. Por el contrario, hay seis que los han hecho entre el pasado año y el actual, lo que indica el creciente interés por disponer de este documento.

La mayoría de esos documentos han sido redactados por un equipo interno de la Autoridad Portuaria, salvo alguna excepción que ha optado por externalizarlo a una empresa especializada. Eso sí, existe de nuevo una disparidad entre las personas que se han involucrado en su redacción. Las cifras oscilan entre 1 sola persona a un equipo conformado por 20.

Si decíamos anteriormente que únicamente la mitad de las Autoridades Portuarias tienen un plan de Comunicación, no debe extrañarnos que aún un porcentaje menor, un 37%, haya elaborado un plan de Comunicación de Crisis. No obstante, un 33% asegura que lo está desarrollando o bien está considerando acometerlo en breve.

Las palabras clave para referirse a la `Misión` de las Autoridades Portuarias son: *sostenibilidad, intermodalidad, eficiencia, integración, excelencia, desarrollo económico y referente logístico*. Por su parte, las ideas fuerza más frecuente para referirse a la `Visión` son: *liderazgo, competitividad, integración, puerto de referencia, generador de tráfico*.

La elaboración de un mapa de públicos es todavía una asignatura pendiente en 11 de las 24 Autoridades Portuarias encuestadas, a pesar de que –como hemos visto- se trata de una herramienta clave en comunicación. En primer lugar, porque facilita el conocimiento del repertorio de colectivos con los que la empresa ha de comunicarse. Y en segundo lugar, permite una definición cuantitativa y cualitativa de la comunicación necesaria para cada uno de ellos.

El 67% de las Autoridades Portuarias ha desarrollado un Manual de Identidad Visual con el fin de regular el uso interno y externo de la marca, aunque casi un 30% de ellas carece de él, pese a suponer una herramienta que constata los usos correctos e incorrectos de la imagen institucional para mantener una misma línea de presentación, proyección y comunicación. La mayoría de los manuales se han desarrollado durante la pasada década, aunque el primero de ellos data de 1986.

También un porcentaje muy alto de Autoridades Portuarias (un 79%) carece de un Libro de Estilo que contenga los criterios y pautas a aplicar en la comunicación para que sea uniforme, armónica, consistente y homogénea.

En relación a la formación continua de los responsables de los gabinetes y/o servicios de comunicación, únicamente en dos casos se afirma recibirla, mientras que la mayoría participa menos de dos veces al año en congresos y jornadas específicas sobre comunicación. Sobre este asunto, las Autoridades Portuarias deberían abonar el camino a la excelencia comunicativa facilitando y potenciando la participación de sus responsables de comunicación. Deben entender que la Comunicación -con mayúsculas- les permite difundir su historia y proyectos futuros, pero sobre todo comunicarse con sus públicos, ser proactivos y gestionar su reputación en tiempos de crisis. En este punto se hace importante acentuar que la reputación de la organización se inicia desde dentro de la misma, y cualquier intento por construir una buena imagen de marca no fructificará si internamente no se anima a los empleados a formar parte de un proyecto e identificarse con él.

Deberíamos pues reflexionar sobre la idea de que sean los departamentos de comunicación quienes gestionen la comunicación interna. En la mayoría de los casos es gestionada por los departamentos de Recursos Humanos y se delega únicamente la externa a los gabinetes de comunicación. Ambas comunicaciones deberían integrarse en un mismo área y bajo el paraguas de un plan estratégico de comunicación.

Del análisis efectuado a las páginas web de los principales puertos europeos se concluye que el de Amberes (Bélgica) es el que más apuesta por cualquier herramienta comunicativa que permita la interrelación con sus clientes y la sociedad. De hecho, es el único que tiene implantadas las siete redes sociales analizadas, además de disponer de un apartado para quejas, un buzón de sugerencias, dirección de correo electrónico y boletín de noticias. También de video corporativo y un apartado especial para eventos.

En el lado contrario, es decir, aquellos puertos europeos que carecen de esos canales en sus páginas web, están los alemanes Bremerhaven y Duisburg, y los italianos La Spezia y Gioia Tauro.

Por otro lado, aún hay un 39% de páginas de los puertos europeos que no disponen de vídeo corporativo, aún tratándose de una pieza de comunicación social y empresarial que resume en pocos minutos la filosofía de una empresa, permite ensalzar la capacidad y los valores positivos más importantes de la institución, y sirve para marcar diferencias de un puerto respecto a su competencia

Sobre el análisis llevado a cabo de los puertos mundiales puede deducirse que en su mayoría no indexan sus redes sociales en sus portales de internet, lo que supone un error porque se desaprovecha una canal más para comunicar.

Por último, podemos concluir que la comunicación puerto-ciudad es una asignatura pendiente. El ciudadano no sólo debe conocer qué se hace, sino además percibir que aquello que se hace le beneficia. Es cierto que se van haciendo esfuerzos para paliar

la deficiente política comunicativa de las Autoridades Portuarias y muchos organismos portuarios han puesto en marcha estrategias de comunicación para informar de sus actividades, pero se hace necesario un fortalecimiento de las relaciones puerto-ciudad en la que la comunicación juega un papel fundamental. En este sentido, un buen ejemplo de cómo puede fusionarse la relación puerto-ciudad a través de la comunicación lo representan muchos de los puertos norteamericanos, con ejemplos destacables que se han reflejado en este trabajo.

10.- REFERENCIAS

- **ADCDIRCOM.** Anuario de la Comunicación 98, 1997.
- **ALARD, J.; MONFORT, A.** Plan de Comunicación on y off en la práctica. ESIC Editorial. 2017.
- **ALMANSA MARTÍNEZ, A.; GODOY MARTIN, F.J. E.** El Community Manager en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. 2012.
- **APOLO BUENAÑO, D.** No todo número es un dato: el mea culpa de las instituciones en redes sociales, Dircom, 2014.
- **APOLO BUENAÑO, D.; ALTAMIRANO BARARIGA, M.V.; VÁSCONEZ CADENA, V.E.** Usuarios, clientes y consumidores digitales: consideraciones para su abordaje desde el marketing y la comunicación corporativa. Revista REDMARKA. 2015.
- **APOLO BUENAÑO, D.; ALIAGA SÁEZ, A.; CUSOT CERDA, G.** Repensar la comunicación institucional: las diez reglas del surf. Revista Mediterránea de Comunicación. ISSN 1898.872X. 2014
- **ARANES USANDIZAGA, J.I.** Estudio La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática. 1996
- **ARGENTI, P.A.** Corporate Communication (Irwin Business Communications) Mac Graw Hill, ISBN: 978-0073403274, 2016.
- **BUNDY, J.; PFARRER, M.; SHORT, C.; TIMOTHY, W.** Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. 2016.
- **CAPRIOTTI, P.** Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. ISBN: 978-956-7459-32-2. 2009
- **COHN, R.** The PR Crisis Bible, St. Martin's Press, New York, 2000
- **COOMBS, W.T.; HOLLADAY, S. CSR.** As crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. Corporate Communications: An

International Journal, 2015.

- **CORNELISSEN, J.** Corporate Communication. Theory and Practice. SAGE Publications. 2004
- **COSTA, J.** Gestionar la comunicación. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación. 1997.
- **COSTA, J.** Imagen corporativa en el siglo XXI. Editorial La Crujía Ediciones. 2001.
- **CRIADO, J.; ROJAS MARTIN, F.** El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales. Mitos y realidades en el caso español. Monográfico “El impacto de los social media en la política y las administraciones públicas” en Revista de Internet, Derecho y Política. 2015.
- **DE LA CIERVA, Y.** Comunicar en aguas turbulentas. Un enfoque ético para la comunicación de crisis. Eunsa, ISBN: 9788431330323, 2015.
- **DIRCOM** La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas, Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Madrid, 2008.
- **DIRCOM** El decálogo dircom. 10 preguntas y 10 respuestas sobre la función de Dirección de Comunicación. (www.dircom.org)
- **DIRCOM; IE Business School.** Comunicación y estrategia. Casos prácticos en gestión de la reputación. 2017.
- **DUCRUET, C.** La ciudad portuaria del siglo XXI, RETE, ISBN: 978-88-906509-0-1, 2011.
- **European Sea Ports Organisation (ESPO)** Código de Buenas Prácticas para la integración de los puertos. 2010
- **FERRÉ PAVÍA, C.** El uso de las redes sociales: ciudadanía, política y comunicación. La investigación en España y Brasil. Bellaterra. 2014
- **FIGUEIRA DE SOUSA, F.** La ciudad portuaria del siglo XXI: nuevos desafíos en la relación puerto-ciudad. RETE, ISBN: 978-88-906509-0-1, 2011.

- **FITA TRÍAS, J.** Comunicación en programas de crisis. Barcelona: Gestión 2000. 1999
- **FREEMAN, R.E.** Strategic planning: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984
- **GONZÁLEZ HERRERO, A.; SMITH, S.** Crisis Communications Management 2.0 : Organizational, Principles to Manage Crisis in an On line World, Organization Development Journal, 2010.
- **GREGOR, A.; WILLIS, P.** Strategic public relations leadership. Routledge, ISBN: 978-0415667951, 2013.
- **GRUNIG, J.E.** Public relations and strategic management: institutionalizing organization-public relationships in contemporary society. Central European Journal of Communication. 2011.
- **HATCH, M.J.; SCHULTZ, M.** Esencia de Marca, EAN-ISBN13: 9788483564981, 2010
- **HONEY, G. A** short guide to reputation risk (short guides to business risk), Routledge, ISBN: 978-0566089954, 2017.
- **iCONTAINERS,** Digitalización y tecnología en el transporte marítimo español, 2017. URL: <https://www.icontainers.com/es/2017/06/19/digitalizacion-tecnologia-transporte-maritimo-espanol/>
- **INFORPRESS, INSTITUTO DE EMPRESA** III Informe sobre el estado de la Comunicación Interna en España. 2002.
- **JIMÉNEZ, J.** Diálogo 2 punto 0, Cograf Comunicaciones, 2011.
- **LÓPEZ LITA, R.** La gestión de intangibles, consolidación de la comunicación corporativa. 2006
- **MAHESH CHANDRA GURU, B.P.; SANJEEVARAJA, N.; GOPALA; PARASHIVAMURTHY, M.** Essentials of corporate communication for reputation management: an overview. ISSN: 2319-7285, 2013.
- **MARÍN RUIZ, A.; DURÁN MAÑÉZ, A.; FERNÁNDEZ BELTRÁN, F.** Relaciones públicas y comunicación para un entorno de crisis. El caso de las universidades andaluzas. Historia y Comunicación Social Vol. 19. Universidad Complutense de Madrid, 2014.

- **MASSONI, S.** Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. 2008. FISEC-Estrategias, Número 10, V1. 45-56
- **MENOU, M.J.** Measuring the impact of information on development. Ottawa: International Development Research Centre; 1993.
- **MÍNGUEZ, M. I.** De las relaciones públicas a los nuevos conceptos de la comunicación: problemas terminológicos. Revista: Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas 2013.
- **NIETO TAMARGO, A.** Economía della comunicazione istituzionale, 2006, Franco Angeli, Milano.
- **PÉREZ TORNERO, J.M.** Televisión y libros de estilo. De la identidad normativa a la regulación comunitaria. 2009. Publicación electrónica en <http://mediamentor.org/es/publications>
- **PODNAR, K.** Corporate communication: A marketing viewpoint. Routledge, ISBN: 978-1138804722, 2014.
- **RACINES, P. ; ESTEFANÍA, G.; ERAZO, B.; GESSEY, VALERIE; TENEDA, PAUKER; MICHELLE, P.; APOLO BUENAÑO, D.** Percepción, activos intangibles y stakeholders: modelo para el análisis de imagen corporativa. Revista Mediterránea de Comunicación. URL: <http://dx.doi.org/10.14198/MEDCOM2016.7.1.10> | <http://hdl.handle.net/10045/52158>. 2016
- **REY, F.; BARTOLI, J.** Reflexiones sobre el management de la Comunicación. Editorial La Crujía. Buenos Aires. 2008.
- **SABÉS TURMO, F.; VERÓN LASSA, J.J.** Comunicación y la red. Nuevas formas de periodismo. Asociación de periodistas de Aragón. 2013.
- **SÁIZ ÁLVAREZ, J.M.; GARCÍA-OCHOA, M.** Externalización de servicios y alianzas estratégicas en la nueva economía del conocimiento. Universidad Antonio de Nebrija. 2008.
- **SÁNCHEZ PAVÓN, B.** El futuro de las relaciones puerto-ciudad. Instituto Universitario de Estudios Marítimos. Universidades da Coruña. 2003
- **SAURA PÉREZ, P.; GARCÍA GARCÍA, F.** La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial, Revista Icono14, Vol.8. 2012.

- **SORIA, C.** El laberinto informativo: una salida ética, Pamplona, EUNSA, 1997
- **STOCKHOLM ACCORDS** Global Alliance for Public Relations and Communication Management. 2010.
- **STUFFLEBEAM, D.L.; SHINKFIED A.J.** Evaluación sistemática: guía teórica y práctica. Barcelona: Paidós; 1993.
- **TENCH, R.; VERCIC, D.; ZERFASS, A.; MORENO, A.; VERHOEVEN, P.** Communication Excellence: How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications, Palgrave Macmillan, ISBN: 978-3319488592, 2017.
- **TOMÁS FRUTOS, J.; MARÍN CONESA, A.M.** Las relaciones con los medios: El funcionamiento de los gabinetes de prensa. Universidad de Murcia, 2003.
- **VAN RIEL, C.; J. FOMBRUN, C.** Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management. Routledge, ISBN: 978-0415328265, 2007.
- **VILLAFANE, J.** La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide, 9788436813845, 2008.
- **VILLAFANE, J.** Imagen positiva. Ed. Pirámide. 2002.
- **VILLAGRA, N., LÓPEZ, B., MONFORT, A.** La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?. Revista Latina de Comunicación Social, 2015.
- **WEIL, P.** La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Barcelona, Paidós. 1992
- **XIFRA, J.** Planificación estratégica de las relaciones públicas. Paidós Ibérica, 2005, ISBN: 9788449317781

- **PUERTO DE ALICANTE** www.puertoalicante.com
- **PUERTO DE ALMERÍA** www.apalmeria.com
- **PUERTO DE AMBARLI** www.altasliman.com
- **PUERTO DE AMBERES** www.portofantwerp.com Consulta de agosto 2017

- **PUERTO DE AVILÉS** www.puertoaviles.es
- **PUERTO DE BAHÍA DE ALGECIRAS** www.apba.es
- **PUERTO DE BALEARES.** www.portsdebalears.com
- **PUERTO DE BARCELONA** www.portdebarcelona.cat
- **PUERTO DE BILBAO** www.bilbaoport.eus
- **PUERTO DE BREMERHAVEN** www.bremenports.es Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE BUSAN** www.busanpa.com Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE CÁDIZ** www.puertocadiz.com
- **PUERTO DE CARTAGENA** www.apc.es
- **PUERTO DE CASTELLÓN** www.portcastello.com
- **PUERTO DE CEUTA** www.puertodeceuta.com
- **PUERTO DE COLOMBO** www.slpa.lk Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE DALIAN.** www.portdalian.com Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE DUBAI.** www.dpworld.ae Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE DUISBURG.** www.duisport.de Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE EL PIREO** www.olp.gr Consulta de agosto 2017
- **PUERTOS DEL ESTADO** www.puertos.es Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE FELIXSTOWE** www.portoffelixstowe.co.uk Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE FERROL** www.apfsc.com
- **PUERTO DE GÉNOVA** www.porto.genova.it Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE GIJÓN** www.puetogijon.es
- **PUERTO DE GIOIA TAURO** www.portodigioiatauro.it Consulta de agosto 2017

- **PUERTO DE GUANGZHOU** www.gzport.gov.cn Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE HAIPHONG** www.haiphongport.com
- **PUERTO DE HAMBURGO** www.hafen-hamburg.de Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE HONG KONG** www.hkmpb.gov.hk Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE HUELVA** www.puertohuelva.com
- **PUERTO DE LAS PALMAS** www.palmasport.es
- **PUERTO DE JAWAHARLAL NEHRU** www.jnport.gov.in
- **PUERTO DE JEDDAH** www.ports.gov.sa
- **PUERTO DE KLANG** www.pka.gov.my Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE LA CORUÑA** www.puertocoruna.com
- **PUERTO DE LAEM CHABANG** www.laemchabangport.com Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE LE HAVRE** www.haropaports.com Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE LIANYUNGANG** www.lyg.gov.cn Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE LONG BEACH** www.polb.com Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE LOS ANGELES.** www.portoflosangeles.org Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE MÁLAGA** www.puertomalaga.com
- **PUERTO DE MANILA** www.ppa.com.ph
- **PUERTO DE MARIN Y RIA DE PONTEVEDRA** www.apmarin.com
- **PUERTO DE MARSAXLOKK** www.maltafreeport.com.mt Consulta agosto 2017
- **PUERTO DE MELILLA** www.puertodemelilla.es
- **PUERTO DE MOTRIL** www.apmotril.com

- **PUERTO DE NEW YORK/NEW JERSEY** www.panynj.gov Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE NINGBO** www.portnbzs.com Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE PASAJES** www.puertopasajes.net
- **PUERTO DE QINGDAO** www.qingdao-port.com Consula de agosto 2017
- **PUERTO DE SAN PETESBURGO** www.en.seaport.spb.ru Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE** www.puertosdetenerife.org
- **PUERTO DE SANTANDER** www.puertasantander.es
- **PUERTO DE SEVILLA** www.apsevilla.com
- **PUERTO DE ROTTERDAM** www.portofrotterdam.com Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE SAID** www.portsaid.gov.eg
- **PUERTO DE SANTOS** www.portodesantos.com
- **PUERTO DE SAVANNAH** www.gaports.com
- **PUERTO DE SEATTLE** www.portseattle.org
- **PUERTO DE SHANGAI** www.portshanghai.com.cn Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE SHARJAH** www.sharjahports.ae
- **PUERTO DE SINGAPUR** www.mpa.gov.sg Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE SOUTHAMPTON** www.southamptonvts.co.uk Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE LA SPEZIA** www.porto.laspezia.it Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE TANJUNG PELAPAS** www.ptp.com.my Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE TANJUNG PRIOK.** www.priokport.co.id Consulta de agosto 2017

- **PUERTO DE TARRAGONA** www.porttarragona.cat
- **PUERTO DE TIANGIN** www.ptacn.com Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE TOKYO** www.tptc.co.jp
- **PUERTO DE VALENCIA** www.valenciaport.com
- **PUERTO DE VIGO** www.apvigo.es
- **PUERTO DE VILLAGARCÍA DE AROSA** www.portvilagarcia.es
- **PUERTO DE XIAMEN** www.portxiamen.com.cn Consulta de agosto 2017
- **PUERTO DE YINGKOU** En.ykport.com Consulta de agosto 2017

11.- ANEXOS

11.1.- ENCUESTA:

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN APs:
<p>Autoridad portuaria de:</p> <p>Texto de respuesta corta -----</p> <p>Número total de empleados de la AP:</p> <p>Texto de respuesta corta -----</p> <p>Denominación del gabinete/servicio de comunicación:</p> <p>Texto de respuesta corta -----</p>

1. ESTRUCTURA:
<p>Descripción (opcional)</p> <p>Texto de respuesta corta -----</p>

1.1 Dependencia orgánica:

<p><input type="radio"/> Dirección</p> <p><input type="radio"/> Otra...</p>

1.2 Naturaleza:

- Área
- Departamento
- División
- Unidad
- Otra....

1.3 Presupuesto anual:

- De 0 a 50.000 €
- De 50.000 a 100.000 €
- De 100.000 a 150.000 €
- Más de 150.000 €
- Otra...

1.4 Número de personas que lo integran:

Texto de respuesta corta

1.5 Titulación académica del responsable de comunicación

Texto de respuesta corta

1.6 Denominación de la plaza:

Texto de respuesta corta

1.7 ¿La AP tiene contratado el servicio de una empresa externa para tareas de comunicación?:

- Sí
- No:

1.8 En caso afirmativo, ¿qué tareas desarrolla ese servicio?

- Diseño publicidad y/o publicaciones
- Apoyo eventos
- Asesoramiento comunicación
- Fotografía
- Videos
- Gestion publicidad en medios
- Dossier de prensa
- Otra....

2. FUNCIONES:

2.1 ¿Tiene su misión explicitada?

- Sí
- No

En caso afirmativo reproducir su contenido:

Texto de respuesta corta

2.2 ¿De las siguientes funciones que podría desempeñar un gabinete/servicio de comunicación, señale cuales son las realizadas por su AP:

- Relaciones con los medios de comunicación
- Desarrollo de una revista, newsletter o publicaciones. En caso de desarrollarse, indicar periodicidad
- Comunicación de la Presidencia de la AP
- Redacción y difusión de notas de prensa
- Diseño de publicaciones menores (folletos, cartelería)
- Coordinación de publicaciones (libros, anual reports..)
- Comunicación interna
- Contenidos portal web
- Contenidos redes sociales
- Comunicación de crisis
- Identidad visual corporativa, logotipo o marca, señalética
- Coordinación de actos promocionales (ferias, actos sociales...)
- Dirección y/o gestión de medios de comunicación propios
- Gestión publicidad de la AP
- Gestión del patrocinio y de otros tipos de captación de recursos
- Desarrollo de estudios de imagen
- Desarrollo de estudios de información mediática (nº de noticias positivas/negativas publicadas sobre la AP)

- Realización coordinación de planes de comunicación anuales
- Coordinación del servicio de fotografía
- Coordinación del servicio de video
- Realización de videos institucionales
- Realización de recursos audiovisuales
- Estudios y coordinación de la cultura corporativa
- Estudios y coordinación de la cultura corporativa
- Otra....

2.3 Herramientas de comunicación externa más utilizadas:

- Ruedas de prensa
- Notas de prensa
- Entrevistas
- Boletín informativo
- Publicidad en medios
- Página Web
- Redes sociales
- Memoria anual
- Visitas guiadas

3. INDICADORES:

3.1 ¿El gabinete de comunicación dispone de indicadores de su actividad?

- Sí
- No

En caso afirmativo indicar cuáles:

Texto de respuesta corta

4. REDES SOCIALES:

4.1 ¿Tiene presencia en redes sociales?

- Sí
- No

4.2 ¿Desde qué año?

Mes, día, año

4.3 ¿En cuáles?

- Facebook
- Youtube
- Twitter
- Instagram
- Google+
- Otra....

5. PLAN DE COMUNICACIÓN:

5.1 ¿La AP tiene un plan de comunicación?

- Sí
- No

5.2 ¿Si lo tiene, ¿está explicitado por escrito?

- Sí
- No

5.3 ¿Qué departamentos/responsables tienen acceso a él?

Texto de respuesta corta
.....

5.4 Fecha de redacción

Mes, día, año

5.5 ¿Quién lo desarrolló?

- Equipo interno
- Equipo externo
- Otra...

5.6 Número de personas involucradas en el plan

Texto de respuesta corta
.....

5.7 ¿Qué grado de cumplimiento tiene en la actualidad?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Siendo 5 el grado de cumplimiento máximo

5.8 ¿Se encuentra accesible en la página web?

Sí

No

En caso afirmativo, adjuntar URL

Texto de respuesta corta
.....

6. PLAN DE CRISIS:

Descripción (opcional)

Texto de respuesta corta
.....

6.1 ¿La AP tiene un plan de comunicación de crisis?

Sí

No

En desarrollo

En consideración

7. MISIÓN Y VISIÓN:

Descripción (opcional)

Texto de respuesta corta

7.1 ¿La AP tiene explicitadas su misión y visión?

- Sí
- No

En caso afirmativo, reproducir el contenido de ambas:

Texto de respuesta corta

8. MAPA DE PÚBLICOS:

8.1 ¿La AP tiene un mapa de públicos explícito?

- Sí
- No

8.2 ¿Existen programas de comunicación concretos para cada público?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿Cuáles son?

- Patrocinadores
- Tipos de empresas
- Sociedad

9. IDENTIDAD VISUAL:

Descripción (opcional)

Texto de respuesta corta

9.1 ¿La AP tiene un manual de identidad visual que regule el uso interno y externo de la marca?

- Sí
- No

En caso afirmativo, especificar desde cuándo:

Texto de respuesta corta

9.2 ¿Se ha procedido a alguna revisión?

- Sí
- No

10. MARCAS COMPLEMENTARIAS:

Descripción (opcional)

Texto de respuesta corta

10.1 ¿Existen marcas complementarias a la de la Autoridad Portuaria/puerto?

- Sí
- No

En caso afirmativo, especificar cuál y quien las regula:

Texto de respuesta corta

11. LIBRO DE ESTILO:

Descripción (opcional)

Texto de respuesta corta

11.1 ¿Dispone el gabinete/servicio de comunicación de un libro de estilo?

- Sí
- No

12. IMPLICACIÓN:

Descripción (opcional)

Texto de respuesta corta

12.1 Indicar la media mensual de asistencias a congreso, jornadas externas o cursos de temas vinculados con la comunicación de los miembros del gabinete/servicio de comunicación

Texto de respuesta corta

11.2- VISIÓN Y MISIÓN DE LOS GABINETES DE PRENSA:

Reproducimos íntegramente el contenido de la Misión de los Gabinetes de Prensa que afirman tenerla explicitada:

- Gestiones derivadas de la Presidencia y todo lo relacionado con la

comunicación interna y externa de la organización.

- Realización diaria de notas de prensa, dossier con información sobre el puerto, gestión de contenidos para redes sociales y página web y newsletter. Gestión de medios de comunicación externos y organización de visitas y eventos.
- Desarrollo de las tareas de comunicación e imagen de la entidad, según las novedades mediáticas existentes, en función de las instrucciones del Presidencia o Dirección. Preparación, seguimiento, control e información de los actos sociales a los que asista algún representante de la Autoridad Portuaria. Registro, archivo y custodia de imágenes, vídeos y documentación relativos a los acontecimientos en los que participe algún representante del organismo o tengan interés portuario o para la entidad. Uso de la página web, de internet y redes sociales para las comunicaciones y las relaciones de la Autoridad Portuaria en base a la información y los datos que se vayan produciendo en función de las instrucciones al efecto del presidente o del director.
- Atención a los medios de comunicación, elaboración de la memoria, comunicación interna y externa y organización de eventos.
- Construir, mejorar, unificar y controlar la imagen y la reputación institucional que proyecta la Autoridad Portuaria, a través de la gestión de la marca, del compromiso con el proyecto corporativo de la institución, y del fortalecimiento de las relaciones con los medios de comunicación y con la sociedad.

- Elaboración de un dossier para el equipo de dirección, organización de comparecencias ante los medios de comunicación y elaboración de notas de prensa.
- Dirigir la política de comunicación

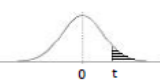
11.3.- VISIÓN Y MISIÓN DE LAS AUTORIDADES PORTUARIAS:

Reproducimos íntegramente la Misión y Visión de las Autoridades Portuarias que han contestado a este apartado del cuestionario:

MISIÓN	VISIÓN
<i>Liderar el puerto de A Coruña en la creación de valor compartido con la Sociedad, mediante la excelencia en la actividad portuaria</i>	<i>Ser referente logístico e industrial en el movimiento de graneles en el Atlántico Norte</i>
<i>Estrechar lazos con nuestros clientes reales y potenciales, y con la Comunidad Portuaria que forman el sistema portuario y depositan su confianza con el fin de lograr unos servicios portuarios eficientes.</i>	<i>Ponerse a disposición de la Comunidad Portuaria, empresas y ciudadanos que quieran acercarse a ella.</i>
<i>Liderar una oferta portuaria competitiva y sostenible, generadora de valor añadido, en estrecha colaboración con los clientes y en beneficio de la economía y el empleo regionales.</i>	<i>Consolidarse como plataforma logística intercontinental y nodo portuario e intermodal de referencia en el Mediterráneo, liderando el tránsito de contenedores y productos petrolíferos en el Estrecho, afianzándose como puerta sur de Europa para los tráficos comerciales de África y las Américas y constituyéndose como centro de excelencia en servicios marítimos y portuarios para el pasajero, el buque y la mercancía.</i>
<i>Gestionar con máxima eficiencia y rentabilidad el dominio público marítimo portuario competencia de la Autoridad Portuaria y proporcionar servicios a la sociedad vinculados al tráfico portuario.</i>	<i>Lograr que el puerto se convierta en un enclave logístico de referencia en el sureste de la Península Ibérica, impulsando el crecimiento económico de su área de influencia y fomentando la competitividad del sector productivo de su comunidad en un marco de desarrollo sostenible.</i>
<i>Convertir a la Comunidad Portuaria en el referente logístico de la conectividad exterior y desarrollo socioeconómico de su hinterland en expansión, así como un agente clave en el tráfico marítimo del noroeste peninsular.</i>	<i>Ser reconocido como una Autoridad Portuaria que da respuesta a los retos y necesidades de los sectores productivo y logístico de su área de influencia.</i>
<i>Favorecer de manera sostenible la competitividad exterior del tejido empresarial de su área de influencia a través de una oferta competitiva en calidad y precio de infraestructuras y servicios portuarios, marítimos, intermodales y logísticos alineados con las políticas europeas de transporte.</i>	
<i>Liderar el desarrollo del puerto, generar y gestionar infraestructuras y garantizar la fiabilidad de los servicios para contribuir a la competitividad de sus clientes y crear valor para la sociedad.</i>	<i>Puerto solución de Europa en el Mediterráneo.</i>
<i>Fomentar la prestación integral de servicios logísticos que generan valor para nuestros clientes, promoviendo además la integración del puerto en la ciudad y siendo motor de desarrollo del tejido social y empresarial de su entorno.</i>	<i>Ser un puerto altamente competitivo sustentado sobre la innovación y ser referencia en el Mediterráneo por su actitud proactiva y su sostenibilidad.</i>
<i>Facilitar espacios portuarios donde se prestan servicios vitales para el aprovisionamiento y para la actividad socioeconómica y turística de la zona, con eficiencia y respeto al entorno.</i>	<i>Ser una referencia para la calidad en la integración de la operativa portuaria y la prestación de servicios básicos y complementarios para personas y empresas.</i>
<i>Plataforma de servicios logísticos y de transporte vinculada a un cluster empresarial y administrativo especializado en comercio internacional y distribución.</i>	<i>Ser un nodo logístico de primer nivel a escala regional.</i>
<i>Contribuir en un contexto de máxima competitividad portuaria al desarrollo económico y social de su entorno de forma sostenible, potenciando al máximo tanto las infraestructuras portuarias como las de conexión con su hinterland, permitiendo una mayor expansión del mismo e incrementando la prestación de servicios de valor añadido a una, cada vez mayor, variedad de tráficos.</i>	<i>La Autoridad Portuaria ha de afrontar el reto de liderar a la Comunidad Portuaria en el desarrollo industrial y económico de las zonas donde se asientan sus puertos, no solo fortaleciendo los tráficos actuales, sino generando nuevos tráficos, ofreciendo unas infraestructuras de máximo nivel y adecuando los servicios que presta a las exigencias de competitividad portuaria para convertirse en puerto destacado en la fachada atlántica europea.</i>
<i>En un contexto de puerto urbano y sostenible, ser un actor relevante en las conexiones intermodales de la península ibérica y del sur de Francia con las islas británicas y el norte de Europa, manteniendo y mejorando el servicio que presta a su hinterland inmediato.</i>	<i>Ser un puerto de referencia para las empresas de la península ibérica y el sur de Francia por su orientación al cliente y la flexibilidad de sus servicios.</i>
<i>Contribuir al desarrollo económico y social de su área de influencia, mediante la gestión eficiente y sostenible de las infraestructuras portuarias y del dominio público y la prestación de servicios de calidad con el fin de oferta el más competitivo transporte de personas y mercancías.</i>	<i>Ser reconocido como un puerto excelente en la prestación de servicios y en el trato con el cliente. Ser generador de riqueza y empleo e impulsor del desarrollo económico y social de su entorno, fomentando la prosperidad, competitividad y productividad de las empresas que utilizan sus servicios.</i>
<i>Gestión, administración, explotación del puerto y control de los servicios portuarios, liderando a la Comunidad Portuaria en la constante búsqueda de la Excelencia Operativa y contribuyendo al desarrollo de su zona de influencia.</i>	<i>Ser la Autoridad Portuaria del Eje Atlántico con mayor reconocimiento por parte de los clientes, soportada en una cultura de empresa pública dinámica, inspirada en la satisfacción del cliente, del personal y en equilibrio con el entorno.</i>
<i>Prestación de Servicios Portuarios y Logísticos que agregan valor y generan ventajas competitivas a los participantes en el comercio internacional.</i>	<i>Consolidar alianzas estratégicas variadas en sus negocios, ocupar un puesto destacado como sitio para trabajar, por su gestión ambiental y por su responsabilidad social, y garantizar la calidad y el cumplimiento de los servicios prestados.</i>

11.4.- VALORES DE LA DISTRIBUCIÓN t DE STUDENT

Tabla D.6: VALORES CRÍTICOS DE LA DISTRIBUCIÓN t DE STUDENT



g.d.l.	área a la derecha de t															g.d.l.
	0,0005	0,0025	0,005	0,0075	0,01	0,015	0,02	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,3	0,4	0,45	
1	636,619	127,321	63,657	42,433	31,821	21,205	15,895	12,706	6,314	3,078	1,963	1,376	0,727	0,325	0,158	1
2	31,599	14,089	9,925	8,073	6,965	5,643	4,849	4,303	2,920	1,886	1,386	1,061	0,617	0,289	0,142	2
3	12,924	7,453	5,841	5,047	4,541	3,896	3,482	3,182	2,353	1,638	1,250	0,978	0,584	0,277	0,137	3
4	8,610	5,598	4,604	4,088	3,747	3,298	2,999	2,776	2,132	1,533	1,190	0,941	0,569	0,271	0,134	4
5	6,869	4,773	4,032	3,634	3,365	3,003	2,757	2,571	2,015	1,476	1,156	0,920	0,559	0,267	0,132	5
6	5,959	4,317	3,707	3,372	3,143	2,829	2,612	2,447	1,943	1,440	1,134	0,906	0,553	0,265	0,131	6
7	5,408	4,029	3,499	3,203	2,998	2,715	2,517	2,365	1,895	1,415	1,119	0,896	0,549	0,263	0,130	7
8	5,041	3,833	3,355	3,085	2,896	2,634	2,449	2,306	1,860	1,397	1,108	0,889	0,546	0,262	0,130	8
9	4,781	3,690	3,250	2,998	2,821	2,574	2,398	2,262	1,833	1,383	1,100	0,883	0,543	0,261	0,129	9
10	4,587	3,581	3,169	2,932	2,764	2,527	2,359	2,228	1,812	1,372	1,093	0,879	0,542	0,260	0,129	10
11	4,437	3,497	3,106	2,879	2,718	2,491	2,328	2,201	1,796	1,363	1,088	0,876	0,540	0,260	0,129	11
12	4,318	3,428	3,055	2,836	2,681	2,461	2,303	2,179	1,782	1,356	1,083	0,873	0,539	0,259	0,128	12
13	4,221	3,372	3,012	2,801	2,650	2,436	2,282	2,160	1,771	1,350	1,079	0,870	0,538	0,259	0,128	13
14	4,140	3,326	2,977	2,771	2,624	2,415	2,264	2,145	1,761	1,345	1,076	0,868	0,537	0,258	0,128	14
15	4,073	3,286	2,947	2,746	2,602	2,397	2,249	2,131	1,753	1,341	1,074	0,866	0,536	0,258	0,128	15
16	4,015	3,252	2,921	2,724	2,583	2,382	2,235	2,120	1,746	1,337	1,071	0,865	0,535	0,258	0,128	16
17	3,965	3,222	2,898	2,706	2,567	2,368	2,224	2,110	1,740	1,333	1,069	0,863	0,534	0,257	0,128	17
18	3,922	3,197	2,878	2,689	2,552	2,356	2,214	2,101	1,734	1,330	1,067	0,862	0,534	0,257	0,127	18
19	3,883	3,174	2,861	2,674	2,539	2,346	2,205	2,093	1,729	1,328	1,066	0,861	0,533	0,257	0,127	19
20	3,850	3,153	2,845	2,661	2,528	2,336	2,197	2,086	1,725	1,325	1,064	0,860	0,533	0,257	0,127	20
21	3,819	3,135	2,831	2,649	2,518	2,328	2,189	2,080	1,721	1,323	1,063	0,859	0,532	0,257	0,127	21
22	3,792	3,119	2,819	2,639	2,508	2,320	2,183	2,074	1,717	1,321	1,061	0,858	0,532	0,256	0,127	22
23	3,768	3,104	2,807	2,629	2,500	2,313	2,177	2,069	1,714	1,319	1,060	0,858	0,532	0,256	0,127	23
24	3,745	3,091	2,797	2,620	2,492	2,307	2,172	2,064	1,711	1,318	1,059	0,857	0,531	0,256	0,127	24
25	3,725	3,078	2,787	2,612	2,485	2,301	2,167	2,060	1,708	1,316	1,058	0,856	0,531	0,256	0,127	25
26	3,707	3,067	2,779	2,605	2,479	2,296	2,162	2,056	1,706	1,315	1,058	0,856	0,531	0,256	0,127	26
27	3,690	3,057	2,771	2,598	2,473	2,291	2,158	2,052	1,703	1,314	1,057	0,855	0,531	0,256	0,127	27
28	3,674	3,047	2,763	2,592	2,467	2,286	2,154	2,048	1,701	1,313	1,056	0,855	0,530	0,256	0,127	28
29	3,659	3,038	2,756	2,586	2,462	2,282	2,150	2,045	1,699	1,311	1,055	0,854	0,530	0,256	0,127	29
30	3,646	3,030	2,750	2,581	2,457	2,278	2,147	2,042	1,697	1,310	1,055	0,854	0,530	0,256	0,127	30
31	3,633	3,022	2,744	2,576	2,453	2,275	2,144	2,040	1,696	1,309	1,054	0,853	0,530	0,256	0,127	31
32	3,622	3,015	2,738	2,571	2,449	2,271	2,141	2,037	1,694	1,309	1,054	0,853	0,530	0,255	0,127	32
33	3,611	3,008	2,733	2,566	2,445	2,268	2,138	2,035	1,692	1,308	1,053	0,853	0,530	0,255	0,127	33
34	3,601	3,002	2,728	2,562	2,441	2,265	2,136	2,032	1,691	1,307	1,052	0,852	0,529	0,255	0,127	34
35	3,591	2,996	2,724	2,558	2,438	2,262	2,133	2,030	1,690	1,306	1,052	0,852	0,529	0,255	0,127	35
40	3,551	2,971	2,704	2,542	2,423	2,250	2,123	2,021	1,684	1,303	1,050	0,851	0,529	0,255	0,126	40
60	3,460	2,915	2,660	2,504	2,390	2,223	2,099	2,000	1,671	1,296	1,045	0,848	0,527	0,254	0,126	60
80	3,416	2,887	2,639	2,486	2,374	2,209	2,088	1,990	1,664	1,292	1,043	0,846	0,526	0,254	0,126	80
90	3,402	2,878	2,632	2,480	2,368	2,205	2,084	1,987	1,662	1,291	1,042	0,846	0,526	0,254	0,126	90
100	3,390	2,871	2,626	2,475	2,364	2,201	2,081	1,984	1,660	1,290	1,042	0,845	0,526	0,254	0,126	100
120	3,373	2,860	2,617	2,468	2,358	2,196	2,076	1,980	1,658	1,289	1,041	0,845	0,526	0,254	0,126	120
inf.	3,291	2,807	2,576	2,432	2,326	2,170	2,054	1,960	1,645	1,282	1,036	0,842	0,524	0,253	0,126	inf.

Distribución t de Student