

INDICE

Primera Parte. La Comunicación Institucional un Desplazamiento de la Legitimidad	
1. De la Empresa a la Institución	25
A. La comunicación institucional ha sido definida durante mucho tiempo por oposición a la comunicación comercial	25
B. La señal de una toma de conciencia de las empresas	27
C. Pero, ¿por qué hablar de institución y no de empresa?	30
1. Del <<mercado de productos>> al <<mercado de la comunicación>>	30
2. Del << carnet de identidad>> a la <<tarjeta de visita>>	35
3. De la <<profesión>> a la <<profesión de fe>>	35
2. ¿Por qué la Empresa Toma la Palabra como Institución?	39
A. La evolución del contexto económico y social	39
1. la empresa es rehabilitada y tratada como una heroína	39
2. La crisis conduce a revisar y reformular las vocaciones de empresa	41
3. Unos individuos más educados, una estructura de asalariados diferente y el capitalismo popular transformada al gran público en público atento a la empresa	43
4. La preocupación por la productividad pasa por la movilización de las personas	45
5. Como toda <<sociedad humana>>, la empresa tiene parte de pasión y parte de razón	47
6. Una identidad de grupo debe unificar actividades a menudo dispersas	49
7. La productividad de la comunicación exige un proyecto claro	51
8. En un mercado saturado, la empresa representa a menudo una garantía real en la elección de productos	52
B. Los Sucesos de la Vida de la Empresa	55
1. La Institución sustituye a la Marca	55
2. Los sucesos que afectan a la vida y la identidad de la empresa la llevan a tomar la palabra	58
3. ¿Qué dice la Institución? Cuatro Tipos de Discurso para Cuatro Identidades	71
A. Cuatro tipos de discurso institucional	74
1. El discurso de la <<soberanía>>	77
2. El discurso de la <<actividad>> o del oficio	79
3. El discurso del <<servicio>> y de la vocación	83
4. El discurso de la <<relación>>, el <<nosotros/ustedes>>	85
B. Los lemas tienden a movilizar mediante unos determinados temas privilegiados	87
1. El espíritu	87
2. La energía	89
3. La <<innovación>> el <<derecho>> a comprar el futuro>>	91
C. ¿Esta la empresa condenada a la serenidad y la marca a la euforia?	92
¿Puede la empresa movilizar con humor y distanciamiento?	92
D. El lema institucional muestra el camino más que el objeto	95
4. ¿Qué hace la Institución? Patrocinio, Mecenazgo y Comunicación de Reclutamiento son Actos de la Institución	97

A. La progresión del patrocinio y del mecenazgo	97
B. Una relación de civismo	98
C. La puesta en práctica de la ética de la empresa	98
D. Un lazo metafórico entre política de empresa, patrocinio y mecenazgo	99
E. Un buen reconocimiento	101
F. La empresa participa en el interés general por medio del mecenazgo	103
G. Patrocinio y mecenazgo se convierte en objeto de comunicación	105
H. La comunicación de reclutamiento, síntesis del espíritu de la empresa	107
Conclusión: la institución aceptada en su dimensión plena	111
Segunda Parte.	
La Comunicación, Instrumento de Gestión	
1. ¿Qué es un Proyecto sin Comunicación?	117
A. La empresa no tiene proyecto, ella misma es un proyecto	117
B. Un proyecto confidencial, ¿es un proyecto?	118
C. Comunicar el proyecto es un acto simbólico de poder	119
D. Comunicar el proyecto es indicar la <<dirección>>	121
E. Evitar las exclamaciones de conquista genéricas	122
F. El proyecto y los micro – proyectos	122
2. La Comunicación es una Aliada de la Gestión	125
A. Las siete contribuciones de la comunicación a la gestión	125
1. La comunicación propone una representación unitaria de la empresa	125
2. La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa	126
3. La comunicación desarrolla un ente imaginario comunitario: defender la patria	127
4. La comunicación crea un lenguaje común	129
5. La comunicación canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador	131
6. La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura de la empresa	132
7. La comunicación es una palanca de cambio	136
B. El patriotismo de empresa tiene sus límites	142
3. Ideología y Ética de la Comunicación	145
A. ¿De qué ideología es reflejo y agente la comunicación de la empresa?	145
B. La comunicación como instrumento de gestión, ¿es un instrumento de manipulación interna?	146
1. El debate ideológico sobre la comunicación comenzó con los medios de comunicación de masas	148
2. El mismo debate ideológico continuó con la publicidad	151
3. El debate cesó cuando se reconoció una moral del consumo	152
C. La ética de la comunicación: cuando la empresa habla, se compromete. La comunicación es una exigencia	154
1. La ética sindical: el proyecto traducido en hechos	161
2. La búsqueda de un consenso no elimina de golpe las discusiones conflictivas	162
4. De la Puesta en Escena a la Puesta en Marcha	165
A. La comunicación reducida a un rol de puesta en escena	165
B. De la puesta en escena a la puesta en marcha	168
1. Para abrir un mercado <<saturado>>, la comunicación precede al marketing	169
2. Un marketing de la oferta y una comunicación <<de iniciativas	171

voluntarias>>: desplazar el punto de referencia	
C. El discurso es un acto: dijo <<hagáse la luz, y la luz fue>>	174
D. La empresa reconoce lo simbólico cuando la político le abandona	178
Tercero Parte.	
¿Cómo Definir la Comunicación Global desde una Perspectiva de Gestión?	
1. Intención y Ambigüedades de la Comunicación Global	183
A. La intención: dominar la imagen de la empresa	183
B. Las ambigüedades de la comunicación global	185
1. ¿Es necesario globalizar? ¿Qué hay que globalizar?	185
2. ¿Se trata de uniformizar o de unificar?	185
3. La comunicación global, ¿estaría reservada para ciertas empresas?	185
4. La comunicación global, ¿Puede definirse como un dispositivo de medios?	186
5. La comunicación <<global>>, ¿se aplica a la empresa, a la marca o al producto?	187
6. La comunicación <<global>> o comunicación <<total>>: del francés al inglés	188
2. La Comunicación Global es la Expresión de una Gestión Global	191
A. La comunicación global es una política de comunicación orquestada hacia el objetivo de la empresa	194
B. La comunicación global es una elección estratégica	197
3. Las Estructuras y los Actores de la Comunicación Global	201
A. Las misiones del director de la comunicación global	201
1. Un lugar diferente según el tipo de crecimiento de la empresa	202
2. Un lugar que revela una cierta representación del mundo	203
3. Los directores de comunicación son políticos de la comunicación	205
B. Las estructuras de la comunicación son la intendencia de las estrategia	206
C. La comunicación interna, ¿Puede todavía aislarse?	209
D. En comunicación interna, ¿son legítimas las agencias?	213
E. La agencia de comunicación global es un <<empresario de ideas>>	216
A modo de Conclusión: Proyecto de Empresa y Proyecto de sociedad	225
A. Los proyectos de empresa proliferan en ausencia de proyectos de sociedad	227
B. ¿Quién gestión lo simbólico en nombre de la nación?	228
C. El estado se desplaza hacia la regulación social: menos actor y más regular	230
Bibliografía	233