

# Los departamentos de comunicación en el sector financiero en España\*

María Teresa García Nieto

Antes de comenzar mi exposición quiero manifestar mi agradecimiento a la Facultad de Ciencias de la Información de Sevilla, a su Decano y al profesor Juan Rey por hacerme llegar su invitación para participar en este I Encuentro de Comunicación Empresarial e Institucional.

Y para empezar debo decir que esta conferencia pretende ser la exposición de las conclusiones del análisis del caso concreto de comunicación empresarial e institucional en los departamentos de relaciones públicas de los bancos y cajas de ahorros más representativas del sector financiero en el territorio español. Si bien hay que decir que tales departamentos de comunicación, en general, no sólo dan servicio a los propios bancos o cajas de ahorros, sino también a todas o algunas de las empresas, obras sociales, o cualquier otra organización, que estén integradas en sus respectivos grupos corporativos.

Para desarrollar este análisis voy a partir de la información que yo misma he recogido de los respectivos departamentos de comunicación

\* Conferencia pronunciada en el I Encuentro de CEI (Sevilla, 1994).

durante el presente año (Blasco, Catasus, Corral, Lasprilla, Mora, Zuloaga, 1994), y que fue objeto de referencia para el desarrollo de mi tesis doctoral sobre la fundación como acción de relaciones públicas.

En ellos he estudiado su denominación, estructura, equipo humano, acciones que los caracterizan, así como el tipo de investigación que llevan a cabo, para poder llegar a alguna conclusión en lo relativo al modelo de relaciones públicas que dichos departamentos manejan.

Estos departamentos de comunicación son los de las siguientes entidades:

- Caja de Madrid
- Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, «la Caixa»
- Banco Central Hispano
- Banesto
- Banco Bilbao Vizcaya
- Banco NatWest.

### Denominación de los departamentos de comunicación

Comencemos con la denominación que estas unidades departamentales reciben respectivamente en cada una de las mencionadas entidades financieras:

En la Caja de Madrid recibe el nombre de «departamento de comunicación e imagen corporativa».

En «la Caixa», «área de comunicación».

En el Banco Central Hispano, se denomina «dirección de comunicación».

En el Banesto, «dirección de comunicación».

En el BBV, «departamento de comunicación».

En el Banco NatWest, al no existir, en realidad, un departamento de comunicación, sólo se hace referencia a su director de comunicación.

En relación con los nombres recibidos por estos departamentos es preciso hacer notar que en ningún caso se recurre a la correcta identificación de tales unidades departamentales como «departamentos de relaciones públicas», sino como departamento, unidad o dirección de comuni-

cación. Este hecho, que en principio podría parecer irrelevante, tiene, sin embargo, como veremos a continuación, considerables consecuencias en lo que a su estructura y competencias se refiere. Y todo ello, podemos adelantar ya, viene desencadenado precisamente por una inadecuada utilización del concepto de relaciones públicas.

Es decir, se parte de la consideración de que la totalidad de las acciones de relaciones públicas son acciones comunicacionales, y que, en todo caso, las relaciones públicas son un subconjunto dentro de la comunicación. Sin embargo, esta premisa no es válida ya que, por mucho que se insista en lo contrario existen acciones de relaciones públicas no comunicacionales como la investigación o la planificación. Es la comunicación, concretamente la comunicación en su modalidad persuasiva, la que constituye una parte de las acciones en las que se traducen las relaciones públicas.

Así, pues, si bien es cierto que una buena parte de las acciones de relaciones públicas son comunicacionales persuasivas, esto no significa que se puedan identificar los conceptos de relaciones públicas y comunicación persuasiva, y mucho menos que se identifiquen los conceptos de relaciones públicas y comunicación, como sucede en los casos que aquí se estudian.

## El concepto de las Relaciones Públicas

Parece necesario, pues, aclarar brevemente, cuál es, desde nuestro punto de vista, la acepción más eficaz del concepto de relaciones públicas, aunque no entremos en pormenorizaciones. Y, para ello recurrimos a sus planteamientos científicos más avanzados, desde su multidisciplinariedad, y en concreto desde postulados psicológico sociales neoconductistas-cognitivistas.

Las relaciones públicas institucionales deben entenderse como *management* socialmente responsable. Es decir, como una filosofía, una forma de entender la dirección y gestión de una empresa, organización o institución, desde la responsabilidad social. Así entendidas, las relaciones públicas tienen por objeto buscar la notoriedad de esa entidad y/o crear, reforzar o cambiar la imagen, la actitud y/o la intención que el público

tiene hacia esa persona jurídica, a la vez que se satisfacen los intereses del público. Para la consecución de tales objetivos esa filosofía gerencial debe manifestarse en una serie de acciones, las cuales son en su mayoría comunicativo-persuasivas, si bien es cierto que, generalmente, esas acciones persuasivas se presentan con apariencia informativa.

Dicho esto, parece que sería más adecuado hablar de un departamento de relaciones públicas, *staff* de la alta dirección de la empresa, que contase con una sección dedicada a actividades comunicativas, y si es preciso, con subsecciones dentro de ésta, que de un departamento de comunicación con una sección de relaciones públicas. Ya que, en este último caso el área de relaciones públicas se presenta, no como *staff* de la alta dirección, sino como una sección mas dentro de ese departamento de comunicación. Desde esta posición las relaciones públicas se consideran un área paralela a otras secciones dedicadas a otras acciones comunicativas de la empresa. Así la sección de relaciones públicas tiene la misma categoría que la sección de publicidad, la cual, como todos sabemos, debe estar adscrita, por su carácter comercial, al departamento de *márketing* de la compañía. O, como se refiere a un departamento de comunicación sin especificar su intencionalidad persuasiva, cabría incluso la posibilidad de incluir en él otra sección dedicada a cursos de especialización técnica para empleados (comunicación formativa o educativa) que, en la práctica y aunque con el asesoramiento del departamento de relaciones públicas, deben ser desarrollados por el departamento de recursos humanos. Esto es, podría incluirse en el departamento de comunicación cualquier sección que desarrolle acciones comunicacionales, independientemente de que sean persuasivas o no.

Pero analicemos caso por caso deteniéndonos en los que nos han parecido más interesantes.

### El modelo de «información pública»

Este modelo de relaciones públicas es, como podremos comprobar, aplicado en las grandes entidades financieras de nuestro país, más de lo que cabría esperar.

## Caja de Madrid

Con relación al «departamento de comunicación e imagen corporativa» de Caja de Madrid, reestructurado en el año 1991, podemos decir que ya en su denominación presenta una combinación extraña de un medio y un fin de las relaciones públicas. Por un lado se alude a un tipo, a una modalidad de acciones de relaciones públicas como es la comunicación, y, por otro, a uno de los posibles objetivos o efectos pretendidos de las relaciones públicas, nos referimos a la creación, refuerzo o cambio de la imagen que los diferentes públicos tienen de la compañía, es decir de la imagen corporativa.

Este departamento de «comunicación e imagen corporativa» está estructurado en tres áreas de responsabilidad o actividad:

- El área de publicidad
- El área de prensa
- El área de relaciones públicas y protocolo.

El área de publicidad constituye una especie de subdepartamento, dentro del de comunicación, aunque actúa con cierta autonomía con relación a éste. Esta área absorbe a aproximadamente la mitad de la plantilla del departamento de comunicación (16 de las 30 personas del departamento trabajan en publicidad), y en general sus responsables son personas formadas académicamente en temas publicitarios.

Pero, incluir el área de publicidad en el departamento de comunicación supone subordinar la actividad publicitaria a un órgano *staff*, cuando en realidad debería depender directamente del departamento de *márketing*. En relación a este hecho, se puede decir que Caja de Madrid peca de excesivo celo en cuanto a la consideración de las posibles repercusiones que la publicidad propiamente dicha tiene sobre la imagen y/o actitud del público hacia la compañía.

Sin embargo, la razón de esta, a nuestro juicio, inadecuada adscripción departamental del área de publicidad se debe, más bien, a un erróneo planteamiento de la mal llamada «publicidad institucional» o «corporativa», como lo prueban las competencias atribuidas a esta área de publicidad, que según la información recogida, son la programación y ejecución de

toda la publicidad de Caja de Madrid, tanto «institucional» como de producto (G. Nieto, 1994: 291). Esto se debe al hecho de considerar a la «publicidad institucional» como una acción publicitaria, cuando, como sabemos, a pesar de utilizar formas y estilos publicitarios, se trata de una acción típica de relaciones públicas.

Por su parte, el área de prensa se subdivide en dos bloques prácticos:

–Comunicación interna

–Prensa externa y relaciones con los medios de comunicación de masas.

Si bien es cierto que una de las acciones más típicas de las relaciones públicas internas es la revista interna, ésta no parece ser razón suficiente para inscribir las relaciones públicas internas dentro de un área denominada «de prensa», ya que eso supondría prescindir de otras posibles formas de comunicación con los públicos internos como el buzón de sugerencias o el tablón de anuncios.

Por otro lado, esta área de prensa, que incluye además entre sus competencias las relaciones con los medios de comunicación, se presenta separada del área de relaciones públicas, cuando en realidad desarrolla acciones propias y típicas de éstas.

Con relación a la tercera de las áreas de este departamento de comunicación, de «relaciones públicas y protocolo», nos deja perplejos ya sólo con observar su nombre. En primer lugar, y tal como hemos señalado anteriormente, porque considera a las relaciones públicas dentro del departamento de comunicación y separadas del área de prensa, a la que deberían incluir, y, en segundo lugar, por equiparar, en cuanto a su terminología se refiere, a las relaciones públicas (una filosofía gerencial) con una de sus acciones (el protocolo). El error está precisamente en el bautismo de esta área, ya que, en la práctica real, se trata de un área dedicada específicamente a actividades de patrocinio de diferente naturaleza.

A todo ello debemos añadir una necesaria referencia a la composición del equipo humano de estas dos áreas no publicitarias del «departamento de comunicación e imagen corporativa», la de prensa y la de relaciones públicas y protocolo. Es preciso señalar que de todos sus responsables, incluido el director de dicho departamento, ninguno es licenciado en relaciones

públicas, sino que todos ellos son profesionales procedentes del periodismo. Esto, que en principio no tiene por que ser necesariamente inaceptable para un departamento de relaciones públicas, sí lo es en este caso ya que ninguno de estos periodistas ha pasado por el imprescindible reciclaje formativo sobre relaciones públicas modernas, que exige la adopción de uno de los modelos de relaciones públicas más avanzados.

Pero, quizás, lo más significativo, junto a lo ya señalado, es el hecho de que este departamento no realiza investigación alguna sobre el grado de notoriedad pública de Caja de Madrid o de la imagen y/o actitud del público hacia esta institución, ya que el *dossier* de prensa que realizan diariamente no puede considerarse una técnica válida ni para la investigación motivacional, ni para la investigación de la eficacia de las acciones o campañas de relaciones públicas. Esto significa que tales acciones se planifican y se desarrollan intuyendo la imagen y la actitud que el público tiene de la compañía, e intuyendo asimismo sus posibles efectos sobre éstas, ya que al no hacer investigación ni motivacional ni *post test*, este departamento no puede ni comprobar, ni garantizar mínimamente la eficacia de sus acciones.

Así, pues, ¿a qué modelo de relaciones públicas se ajusta la actuación de este departamento de comunicación de Caja de Madrid? Sin duda, se adecua al modelo de relaciones públicas que el profesor Grunig, de la Universidad de Meriland, denomina de «información pública» (Grunig y Hun). Este modelo, típico de principios de este siglo en Estados Unidos, representado por Ivy Lee, se identifica por su carácter unidireccional (la comunicación se dirige siempre desde la empresa hacia el público), no existe investigación, y en caso de darse se refiere, en general, al mensaje. Es un modelo cuyo su objetivo fundamental es difundir información sobre la compañía, una información veraz, aunque eso no significa que siempre se diga toda la verdad, sin considerar sus posibles efectos sobre la opinión pública. Un modelo aplicado generalmente por periodistas. Pero la adopción de un modelo tan arcaico como éste no es, ni mucho menos, una excepción, tal como podemos comprobar en el análisis de otras instituciones financieras.

### «La Caixa»

El «área de comunicación» de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, «la Caixa», creado en 1990, constituye otro buen ejemplo de aplicación de este modelo de relaciones públicas de «información pública».

Esta área de comunicación constituida por 28 personas, está estructurada en cuatro campos de actividad:

- Relaciones públicas
- Prensa y comunicación interna
- Publicidad e imagen corporativa
- Acción comercial.

De acuerdo con esta organización, las relaciones públicas quedarían reducidas, como en el caso anterior, a las relaciones de la compañía con las administraciones públicas, a las que se denominan «relaciones externas», y a la atención al consejo de administración, pero no al público general, ni a los medios de comunicación de masas.

La subárea de prensa y comunicación interna se ocupa de las relaciones con los medios de comunicación así como de las relaciones internas del grupo «la Caixa». Y sería el equivalente a la sección de prensa del «departamento de comunicación e imagen corporativa» de Caja de Madrid.

La sección de «acción comercial» está integrada desde el mes de mayo en la subárea de «publicidad e imagen corporativa». Respecto a ella hay que decir que se trata de una sección incongruente con lo que debe ser un departamento de relaciones públicas, o en su defecto de comunicación. El carácter comercial de una acción la adscribe ejecutivamente al departamento de *márketing*, al que, asimismo, debe estar adscrita la sección de publicidad. Sin embargo, «acción comercial», en este caso, se presenta como una subsección dentro de «publicidad e imagen corporativa». Pero, además, las competencias de esta área comercial se refieren a acciones por un lado, de patrocinio, independientemente de que se trate de un patrocinio exclusivamente institucional (lo que en ningún caso puede considerarse comercial), o de producto, en cuyo caso se trataría de una acción típica de *márketing*, y, por otro lado, a las relaciones con los clientes, manifiestas, por ejemplo, en la publicación de una revista externa.

A su vez, además de incluir la sección de «acción comercial» esta subárea de «publicidad e imagen corporativa» se responsabiliza del desarrollo de todas las campañas de publicidad (*márketing*), y de «publicidad institucional» (relaciones públicas). Y, aquí habría que decir aquí, que por suerte o por desgracia la imagen corporativa, la imagen que el público tiene de una compañía, que debe entenderse como el conjunto de características que un público atribuye a esa entidad en un momento dado, y cuya configuración y refuerzo es finalidad de relaciones públicas, no sólo se conforma por la «publicidad institucional» o el patrocinio, sino por todo el conjunto de actividades que desarrolla la compañía y que deben ser adecuadamente estudiadas y planificadas y/o ejecutadas desde su departamento de relaciones públicas, cuando verdaderamente sean acciones de relaciones públicas, o, en todo caso, con el asesoramiento del departamento de relaciones públicas, si son actividades que corresponden a cualquier otro departamento de la empresa y que puedan incidir sobre la imagen de la empresa.

Como podemos comprobar, la utilización del concepto de comunicación para la identificación de estos departamentos tiene sus claras consecuencias en cuanto a su estructura y las actividades que desarrolla, propiciando, con ello, una mezcla entre acciones típicas de *márketing*, como pueden ser la publicidad o el patrocinio de producto, con acciones propias de las relaciones públicas como la «publicidad institucional» y la publicaciones institucionales ya sean a públicos internos o externos, clientes o no.

Asimismo, debemos tener en cuenta que este departamento no desarrolla investigación motivacional alguna, en ninguna de sus subáreas, y que la única información que se obtiene de sus públicos es a través de la oficina de atención al cliente, ajena a esta área de comunicación.

Por otro lado, según la información recogida, la formación académica y profesional de la mayor parte de los responsables de estas subáreas, es periodística, no de relaciones públicas.

Vemos, pues, como el «área de comunicación» de «la Caixa» se amolda, como en el caso de Caja de Madrid, al modelo de «información pública.»

## Natwest

Lo mismo parece suceder en el caso del Banco NatWest en España, el cual carece de un departamento de comunicación, recayendo todas sus posibles funciones sobre el «director de comunicación», que contrata todos los servicios de comunicación del banco, especialmente los que implican relaciones con los medios, a una agencia de comunicación externa. Sin embargo, no suelen contemplarse en tales servicios la comunicación interna.

El director de comunicación, que es economista, y que se ocupa, también, de la dirección de la Fundación NatWest adjunta al banco, se ocupa fundamentalmente de las relaciones con los órganos directivos del banco.

Todo ello, junto con el hecho de que no se ha realizado, ni solicitado por parte de esta dirección de comunicación, investigación motivacional alguna en relación con la notoriedad, imagen, actitud y/o intención del público hacia la entidad financiera, nos prueba cómo la actividad comunicativa de esta entidad financiera, desde una situación mucho más precaria que la de las entidades ya referidas, refleja, como en éstas, la adopción del modelo de relaciones públicas que, denominamos de «información pública».

## Banesto

Y, en esta misma línea parece describirse, también, la trayectoria comunicativa de otro de los grandes bancos como es el caso de Banesto, y cuyo desarrollo omitimos por ser, con una infraestructura humana también muy reducida, similar a los casos ya expuestos.

## El modelo «bidireccional asimétrico»

Sin embargo, no debemos caer en la desesperanza de que las grandes entidades financieras, que hoy se presentan con unas relaciones públicas anquilosadas, más o menos próximas a modelos teóricos y técnicos desfasados y sin garantías de eficacia, puedan evolucionar hacia la adopción de los modelos de relaciones públicas más vanguardistas. De hecho, los departamentos de comunicación de otros bancos estudiados manifiestan

rasgos mucho más cercanos al tercer modelo de relaciones públicas, el modelo «bidireccional asimétrico». Este es el caso del Banco Bilbao Vizcaya y del Banco Central Hispano.

### Banco Central Hispano

La «dirección de comunicación», nombre que recibe el departamento de comunicación del Banco Central Hispano, estructurado a partir de la constitución de este banco, a raíz de la absorción del Banco Hispanoamericano por el Banco Central, da solamente servicio a esta entidad bancaria, y no así a las demás empresas del grupo bancario. No se define, como órgano *staff*, sino ejecutivo.

Se estructura en tres departamentos o áreas de actividad, cada una de las cuales tiene un director:

- Departamento de publicidad y patrocinio.
- Departamento de prensa.
- Departamento de imagen corporativa.

\* El departamento de publicidad y patrocinio, formado por 5 personas, está dirigido por un responsable formado académicamente en temas de publicidad y relaciones públicas.

Este departamento se responsabiliza de:

- La «publicidad institucional»
- La publicidad propiamente dicha, esto es, de producto o servicio.

Aunque este departamento se encarga de la contratación de la publicidad de producto, y por tanto, de él depende la partida presupuestaria de publicidad de producto, lo cierto es que las campañas de publicidad son planificadas por el departamento de *márketing*.

Este departamento se ocupa también de la planificación y desarrollo de acciones de patrocinio, no cultural, del banco. El motivo de la exclusión del patrocinio cultural se debe al hecho de que el Banco cuenta con un área de relaciones culturales, que organiza el patrocinio de las actividades vinculadas a administraciones públicas, o a grandes clientes, y con una fundación encargada del desarrollo de actividades culturales de las que no se ocupa el área cultural del banco, generalmente exposiciones.

El departamento de prensa, formado por 8 personas, está dirigido por un licenciado en periodismo, y se ocupa fundamentalmente de:

- Relaciones con los medios
- Publicaciones:
  - Revista interna. Este departamento se encarga también de las relaciones públicas internas, ya que habitualmente éstas se traducen en publicaciones internas.
  - Revista externa. Dirigida a clientes.

El departamento de imagen corporativa, formado por tres personas, se encarga del desarrollo de la identidad visual corporativa del banco. Es un error que a este departamento se le llame de imagen corporativa, ya que ésta, es decir, el conjunto de creencias que los diferentes públicos puedan tener del banco, no sólo se forma a partir del logo y de los demás elementos que contribuyen a la formación de la identidad visual del banco, que es, en definitiva, a lo que se dedica este departamento, sino a la influencia de muchas más variables que deben ser consideradas desde las relaciones públicas. Atendiendo, pues, a la implicación que el diseño tiene en la identidad visual, no resulta excesivamente desorientado el hecho de que este departamento esté dirigido por un arquitecto reciclado en temas de comunicación corporativa. Debemos recordar que en la identidad corporativa no sólo incide el logo-símbolo, aunque éste sea una de sus piezas clave, sino que también implica: el diseño de las oficinas bancarias, el mobiliario, la decoración, etc.

Aunque el director de comunicación del Central Hispano piensa que resulta difícil medir los resultados de las actividades que desarrolla su departamento, ha emprendido diferentes investigaciones.

–Investigación bimestral para comprobar que el perfil del banco en los medios de comunicación se ajusta a lo pretendido, en cuanto al número de apariciones y en cuanto a las características que éste quiere le sean atribuidas por el público de tales medios.

Esta investigación, que no es válida para comprobar la eficacia de las actividades de relaciones públicas, porque no nos ofrece información sobre la notoriedad que el banco tiene para sus diferentes públicos, ni

sobre la imagen, actitud, y/o intención de dichos públicos hacia el banco en cuestión (salvo para ese medio en cuestión), sí representa, sin embargo, una información complementaria útil, en el sentido de que la comunicación de masas que tenga como referente al banco va a contribuir, supuestamente, a incrementar su notoriedad pública, así como a cambiar, reforzar o crear la imagen que el público pueda tener del banco.

Pero, la «dirección de comunicación» encarga, también, investigaciones periódicas de carácter conclusivo, es decir, utilizando técnicas estructuradas de investigación aplicadas sobre muestras representativas de sus públicos. Se trata de investigaciones motivacionales para medir, sobre todo y fundamentalmente:

a) la notoriedad, es decir, el grado de apercibimiento que el público tiene del banco;

b) la imagen, es decir, el conjunto de características que el público atribuye al banco;

Durante el año 1994 se han realizado tres investigaciones de este tipo, que han sido utilizadas como *post-test* de comprobación de la eficacia de las acciones del departamento, es decir, para verificar el cambio de imagen propuesto como objetivo de tales acciones.

La realización de estas investigaciones proporciona a la «dirección de comunicación» del BCH la información sobre la opinión pública en relación con la propia institución bancaria, que este departamento necesita tanto para plantear los objetivos de relaciones públicas, como para comprobar su consecución, esto es, para comprobar la eficacia de sus acciones, campañas y/o programas de relaciones públicas. Esto significa, que de todos los casos analizados, sólo el Banco Central Hispano, y con él, el Banco Bilbao Vizcaya, que presenta unas características muy similares (también hace y/o encarga investigaciones motivacionales), planifican y desarrollan sus acciones, campañas, y programas de relaciones públicas con ciertas garantías de eficacia, y, en todo caso, los únicos que pueden comprobarla.

Pero además, hacer investigación motivacional de la notoriedad, imagen, actitud y/o intención del público hacia la entidad financiera, signifi-

ca, asimismo, adoptar un concepto moderno de relaciones públicas, entendiéndolo, desde postulados psicológicos neoconductista cognitivistas, como *management* gerencial. Todo ello se traduce en el desarrollo del modelo de relaciones públicas que Grunig denomina «bidireccional asimétrico», tal como lo muestra el profesor Arceo.

Como conclusión podemos afirmar que los departamentos de comunicación de las entidades financieras españolas adoptan, en general, el modelo de relaciones públicas de «información pública». Que sólo una minoría opta por el modelo «bidireccional asimétrico», y que ninguno de ellos llega a asumir el cuarto modelo de relaciones públicas, «bidireccional simétrico».

Y esto significa, entre otras cosas, que ninguno de estos departamentos, entiende las relaciones públicas, en su acepción más vanguardista, como «*management* socialmente responsable», que una minoría las entiende, en su acepción moderna, como *management*, y que la mayoría las concibe como un conjunto de técnicas al servicio de la difusión pública de información relativa a la entidad bancaria, planificadas desde la intuición, y con unos fundamentos teóricos desfasados.



#### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BLASCO, J.L. (1994): Entrevista realizada al responsable adjunto al director de comunicación del Banco NatWest. Madrid, sin publicar.
- CATASUS, E. (1994): Entrevista realizada al subdirector de comunicación de Banesto. Madrid, sin publicar.
- CORRAL, R. del (1994): Entrevista realizada al director de comunicación del BCH. Madrid, sin publicar.
- GARCIA NIETO, M.T. (1994): *Acciones de Relaciones Públicas: La Fundación*. Tesis doctoral (Madrid, sin publicar).

- GRUNIG, J.E. & HUNT, T. (1984): *Managing Public Relations*. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- GRUNIG, (Ed.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communication: Contributions to Effective Organization*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- LASPRILLA, A. (1994): Entrevista realizada a la responsable de comunicación interna del departamento de comunicación e imagen corporativa de Caja de Madrid (Madrid, sin publicar).
- MORA, F. (1994): Entrevista realizada al director de relaciones informativas de la unidad de comunicación e imagen del BBV (Madrid, sin publicar).
- ZULOAGA, J. (1994): Entrevista telefónica realizada al jefe de prensa y comunicación interna de «La Caixa» (Barcelona, sin publicar).