

## La comunicació empresarial del segle XXI. La gestió dels actius intangibles

### Autoria



**Mª Victoria Carrillo Durán**

Profesora Titular de Universidad. Vicedecana de Comunicación Audiovisual.



**Juan Luis Tato Jiménez**

Es Profesor del departamento de Economía Aplicada y Organización de Empresas de la Universidad de Extremadura, donde imparte las asignaturas de Organización de Empresas I, Introducción a la Economía de la Empresa y Gestión y Organización de Empresas.

### Sumari

#### Abstract

1. Introducción
2. Precisión del concepto de "Comunicación empresarial"
  - 2.1. Comunicación integral y preactiva
3. La comunicación empresarial hoy
  - 3.1. Organizaciones básicas primarias
  - 3.2. Organizaciones básicas secundarias
  - 3.3. Organizaciones avanzadas
4. Evolución de la comunicación empresarial: la comunicación espiral
  - 4.1. El diseño de Comunicación Espiral (CE)
  - 4.2. El mapa de stakeholders
5. El objeto de la comunicación espiral son los activos intangibles
  - 5.1. La Imagen Corporativa
  - 5.2. La Reputación Corporativa
  - 5.3. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)
  - 5.4. La cultura corporativa y la gestión del conocimiento
  - 5.5. La marca
6. Conclusiones
7. Bibliografía

### ABSTRACT



*Este trabajo pretende aclarar y profundizar en el concepto de comunicación empresarial. La comunicación en las organizaciones no siempre ha tenido el mismo nivel de desarrollo. Podemos definirla correctamente, como el conjunto de acciones integradas que engloben la correcta gestión de la comunicación comercial, la comunicación corporativa e interna y la gestión de los activos intangibles estratégicos. En el momento presente, necesitamos un nuevo modelo de comunicación empresarial, capaz implicar y aplicar la comunicación de un modo integral y proactivo, puesto que los modelos tradicionales no encajan en la filosofía de los activos intangibles. En esta línea, proponemos el diseño de la "comunicación espiral" como modelo coherente con el nuevo entorno empresarial. La comunicación espiral se genera desde el interior al exterior de la organización, a través de un flujo en forma de espiral que abraza a los públicos internos y llega a los públicos externos, marcando en cada ámbito de acción, unos objetivos que cumplir. La comunicación espiral debe ser gestionada desde la dirección de imagen y comunicación. El objeto de esta comunicación son los activos intangibles. Los principales activos intangibles gestionables por la comunicación espiral son: la imagen corporativa, la reputación corporativa, la marca, la cultura corporativa y la gestión del conocimiento, la responsabilidad social corporativa.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las veces se piensa que la comunicación es algo natural de lo cual no hace falta ocuparse pues surge de modo espontáneo. Para Páez y Fuenmayor (2005) *"Lamentablemente muchas empresas no han comprendido la diferencia entre dejar que la comunicación fluya por sí misma, y administrarla, no han medido las consecuencias que este olvido desencadena. Es obvio que en ausencia de un proceso de planificación comunicacional no hay garantía alguna de saber qué a quién y qué tan efectivamente se comunica"*.

Es habitual que en muchas pequeñas y medianas empresas no se dispongan recursos ni económicos ni operativos concretos para resolver problemas relacionados con la comunicación, y que no se observe a ésta como una herramienta de gestión. La comunicación nos involucra a todos y a pesar de las dificultades que presenta su estudio, es indispensable situarla en primer plano para mejorar la eficacia de las organizaciones.

Por otra parte y como explica Puyal (2001) *"Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es "la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan, 1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización" (Lucas Marin, 1997), el alma o "el sistema nervioso de la empresa" (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar"*.

Ante este panorama, este trabajo pretende describir qué es la "comunicación empresarial", revisar las ideas, y actualizar los conceptos según la evolución que está sufriendo la comunicación en las organizaciones.

## 2. PRECISIÓN DEL CONCEPTO DE "COMUNICACIÓN EMPRESARIAL "

En muchas ocasiones, sobre todo en pequeñas empresas, se reduce la comunicación empresarial a la comunicación oral y voluntaria que se genera por los que componen la organización. Esto es más bien comunicación espontánea, y no necesita ser gestionada, porque no necesita recursos materiales para llevarse a cabo.

Por otra parte, se confunde la comunicación empresarial con la información que genera la empresa. La información es parte de la comunicación pero no está reducida a ella. En esta línea Puyal (2001) dice que mientras en muchas empresas *"se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometiéndose el error de identificar "comunicación" con "información". La información es sólo una parte de ese proceso -el contenido de lo que se comunica- y por sí mismo no produce comunicación. Para N. Luhmann, "la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida" (1995:139)"*.

En otro sentido, quizá el más extendido, se confunde la comunicación empresarial con la comunicación del producto, y se reduce la comunicación de la organización -sobre todo- a la publicidad, sin caer en la cuenta que la comunicación de producto es solo una parte de la comunicación empresarial.

**La comunicación empresarial es el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones, para que una organización alcance sus objetivos planteados en términos de obtener más valor (una marca fuerte) y reconocimiento (mejor imagen corporativa a corto plazo y mejor reputación corporativa a largo plazo).**

Para entender la importancia de la comunicación empresarial como la comunicación que hace la empresa con sus públicos, vamos a referir un ejemplo: si en el medio de un bosque solitario crece durante un tiempo un maravilloso árbol que embellece el entorno (ofrece una buena imagen), y que da unos buenos frutos (productos) y por alguna razón cae, provocando un gran desastre ecológico y una gran pérdida, si nadie sabía que el árbol estaba ahí, se puede decir que ni el árbol existe ni la pérdida se considera tal. Por el contrario, si un árbol aunque no fuera tan bello como el anterior, ni tan productivo, cae en medio de una ciudad donde todo el mundo sabía de su existencia, la pérdida es mucho mayor. Por esta razón es por lo que la comunicación que realiza la empresa es importante, porque si no hago comunicación no me conocen y si no me conocen no existo, aunque fabrique lo mejor y dé el mejor servicio.

### 2.1. COMUNICACIÓN INTEGRAL Y PRACTIVA

La comunicación empresarial bien hecha se define básicamente por dos ejes básicos: debe ser INTEGRAL y PROACTIVA.

Para que la comunicación sea INTEGRAL debe gestionarse de forma interrelacionada y equilibrada, tanto la comunicación del producto (comercial), la de la empresa (comunicación corporativa y comunicación interna) y la gestión de su imagen y otros activos intangibles (de naturaleza inmaterial pero de gran importancia en el valor de la organización). Entre los activos intangibles estratégicos de una empresa destacan: la marca (no entendida únicamente como asociada al producto, sino como una experiencia a la que los públicos se enfrentan cuando entran en contacto con la organización por cualquier medio), la reputación corporativa, la responsabilidad social corporativa, la cultura corporativa y la gestión del conocimiento.

En este sentido la comunicación integral se define en los mismos ejes que la comunicación global (Páez y Fuenmayor, 2005). Es Regouby, (1989), con su concepto de la comunicación global, el que la define como una óptica innovadora que enfatiza las

potencialidades de la comunicación de la empresa. Su definición implica la aplicación de un nuevo paradigma organizacional basado en la firmeza de una filosofía organizacional, una estrategia de marca, una política de medios de comunicación, procesos administrativos de información y comunicación interna.

En coherencia con la definición de comunicación global, la comunicación empresarial integral se describe como la interrelación estratégica de estos elementos: la comunicación del producto, la comunicación de la empresa o corporativa, la comunicación interna y la gestión de los activos intangibles, como se aprecia en el siguiente gráfico.



Fuente: elaboración propia

La realidad es que hoy en día, y sobre todo en los foros académicos, se habla cada vez más de comunicación empresarial como comunicación integral o global, pero en la práctica existe una gran fragmentación, lo que es lógico, pero dificulta el desarrollo de la comunicación como un sistema holístico según el enfoque anglosajón ("communication holiste", es decir totalizadora, (Mattelart, 2000:101)), Para Páez y Fuenmayor (2005) Esta perspectiva holística se ve articulada en el término comunicación global (CG), denominación que según los autores concentra los aportes de teóricos e investigadores como Shultz, Tannenbaum y Lauterborn (1993), Regouby (1989), Garbett (1991), Costa (1994), Guzmán (1996 y 1997), Araujo y Araujo (1996), García y Dolan (1997), Davenport (1999) y Arribas (1999).

En este sistema, alterar un elemento supone afectar al resto. Este es el germen de la nueva forma de entender la comunicación empresarial, que explicaremos más adelante, bajo el modelo de la comunicación espiral.

Por otra parte, la comunicación global o integral debe ser PROACTIVA. Nos interesa la comunicación gestionada "a priori" y no "a posteriori". En la mayoría de los casos, en las organizaciones pequeñas, la comunicación que se realiza es sobre todo reactiva (responde a necesidades concretas) (Carrillo y Castillo, 2007), mientras que lo ideal es gestionar la comunicación de la empresa en el momento de constituirla, planificar anualmente las estrategias, y armonizar así todas las acciones que se van a llevar a cabo, sin esperar a tener la necesidad sino antes de que ésta se genere.

### 3. LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL HOY

Antes de entrar a analizar nuevos planteamientos vamos a describir como se desarrolla la comunicación empresarial hoy en la mayoría de organizaciones que en muchos casos no han entendido y asumido el carácter integrador de la comunicación con el resto de políticas de su empresa.

Por una parte, identificamos -en lo que a materia de comunicación se refiere- tres tipos básicos de organizaciones. Los tres tipos de definen al margen del tamaño que tenga la empresa, aunque en muchos casos, el nivel de desarrollo de la comunicación va asociado a las dimensiones de la organización. Por otra parte, es posible encontrar niveles avanzados en algunos de los niveles básicos, pero sobre todo, lo que existe son: *organizaciones básicas primarias*, *organizaciones básicas secundarias* y *organizaciones avanzadas*.

#### 3.1. ORGANIZACIONES BÁSICAS PRIMARIAS

Definimos a las organizaciones primarias, como aquellas en las que existe una evidente necesidad de comunicar, que en la mayoría de los casos parece reducida a comunicar sobre los productos, para lo que en muchos casos y según el tipo de negocio, una vez vista la necesidad, se toma la decisión de crear una "marca" para el producto que no pasa de ser -en muchos casos- una etiqueta para los envases. Posiblemente, se necesite además, una imagen que identifique a la organización ante el público. Esta "imagen" suele ser un diseño que no traspasa las dimensiones del papel, y que se erige como simple "logotipo" sin identidad ni contenido que lo soporte, y aunque cada vez menos, creado de forma no profesional.

La comunicación que suelen hacer estas organizaciones primarias -en lo que a gestión de la comunicación se refiere- está centrada únicamente en el producto y cuando alguna de ellas se decide a comunicar sobre ella misma es porque sus productos en sí no tienen personalidad si no es por la empresa que los fabrica. Este escenario, sobre todo presente hasta final del siglo XX, reduce la comunicación empresarial a hacer publicidad, o usar alguna otra técnica de promoción del producto.

### 3.2. ORGANIZACIONES BÁSICAS SECUNDARIAS

Las organizaciones de nivel secundario son las que actuando del mismo modo que las primarias, pueden tener la necesidad de hacer algún tipo de comunicación de la propia empresa, que suele estar reducida a hacer algún tipo de comunicación de tipo corporativo - dirigida a públicos externos- y que está, casi siempre, reducida a mantener algún contacto con los medios de comunicación intentando tener presencia en ellos, quedando un pequeñísimo ámbito de trabajo para la comunicación interna.

Una de las razones por la que este panorama se produce es porque las empresas medianas y pequeñas desconocen el alcance de la comunicación en las organizaciones. Posiblemente, estas empresas pueden tener más o menos clara la forma de hacer su publicidad dentro de lo que entendemos como comunicación de sus productos y servicios, pero quizá no tengan tan claro cómo y porqué debe gestionarse la comunicación de la propia empresa. La primera duda es sobre todo terminológica puesto que la división entre distintas formas de comunicación es frecuente. La mayoría de los autores coinciden en el concepto de comunicación comercial -y sobre todo de producto-, para referirse a la publicidad y otras formas de promoción comercial, pero difieren en el concepto de comunicación de la propia empresa. Para unos, la comunicación de la propia empresa tiene el nombre genérico de "comunicación corporativa". Para otros la comunicación corporativa es la comunicación de la empresa que se dirige solo a los públicos externos (Villafañe, 2000) y se diferencia por tanto de la "comunicación interna" (la que se dirige a los públicos internos).

Para un mayor esclarecimiento de este entorno y partiendo de Arranz (1999) proponemos una serie de formas de comunicación habituales en las organizaciones. Este modelo es posible en organizaciones de nivel básico secundario que se encuentran en un nivel más avanzado y que entienden la comunicación corporativa como algo más que la relación con los medios (Carrillo y Tato, 2004).

Comunicación comercial. Publicidad	De producto
	Corporativa
Comunicación comercial no publicitaria	Promoción
	Marketing directo
	Merchandising
	Actos
	Patrocinio
	Relaciones personales
Comunicación corporativa no publicitaria	Relación con los medios
	Relaciones institucionales
	Actos
	Relaciones personales
	Mecenazgo
	Información al exterior
	Gestión imagen empresa/marca
Comunicación interna	Canales tradicionales; tablón, reuniones, teléfonos...
	Canales actuales: Intranet

Fuente: elaboración propia a partir de Arranz (1999)

Según el esquema anterior, la publicidad parece encuadrarse sin dudas en la comunicación comercial -aunque existe también la publicidad corporativa, claramente al servicio de la organización-. En general, están más o menos definidas las técnicas para la comunicación comercial, pero no hemos encontrado la misma claridad de partida a la hora de definir las formas de comunicación para la empresa, y diferenciarlas así, claramente, de la comunicación de producto.

La empresa hasta prácticamente una década atrás y coincidiendo con van Riel (2003) y Villafañe (2004) se dividía a nivel comunicativo en "publicidad" y "relaciones públicas" estos son según van Riel (2003) "los términos más antiguos utilizados, para denominar formas particulares de comunicación; aún se siguen utilizando con frecuencia. Sin embargo, ya no son los únicos que aparecen en la denominación de trabajo de los empleados de comunicación. La conveniencia de esta tendencia está abierta a debate".

El debate actual no respeta esta división tradicional puesto que no se puede aplicar con garantías el concepto de relaciones públicas a lo que entendemos como comunicación estratégica, corporativa e interna (Islas, 2004). Por esto, necesitamos definir una nueva dimensión capaz de integrar la comunicación en las organizaciones con el resto de sus estrategias y que daría lugar a la gestión propia de lo que denominamos: empresas con una organización avanzada de la comunicación.

### 3.3. ORGANIZACIONES AVANZADAS

Básicamente estas empresas son las que han incluido la gestión de los activos intangibles en su política de comunicación junto con la tradicional gestión de la comunicación comercial, corporativa e interna. Para este tipo de organizaciones no es posible la gestión de la comunicación de forma tradicional sino que es necesario un nuevo modelo. En este trabajo proponemos una nueva forma de hacerlo a través de lo que definimos como "Modelo de la Comunicación Espiral".

## 4. EVOLUCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL: LA COMUNICACIÓN ESPIRAL

En el entorno más avanzado de la comunicación en las organizaciones, se sobrepasa el nivel primario y secundario descrito más arriba y se define un nuevo entorno que está directamente relacionado con la gestión de los activos intangibles de las organizaciones (Carrillo y Tato, 2005) como ahora veremos.

Charles Handy, de la London Business School, publicó un libro titulado: *The Empty Raincoat* (el impermeable vacío) (Handy, 1995). El impermeable vacío sirvió a Handy como metáfora del escaso desarrollo tecnológico, industrial y de innovación sufrido en aquella época por las organizaciones. Por otra parte, Schultz y Kitchen, (2004), utilizan la metáfora del impermeable vacío para explicar como las firmas aparecen en muchos casos como algo frío, sin contenido, monolíticas, a menudo sin relación no solo con sus clientes y consumidores, sino también con sus empleados, accionistas y otros públicos de interés. Así se evidencia que en el mundo de hoy, las organizaciones deben comunicarse con los *stakeholders* o públicos de interés, capaces de influir en el rendimiento de la organización. En este entorno, la comunicación tiene la capacidad de poner la "sustancia" dentro de este "impermeable" corporativo, actualmente "vacío".

En este nuevo panorama, gestionar la comunicación empresarial es necesario para que la organización se revalore y se llene de contenido, en definitiva de identidad. Para esta tarea, no solo se necesita una buena política de comunicación de producto, ni siquiera una buena estrategia de comunicación corporativa e interna es suficiente, necesitamos reconocer cuales son los activos que poseemos, tangibles e intangibles y aprender a valorarlos y gestionarlos, en buena parte, por medio de la comunicación. El problema es que los modelos tradicionales de gestión de la comunicación no se ajustan a esta nueva función de la comunicación empresarial, por lo que entendemos que el nuevo modelo debe ser definido "ex novo", teniendo en cuenta este nuevo contexto en las organizaciones. El nuevo paradigma nace del modelo de la "Comunicación Espiral" como una nueva forma de gestionar la comunicación en las organizaciones. Su correcta definición y aplicación exige a los profesionales de la comunicación una formación mayor en materia empresarial, que nos ayude a perfeccionar y dominar las herramientas con las que ya contamos a nivel comunicativo.

#### 4.1. EL DISEÑO DE COMUNICACIÓN ESPIRAL (CE)

La primera premisa de partida para entender la comunicación espiral es que la comunicación juega un papel importante en el logro de los objetivos corporativos (van Riel (2003) no solo en el logro de objetivos comerciales o parciales. Para Páez y Fuenmayor (2005) "Es importante señalar, que los adelantos de las ciencias de la administración y de la comunicación han permitido un acercamiento bastante importante a la configuración de un nuevo enfoque organizacional que integra de manera sistémica los diferentes escenarios en los que actúan las organizaciones y/o empresas. Esta concepción apunta hacia el planteamiento de que la comunicación es la médula espinal de la organización, más allá de una herramienta o estrategia, constituye el principal motor de las transformaciones que se dan al interior y exterior de ella".

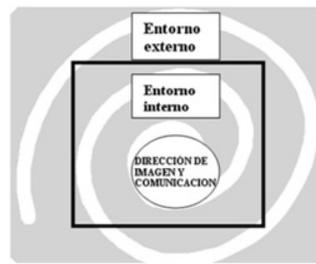
El modelo de la comunicación espiral parte de este concepto y reinterpreta el modelo de la comunicación integral antes descrito. Pretendemos que el modelo de la Comunicación Espiral (CE) ayude a la empresa a saber cómo gestionar su comunicación dentro del nuevo panorama del management actual, protagonizado por la presencia de los activos intangibles. Luego trataremos de modo particular los principales activos intangibles estratégicos que están implicados en este modelo, de momento, vamos a explicar el por qué hablamos de "comunicación espiral".

La espiral es una figura geométrica que nos sirve para entender el flujo de la comunicación en la empresa. La espiral es una línea curva que da vueltas alrededor de un punto, indefinidamente, y que se aleja más en cada vuelta del centro. Si bien, aún nos interesa más, dentro de la geometría, otro concepto: el de "espira". La espira es cada una de las vueltas de una espiral, cada uno de los trazos curvilíneos que, iterativos, componen la forma, pero que, por separado no tienen valor más allá de ser una línea curva contenida entre dos puntos. Las espiras tienen diferentes dimensiones, se hacen mayores según se alejen del centro de la espiral, por lo que los trazos mayores abrazan a los menores, que con pequeños recorridos, se encuentran en una posición más privilegiada y cercana al corazón de la empresa, que en este planteamiento que describimos debe ser la "dirección de imagen y comunicación".

Cualquier modelo resulta ser un "todo" compuesto de sus "partes"; según estos conceptos geométricos descritos, la espiral representa el todo de nuestro modelo, mientras que cada "espira" representaría las partes del mismo. Como es evidente, las partes de la espiral (cada espira) están tan implícitas en ella, que no cabe la diferenciación de las mismas en compartimentos estancos o trazos rígidos, tal y como se desarrollaban los modelos de comunicación empresarial anteriores. La mayoría de estos modelos tradicionales estaban basados en el organigrama de la empresa taylorista, dividida en dos niveles que la diferenciaban, un nivel superior y otro inferior. Más recientemente, la comunicación de la compañía, es considerada como un proceso integral, que se asocia a una reestructuración profunda de la empresa diseñada para hacerla más "horizontal" (Marion, 1998). Para Mattelart la comunicación en la empresa se interpreta también de forma horizontal (Mattelart 2000, p.100) -lo que no deja de establecer direcciones más o menos rígidas para la comunicación-, como también destacaba Costa, J. (2003) en forma de vectores. En contraposición a lo anterior, la "comunicación espiral" es una manera de generar sinergias entre todas las políticas de comunicación, sin dividir las acciones en compartimentos estancos. Esta vez, parece que los modelos de organigramas tradicionales que establecían compartimentos funcionales estancos dan paso a un nuevo diseño: las organizaciones hipertexto definidas por Nonaka y Takeuchi (1999, p.188 y ss). Estos autores proponen la organización hipertexto como una nueva estructura que resulta más apropiada para buscar tanto la eficiencia de una organización jerárquica/burocrática como la de una organización flexible/estratégica. La "comunicación espiral", como instrumento al servicio de la gestión de un todo integrado, se desarrollará posiblemente con más facilidad en el contexto de una organización hipertexto, donde por encima del organigrama rígido y de las funciones, están los objetivos que cumplir, y donde fluyen los conocimientos para lograrlos a través de la comunicación y el apoyo de las nuevas tecnologías.

La comunicación, en este sentido, dentro del entorno empresarial "administrará el capital imagen" (Mattelart, 2000, p.101); podemos añadir que administrará la gestión adecuada de los principales activos intangibles. Por esta razón situamos en el centro del modelo de "comunicación espiral" a la dirección de imagen y comunicación (encargada directamente de esta gestión).

#### DISEÑO DE LA COMUNICACIÓN ESPIRAL



Fuente: Elaboración propia

## 4.2. EL MAPA DE STAKEHOLDERS

Resulta esencial identificar a los públicos que tiene una organización y determinar como se puede llegar mejor a ellos, y así ver cuáles son las barreras que existen para comunicarse y cuanta necesidad de comunicación tiene cada uno. Cuando se ha identificado al público en las categorías adecuadas, entonces habrá más información para adaptar la comunicación y que ésta sea más eficaz a la situación particular del público concreto. Villafañe (1999:118-ss) propone por su parte una serie de variables de configuración que ayudan a definir el **mapa de públicos** necesario antes de cualquier actividad de comunicación, representando el repertorio de colectivos diferentes, con los que la empresa se comunica para ejecutar su estrategia.

La actualidad ha traído la nueva reestructuración de los públicos y un nuevo concepto, el de "stakeholders" o públicos de interés para la organización. De esta manera, ahora ya no se trata de hacer un repertorio de públicos sino de *stakeholders*. El repertorio de stakeholders, debe ser amplio y englobar a todos los públicos susceptibles de ser interesantes para la organización.

La "comunicación espiral" se apoya en la necesidad de establecer el mapa de stakeholders (públicos de interés para la empresa) adecuados a los intereses de la propia organización desde su dimensión interna hasta su dimensión externa. La eficacia de la comunicación espiral estará en la capacidad de llegar a todos ellos y de colocar a los públicos en función del interés para los objetivos de la organización. Los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados, que se van incluyendo en el movimiento de la espiral en forma secuencial. Desde este momento, los públicos internos se revitalizan y se convierten en piezas fundamentales de la organización. Hasta ahora, los públicos internos no han gozado de la importancia que siempre han tenido, y de este modo, resulta casi imposible asumir, como las organizaciones no han percibido de modo adecuado, que si la empresa no cuida de sus empleados, los empleados no cuidarán de la empresa.

Por otra parte, tradicionalmente se describen cuatro modelos, basados en la relación descrita entre la empresa y los públicos identificados por ésta. Una de las aportaciones de las teorías de Gruning y Hunt (1984) es reconocer que la aparición de un nuevo modelo no elimina la práctica de los anteriores, ya que cada organización utiliza el que mejor se adapta a su estructura y a la coyuntura en que se desenvuelve. A día de hoy, los cuatro modelos representan la evolución de las relaciones que establece o puede establecer la empresa y los stakeholders.

- *El modelo de agente de prensa/notoriedad*: según este modelo que es el más frecuente en las pequeñas empresas, la comunicación va en sentido único desde la empresa a los públicos, y éstas tampoco se preocupan por la investigación de los resultados de la misma. En este modelo no existen stakeholders puesto que el público no se identifica por su mayor o menor interés para la empresa. Este modelo no es válido para la comunicación espiral.

- *El modelo de información pública*: se usa para divulgar información a uno o más públicos. Es un modelo de un único sentido, en el que la información emitida por la empresa debe ser veraz. Las empresas pueden investigar para determinar si la información que se va a divulgar es comprensible por parte del público, y también se puede investigar para saber quiénes y cuántas personas han recibido la información. Se estima que este modelo es el más usado en la actualidad, por las organizaciones e instituciones que utilizan comunicados de prensa, informes, guías, vídeos y muestras para transmitir a los públicos su existencia y funciones. Tampoco aquí podemos hablar de stakeholders puesto que el mayor o menor interés del público para la empresa se determina a posteriori, después de haberse emitido la comunicación. No se planifica antes y los públicos de interés no son previamente identificados.

- *El modelo asimétrico de doble sentido*: la comunicación es de doble sentido, pero el poder está en el emisor cuya intención es persuadir al receptor para que respalde a la organización del emisor. La organización no cambia, pero pretende que cambien las actitudes del receptor de sus mensajes. Se realizan investigaciones para establecer cuales son las actitudes del público, de forma que la comunicación realizada sea lo más eficaz posible. En este modelo el interés por el público es también posterior a la emisión de la comunicación, y el objetivo es convertir al público de nuestros mensajes en stakeholders, pero no delimitar a priori quienes son estos para poder armonizar la comunicación que se emite con el resto de políticas estratégicas de la empresa.

- *El modelo simétrico de doble sentido*: es parte del ideal de compromiso de la organización con sus públicos, ambas partes pueden ser persuadidas para modificar su actitud. Es utilizado sobre todo por aquellas organizaciones que tienen un fuerte compromiso social. Al final de este proceso, las organizaciones deben tener una idea clara de lo que la comunidad demanda, y de cómo funcionaría mejor la relación entre ambos, o sea de lo que se puede o no se puede hacer y comunicar para mejorar la situación. Este modelo es el que reflejaría el proceso avanzado de la "gestión de la comunicación", que garantiza con más posibilidades la relación entre las organizaciones y sus públicos. La comunicación espiral solo puede sobrevivir en este modelo de relación con los públicos en el que interesa planificar bien las estrategias, incluidas las de comunicación, en coherencia con los stakeholders identificados a priori.

## 5. EL OBJETO DE LA COMUNICACIÓN ESPIRAL SON LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Además de identificar concretamente el mapa de stakeholders y los objetivos a cumplir, la tarea básica de la comunicación espiral es ayudar a gestionar los activos intangibles. Hemos de advertir que la comunicación es una de las herramientas más importantes para gestionar los activos intangibles, pero teniendo en cuenta dos salvedades:

1. la comunicación no es la única herramienta de gestión de los activos intangibles, puesto que éstos dependen en gran medida de variables como el comportamiento corporativo, lo que se escapa, de forma directa, del ámbito de influencia de la comunicación.
2. No todos los activos intangibles de una organización nos interesan del mismo modo para crear el capital imagen, que es lo que permitirá revalorizar a la empresa y en lo que la comunicación tiene algo que aportar. Por ejemplo, las patentes son activos intangibles que la empresa posee o no, pero que no son directamente gestionables por medio de la comunicación.

La importancia de los activos intangibles viene sobre todo por la nueva dimensión empresarial que da mayor valor a lo inmaterial sobre lo productivo, como señala [Costa, J. \(2003\)](#) *"Nadie compra -ni compró jamás- un producto o un servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción. Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos alientos del siglo XX"*.

Tratar de explicar los procesos por los que se ha dado esta situación en la empresa es llegar a tener que definir otro concepto cada día más importante en la gestión empresarial, el de "ventaja competitiva". Los recursos son la fuente potencial de la ventaja competitiva, y a su vez, recursos son los activos vinculados a la empresa, tanto tangibles como intangibles, que contribuyen a satisfacer necesidades. Los recursos tangibles cada día tienen más difícil generar ventajas competitivas, sin embargo los intangibles son más valorados cada día, puesto que en su seno está la creación de nuevas ventajas competitivas que nos hagan diferentes, irrepitibles y únicos.

En este sentido, la comunicación empresarial debe girar en torno a la gestión de los activos intangibles ([Carrillo y Tato, 2004](#)). Si el valor de la organización se desarrolla cada vez más en torno a lo inmaterial, el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área ([Schultz y Kitchen, 2004](#)). [Costa \(2001, p.58\)](#) nos explica que *"El mundo de los valores emerge con una significación y una fuerza inéditas. En la era de la desmaterialización, de los intangibles, de lo virtual, los valores son la nueva materia de intercambio. El gran boom tecnológico, las telecomunicaciones, la informática, la telepresencia como modo de acción, la ubicuidad, la fulgurante capacidad de cálculo y de simulación inciden visiblemente en las actuaciones y las expresiones actuales de las empresas. Pero también se impone, equilibrando el todo, la otra mitad del ying-yang o la dualidad: los aspectos sociales y culturales en la era del conocimiento y de la información"*.

Así, la dirección de la empresa necesitará conocer estos "nuevos valores" intangibles y aprender a gestionarlos por medio de la comunicación, en la medida en que esto sea posible, puesto que, como hemos dicho más arriba, algunos intangibles presentan dimensiones más rígidas y dependientes de otras decisiones corporativas, no solo de las comunicativas.

Aunque la importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso, no siempre tuvieron la misma representatividad. Sobre todo, la marca y la imagen corporativa han dejado de estar sometidos exclusivamente al departamento de marketing, para pasar a ser objeto de trabajo de la dirección de imagen y comunicación de las empresas comprometidas con el modelo avanzado de gestión de la comunicación como [BBVA](#), [Santander](#) o [Repsol](#).

De este enfoque deriva para nosotros, la importancia de lo que denominamos intangibles estratégicos: la "imagen corporativa", "la marca", "la cultura corporativa y gestión del conocimiento", "la reputación corporativa" y la "responsabilidad social corporativa" principalmente.

A continuación queremos destacar de forma particular cada uno de estos activos, teniendo en cuenta que todos ellos se integran en la gestión de la comunicación espiral de un modo continuo, estando algunos de ellos íntimamente relacionados entre sí, hasta límites que llevan a la confusión, y que por tanto merecen una mejor aclaración.

### 5.1. LA IMAGEN CORPORATIVA

La "imagen corporativa" ha sido el activo intangible más relevante hasta hace unos años, cuando apenas era el único activo intangible gestionable, en parte, por la comunicación empresarial.

No se puede definir correctamente el concepto de imagen sin explicar que es la *identidad corporativa*. Ambos conceptos están tan relacionados como nuestro cuerpo (identidad) y lo que proyectamos en el espejo (imagen), no hay reflejo sin cuerpo ni imagen sin identidad. Una imagen sólida no es sólo el resultado de una buena comunicación sino que además es fruto de una buena y sólida gestión de la identidad. La identidad es lo que la organización es, su realidad, el conjunto de sus recursos y valores que la definen y le infieren cierta corporeidad. No es posible trabajar la imagen sin contar con la base: la identidad.

Tradicionalmente nos hemos olvidado de la identidad o lo hemos reducido a otro elemento con el que se suele confundir, la identidad visual corporativa (conjunto de normas de convención gráfica que ayudan a la empresa a presentarse a través de un determinado logotipo y su sistema de aplicación). No es lo mismo la identidad corporativa cuya esencia debe recogerse en un documento que debe tener toda empresa: "la carta de identidad", con la identidad visual corporativa que se recoge en el "manual de identidad visual corporativa" y que se constituye en una herramienta diferente.

La imagen debe gestionarse y sobre todo administrarse tanto a nivel interno como externo. Una imagen se forma como resultado de

una serie de estímulos que un receptor recibe y su interpretación o evaluación pueden estar influenciadas por muchos factores personales y sociales. La proyección de una imagen tiene que ser planificada previamente y estar en consonancia con las otras estrategias de la organización.

El concepto de imagen ha evolucionado hacia una forma más avanzada que es la "reputación corporativa", por su parte, la reputación corporativa no depende tanto como la imagen de las impresiones de los públicos y más de la gestión de la propia empresa, esta es su principal diferencia.

## 5.2. LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La *reputación corporativa* además de estar muy relacionada con la imagen corporativa se encuentra muy ligada a la gestión de la marca como activo intangible y, en parte, la reputación corporativa es consecuencia de su buena gestión.

El Foro de Reputación Corporativa, en 2005, la define como el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, y el reconocimiento que los mismos dan a una compañía respecto de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. En esta línea, para [Gutiérrez-Rubí \(2005\)](#): "*La reputación corporativa se puede visualizar como un puzzle compuesto por diversas piezas intangibles de la vida empresarial (ética, responsabilidad social, identidad corporativa, misión, gobierno corporativo, comunicación con los stakeholders...).* La gestión integrada de estas piezas genera la buena reputación". Para Villafaña (2001, p.16) "*La reputación corporativa es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas*" y depende en gran parte de las siguientes variables: económico-financieras, marketing y clientes, prácticas laborales/empleados, responsabilidad social corporativa/sociedad (Villafaña, 2004).

El concepto de reputación corporativa ha sido estudiado por los investigadores en los campos de la economía, de la teoría de las organizaciones y de la comunicación. Los economistas analizan las aplicaciones de la reputación en la relación con la calidad del producto y el precio (Wilson, 1985). Los del campo de la organización de empresas examinan la reputación como recurso importante e intangible, que puede contribuir perceptiblemente al funcionamiento de una organización y a su supervivencia (Fombrun y Shanley, 1990). Los investigadores en comunicación establecen la reputación como el resultado de poseer una fuerte Identidad de Marca (Aaker, 1996) y la asocian a la credibilidad de la firma (Herbig et al., 1994). La credibilidad está determinada por lo que dice una firma que hará y lo que hace realmente, es decir, se relaciona con la congruencia entre el mensaje y el comportamiento en un momento particular.

Aunque existen diferentes perspectivas a la hora de definir la reputación corporativa (Dowling, 1986), se observa cierto consenso en la esencia del concepto: como el resultado de las acciones de una firma. En esta línea, para Herbig y Milewicz (1993), la reputación corporativa se forma como proceso que acumula los juicios estructurales y comportamentales (a largo plazo) de los grupos que se relacionan con la empresa. Por otra parte, la reputación corporativa se puede ver como el reflejo de la trayectoria de la empresa que sirve para comunicarse con sus públicos frente a los competidores (Yoon et al., 1993). Por esta razón, hay que gestionar bien la comunicación de la reputación, ésta debe ser comunicada a los públicos para que éstos la reciban, la reconozcan y puedan devolverla a la organización en forma de confianza, credibilidad y fidelización.

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, la reputación corporativa requiere ser gestionada de forma permanente y dinámica. La reputación de cualquier organización, en la actualidad, depende menos del esfuerzo publicitario tradicional y más del enfoque integral que supone la gestión de la comunicación espiral como la explicamos más arriba.

## 5.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

La RSC es el conjunto de políticas desarrolladas por una organización en su afán de respeto al entorno, cuando estas acciones no responden a obligaciones legales, y cuando se realizan para fortalecer el capital intangible de la organización.

En este contexto, las empresas han tenido tres formas de adoptar postura ante la RSC:

- La postura económico-conservadora, según la cual, las empresas privadas sólo deben llevar a cabo acciones de responsabilidad social cuando éstas conlleven un beneficio concreto.
- Otros hablan de responsabilidad pública en vez de responsabilidad social, es decir de la responsabilidad que contrae una empresa con sus públicos y no ante toda la sociedad.
- La postura más actual, es aquella en la que una empresa asume su responsabilidad social cuando adopta voluntariamente pautas de actuación de carácter no sólo económico, sino también ético, social y medioambiental. Así, los compromisos adoptados por las empresas van más allá de las obligaciones legales.

A día de hoy, estas políticas de RSC parecen influir también en los resultados financieros, destacándose que, en poco tiempo, la RSC se convertirá en parte crucial del proceso de toma de decisiones de inversión en las empresas. Para [Gutiérrez-Rubí \(2005\)](#) cuando se habla de RSC: "*No estamos hablando de filantropía desinteresada. No apuntamos al uso 'social y cultural' de parte de los beneficios. No reivindicamos lo que buenamente 'sobra' y que se puede 'dar generosamente a la sociedad'*". Como acabamos de ver, éste concepto, no se fundamenta en "dar lo que te sobra" sino en "planificar lo que se da", igual que se planifica la compra de materias primas, por ejemplo.

Por otra parte, la RSC está también muy relacionada con la ética empresarial, siendo éste un valor clave para la organización. Sin la ética, la RSC puede convertirse solamente en lenguaje correcto pero vacío (Pimentel, 2003). De este modo: *"La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está convirtiéndose en una especie de "gran paraguas" que da cobertura a un amplio y heterogéneo conjunto de enfoques, conceptos, iniciativas y prácticas, que van desde la transparencia con los inversores en el buen gobierno de las sociedades cotizadas y los códigos éticos, hasta el compromiso empresarial con la protección del medio ambiente, pasando por las iniciativas de acción social y el mecenazgo cultural"*. Todas estas acciones implican a la comunicación como elemento capaz de ayudar a gestionar "el compromiso de la empresa con la sociedad (y sus grupos de interés) y con el planeta (y sus recursos limitados)" [Gutiérrez-Rubí \(2005\)](#). En último término, la RSC debe ser trabajada comunicativamente para mejorar la percepción de una compañía entre los públicos y ayudar a la organización a conseguir reputación. Así lo expone Villafañe (2004, p.62), para el que *"solo la RSC entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos los stakeholders le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa"*. He aquí una nueva relación entre intangibles, la correcta gestión de la RSC permitirá aumentar la Reputación Corporativa de una organización.

#### 5.4. LA CULTURA CORPORATIVA Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La cultura corporativa es un activo intangible tradicionalmente olvidado en las organizaciones, pero de gran importancia. Se trata de establecer y gestionar los comportamientos y valores básicos que mueven a la organización. Las pautas que -una vez aprendidas e interiorizadas- merecen la pena ser transmitidas a los nuevos miembros, puesto que han demostrado su eficacia. No puede haber empresa sin cultura corporativa, pero no en todos los momentos de la historia de las organizaciones se ha sabido definir correctamente este activo y usarlo de forma estratégica para la consecución de objetivos y metas. En un principio, su gestión se reducía al departamento de RRHH, el cual se encargaba de la adecuación del personal a las tareas. Esta limitada perspectiva ha evolucionado a la vez que se ha dado más valor al "conocimiento". Por tanto la gestión del conocimiento ha absorbido prácticamente a la tradicional gestión de la cultura corporativa en las empresas donde existía algún interés por este valor.

En este sentido, el "conocimiento" es un activo muy importante para sostener un negocio, más que el capital, e incluso que el trabajo (Drucker, 1993). Nonaka y Takeuchi (1995) explican que la única fuente duradera de ventaja competitiva es el conocimiento. Las compañías que se desenvuelvan en este entorno serán aquellas que sepan crear nuevo conocimiento, extenderlo e incluirlo en nuevas tecnologías y productos. El conocimiento es fundamental para la acción, el rendimiento y la adaptación, y permite responder con garantías a situaciones nuevas. Desde el punto de vista de la acción, el conocimiento es innovación, experiencia compartida, tiene que ver con las relaciones personales, es un valor añadido al comportamiento.

La información, interrelacionada con el potencial de habilidades y competencias de las personas da lugar al "Conocimiento" con mayúscula, que se convierte en un valor susceptible de ser gestionado, en parte por la comunicación, fundamentalmente en dos aspectos:

1. El continente del conocimiento es la información, que es transmitida a su vez, por medio de la comunicación. La información debe ser gestionada para ser utilizada por los individuos y las organizaciones, eso es posible por medio de una buena política de comunicación.
2. Los procesos: la recopilación, transformación, transferencia, aplicación y protección del conocimiento deben ser administrados cuidadosamente por medio de la comunicación y sus canales, desde dentro hacia fuera de la empresa.

Por otra parte, aunque el conocimiento se codifica en documentos, productos, servicios... se almacena en la mente de las personas, éstas se convierten en el principal activo dentro de la empresa, donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad. Pero para que el conocimiento se convierta en un verdadero valor es necesario que esté focalizado, al alcance de todos y que pueda ser compartido. Lejos de permanecer de forma estática, necesitará incrementarse y renovarse, contratando a personas que lo posean (los mejores empleados disponibles) o enriqueciendo el conocimiento presente a través de procesos de aprendizaje continuos. El conocimiento es pues, el resultado del aprendizaje que permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Este aprendizaje es un proceso interactivo, en línea con Nonaka y Takeuchi (1995) se desarrolla como en forma de espiral, y por tanto, su creación es coherente con el planteamiento de la comunicación que describimos en este trabajo.

#### 5.5. LA MARCA

La marca es el activo intangible que más ha cambiado en su concepción desde el nacimiento de las organizaciones. Ha pasado de ser objeto limitado del departamento de marketing -por su vinculación al producto- a convertirse en un objeto de culto cuya gestión depende directamente de la alta dirección de las organizaciones y con la ayuda del departamento de imagen y comunicación.

En esta línea, dentro del contexto de los activos intangibles, la marca debe ser entendida como una vivencia que los públicos experimentan al entrar en contacto con la organización por cualquier medio. El autor que mejor ha definido la marca en este contexto es Alloza (2002), bajo el concepto de "Marca-experiencia". La marca experiencia se diferencia de la marca producto puesto que no se trata de identificar a un producto con una etiqueta, sino de generar un conjunto de experiencias acumuladas que sean capaces de generar en el público una serie de impactos positivos, que los stakeholders devolverán a la organización en forma de reconocimiento y reputación, seguidamente vendrá -posiblemente- la compra o adquisición del producto.

La marca experiencia tiene que ver con elementos internos y externos de la organización, con las dimensiones que Villafañe (1993) denominaba como políticas duras y blandas de las organizaciones, las primeras tenían que ver con los elementos más estables y las

segundas con la imagen, y en general, con todos los aspectos que pueden influir en los públicos al entrar en contacto con la organización.

Construir una marca experiencia es por tanto, construir una vivencia para los stakeholders desde dentro hacia fuera, en el mismo sentido que la comunicación espiral se extiende en la organización. La experiencia creada afectará en primer lugar a los públicos internos, lo que repercutirá en los externos.

La marca está directamente relacionada con la reputación corporativa. La reputación será el resultado de gestionar adecuadamente la marca a lo largo del tiempo. La diferencia entre ambos conceptos está en que mientras que la marca pertenece a la organización, la reputación pertenece a los públicos -que la devuelven a la empresa en forma de reconocimiento al recibir las experiencias que la entidad le ofrece a través de la marca- y siempre y cuando estas experiencias sean positivas y sostenidas en el tiempo.

Por otra parte, construir una marca fuerte tampoco es posible sin una identidad corporativa bien definida. El principal trabajo que debe hacer la dirección de imagen y comunicación es convertir la identidad corporativa en identidad de marca (Aaker, 1996). La identidad de marca recoge la dimensión más sólida y rígida de la identidad en el sentido tradicional y el concepto más formal de imagen de marca.

En esta línea, la marca se aísla de su ámbito tradicional en la comunicación comercial y se une al comportamiento de la organización, a su ser, más en la línea de la identidad corporativa y de su historia, misión, visión y proyecto empresarial. A su vez, como ya dijimos, la identidad como esencia es también la fuente de la reputación corporativa, por tanto, la marca será entonces el activo que más contribuirá a la creación de reputación.

## 6. CONCLUSIONES

Después de este recorrido creemos oportuno centrar algunas ideas fundamentales:

1. La comunicación en las organizaciones no siempre ha tenido el mismo nivel de desarrollo, de hecho, existen hoy en día, organizaciones que consideramos primarias por su escaso desarrollo de la comunicación y organizaciones secundarias en las que el nivel de gestión es mayor pero no coherente con el nuevo panorama empresarial.
2. La comunicación empresarial debe ser el conjunto de acciones integradas que engloben la correcta gestión de la comunicación comercial, la comunicación corporativa e interna y la gestión de los activos intangibles estratégicos.
3. La comunicación en las organizaciones debe ser integral y proactiva, lo que exige un nuevo diseño de la comunicación empresarial basado en la gestión de los activos intangibles, y que hemos descrito bajo el nombre de la comunicación espiral.
4. La comunicación espiral es fruto del nuevo entorno empresarial moderno, las organizaciones ya no presentan esquemas que encajen bien en los paradigmas tradicionales. La comunicación espiral se genera desde el interior de la organización, a través de un flujo en forma de espiral que abraza a los públicos internos y llega a los públicos externos, marcando en cada ámbito de acción, unos objetivos que cumplir y considerando como más importante lo más cercano al corazón de la organización y que se gestiona a través de la dirección de imagen y comunicación.
5. La dirección de imagen y comunicación es responsable de gestionar los activos intangibles de la empresa por medio de la comunicación espiral.
6. Los principales activos intangibles gestionables, en parte, por la comunicación espiral son: la imagen corporativa, que ha evolucionado cada vez más hacia el concepto de reputación. La reputación corporativa, que está a su vez directamente implicada con la marca. La marca, que aparece en este entorno desvinculada del marketing. La marca debe ser transmitida a los públicos como una experiencia lo más gratificante posible para que los públicos devuelvan a la empresa valor en forma de reputación corporativa. En lo que al entorno interno de la empresa se refiere, la cultura y la gestión del conocimiento son activos también gestionables por la comunicación, sobre todo por la comunicación interna. La cultura y la gestión del conocimiento se constituyen como recursos de gran importancia para el correcto funcionamiento de la organización. Son los activos que más se han revalorizado en los últimos tiempos y se han aplicado de modo más eficiente a la consecución de objetivos de gran calado para las empresas. Por otra parte, La responsabilidad social corporativa completa la dimensión más social de la reputación corporativa, trabaja desde dentro hacia fuera de la organización, y es mucho más que la eficacia de una empresa para cumplir las normas legales. Se trata de un conjunto de acciones de respeto al entorno interno y externo que revalorizarán el capital imagen y la reputación de la empresa, y que dotarán a la experiencia de marca que viven los stakeholders, de una dimensión más profunda, que repercutirá positivamente en la aceptación de la experiencia y en la repetición de la misma.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D. (1996). Construir marcas poderosas. Madrid. Gestión 2000.
- ALLOZA, A (2002) "La marca experiencia y su papel estratégico en el sector servicios" Las marcas renombradas españolas: un activo estratégico para la internacionalización de España, pags. 169-182.
- ARAUJO, C. y ARAUJO, R. (1996). El mercadeo en las microempresas. Revista venezolana de gerencia, Vol. 1, No. 2, 297-312.

- ARRIBAS, A. (1999). "Comunicación en la empresa: la importancia de la información interna en la empresa". Revista latina de comunicación social. (En red). Disponible [aquí](#).
- COSTA, J. (1994). La imagen global. Barcelona. Ediciones CEAC.
- DAVENPORT, T. (1999). Ecología de la Información: porqué la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información. México, D.F.: Oxford University Press Mexico.
- GARBETT, T. (1991). Imagen corporativa: cómo crearla y proyectarla. Bogotá: Editorial Legis.
- GARCÍA Y DOLAN (1997). La dirección por valores (DpV). Madrid. McGraw Hill.
- GUZMÁN, C. (1996). Industrias culturales, innovación tecnológica y competitividad. Revista comunicación, N° 95, 49-59.
- GUZMÁN, C. (1997). "Análisis de la competitividad del sector de las industrias culturales / comunicacionales nacionales y su impacto económico". Revista Comunicación, # 100, 75-96.
- REGOUBY, C. (1989). La comunicación global: cómo construir la imagen de una empresa. París: Ediciones Adisson- Wesley Iberoamericana.
- SABINO, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas: Editorial PANAPO de Venezuela.
- SCHULTZ, D. TANNENBAUM, S. LAUTERBORN, R. (1993). Comunicaciones de marketing integradas. Barcelona. Ediciones Gránica.
- ARRANZ, V (1999). "Relaciones Públicas e Identidad Corporativa. Dos historias paralelas" en Relaciones públicas empresariales e institucionales. Barquero, D. Barcelona: (Ed) Ediciones Gestión 2000.
- CARRILLO, M.V. y TATO, J.L. (2003) "Plan de Comunicación Intelectual (PCI): gestión del capital intelectual por comunicación interna". Revista Latina de Comunicación Social, 55, La Laguna (Tenerife).
- CARRILLO, M.V. y CASTILLO, A. (2007). "El desarrollo de las estrategias de comunicación y de imagen en las pymes. El caso de Extremadura". FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año III, Número 6, V7, pp.3-22.URL del Documento [aquí](#).
- CARRILLO, M.V. y TATO, J.L. (2005) "El diseño de la "Comunicación Espiral" al servicio de las organizaciones del siglo XXI".Global Media Journal Volumen 2, Número 4. Otoño 2005. Documento [aquí](#).
- CARRILLO, M.V. (2004). "Medicina preventiva en tiempos de crisis, basada en la gestión de los activos intangibles" Zer, N° 17.
- CARRILLO, M.V. Y TATO, J.L. (2004) "La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral". Razón y Palabra [Revista electrónica], 39. Documento [aquí](#)
- CARRILLO, MV. (2005). La nueva dimensión de la comunicación interna, y su papel en el panorama del management de los intangibles. En Castillo, A. (coord.), Comunicación organizacional. Teorías y estudios. Editorial Clave Aynadamar.
- CARRILLO, MV.; CASTILLO, A.; GOMEZ, L (2005). Imagen y comunicación en las PYMES. Madrid: Fragua.
- COSTA, J (2007) "De la comunicación integrada al Director de Comunicación: Una historia personal". Documento [aquí](#).
- COSTA, J. (1995). La comunicación corporativa. Madrid: Ed. Ciencias Sociales.
- COSTA, J. (2001). "El director de comunicación" en Benavides, J. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- COSTA, J. (2003). "Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI" Razón y Palabra [Revista electrónica], 34. Documento [aquí](#).
- DOWLING, G. (1986). Managing your corporate image. Industrial Marketing Management, ( 15), 109-115.
- DOWLING, G. (1994). Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand. London: Kogan Page.
- FOMBRUN, CH. Y SHANLEY, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33 (2), 233-248.
- FORO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA (2005). Documento [aquí](#).
- GUTIÉRREZ-RUBÍ, A. (2005). "La reputación responsable". Revista de Comunicación Arte y Literatura [Revista electrónica]. Documento [aquí](#).
- HANDY, C. (1995). The Empty Raincoat. London: Arrow Books.
- HERBIG, P.; MILEWICZ, J.; GOLDEN, J. (1994). A model of reputation building and destruction. Journal of Business Research, 31, 23-31.
- HERBIG, P. Y MILEWICZ, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. Journal of Consumer Marketing, 1 ( 10), 5-10.

- MARION, G. (1998). "Corporate communications managers in large firms: new challenges" *European Management Journal* , 16 (6) , 660-671.
- MATTELART, A. (2000). *La publicidad*. Barcelona: Paidós.
- NONAKA, I y TACKEUCHI, H (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford, University Press.
- NONAKA, I. y KONNO, N. (1998). "The concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation". *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Nueva York: Oxford University Press.
- PÁEZ, A; FUENMAYOR, J (2005) "Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ambito Universitario" *Razón y Palabra*. Número 43. Febrero-Marzo. Documento [aquí](#).
- PIMENTEL, A. (2003). "Ética y cosmética de la comunicación corporativa", acto celebrado el 4/11 de 2003 en el Instituto de Empresa. En *Ideas Empresariales*. Instituto de Empresa. Invierno 2003, (8), 76.
- PUYAL, E. (2001). "La comunicación interna y externa en la empresa", [recuperado 05-06-05] de 5campus.com. Documento [aquí](#).
- SCHULTZ D. E y KITCHEN PH. J. (2004). "Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella". *Corporate Reputation Review* , 6 (4), 347-366.
- TATO, J.L. (2005). El papel de la comunicación en las organizaciones que gestionan el conocimiento. En Castillo, A. (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios*. Editorial Clave Aynadamar.
- VAN RIEL, C (2001). *COMUNICACIÓN CORPORATIVA*. Madrid: Prentice Hall.
- VAN RIEL, C. (2003). "Nuevas formas de comunicación organizacional". *Razón y Palabra [Revista electrónica]*, 34. Obtenido en la World Wide Web. Documento [aquí](#).
- VILLAFANE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- VILLAFANE, J. (2001). Prólogo de: Benavides, J. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- VILLAFANE, J. (2004). *La Buena Reputación*. Madrid : Pirámide.
- WILSON , H.W. (1985). Reputations in games and markets. En: Roth, A.E., (Ed.), *Game Theoretic Models of Bargaining* (pp. 65-84). New York : Cambridge University Press.
- YOON , E., GUFFEY, H.G. y KIJEWski, V. (1993). "The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service". *Journal of Business Research*, 27, 215-228.

Original disponible en: [http://portalcomunicacion.com/lecciones\\_det.asp?Ing=cat&id=38](http://portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?Ing=cat&id=38)

PDF creat a: 05/05/2011 10:45:59

**Portal de la Comunicació InCom-UAB: El portal dels estudis de comunicació, 2001-2011**

Institut de la Comunicació (InCom-UAB)  
Edifici N. Campus UAB. 08193 Cerdanyola del Vallès (Barcelona)  
Tlf. (+34) 93.581.40.57 | Fax. (+34) 93.581.21.39 | [portalcom@uab.cat](mailto:portalcom@uab.cat)

