

DEPARTAMENT DE PUBLICITAT, RRPP I COMUNICACIÓ AUDIOVISUAL  
FACULTAT DE CIÈNCIES DE LA COMUNICACIÓ  
UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA



APUNTES DOCENTES

**Asig. Teoría y Estructura de la comunicación corporativa.  
Grado de Comunicación de las organizaciones.**

Autora: Dra. Ana M<sup>a</sup> Enrique.

JULIO 2026.



“Yo no enseño a mis alumnos,  
sólo les proporciono las condiciones en las que pueden aprender”.  
Albert Einstein.

# Índice

## I. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LOS VALORES INTANGIBLES

### 1.1 La gestión de los valores intangibles **4**

1.1.1. Identidad **5**

1.1.2. Cultura **7**

1.1.3. Reputación **8**

1.1.4. Responsabilidad social corporativa **12**

## II. ESTADO DE LA DISCIPLINA: MARCO EPISTEMOLÓGICO Y CONCEPTUAL

### 2.1. La Comunicación corporativa

2.1.1. Evolución histórica del concepto de comunicación corporativa **15**

2.1.2. Hacia una conceptualización de la comunicación corporativa **19**

### 2.2. Los públicos de la organización **23**

## III. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

### 3.1. Modelos y ámbitos organizativos de comunicación **26**

### 3.2. Tipologías de comunicación **31**

3.2.1. Comunicación interna **32**

3.2.1. Comunicación externa **37**

### 3.3. La especificidad de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis

3.3.1. Concepto de Comunicación de crisis **38**

3.3.2. Modelo de gestión de comunicación en situaciones de crisis **41**

3.3.3. Estrategias de comunicación en situaciones de crisis **44**

3.3.4. Instrumentos de comunicación en situaciones de crisis **48**

## IV. EL PERFIL DEL GESTOR DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA. El perfil del gestor de la comunicación corporativa: el/la Dircom

### 4.1. Definición, características y funciones **52**

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **59**

# I. APROXIMACIÓN TEÓRICA A LOS VALORES INTANGIBLES

## 1.1. La gestión de los valores intangibles

“Los valores intangibles son aquellos activos no materiales que consisten en un recurso controlado por la empresa como resultado de eventos pasados y de los cuales se espera que generen beneficios futuros a las entidades o individuos que controlan su aplicación” (Cantú, 1996: 491).

“ El nuevo ciclo económico y la erosión de la confianza hacia las empresas e instituciones – crisis de 2008-, generó en todo el mundo nuevos modelos y métodos de gestión basado en valores, que se inscriben en lo que se ha dado en llamar economía de los intangibles” (Costa, 2018: 172).

“Son una amplia variedad de activos, recursos y capacidades que contribuyen al potencial productivo de las empresas, pero no cuentan con una sustancia física” (Bagna et al., 2024)

Según datos del último estudio de Ocean Tomo - *Intangible Asset Market Value Study* - realizado en 2026, el valor de los activos intangibles ya representa un 92% del valor total de las grandes compañías. La irrupción de los valores intangibles en el panorama empresarial ha abierto un nuevo ámbito de actuación en la comunicación corporativa, siendo la identidad, la cultura, la reputación y la responsabilidad social corporativa, entre otros, los valores intangibles que están siendo gestionados actualmente por los departamentos de comunicación. A las tradicionales funciones del Director/a de Comunicación como la comunicación externa e interna, gestión de la imagen y relación con los medios, se han sumado estos intangibles. Como señala Villagra (2015) la ubicación de los intangibles dentro del área de comunicación no está exenta de cierta controversia, especialmente para aquellos que piensan que su gestión puede ser reducida a “algo cosmético”, pero si tomamos en cuenta que el responsable de gestionar la comunicación es el encargado de favorecer las relaciones entre empresa y stakeholders, identificar las principales demandas internas y externas y alinear todo ello con los valores y cultura de la empresa, parece pertinente considerar la idoneidad de la Dirección de Comunicación para asumir esta labor. Villafañe (2007: 197) señala “nunca como hasta ahora la comunicación empresarial había sido tan diversa, compleja y heterogénea, pero tampoco tan valiosa, porque por primera vez se encuentra enraizada en la gestión empresarial, algo sin precedentes, que sólo se explica por la consideración de los intangibles como el *mainstream* empresarial”.

La Asociación de Directores de Comunicación (Dircom) así lo recoge también en su Manual de Comunicación (2013: 45):

“(..) Nos encontramos ante un modelo en el que la comunicación, entendida en su significado extenso de gestión de intangibles, asume la carga fundamental. (..) La necesidad integrada de todos los activos de las empresas, es una de las principales tendencias que se observan en el management actual. Junto a los activos tangibles, se han de gestionar los intangibles: identidad, imagen, cultura, marca, reputación y RSC (...).

Como nos explica Costa (2018) la gestión de los valores intangibles se inicia con la confrontación de dos sistemas compuesto, por un lado, por la empresa y por otro lado, por las personas. En el sistema empresa se incluyen la identidad, el propósito, el proyecto de la empresa y sus principios, siendo valores intrínsecos de la organización. Todos estos elementos se expresarán en su visión y misión para materializarse en la cultura organizacional. El otro sistema formado por las personas (entendiéndolas como públicos), es el que se genera como resultado de la transmisión de los valores y bienes de la empresa a sus públicos, lo que acabará construyendo la imagen y/o reputación de la organización. Por último, el gran elemento intermediario entre empresa y públicos, el único que concentra en sí mismo todos los significados funcionales y emocionales es la marca corporativa, siendo la comunicación de síntesis por excelencia.

No queremos finalizar esta breve introducción al concepto de valores intangibles, sin antes aludir a la sintonía con Villagra (2015) cuando trata de interconectar cada uno de los valores intangibles que a continuación vamos a analizar. La autora asegura que la base de una buena reputación es la identidad. Esta identidad es trasladada a través de la cultura y contribuirá a definir la política de RSC que la organización adoptará y que expresará en su marca corporativa. El objetivo de la organización es ser reconocida por todo ello, y por tanto, tener y adquirir una buena reputación. Es una responsabilidad que deberá ser liderada por el departamento de comunicación, pero que para que sea efectiva deberá ser compartida por todos los departamentos de la organización y apoyada por la Alta Dirección. De este modo sí podemos referirnos a los valores intangibles como un verdadero factor de transformación.

### **1.1.1. Identidad**

La identidad corporativa de una organización es la manera en la que ésta se presenta y se singulariza antes el conjunto de stakeholders. No es otra cosa que su razón de ser: qué es, qué hace y cómo lo hace. Está conformada por sus características, su historia, sus valores y creencias, lo que la hace diferente y la hace única. Algunas definiciones de identidad en relación con lo expuesto anteriormente nos la proporcionan autores como Sanz de la Tajada (1994: 53) que la define como “conjunto de características que permiten diferenciarla de otras organizaciones independientemente de cómo sean percibidas en su contexto exterior” o Capriotti (2009: 21) que la define como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia”.

Como explica Costa (2018) en la identidad se inscribe el capital potencial de la singularidad de la organización, su personalidad y su estilo como actor social, que la hace irreplicable, diferente y única. La identidad está ligada al hecho de que la empresa no ha nacido de la nada. La identidad es el germen y ella se cristaliza con el comportamiento, con la acción. Igual que el ser humano cambia a lo largo de la vida pero siempre es él mismo, la identidad de la empresa se adapta constantemente al entorno y a las circunstancias internas al ser considerada como un organismo vivo.

Villafañe (2008) explica que son varios los aspectos que puedes conformar la identidad, pero aquellos que poseen una mayor capacidad de identificación y diferenciación son: la historia de la organización, el proyecto empresarial actual y la cultura corporativa.

Costa (2010) identifica 5 vectores a partir de los cuales se manifiesta su identidad:

- **Identidad verbal o nombre:** es la denominación que la empresa utiliza para designarse a sí misma, y también es el que utilizan los públicos para referirse a ella. Se convierte en el universo sonoro de la organización y suele ser intocable a lo largo de su vida ya que representa a compañía. El nombre una empresa comporta valor para la compañía y conforma todo un imaginario colectivo donde confluyen atributos y significados.
- **Identidad visual:** se traslada la sonoridad del nombre a una imagen visual, es decir, el logotipo. La identidad visual integra todas las producciones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Aquí están incluidos, los componentes escripto-visuales, los icónicos y los cromáticos.
- **Identidad objetual:** a través de las cosas, de los objetos y productos de una empresa se puede transmitir la identidad. Como explica Costa, cuando un producto se reconoce de un vistazo, por su forma, estilo y estética se puede hablar de identidad objetual encontrándonos que la forma del producto nos habla antes que su propia utilización que se experimenta después.
- **Identidad cultural:** se expresa en el cómo de la empresa. Es el conjunto de valores y creencias que se manifiestan en su conducta, en sus actos, productos, servicios, comunicación y relaciones.
- **Identidad ambiental:** es todo aquello que envuelve la experiencia sensorial y la atmósfera que rodea los puntos de contacto entre la empresa y sus stakeholders. Nos referimos a lo que también se conoce como arquitectura corporativa que podemos encontrar tanto en las oficinas de trabajo como en los establecimientos donde se produce la transacción e interacción entre empresa y clientes/ consumidores. En esta categoría podríamos incluir también la identidad sonora o audio branding que como señala Barbeito y Perona (2019) actualmente es un fenómeno en expansión ya que las organizaciones la están incorporando en sus estrategias de comunicación y en la construcción de marca.

Tal y como apunta Romero (2020) la identidad corporativa no solamente es una proyección de los elementos distintivos de una organización frente a los públicos externos construyéndose así una personalidad corporativa, sino que también sirve para cohesionar a los miembros de una organización y reforzar el espíritu de pertenencia en la medida en que se crea un sentido de uniformidad estética (colores, logotipos, uniformes, diseño de productos y mensajes) y ética (comportamiento, RSC, filosofía de gestión). El mismo autor (2020: 62) señala que la identidad corporativa debe partir del establecimiento de un “perfil de identidad corporativa (PIC), conformado por una serie de “atributos centrales, distintivos y perdurables con lo que la organización desea que sus públicos la identifiquen y la diferencien de las demás”.

Balmer (2008: 44) identifica las tres características más importantes de un PIC:

1. Las acciones y actividades de la organización, así como el propósito, la titularidad y la ética empresarial.
2. Cómo la institución ha sido moldeada por su historia, herencia y estrategias pasadas.
3. La influencia de los valores y la cultura en la definición de la esencia de la organización.

Por tanto, en la configuración del perfil de identidad se establece la personalidad de la marca. La marca corporativa nace de la definición de esta identidad siendo “generadora de imagen y reputación, en el sentido que se convierte en la experiencia del stakeholder, en su interacción con la organización, lo que genera valor económico y relacional” (Romero, 2020: 62).

Un concepto que está muy ligado al valor intangible de la identidad es el del **propósito**. El propósito de la organización se define como la motivación por la que existe una organización, es decir, su razón de ser: “es una fuente motivadora que aporta sentido a la actividad de la organización y establece la guía estratégica de actuación a largo plazo” (Corporate Excellence, 2019). La definición del propósito de la organización pasa por poner el foco en cuestiones sociales y medioambientales, en definitiva, trata de dar respuesta a cómo la empresa puede contribuir a hacer de este mundo un lugar mejor en el que vivir. Y es aquí donde entronca con la RSC y cómo promueve que ésta se sitúe en el eje central de la estrategia de la organización al tener que definirse en base al propósito. Alloza y Fontán (2018) señalan que el propósito se instaura como la piedra angular del proyecto empresarial ya que te permite expresar a través de la marca corporativa la razón de ser de la organización, quién eres, para que estás en el mundo, cuáles son tus valores, cuál es tu promesa y contribución en esta sociedad.

Como apuntan Marqués-Pascual y Domínguez (2021) ser una empresa con propósito supone responsabilizarse del impacto global que puedan tener sus actividades en el entorno en el que opera y solo se conseguirá crear un buen propósito si se apuesta por la autenticidad, la coherencia interna y siendo honestos. Es un concepto inclusivo ya que para poder llevarlo a cabo previamente debe haber incorporado las necesidades de todo los stakeholders e involucrarlos en el cumplimiento del mismo. Pero ello solo se obtendrá si la organización les aporta valor y ayuda a mejorar su bienestar social y medioambiental.

### 1.1.2. Cultura

Partimos del concepto de identidad definiéndola como aquel rasgo o valor que hace única a la organización. Pero la empresa también es conducta, es acción y en palabras de Costa (2018) la cultura organizacional se convierte en el vehiculador de esta identidad. Es un valor intangible en tanto que es uno de los componentes de la organización que contribuye a darle un carácter diferente y difícil de copiar (Hatch y Schultz, 2010).

La cultura organizacional es el vector que hace real a la identidad y que debe ser experimentada y compartida por los integrantes de la organización. Como nos recuerda Schein (2004) en ella se encuentra el sistema de valores, creencias y paradigmas compartidos y como señala Romero

(2020) es un proceso inconsciente, pero consensado, sobre lo que está bien y lo que no, siendo un moldeador de la forma de hacer las cosas en la organización.

Villafañe (2004:58) la define como el “proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su identidad corporativa a partir de un conjunto de valores y presunciones básicas que regulan sus relaciones internas y externas”.

La cultura tiene su propio contexto simbólico, su propio relato y su código, lo que se expresará en su **visión** (¿qué quiero ser?), **misión** (¿cómo lo voy a conseguir?) y **valores**. El papel de los líderes de la organización en su cometido de forjar una cultura organizacional acorde con estos preceptos filosóficos es clave ya que con ellos se instaura una manera de pensar y hacer. Para que una cultura se fomente “los líderes deben predicar con el ejemplo, es decir, con sus actitudes y su conducta en el seno de la organización, e incluso en su vida pública y privada (...) Una cultura es integradora en la medida en que se hace presente y visible en la conducta ejemplar de los líderes de la organización, empezando por su máximo responsable”(Costa, 2018: 117).

Villagra (2015) apunta la necesidad de que la empresa posea una cultura cohesionada y fuerte ya que los colaboradores tienen un papel clave en la trasmisión de la promesa de marca al resto de stakeholders, convirtiéndose en posibles prescriptores y embajadores de la organización. La dificultad por tanto que entraña la gestión de la cultura corporativa es conseguir que los trabajadores compartan los valores y se sientan que forman parte del proyecto empresarial. La cultura organizacional es, por ende, generadora de orgullo de pertenencia y de identidad colectiva.

Es de este modo como los canales de comunicación interna instaurados en la organización posibilitan la circulación de información que refleja la cultura de la organización. El conjunto de instrumentos establecidos y/o no establecidos en la compañía son una muestra del tipo de cultura organizacional que se practica en ella. Esta cultura organizacional tiene su impronta en las decisiones, reacciones y en todo lo que hace la organización, lo cual acaba llegando también a los públicos externos. A través de la cultura organizacional, los públicos externos percibirán y experimentarán la personalidad y el estilo de una organización.

### **1.1.3. Reputación**

Cuando repasamos las diferentes aproximaciones teóricas que existen en relación a este concepto observamos que la reputación corporativa es la consecuencia del carácter de las relaciones que la organización mantiene con sus públicos y, por otro lado, guarda una relación directa con otro concepto, la imagen de la organización. Fombrun vincula el concepto de reputación con el de stakeholders cuando lo define como una representación cognoscitiva de la habilidad de una organización para satisfacer las expectativas de sus stakeholders. Más concretamente nos apunta “es la representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras de una compañía que describe el atractivo general de la empresa para todos los agentes clave cuando es comparada con otras empresas rivales líderes” (Fombrun, 1996: 72). Por tanto, observamos que para Fombrun el concepto de reputación es sinónimo de imagen. En contrapartida, tenemos la definición de Villafañe, donde él considera que estos dos conceptos pueden estar relacionados pero no significan lo mismo. Este autor define a la reputación como:

“la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural antes sus stakeholders estratégicos” (2004:32).

Villafañe (2003: 200) establece y presenta una serie de diferencias entre imagen y reputación que son resumidas en este cuadro:

<i>Imagen corporativa</i>	<i>Reputación corporativa</i>
Carácter y resultados efímeros	Carácter estructural y resultados duraderos
Proyecta la personalidad corporativa	Es el resultado del comportamiento corporativo
Es el resultado de la excelencia	Es el reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Se puede objetivar y verificar empíricamente
Se construye fuera de la organización	Se genera en el interior de la organización

Figura 1. Diferencias entre imagen y reputación corporativa según Villafañe (2003). Elaboración propia.

Estas diferencias giran en torno a tres rasgos fundamentales que permiten deslindar los conceptos de imagen y reputación. En primer lugar, el origen de la imagen es diferente al de la reputación. Mientras que la imagen expresa la personalidad de la empresa (resultado de sus acciones comunicativas en su sentido más amplio), la reputación tiene su origen más bien en la realidad de la empresa (su historia, su proyecto empresarial y su cultura corporativa).

En segundo lugar, la diferencia radica en el carácter estructural y permanente en el tiempo de la reputación frente al carácter más coyuntural y episódico de la imagen. Y por último, la imagen corporativa es más difícil de analizar y evaluar que la reputación corporativa, debido a que la mayoría de investigaciones que se realizan sobre imagen se basan en determinadas percepciones que los públicos puedan tener de la empresa, en cambio, la reputación se puede verificar objetivamente a través de unas variables definidas, pudiéndose cuantificar a través de un índice de reputación corporativa. (Villafañe, 2000: 166,167).

En consecuencia, podemos decir que aunque se puedan establecer diferencias entre un concepto y otro, no dejan de ser consecutivos, pues la reputación es la cristalización de una imagen positiva que se ha consolidado a lo largo de los años. Pero también es cierto que no sólo se necesita tiempo para conseguir una reputación excelente, es también cuestión de estructura y de carácter conductual o comportamental de la empresa. La reputación está ligada a la responsabilidad manifiesta por parte de la organización con la sociedad. Su compromiso con los valores sociales, su contribución a proteger el medioambiente y preservar los objetivos macroeconómicos del país en el que opera son, sin duda, factores que definirán la reputación de cualquier compañía que se trate.

Una definición que podría resumir tanto la visión de Fombrun como de Villafañe es la aportada por Carreras, Alloza y Carreras (2013: 96), al concretar la reputación como “el conjunto de

evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición”.

Según Romero (2020) son cinco los elementos principales que conforman la reputación corporativa: los resultados de acciones pasadas, los resultados de experiencias personales y de terceros, la información recibida sobre la organización y el grado en que una organización es vista como responsable y confiable (acciones de RSC).

Xifra (2017) explica que el concepto de reputación es inherente al de la comunicación, en tanto que la comunicación tiene la capacidad de influir en las percepciones creando significados y alineando las normas de comportamientos a través de la aplicación de estrategias de cultura e identidad corporativa. La comunicación desempeñará un papel importante en tanto que pondrá en valor las buenas actuaciones de la empresa con el fin de que sean reconocidas por sus públicos.

Sin embargo, podemos observar que la reputación no depende solamente de la comunicación controlada y gestionada a partir de la estrategia de identidad corporativa y de la proyección de imagen, sino que es un concepto que está ligado al comportamiento acumulado y como nos recuerda Villagra (2015:78) es el “resultado final de un proceso de coherencia entre lo que la empresa dice que va a hacer y lo que realmente hace. Cuando esta coherencia se mantiene a lo largo del tiempo y es percibida por los públicos estamos hablando de reputación”.

Ritter (2004) apunta que la reputación se moldea con conducta, con honestidad, imparcialidad, con transparencia y credibilidad, pero sobretodo con coherencia y consistencia a través del tiempo. Se la construye con el ejemplo y ese ejemplo constituye la base de la experiencia directa o indirecta de esos valores que los individuos terminan manifestando en una actitud colectiva de admiración, respeto y confianza de la cual deviene la buena reputación. Según este autor la reputación, mala o buena, no se fabrica, se gana.

La reputación, por tanto, incide en los vínculos que se establecen con todos los stakeholders, desde querer comprar sus productos o servicios y recomendarlos, pasando por querer invertir en ella o en la captación de capital humano. Esta cuestión implica como apunta Villagra (2015) que las empresas escuchen de forma activa a sus públicos de interés con la finalidad de buscar de manera continua una mejora en sus procesos y en las áreas de gestión de la organización. Este proceso se traducirá en la excelencia empresarial, en empresas que gestionan estratégicamente a largo plazo y construyen relaciones de confianza con la sociedad y sus stakeholders.

En esta labor de evaluar estas percepciones cobran especial protagonismo los monitores de reputación. Estos monitores “reflejan las distintas formas de entender la reputación y aportan información útil a las empresas que les permite compararse con otras y ver la evolución de su reputación a lo largo del tiempo” (Ibidem, 2015: 80).

Existen diversos monitores para evaluar y valorar la reputación cuyos resultados acaban plasmándose en rankings de las mejores empresas reputadas. Fombrun (2007) analizó 183 ratings con métodos de análisis, dimensiones, variables e indicadores distintos. En este marco teórico se ha decidido incluir los dos monitores más relevantes en Iberoamérica: Rep Track (Reputation Institute) y Merco (ideado por Villafañe y su equipo). Las diferencias entre estos monitores

siempre radica en la metodología utilizada, en el establecimiento de variables a analizar pero muy especialmente en los stakeholders consultados:

MONITORES	Rep Track	Merco
VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos/servicios</li> <li>-Innovación</li> <li>-Resultados financieros</li> <li>- Liderazgo</li> <li>-Compromiso social</li> <li>-Integridad</li> <li>-Entorno de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Resultados económicos-financieros</li> <li>-Calidad de la oferta comercial</li> <li>-Reputación interna</li> <li>-Ética y responsabilidad corporativa</li> <li>-Dimensión internacional de la empresa</li> <li>-Innovación</li> </ul>
STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevistas on-line a más de 60.000 consumidores de 34 países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuesta a 15.000 directivos empresariales</li> <li>-Integración de resultados tracking MERCO con valoraciones de 10.500 consumidores.</li> <li>-Valoración de expertos: analistas financieros, ONG, sindicatos, asociaciones de consumidores y líderes de opinión.</li> </ul>

Figura 2. Elaboración propia a partir de Villagra (2015: 81).

La reputación por tanto es un activo central de confianza y legitimidad. Se requiere avanzar en su medición, utilizar esa información para anticipar riesgos, orientar decisiones y demostrar su contribución al negocio. (Corporate Excellence, 2026)

Romero (2020) expone que al igual que la reputación convencional no es consecuencia directa de la gestión de la comunicación ya que la organización no tiene el poder absoluto del monopolio discursivo, cuando se evalúa la reputación en el ámbito digital, nos encontramos con la misma situación. Esta reputación digital estará construida a partir de las conversaciones, interacciones, opiniones y valoraciones que hacen las personas que pertenecen a los distintos stakeholders en el

ecosistema digital. Estas opiniones no solo aparecen en los medios propios como los perfiles de las redes sociales de la organización, sino que estos comentarios también aparecerán en múltiples plataformas, foros y espacios donde la organización no tiene presencia, pero que deberá conocer para poder ser monitorizadas de igual forma.

#### **1.1.4. La Responsabilidad Social Corporativa RSC/Sostenibilidad/ESG**

Desde hace unos años, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se erige como uno de los valores intangibles de la organización que está viendo incrementado su desarrollo especialmente en el ámbito empresarial. Y es que, a lo largo de los últimos años, se han dado diversos acontecimientos que han cambiado la forma de relacionarse entre empresa y sociedad. El fenómeno de la globalización, la creciente desconfianza de la ciudadanía hacia las organizaciones debido a los escándalos empresariales surgidos en las últimas décadas, el incremento de la sensibilidad social de la ciudadanía hacia el comportamiento de las corporaciones, la progresiva preocupación de la ciudadanía por el deterioro medioambiental y la evolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación son algunos de los fenómenos que nos han llevado hacia el nuevo panorama empresarial en el que, a través de una adecuada RSC, las empresas están dando respuesta a las expectativas de la sociedad.

En el lenguaje empresarial actual es frecuente encontrar los términos Responsabilidad Social Corporativa (RSC), sostenibilidad y ESG (Environmental, Social and Governance) utilizados de manera indistinta, como si se tratara de conceptos equivalentes. Sin embargo, desde una perspectiva académica más rigurosa, esta aparente sinonimia encierra una realidad más compleja: estos términos no son idénticos, sino que representan distintas formas de conceptualizar, orientar y medir el papel de la empresa en la sociedad, surgidas en momentos históricos diferentes y con finalidades parcialmente divergentes.

La RSC constituye el punto de partida histórico de este marco conceptual. Surge en el siglo XX vinculada al desarrollo de la teoría de la empresa y al debate sobre su legitimidad social. En este contexto, la empresa deja de concebirse exclusivamente como una entidad orientada a la maximización del beneficio para los accionistas, y empieza a reconocerse como un actor con responsabilidades hacia múltiples grupos de interés: empleados, clientes, comunidades locales y la sociedad en general. La RSC tiene, por tanto, un marcado carácter normativo y ético. Se centra en responder a la pregunta de qué debería hacer la empresa más allá de sus obligaciones legales, incorporando dimensiones como la ética, la filantropía o el compromiso social. En este sentido, su lógica es fundamentalmente cualitativa y basada en valores, lo que históricamente ha dificultado su medición y comparación entre organizaciones.

Con el tiempo, este enfoque evoluciona hacia el concepto de sostenibilidad, que amplía el marco de análisis. Influida por la creciente preocupación por los límites ecológicos del planeta, el discurso se desplaza desde la conducta de la empresa individual hacia la viabilidad del sistema económico y social en su conjunto. La sostenibilidad introduce una visión más holística y de largo

plazo, articulada en torno a la conocida idea de la triple dimensión: económica, social y ambiental. A diferencia de la RSC, que se centra en la responsabilidad moral de la empresa, la sostenibilidad plantea una cuestión más estructural: cómo garantizar que el desarrollo actual no comprometa la capacidad de las generaciones futuras. Así, la empresa pasa a ser un agente dentro de un ecosistema más amplio, donde su actuación debe contribuir al equilibrio global y no únicamente a su propia legitimidad.

En una etapa más reciente aparece el enfoque ESG (Environmental, Social and Governance), impulsado principalmente desde el ámbito financiero. El objetivo ya no es únicamente determinar si una empresa actúa de forma responsable o sostenible, sino evaluar cómo estos factores influyen en su riesgo, su rendimiento y su valor económico. ESG introduce, por tanto, una lógica distinta: la de la medición, cuantificación y estandarización. A través de indicadores, ratings y métricas comparables, permite traducir dimensiones tradicionalmente cualitativas en variables útiles para los mercados financieros.

Esta evolución histórica permite entender la relación entre los tres conceptos. La sostenibilidad puede interpretarse como el marco más amplio, que define el objetivo global; la RSC como la estrategia mediante la cual la empresa intenta alinearse con ese objetivo; y el ESG como el conjunto de herramientas que permite medir y evaluar dicho alineamiento desde una perspectiva de mercado. En otras palabras, mientras la sostenibilidad establece el “qué”, la RSC aborda el “cómo”, y el ESG se centra en el “cuánto”.

Asimismo, existen divergencias metodológicas relevantes. La RSC se caracteriza por un enfoque narrativo y cualitativo, a menudo vinculado a informes corporativos con un fuerte componente discursivo. La sostenibilidad, aunque más estructurada, sigue siendo en gran medida un marco conceptual. El ESG, en cambio, se apoya en sistemas de medición relativamente estandarizados, que permiten comparar empresas y tomar decisiones de inversión. Esta diferencia ha contribuido al auge del ESG en los últimos años, al hacerlo compatible con las lógicas del mercado.

En síntesis, puede afirmarse que RSC, sostenibilidad y ESG no son sinónimos, sino conceptos interrelacionados que reflejan distintas etapas en la comprensión del papel de la empresa en la sociedad.

Independientemente del término que se utilice, como apuntan Pomeroy y Dolnicar (2009) comunicar o dar a conocer los esfuerzos que la organización realiza en acciones de RSC/sostenibilidad/ESG tiene su efecto en una mejora de la reputación, en las actitudes y en las intenciones de apoyo por parte de los stakeholders.

La difusión de las actividades de RSC hacia los stakeholders debería hacerse con visión estratégica, como proceso planificado, teniendo mucho cuidado para no ser interpretado como un “lavado de

cara” o “greenwashing” y para ello, la organización debe, en primer lugar, asumir un compromiso frecuente con el ámbito de la RSC y no hacerlo como forma reactiva frente a una problemática puntual que se puede encontrar. Si se hace bien, la RSC puede tener un efecto movilizado o amortiguador, especialmente, cuando la organización se encuentra en riesgo de padecer una crisis potencial (Romero, 2020).

Los responsables de gestionar la comunicación en las organizaciones se han convertido en impulsores de la sostenibilidad a largo plazo y como promotores de la visión y la misión corporativas, se encuentran seguros en este terreno funcional (Dircom, 2010). La comunicación de la política de la RSC constituye una parcela dentro del sistema comunicativo global de la compañía, y por ende, la conexión con la Dirección de Comunicación se hace imprescindible.

## II. ESTADO DE LA DISCIPLINA: MARCO EPISTEMOLÓGICO Y CONCEPTUAL DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

### 2.1. Concepto de comunicación corporativa

#### 2.1.1. Evolución histórica del concepto de comunicación corporativa

La historia de la comunicación corporativa en España es muy joven. Es a partir de 1990 cuando se empieza a vislumbrar este fenómeno en el mundo profesional y se comienza a considerar claramente un verdadero objeto de estudio en la academia. Sin embargo, gran parte del corpus teórico existente sobre comunicación corporativa relacionan su nacimiento con las primeras prácticas de relaciones públicas (RRPP) originadas en los Estados Unidos a finales del siglo XIX y principios del XX (Noguero, 1994; Barquero, 2002, Arceo, 2004).

Las RRPP comienzan a articularse desde los primeros gabinetes de prensa o consultores especializados en comunicación al servicio de políticos y grandes organizaciones empresariales. Disponer de periodistas o profesionales que conocían muy bien cómo funcionaban los medios de comunicación resultaba muy útil sobre todo para articular estrategias y mensajes que neutralizaran los ataques de los periodistas. Es el nacimiento de los agentes de prensa o *press agent*. Estábamos ante una forma de comunicación no comercial que “intentaba que los medios de comunicación publicaran informaciones positivas de sus representados” (Sotelo, 2004:39). Los años correspondientes a las dos primeras décadas del s. XX son los fijados como los inicios de esta práctica profesional, con Ivy Lee como uno de los pioneros destacados y Edward Bernays a quien debemos la primera obra titulada *Crystallizing Public Opinion* (1923) sobre la fundamentación teórica y práctica de las relaciones públicas. La opinión dominante, por tanto, sitúa el origen de las RRPP en EEUU, pero como apunta Sotelo (2004) las últimas investigaciones realizadas sobre la historia de las RRPP en el continente europeo, exponen que de forma paralela en Europa, concretamente en Alemania, también se han encontrado prácticas y experiencias similares a las de EEUU durante esta época, ya que es de extrañar que si existía la profesión publicitaria en ambos continentes cómo podía ser que no hubiera ni rastro de las actividades de relaciones públicas. Independientemente de lo dicho, lo que sí está corroborado es que las primeras prácticas de comunicación organizacional en Europa “se ceñían a la propaganda política y a los primeros servicios de información de las administraciones públicas” (Sotelo, 2004:39).

A partir de la II Guerra Mundial, la sociedad experimenta una serie de cambios que favorecerá el desarrollo de nuevas formas de comunicación. En este contexto la responsabilidad de conectar la empresa con la sociedad la asumía tan solo el producto o las marcas a través de la publicidad (Dircom, 2013). Míguez (2015) expone que se produce una transformación de la sociedad clasista a una sociedad de masas debido al impacto de los mass media y la publicidad, con la televisión como medio insignia, y se irá avanzando hacia una revolución de los servicios que supondrá el auge de la relación directa de la empresa con los clientes:

“Las empresas fabricantes han aprendido que sus productos tienen consumidores, pero han descubierto que los servicios tienen clientes, es decir que establecen con ellos relaciones de continuidad: fidelidades” (Costa: 2011:66).

“La economía de mercado contribuye al desarrollo del sector servicios, lo cual eleva la importancia de la información hasta configurar lo que se ha dado en llamar el mercado de la información” (Sotelo, 2001: 201).

Por otro lado, los teóricos se afañan en distanciar la disciplina de las RRPP de otras actividades de comunicación como la propaganda y refuerzan la idea de que las RRPP deben buscar el bien común y lograr el *goodwill* o buena voluntad del público. Cutlip y Center (1952) en su obra *Effective Public Relations* aluden a la necesidad de la organización de adaptarse al entorno en el que le ha tocado sobrevivir debiendo buscar un equilibrio entre los intereses privados de la organización y el interés público. De esta manera se define un proceso de comunicación bidireccional: la organización no sólo es emisora de mensajes también debe escuchar a su público, siendo de esta manera la forma de actuar sobre las causas del conflicto y recuperar el equilibrio (Míguez y Baamonde, 2011).

En España, la actividad de las RRPP no comienza a desarrollarse hasta la década de los 50 y 60 (Noguero, 1994; Almansa, 2004; Arceo, 2004; Castillo, 2009) en gran parte debido al freno que supuso la dictadura franquista para el progreso social y económico del país, lo cual afectó también al desarrollo de este tipo de actividades. A finales de los años cincuenta, España se ve inmersa en el Plan de Estabilización Económica lo cual propiciará la liberalización del mercado y comenzarán a atisbarse las primeras campañas de RRPP realizadas por agencias como Danys (Barcelona) quien creó por primera vez en 1958 un departamento de RRPP para potenciar este tipo de actividades y servicios:

“todos estos son pasos en la creación de campañas de relaciones públicas y la consiguiente necesidad de disponer de personal cualificado específicamente en la planificación, elaboración y ejecución de estrategias de relaciones públicas. Esos profesionales intentan impregnarse de legitimidad social, legal y profesional creando el 8 de marzo de 1961 la Asociación Técnica de Relaciones Públicas (ATRP)” (Castillo, 2009: 65).

Es por tanto, una etapa donde se pretende dotar a la disciplina de las RRPP de cierto reconocimiento profesional con la proliferación de las primeras asociaciones. Junto a la ATRP, se crea en 1965 la Agrupación Española de Relaciones Públicas (ARP) en Barcelona y el Centro Español de Relaciones Públicas (CENERP) en Madrid (Noguero, 1995).

A estos primeros pasos de las relaciones públicas a nivel profesional se le suma la aprobación de Ley de Prensa e Imprenta (18 de marzo de 1966) lo que permitió en un país que había estado privado de libertad de expresión, mejorar las condiciones de censura, lo cual planteó un contexto donde las relaciones públicas pudieran cultivarse. Como explica Almansa (2004) en este momento ayuntamientos como Barcelona, Reus, Tarragona o Santiago de Compostela contaban con sus propios gabinetes de prensa.

La década de los setenta significará el verdadero punto de partida de la disciplina de la comunicación corporativa. La crisis del 73 acarreará una recesión económica global, lo que afectará a la publicidad comercial favoreciendo así a otras maneras de comunicar como las RRPP:

“Nos encontramos, por tanto, en un contexto empresarial complejo en el que, como consecuencia de las dificultades económicas, sobre todo las empresas (aunque también las instituciones)

necesitan reforzar su imagen en un sentido global, mostrándose como entidades solventes y sólidas que serán capaces de soportar la crisis, salir de ella y reconstruirse, generando nuevamente riqueza y crecimiento económico” (Míguez, 2015: 29).

Durante esta década se afianzarán los estudios de Relaciones Públicas. En 1968 se había creado la Escuela Superior de Relaciones Públicas en la Universidad de Barcelona y, posteriormente, en 1974 se aprueba el primer plan de estudios que recogerán los estudios de Relaciones Públicas en las facultades españolas de Ciencias de la Información. Es interesante observar cómo una disciplina, las RRPP, con base periodística, la unirá a la publicidad (Publicidad y RRPP) entendiendo, por tanto, que ambas disciplinas tenían en común que estaban al servicio de las políticas de marketing orquestadas principalmente por las organizaciones empresariales.

En 1977, Joan Costa publicará su obra prima *La imagen de la empresa: métodos de comunicación integral* y supondrá la anticipación de la fundamentación de la Dirección de Comunicación, basada en la necesidad que tienen las organizaciones de gestionar la comunicación desde un enfoque unitario reforzando la identidad corporativa de la organización y evitando diseñar comunicaciones puntuales o dispersas. Para que ello sea factible es importante integrar la comunicación y ser considerada una función estratégica. Para Costa las RRPP se conciben como una técnica más de comunicación, al igual que lo es la publicidad o el periodismo y su idea de comunicación integral se basa en la necesidad de que sea gestionada por un profesional responsable de todas las manifestaciones comunicativas de la organización (Costa, 2001). Como señala Sotelo se pondrá el foco en la identidad y en la imagen, pues se había comprobado que la proyección de la identidad revertía en una imagen pública positiva y la comunicación contribuía a unificar la visión fragmentada que los públicos tenían de la organización:

“La identidad se entendía como la actividad organizada de difundir en el mercado informativo la esencia de la organización, y la imagen reflejaba la intelección de dicho acto por los públicos” (Sotelo; 2001:166).

A comienzos de los años 80 y concretamente en el país francófono (Xifra, 2003; Costa, 2011) es donde se ubica el nacimiento de este cargo profesional que vendrá a coordinar de modo único y con responsabilidad directiva la gestión global de la comunicación, nos referimos al Dircom. Durante esta época se publicarán numerosas obras que incorporarán la noción de comunicación corporativa. Bernstein (1986) o Jackson (1987), entre otros, comienzan a manifestar con claridad la intención globalizadora y estratégica de la comunicación en las organizaciones (Míguez, 2015).

Es así como algunos académicos y profesionales de la comunicación viraron hacia esta nueva denominación evitando el uso del nombre “relaciones públicas” que en palabras de Castillo (2004: 57) no ha sabido gestionar una imagen social satisfactoria “más si cabe cuando la profesión tiene como uno de los cometidos la gestión de la imagen de las organizaciones y realmente no ha sabido gestionar adecuadamente la suya”. Míguez y Baamonde (2011) también hacen alusión a este abandono del término de relaciones públicas por parte de algunos académicos y profesionales:

“Esta visión incompleta de la disciplina, unida al desconocimiento generalizado del significado real del concepto por parte de la sociedad, lleva a los profesionales españoles y a muchos de sus colegas europeos a huir del término, buscando formas alternativas de hacer referencia a esas funciones directivas de gestión de la comunicación que plantean los teóricos de las relaciones públicas en Estados Unidos y que son una necesidad imperiosa en un mundo empresarial cada vez más complejo”(Míguez y Baamonde, 2011: 5).

Mientras esto ocurría en Europa, en Estados Unidos seguían apostando por el concepto de relaciones públicas dándole este carácter directivo que sus coetáneos europeos le había conferido al Dircom y a la Dirección de Comunicación. La aportación académica de Grunig y Hunt con su obra *Managing Public Relations* publicada en 1984 es el claro exponente de esta concepción.

Es en la década de los noventa donde se elabora más literatura y se produce el auge de la comunicación corporativa. Obras como las de Argenti (1994), Martín (1995), Van Riel (1997) o Villafañe (1999) serán consideradas como referentes de esta materia. Como señala el mismo Villafañe y refiriéndose a la crisis que el sector publicitario sufre a finales de los 80 y principios de los 90:

“emergen otros procesos de comunicación aplicada con una clara tendencia a transmitir atributos de identidad de las empresas a audiencias cada vez más fragmentadas agrupadas en torno a valores, mucho más intangibles que los tradicionales criterios de segmentación de mercados, como los estilos de vida o los valores culturales”. (Villafañe: 1999: 2020).

Es en esta década donde se instaura la figura del Dircom en los organigramas de las grandes empresas y otras instituciones:

“la necesidad crea el órgano. Surge así el imperativo de un nuevo especialista: el generalista polivalente, que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y además guardián de la imagen corporativa” (Costa, 2001:59).

Los noventa también supondrán el origen de las primeras asociaciones del sector. En 1991 se crea la Asociación Española de Empresas consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) y un año después nace la Asociación de Directivos de Comunicación (ADCDircom). Es interesante observar como la patronal de agencias sigue utilizando el término relaciones públicas sumado al de comunicación, sin embargo, los profesionales de la comunicación que forman parte de la estructura interna de las organizaciones prescinden absolutamente del término y apuestan por “la dirección de comunicación”. Este es un claro ejemplo de la tendencia marcada por reducir a las relaciones públicas a la consideración de técnicas específicas de comunicación y apostar por la dirección de comunicación como disciplina marco. Como señalan Gutiérrez y Rodríguez (2009) las investigaciones más exhaustivas sobre el conocimiento del estado de la profesión en España llegaron de la mano de estas asociaciones profesionales.

El *corporate* o los *stakeholders* se convertirán en conceptos relevantes que acapararán la atención y el estudio de académicos y profesionales. Villafañe es el investigador referente en cuestiones de *corporate* aludiendo al mismo como aquella comunicación integrada formada por “las relaciones con la prensa, la comunicación corporativa, la comunicación de producto y la comunicación interna (Villafañe, 1999:11). También el concepto de *stakeholder* hace presencia después de que Freeman en 1984 lo acuñara, por lo que el concepto de público abordado por la disciplina de relaciones públicas evolucionará hacia el de grupos de interés o stakeholder y acabará exportándose también a la comunicación corporativa:

“en la década de los años noventa Van Riel aún hablaba de relaciones con los públicos, tiempo después Van Riel y Fombrun (2007) manteniendo la misma línea conceptual, plantean la comunicación corporativa como una estructura integradora de comunicación que vincula los stakeholders a la organización” (Míguez,2015: 40).

El nuevo siglo traerá una cantidad ingente de investigaciones, artículos y manuales sobre la fundamentación de la comunicación corporativa y la Dirección de Comunicación. También volveremos a incorporar nueva terminología que se convertirán en objeto de estudio para académicos y en áreas de gestión para los profesionales. La reputación (Fombrun, 1996; Villafañe, 2004) junto al resto de valores intangibles de la organización (identidad, cultura, marca, responsabilidad, liderazgo) inspirarán las nuevas concepciones y el desarrollo de la comunicación corporativa en nuestro país:

“la práctica tradicional de la comunicación, tan polarizada en las técnicas y que ha descubierto la importancia decisiva de los activos intangibles, las relaciones, los valores y la reputación. Esta nueva concepción de lo que es la comunicación corporativa es el producto genérico y característico de nuestra época. Los directores de comunicación lo llaman gestión de intangibles y de la reputación. Esta revolución es causa y efecto de la nueva forma de entender la empresa y su forma de comunicarse y relacionarse (Dircom, 2013: 26).

Tal y como señala Míguez (2015:44) es así como llegamos a la consideración de la gestión de intangibles como “el nuevo horizonte de la comunicación corporativa”. En 2011, se crea en España el *think tank* “Corporate excellence” el cual nace de la fusión del antiguo Foro de Reputación Corporativa (creado en 2002) y el Instituto de Análisis de los intangibles (creado en 2004). Como ellos mismos lo definen en su ideario, apuestan por la gestión de los intangibles como eje transformador de las empresas en organizaciones excelentes. Por tanto, éste es el enfoque que impera en la actualidad sobre la disciplina de la comunicación corporativa y veremos cómo evoluciona en años venideros.

### **2.1.2. Hacia una conceptualización de la comunicación corporativa**

Teniendo una visión histórica de la aparición de la comunicación corporativa, ha llegado el momento de aportar definiciones que nos ayuden a clarificar y comprender este concepto.

Vargas (En Martínez y Nosnik, 1988) entiende el término comunicación como una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos o conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así, el círculo del proceso de comunicación. A esta definición le sumamos la reflexión que realiza Ongallo (2000) cuando explica que la comunicación al ser un proceso de intercambio solo se completa o perfecciona cuando se han superado todas las fases que intervienen en el mismo. De no ser así, de existir un factor perturbador o ruido la misma puede verse interrumpida.

El adjetivo “corporativa” significa perteneciente o relativo a una corporación, que según la RAE la define como “una empresa, normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores”.

Al unir estos dos vocablos entenderíamos que la comunicación corporativa es aquella comunicación que se desarrolla en las corporaciones. Sin embargo, el enfoque que vamos a conferirle en este marco teórico no sólo se aplica a las empresas, sino que también nos referiremos a todo tipo de organizaciones independientemente de si tienen un fin ganancial o social.

Existe cierta confusión terminológica debido a que el concepto comunicación corporativa convive con otros términos fronterizos como son las relaciones públicas, la Dirección de Comunicación, la comunicación institucional, entre otros. Con el fin de arrojar luz a estas implicaciones vamos a exponer algunas de las definiciones más relevantes de la disciplina y a continuación abordaremos algunos estudios que han tratado de clarificar esta encrucijada conceptual.

Martín (1995: 20) fue uno de los primeros autores españoles que definieron el término de comunicación corporativa describiéndola como:

“la prevención, creación, coordinación, gestión, edición, difusión y control de toda actividad de gestión relacionada con la información (noticia-actualidad) que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de servicios, como de productos o actividades, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos para así potenciar su imagen pública”.

Van Riel, precursor de la comunicación corporativa en el continente europeo la define como:

“un instrumento por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, debe estar armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.” (1997:120).

Capriotti, autor de numerosas obras de referencia que giran en torno a este concepto, la define como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos”, o lo que es lo mismo, “todo lo que la empresa dice de sí misma” (1999:72).

Y por supuesto, no podía faltar la definición que nos proporciona Costa, el gran visionario de la comunicación integral en Iberoamérica, quien entiende a la comunicación corporativa como el:

“modelo de gestión de comunicación global que está situada en distintos ámbitos dentro de la organización: institucional, definiendo la política y estrategia de comunicación en función a los objetivos de la organización; organizacional, en colaboración con la dirección general y recursos humanos; y mercática, como apoyo a las funciones de marketing, publicidad, acciones comerciales e imagen de marcas” (Costa, 2005: 21-22).

Todas estas definiciones ponen el foco en las relaciones que la organización mantienen con los públicos o stakeholders, en el concepto de imagen y en la sistematización coordinada y harmónica de los diferentes sistemas comunicacionales. A partir de las mismas, nos aventuramos a proponer nuestra propia definición:

**Entendemos por comunicación corporativa toda actividad comunicativa integrada, producida por la organización y dirigida a todos sus stakeholders, tanto internos como externos, con el fin de crear una relación favorable con ellos y así poder alcanzar los objetivos organizacionales planificados.**

Míguez (2011, 2013, 2015) ha realizado varios estudios en torno a la problemática conceptual que entraña la denominación de comunicación corporativa, la cual presenta límites difusos con otros conceptos como relaciones públicas, comunicación institucional, comunicación empresarial y dirección de comunicación. Es por ello que a continuación sintetizaremos algunas de sus reflexiones por considerarlas referentes en el cometido de clarificar los puntos de confluencia de todo este entramado terminológico:

- El concepto de relaciones públicas, es el concepto más antiguo y el que presenta mayor visibilidad en las publicaciones científicas. Aún y así se puede diferenciar entre los autores que defienden la noción de relaciones públicas como un concepto más amplio (que puede cumplir la misión de referirse a la comunicación integral de una empresa o institución) y aquellos que opinan que las relaciones públicas son solo una técnica y, por tanto, es mejor optar por otros términos para denominar el fenómeno comunicativo global como podría ser la noción de comunicación corporativa.
- El término comunicación corporativa es también el concepto con mayor presencia y visibilidad en las publicaciones científicas si lo comparamos con otros términos como comunicación organizacional, empresarial o institucional. Esto es debido a que incorpora cuestiones relativas a la identidad y a la imagen corporativa. Según Cornelissen (2014) fue en los años ochenta cuando algunos profesionales y académicos comienzan a hablar de la comunicación corporativa para hacer referencia a la gestión integral de la comunicación de las corporaciones. En la misma línea se sitúa Villafañe quien explica que “el significado del término corporativo o corporativa es simple; es aquello relativo a una corporación y, por extensión, es aplicable a la empresa o, incluso a una institución” (1993: 23).

Siguiendo la misma lógica, la comunicación que se desarrolla en las instituciones debería denominarse institucional, la comunicación desarrollada por la empresa se denominaría comunicación empresarial, y la comunicación organizacional, es la comunicación que se desarrolla en cualquier tipo de organización, lo que además de organizaciones sin ánimo de lucro, fundaciones, y en general, entidades del tercer sector, también podrían englobar empresas o corporaciones e instituciones (García Orosa, 2006). Pero no siempre es así, el concepto de comunicación organizacional es también utilizado por algunos autores (Putnam; 2002) para hacer referencia a la gestión de la comunicación interna y las relaciones informativas que se producen dentro de una empresa. Mientras, el concepto de comunicación institucional puede también referirse a la comunicación que realizan las instituciones (Martín, 1995) , como comentábamos más arriba, o bien a aquella comunicación que realizan las empresas privadas con una finalidad no comercial, presentándose como un sujeto social. Sería por tanto, parte de la comunicación corporativa (Capriotti,1999) o bien sinónimo de la comunicación corporativa (entendiendo la parte corporativa como la parte institucional de las empresas) (Costa, 2011). Por último, el concepto de comunicación empresarial sí se limita en exclusiva a la comunicación que realizan las empresas.

- El concepto de Dirección de Comunicación está en pleno auge en el ámbito profesional y en vía de desarrollo en el académico, y se utiliza más bien para designar una función o estructura que para referirse a una disciplina. La mayoría de autores que han trabajado el concepto de comunicación corporativa en el ámbito español han incorporado en su

vocabulario la noción de Dirección de Comunicación ya sea entendida como la estructura en la que se desempeñan las funciones propias de la comunicación corporativa o como concepto que puede ser considerado un sinónimo de esta.

- A estos conceptos comentados se les ha venido a sumar otros como reputación corporativa o gestión de valores intangibles:

“(…) el significado de comunicación corporativa, como locución tradicional referida a la tarea del dircom, ha evolucionado conceptualmente hacia otros desafíos empresariales como la creación de valores en un entorno complejo y la confianza como fin último de su misión, lo que lleva a tareas diferentes además de la comunicación. La definición de gestión de intangibles superaría a la de comunicación corporativa porque esta es conceptualmente más amoldada a su tarea real, ya que son los vectores intangibles profundamente estratégicos. (Dircom: 2013: 35).

Otros autores como Ulloa, Apolo y Villalobos (2015) en su intento por analizar las definiciones propuestas por los autores más representativos de la materia concluye que estas concepciones tienen una marcada perspectiva instrumental en el que se privilegia el papel de las técnicas, las herramientas y los instrumentos de gestión. Estos autores apuntan que en la actualidad está ganando terreno la idea de complementar las nociones de comunicación corporativa en diálogo con la comunicación estratégica en tanto que se reconoce la necesidad de estudiar los contextos en que se produce la comunicación. Para clarificar esta cuestión, Carrillo (2014) establece las divergencias entre comunicación integral y comunicación estratégica:

“La diferencia entre comunicación integral o global y comunicación estratégica está solamente en la parte en que cada concepto hace mayor hincapié. La comunicación integral basa su explicación en la inclusión de todas las acciones posibles, tanto de comunicación, tradicionalmente llamada externa e interna, para alcanzar los objetivos. La comunicación estratégica se define desde el punto de vista de los objetivos a alcanzar y de las decisiones que hay que tomar en esa dirección, pero no tanto, desde el punto de vista de las acciones a realizar. Por supuesto, estas decisiones conllevarán acciones de comunicación integral o global, he ahí el nexo de unión entre ambas”.

Como podemos observar es incuestionable la dificultad que entraña delimitar los elementos de esta disciplina debido a su polisemia y al no contar con una definición consensuada. En muchas ocasiones la academia y, por ende, la definición del objeto de estudio parecen ir detrás de las necesidades y la praxis profesional y ello imposibilita que podamos profundizar en el fenómeno, delimitando sus fronteras y generando teorías que le sean propias.

Por otro lado, tras exponer estas reflexiones se evidencia que la comunicación corporativa es un concepto vivo y moldeable que convive con muchos otros conceptos colindantes y cuyos límites, como acabamos de exponer son difusos, pero a la vez, también le confiere grandes posibilidades de aplicación dado el contexto cambiante que lo enmarca.

## 2.2. Los públicos de la organización

En las diversas definiciones que se han dado sobre la noción comunicación corporativa se ha hecho referencia al concepto de “públicos” o “stakeholders”, usado indistintamente, por lo que

consideramos necesario también abordar estos términos para comprender mejor su naturaleza y sus implicaciones. Ya sea desde la disciplina de las relaciones públicas o el *management* cuando hablamos de públicos o stakeholders nos estamos refiriendo a un conjunto o colectivo de personas u entidades que están situados en la zona de acción de una organización concreta que se encuentran en condiciones de poder influir o ser influidos en y por la toma de decisiones de la empresa.

El concepto stakeholder aparece por primera vez en 1963, en un memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford, definido como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” e incluyendo, entre ellos a accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, prestamistas y sociedad (Freeman, 1984:31-32). Es importante, aclarar el significado y origen de esta palabra, stakeholder, que ha sido traducida al castellano como “participante” (Perdiguero, 2003) o “grupo de interés” (Villafañe, 2004).

El término stakeholder, representa un juego de palabras cuyo origen de partida sería el vocablo shareholder o stockholder (accionista), el que posee una acción o participación. Así, siguiendo este juego de palabras, de la unión de los vocablos stake (interés) y holder (poseedor), nace el término stakeholder, que no describe otra cosa, que a aquel que posee un interés por la empresa, definido por Freeman (1984: 25) como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa”.

Con el desarrollo de la sociedad del conocimiento cambian las necesidades y expectativas de la ciudadanía, provocando la modificación radical de muchos de los supuestos organizativos e institucionales anteriores, transformando la manera de relacionarse de la gente con las empresas (Perdiguero, 2003). Por lo que, la teoría de los stakeholders supone un nuevo esquema de empresa que tiene en cuenta a todos esos individuos vinculados de algún u otro modo con la organización.

Pasamos, por consiguiente, a un nuevo modelo de empresa complejo, definido por los equilibrios y relaciones entre la compañía y sus stakeholders. Y ello afecta de lleno a la disciplina de la comunicación corporativa. Este nuevo enfoque supone un sistema más complejo de empresa que el establecido en la teoría económica neoclásica, asignando a la dirección la obligación de gestionar tanto la empresa como su comunicación en función de los intereses de todos los individuos afectados por la actividad empresarial (Perdiguero, 2003). En otras palabras, las empresas ya no son consideradas “únicamente como un instrumento destinado a obtener beneficio económico, sino como un grupo humano cuya meta consiste en satisfacer intereses de muy diverso tipo” (Cortina, 1999: 03).

Para satisfacer esa diversidad de intereses, es necesario que las empresas determinen quiénes son sus stakeholders y qué necesidades tiene cada uno de ellos. En este sentido, en relación a la literatura que aborda la tipificación de los stakeholders, cabe destacar el trabajo de Mitchell, Agel y Wood (1997) quienes establecen tres criterios de clasificación de stakeholders: poder, legitimidad y urgencia. El poder hace referencia al grado en el que uno o varios stakeholders son capaces de influir en otros para tomar decisiones que no habrían tomado por su cuenta. La legitimidad se ocupa del grado de influencia moral o legal que tiene un stakeholder sobre el comportamiento de la empresa. Y por último, la urgencia se refiere al grado en que los stakeholders consideran importantes sus demandas hacia la organización.

Autores como Urzáiz (1997) y Bajo (2015) han planteado dos tipos de clasificación con los que sentimos sintonía intelectual y queremos exponerlos en este marco teórico:

Urzáiz (1997) realiza dos tipos de clasificaciones:

- a) Según la naturaleza de las relaciones con la empresa se pueden distinguir dos clases de públicos:
  1. Público decisivo: grupo de personas capaces de tomar decisiones concernientes a la vida de la empresa.
  2. Público concerniente: grupo de personas que no tienen relaciones vitales con la empresa, pero que le conciernen.
  
- b) Según la situación de los públicos frente a la empresa, pueden ser:
  1. Públicos internos: personal (empleados y cuadros directivos), sindicatos (en tanto que el personal se organiza en sindicatos).
  2. Públicos internos o externos (ambivalentes): accionistas (dueños reales de la empresa, ostentan el poder interno más elevado, pero no ejercen ningún poder efectivo), socios capitalistas (proveedores del dinero, bancos, estado con sus subsidios y créditos oficiales), distribuidores e intermediarios.
  3. Públicos externos: clientes (actuales y potenciales), proveedores, competidores poderes públicos y medios de comunicación.

La clasificación de Bajo (2015) se realiza en función del grado de influencia en el desarrollo del negocio, diferenciando entre:

- a) Primarios: cuyos intereses están directamente relacionados con el destino de la empresa. Estaríamos hablando de clientes, inversores, proveedores y empleados.
  
- b) Secundarios: aquellos que pueden influir de manera indirecta en una corporación y/o que son menos afectados de manera directa por las actividades de la organización. Como son: ONG's, administraciones públicas, medios de comunicación y grupos de presión.

En la gran mayoría de obras publicadas sobre comunicación corporativa este abordaje de los públicos o stakeholders suele ser simplificada con el objetivo también de ser más ilustrativos y facilitar la planificación de la comunicación en el ámbito profesional. De este modo, es muy común clasificar los stakeholders en internos y externos para poder ser identificados y priorizados cuando son abordados en las estrategias y acciones de comunicación.

Una última aportación sobre la tipificación de los stakeholders es la que nos aporta Romero (2020: 96) quien establece cuatro posibles escenarios comunicacionales - desde la óptica de la gestión por asuntos (key issues management) - en función del poder de los públicos (influencia) y el interés (expectativa). De esta manera nos encontramos con la siguiente taxonomía:

-Mantener satisfechos: públicos que tienen mucho poder pero poca expectativa o interés por la organización. Entre ellos se ubican aquellos públicos que pueden incidir en el futuro de la organización, como futuros clientes, inversionistas, gobierno, banca y finanzas, entre otros.

-Gerenciarlos: son los públicos más importantes, pues tienen una alta influencia e interés. En este grupo se ubican los accionistas, la junta directiva, los niveles de gerencia, los miembros de la organización y los clientes actuales y fidelizados.

-Mantener informados: son los públicos que tienen mucho interés en la organización pero carecen de poder. Entre estos se encuentran los familiares de los miembros de la organización, distribuidores, proveedores, sindicatos, medios de comunicación, asociaciones vecinales, ONG's, entre otros.

-Monitorizarlos: son aquellos públicos latentes que actualmente no tienen poder o influencia en la organización pero que en un futuro podrían tenerlo. Es el caso de los competidores, las asociaciones profesionales, los grupos ecologistas, los movimientos ciudadanos, líderes de opinión, partidos políticos, entre otros.

En síntesis, este concepto de stakeholders resulta ser relevante para esta materia, en tanto que estos públicos se convierten en grupos prioritarios para la organización en su cometido de entablar buenas relaciones con ellos. La organización se verá obligada a establecer canales de comunicación que favorezcan la escucha activa con el fin de atender sus expectativas y necesidades, sabiendo que este tipo de relaciones se generan en entornos VUCA (entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

### III. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

#### 3.1. Modelos y ámbitos organizativos de comunicación

Hablar de gestión de la comunicación corporativa es hablar ante todo de planificación, de articulación de estrategias y acciones para alcanzar los objetivos establecidos en materia de comunicación. Como señala Morales (2007: 35) "el concepto de **gestión** lleva implícito el objetivo de eficacia, por lo que la gestión, en todos sus ámbitos, implica aprovechar todos los recursos a su alcance de un modo racional, rentable y con criterio para que, a través de distintas actividades, se logre alcanzar los fines propuestos". Este concepto de gestión también está ligado al concepto de organización, y por tanto, son dos conceptos que confluyen y se retroalimentan. **Organizar** la comunicación conlleva decidir qué estructura organizativa le vamos a conferir y qué espacio y ubicación ostenta en el organigrama de la organización lo cual posiblemente afecte al modo en que la comunicación se va a gestionar.

Estamos de acuerdo con Mazo (1994) cuando señala que existen dos modelos básicos de estructura de comunicación corporativa en las organizaciones principalmente empresariales: el de comercialización/marketing y el de comunicación integral.

Por un lado, están las empresas que basándose en el **modelo de comunicación de marketing**, entienden por comunicación a un conjunto de técnicas cuyo principal objetivo y razón de ser está condicionado a unos intereses comerciales: sobre todo y por encima de todo, dedicar esfuerzos en comunicación sólo tiene sentido si ello implica lograr los objetivos de marketing -de producto o de marca- de la compañía. Costa (1995:116) afirma que la lógica del marketing radica en una "mentalidad que funciona con los ojos puestos en el producto" y asegura "el marketing sitúa las coordenadas del producto en función de su consumidor, y más abiertamente, del mercado". La herramienta principal, utilizada por este modelo de comunicación, para alcanzar sus objetivos, ha sido la publicidad especialmente en los medios de comunicación masiva, pero también el resto de técnicas publicitarias y de marketing, como el PLV, las promociones, el marketing directo, o las RRPP, etc... Sin embargo, este modelo no incluye conceptos tan necesarios en la realidad de los mercados y sociedades actuales como es el concepto de "globalidad" y este concepto de globalidad es el que permite a las empresas alcanzar ese valor añadido que es lograr una misma imagen en todos sus públicos.

El segundo modelo sería el de **comunicación integral**. Hablar de la estructura de la comunicación integral es hablar de la comunicación desde el significado de globalidad: de aquella parte de la estructura organizacional que, actuando como un subsistema dentro del sistema general que es la empresa, le permite gestionar todas sus acciones, como una más de las funciones estratégicas de la dirección de la organización. Pero la comunicación tiene una particularidad que la diferencia del resto de actividades que se pueden considerar estratégicas, dentro de la gestión empresarial, y es que no se trata de una actividad más, porque es partícipe imprescindible de todas y cada una de las acciones de la empresa en su conjunto y por separado. Para ser realistas con la función de la comunicación hay que reconocer que **su acción es transversal puesto que atraviesa todas y cada una de las actividades de la organización.**

Costa (2011) es el autor español de referencia en el modelo de comunicación integral, el cual se configura a través de tres ámbitos: corporativo/institucional, interno/organizacional y de marketing/comercial:



Figura 3. Las tres esferas del Modelo integral (Costa: 2011: 106).

El ámbito de comunicación **institucional/corporativo** estará relacionada con el máximo responsable de la empresa, con presidencia, e incluye las relaciones corporativas que ésta desarrolla con todo el conjunto de stakeholders. Se ocupa de la política de comunicación de la organización y de su planificación estratégica, la gestión de la cultura, identidad, imagen y reputación corporativa, relaciones con los accionistas, relación con los medios, instituciones, administraciones públicas, responsabilidad social y gestión de la comunicación de crisis. El ámbito de la **comunicación comercial/ de marketing** se vincula a la articulación de todas las acciones comunicacionales que se generan desde el área de marketing, incluyendo la publicidad o las estrategias de branding. Y por último el ámbito de la **comunicación organizacional/interna** relacionadas con recursos humanos, la comunicación interna o gestión del conocimiento.

Por tanto, como se ha visto, para que la estructura de comunicación de una organización responda al modelo de comunicación integral, todas las áreas de comunicación de la empresa deberán depender de la Dirección de Comunicación. Para poder trabajar la comunicación integral de las organizacionales, surge la necesidad de contar con una estructura organizativa de la comunicación que, ya sea a través de un departamento específico o bien un profesional -dependerá del tamaño y necesidades propias de cada organización-, lidere la puesta en marcha con competencia, capacidad ejecutiva, eficiencia y visión estratégica, todas las acciones conducentes al logro de los objetivos globales de comunicación. Esta labor se desarrollará desde los departamentos de comunicación de las organizaciones, o bien, desde la instauración de la figura del Dircom. Para que la Dirección de Comunicación pueda actuar a este nivel necesita estar representada en el más alto órgano de dirección de la empresa. Martín (1998) asegura que, debido a la toma de decisiones que, continuamente debe realizar la Dirección de Comunicación en relación con la imagen o reputación corporativa, tiene que ser un departamento staff y estar muy ligado a la Alta Dirección con el fin de saber cómo piensa y actúa en cada momento, para así coordinar y difundir inmediatamente la información que se produce en el seno de la organización.

Villafañe (1993) concreta, en cuatro, las funciones de la Dirección de Comunicación:

- La función normativa, que persigue la cohesión y coordinación de todos los activos de Imagen, propios y ajenos, con los que cuenta la empresa.
- La función de servicio, que se expresa en el apoyo y el asesoramiento a todos los departamentos y filiales de la compañía en sus cometidos comunicativos, pero sin sustituirlos en el plano operativo.
- La función formativa, en una doble dirección: la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
- La función prospectiva, respecto a la imagen corporativa de la empresa. En este sentido, la Dirección de Comunicación debe convertirse en un observatorio permanente como mínimo de los competidores más directos, el mercado, la opinión interna y externa, sobre la compañía.

Por otro lado, Weil (1992: 150) señala una serie de contribuciones que la comunicación otorga a la gestión de las organizaciones:

- a) *La comunicación propone una representación unitaria de la empresa.* La empresa se presenta como “un todo”, “un solo cuerpo”, “una identidad”, “un espíritu” o incluso “un alma”. Dotando a la empresa de un alma le permite singularizarse en relación a la competencia en especificidad y en superioridad.
- b) *La comunicación liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa.* “La comunicación transforma a la empresa en un terreno familiar, implicando y favoreciendo la integración de todos”. La idea a comunicar es “estamos todos en el mismo barco”.
- c) *La comunicación desarrolla un ente imaginario comunitario: defender la patria.* Se pretende que la comunicación presente a la empresa como un ente de consenso intentando evacuar los conflictos al máximo.” La comunicación niega la idea de intereses opuestos porque transforma los protagonistas de un combate en interlocutores de un debate”.
- d) *La comunicación crea un lenguaje común.* Cuando hablamos de lenguaje, no estamos hablando únicamente de lengua, también comprende las costumbres, los rituales, los tabúes, los procedimientos de trabajo y las normas de la empresa constituyendo así, la identidad con sus empleados.
- e) *La comunicación canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador.* Este concepto federalizador ha de precisar la unidad y el carácter específico del grupo siendo movilizador del desarrollo, atractivo (si es oportuno el hacerlo público) y anticipativo.

- f) *La comunicación vivifica y hace evolucionar la cultura en la empresa* debido, entre otros, a que rompe inercias y facilita la flexibilidad; prepara, difunde y crea adhesiones hacia una decisión; combate los efectos del crecimiento externo que diluye la cultura de empresa.
- g) *La comunicación es una palanca de cambio*. Ante la incertidumbre que siempre rodea al futuro de una empresa, la comunicación actúa como palanca de cambio, ya que expresa no sólo la identidad de la empresa, sino también su identidad proyectada. “Cuando la comunicación traza el esquema del futuro de la empresa, este futuro es factible”.

Considerar la comunicación como una labor de dirección crea la necesidad de constituir un sistema de gestión útil y eficaz, y esto se canaliza a través de un órgano que se responsabilice de todas las comunicaciones de la empresa. Es de esta forma como la **Dirección de Comunicación** se define como el departamento o unidad específica que se encarga de la gestión de la comunicación corporativa. Es la heredera de lo que años atrás conocíamos como gabinetes de comunicación o gabinetes de prensa. Como señala Almansa (2005) eran los comienzos de un fenómeno comunicativo que si en un principio se ocupaba de la relación con los medios de comunicación - lo cual siempre ha preocupado a la organización y sigue siendo una de sus principales labores - hoy este concepto es mucho más complejo y amplio, abarcando todas las necesidades comunicativas que se presenten en la organización. Es importante destacar que como señala Romero (2020) no todas las organizaciones cuentan con una Dirección de Comunicación o gabinete propio (in house), sino que optan por recurrir a empresas externas expertas en comunicación (Agencias de Comunicación) que se encargan de estos asuntos dando soporte puntual o convirtiéndose en la consultora de comunicación “de cabecera” reportando directamente a un gerente de alto nivel de la organización.

Dircom (2013) en su Manual de la Comunicación establece los siguientes modelos organizativos en función del tamaño de la organización:



Figura 4. Propuesta de estructura organizativa para grandes y medianas empresas. (Dircom, 2013: 144).



Figura 5. Propuesta de estructura organizativa para pequeñas empresas. (Dircom, 2013: 145).

Como se puede observar atendiendo a las dimensiones de cada organización y al grado de desarrollo en el que se encuentre la gestión de la comunicación el número de ámbitos o parcelas puede variar. El tamaño de la misma, el sector del negocio, el estilo de dirección, los recursos disponibles y los intereses, entre otros factores, determinará la estructura organizativa de la Dirección de Comunicación en cada entidad.

No queremos dar por concluido este apartado sin hacer mención a una de las últimas aportaciones relevantes, de ámbito internacional, en torno a la sistematización de la comunicación de las organizaciones. Nos referimos al Modelo de Comunicación denominado “The Global PR & Communication Model 2021” propuesto por la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*:



Figura 6: The Global PR & Communication Model 2021.

Como explica Velasco (2020) en la *Revista Imagen y Comunicación* este modelo se estructura en 5 grandes bloques temáticos. El primero hace referencia al propósito el cual influye de manera determinante en el resto de bloques, como son la marca, la cultura corporativa, la reputación y comunicación: “El propósito permite establecer el marco de actuación o filtro para la toma de decisiones, la ejecución de la estrategia de negocio y el hilo conductor de la narrativa corporativa que servirá de guía para desarrollar toda la comunicación externa, interna y comercial de la organización” (2020: 16). El segundo bloque se centra en la marca y la cultura como aquellos activos que van a expresar la identidad y el propósito a través de los valores corporativos. “Estos valores deben guiar las actitudes y comportamientos de los empleados en todos y cada uno de los puntos de contacto de la marca corporativa con sus grupos de interés” (Ibidem), es decir, se trata de alinear las creencias y valores de la organización con la de los distintos stakeholders. El tercer bloque hace referencia a la gestión de la reputación, la medición y la gestión de riesgos: “la reputación debe ser entendida como la transformación y la mejora continua del comportamiento de la organización de acuerdo con las expectativas de sus grupos de interés en las acciones y comportamientos más relevantes” (Ibidem). El cuarto bloque está dedicado a la comunicación, gracias a ella se construyen relatos en torno a los valores intangibles y hace aflorar todo el valor que puede aportar la organización a la sociedad. Y por último, el quinto bloque pone de relieve “la necesidad de crear un sistema de inteligencia que permita dotar a la organización a través de la Dirección de Comunicación nuevas capacidades de inteligencia contextual y escucha social. Con todo ello, la organización podrá estar lista para afrontar sus principales retos: crear diferenciación no copiable, licencia para operar/legitimidad, *engagement* y prescripción.

### 3.2. Tipologías de comunicación

Planteada la actividad comunicacional como una parte inherente de la empresa y partiendo de la premisa de que ésta no es un ente aislado, sino que forma parte de un entorno social, la organización mantiene o debería mantener diálogos constantes con todo los stakeholders para garantizar su actividad. De esta manera, se constituye en el sistema nervioso de la empresa una serie de comunicaciones - controladas en parte por la organización- que según a quiénes se dirijan y con el fin de simplificar al máximo su taxonomía, podemos distinguir en dos grandes tipos de comunicación: comunicación interna y comunicación externa. La comunicación interna responde al área que Costa (2011) definía en su modelo de Comunicación Integral, como comunicación organizacional y en algunos aspectos podría considerarse también al área institucional. Mientras que la comunicación externa se situaría tanto en los ámbitos de la comunicación de marketing como en los de la comunicación institucional o corporativa.

Fernández (1991: 32) define ambos tipos de comunicación del siguiente modo:

- *Comunicación interna* es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

- *Comunicación externa* es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

No obstante, el hecho de realizar una tipificación de la comunicación en la empresa no significa que estas comunicaciones, internas y externas, sean independientes. Todo lo contrario, deben coordinarse y apoyarse mutuamente para cumplir las metas u objetivos establecidos por la empresa. No podemos olvidar el carácter corporativo o integral que define a la empresa.

Como se podrá observar el enfoque que estamos dando respecto a la clasificación de la comunicación responde especialmente a la esfera empresarial, considerando que ésta puede ser aplicada a otro tipo de organizaciones. Sin embargo, es cierto que en función de la naturaleza de la organización, la comunicación puede mostrar especificidades concretas.

En el ámbito de lo público podemos encontrar tres tipos de comunicación relevantes para la consecución de los objetivos establecidos. Nos referimos a la comunicación institucional, la comunicación política y la comunicación electoral. Aunque no vamos a profundizar en ellas en este marco teórico, sí que consideramos que debemos hacer alusión a las mismas. La comunicación institucional es aquella que es ejercida por los poderes públicos en sus distintos estamentos, con el fin de alcanzar objetivos tanto políticos como cívicos; es llevada a cabo por políticos y funcionarios tratando de establecer y mantener relaciones beneficiosas que construyan una buena reputación y obtener el apoyo ciudadano (Sanders y Canel, 2013). La comunicación política hace referencia a todas aquellas acciones que realizan los partidos políticos durante la legislatura. Y por último, la comunicación electoral “se circunscribe solo al periodo de elecciones en el que concurren los candidatos de los partidos políticos que aspiran a gobernar un país (Muela y García, 2021: 140).

Las ong’s también han tenido que desarrollar sus propios procesos de comunicación que por supuesto, nacen con la integración de las técnicas de marketing con el fin de obtener recursos para sufragar sus actividades sociales y para sensibilizar a la opinión pública sobre la causa promovida. Pero en los últimos años la comunicación en las ong’s también ha realizado un viraje hacia los ámbitos de comunicación corporativa e interna, dada la importancia de establecer buenas relaciones con el resto de stakeholders, no sólo con los socios o futuros socios. Al igual que las empresas, las ong’s han tenido que gestionar su identidad, su cultura y su reputación:

“Es de extrema importancia que las organizaciones sociales superen todo tipo de reticencia a aplicar las nuevas técnicas de comunicación al servicio de una mayor eficacia e impacto de sus respectivos mensajes. En una sociedad mediática y compleja, las ONG necesitan tener una identidad clara y nítida que las diferencie del resto de organizaciones empresariales. Por este motivo, las organizaciones sociales tienen que utilizar las herramientas de comunicación adecuadas para configurar su imagen global.”(Peris, 1999).

### **3.2.1. Comunicación interna**

Conocer y saber identificar quiénes son los públicos de la empresa y qué necesidades tienen va a permitir a la organización la correcta difusión de mensajes y tener conocimiento de cómo han percibido dichos mensajes por los públicos. La comunicación dentro de la propia empresa no

escapa a esta necesidad ya que como dice Fita (1999: 96) “la comunicación interna bien entendida radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y de los canales de comunicación difundidos por la empresa que canalicen sistemáticamente el hambre de información en el personal.”

La comunicación interna tiene como finalidad explicar a los públicos internos de la empresa, qué es lo que hace, así como, lograr un clima de trabajo favorable, implicando e integrando a todos sus miembros en su filosofía, y consecuencia de ello, incrementando la motivación, y como no, la productividad.

Como explica Berceruelo (2020) la empresa actualmente ya no se conforma con mantener informados a sus colaboradores, busca también su compromiso y, si es posible, que estos sean activos en la defensa de la reputación corporativa de la compañía en posibles situaciones de conflicto. Tener a una plantilla motivada, orgullosa de pertenecer a su empresa y alineada con los objetivos que marca la dirección es sin duda un pilar fundamental que puede influir en el éxito de una organización.

Morales (2001: 223) nos presenta tres funciones claras de la comunicación interna de una empresa:

- a) Información. Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente.
- b) Explicación. Para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la empresa, deben conocer y comprender las decisiones que se toman dentro de la misma. Todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas.
- c) Interrogación. Es muy importante, para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

En relación a esta última función de la comunicación interna, señalada por dicha autora, debemos añadir que es de vital necesidad que la empresa se plantee una auditoría referente a esta materia (comunicación interna) ya que esto ayudará a conocer cuáles son las diferentes opiniones que circulan en la empresa, anticipándose así a posibles disfunciones que pudieran aparecer, y evitar a posteriori, improvisaciones sobre la marcha.

Estas opiniones o actitudes que requieren de un análisis forman parte de lo que en la empresa se conoce como el *clima laboral*, el cual surge de las relaciones que se establecen entre sus miembros y que afectan a la vida de la propia organización.

La comunicación interna de la empresa concierne a todos sus integrantes (presidencia, dirección, cuadros directivos, empleados,...) y dependiendo de quién y cómo se va a comunicar nos encontramos con dos tipos de comunicación distintos:

- a) Comunicación formal: sigue el camino oficial dictado por la propia jerarquía de la empresa. La comunicación puede fluir de manera ascendente o descendente por el diagrama de la empresa, o de modo horizontal a través de ella.
- b) Comunicación informal: no sigue el camino oficial dictado por la propia jerarquía de la empresa. Es la información que se crea y emite de forma no oficial. La forma más característica de la comunicación informal es el *rumor*.

La comunicación formal es aquella comunicación planificada y perfectamente definida, que se transmite a través de las líneas dibujadas en el organigrama de la empresa, reconociéndose como comunicación oficial. La realidad formal en la empresa está constituida por dos aspectos importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de comunicación. La empresa se organiza, por un lado, según las funciones o tareas que en ella se llevan a cabo, con el fin de alcanzar de manera conjunta unos resultados óptimos. Y por otro lado, la empresa se organiza jerárquicamente, mostrándonos “las líneas de autoridad que se dibujan en la empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba abajo, desde la más alta dirección hasta el último y más sencillo colaborador dentro de la compañía.” (Morales, 2001: 226).

Basándonos, por lo tanto, en la idea de que la comunicación formal es el resultado de una organización funcional y jerárquica, observamos que, de forma gráfica, dicha comunicación se puede plasmar en las líneas del organigrama tanto verticalmente (descendente o ascendente) como horizontalmente.

Cuando hablamos de comunicación descendente estamos haciendo referencia a la comunicación más básica y que se utiliza tradicionalmente en la empresa. Kreps (1995: 226) la define como aquella comunicación “que fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la organización.” En una organización, a este tipo de comunicación se le considera la forma más tradicional y natural de transmitir mensajes.

Entre sus principales funciones o misiones encontramos la de transmitir órdenes a las jerarquías inferiores basadas en información relacionada con el trabajo y el desempeño que sus miembros deben realizar, así como enseñarles a reconocer e interiorizar los objetivos de la empresa. Es de este modo como se consigue que los integrantes de la empresa conozcan los principios y valores de la organización fomentando a su vez el orgullo de pertenecer a ella. La comunicación descendente debe ser clara, veraz y sensible a los públicos a los que se dirige transmitiendo información necesaria e interesante.

La comunicación ascendente realiza el recorrido contrario de la descendente: fluye de la base de los empleados hacia la alta dirección de la empresa. Esto permite tener, a los responsables de los niveles más altos de la empresa, un contacto más estrecho y directo con sus subordinados. De este modo, “se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas “(Ongallo, 2000: 35). Es decir, se consigue que sus integrantes se sientan protagonistas, se involucren en la actividad empresarial provocando una mayor cohesión en el seno de la empresa.

Si los canales de comunicación ascendente están bien establecidos, el cuadro directivo puede beneficiarse del feedback, recogiendo así los inputs que proceden de todos los rincones de la

empresa, con la pretensión de ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar las políticas estratégicas de la compañía.

Cuando la comunicación se produce entre personas o departamentos que estén en un mismo nivel de autoridad o jerarquía, estamos hablando de comunicación horizontal. Rogers (1980: 101) comenta que los flujos de comunicación horizontal ocurren con más frecuencia que los flujos verticales “porque los hombres están más inclinados a hablar con más libertad y franqueza a sus iguales que a sus superiores.” La existencia de la comunicación horizontal permite mejorar la integración de los departamentos funcionales, produciendo así un intercambio de informaciones entre compañeros fomentando la cooperación entre ellos y ayudando a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás.

Hasta ahora hemos analizado la comunicación que se planifica de manera formal en la empresa. Como vamos a ver, en ésta también surge otro tipo de comunicación que no sigue canales ni procedimientos establecidos formalmente y que se desarrollan entre los miembros de la organización. Es lo que llamamos comunicación informal.

La comunicación informal se constituye a partir de interrelaciones espontáneas entre los miembros de la empresa pudiendo proporcionar, de esta manera, informaciones a los directivos respecto a la labor de sus empleados, ayudando a comprenderlos mejor, y contribuyendo así a la eficacia de la empresa para alcanzar sus metas. Por tanto, es evidente que la comunicación informal siempre va a hacer acto de presencia en la empresa, y por consiguiente, adquirirá un valor importante a tener en cuenta. La comunicación informal puede presentarse a través de noticias o comentarios, pero también puede adquirir un carácter negativo y convertirse en un *rumor*.

El rumor suele aparecer cuando a través de la comunicación formal no se da la suficiente información a los miembros de la empresa sobre cualquier aspecto que le afecte y es de interés para sus miembros. De este modo, suelen recurrir a otras fuentes para conseguirla.

Paniagua (2005: 210) señala tres posibles orígenes en la génesis de un rumor:

- a) Se produce en la misma empresa debido a que ésta no tiene agilizados sus sistemas de comunicación interna o simplemente no los posee. Eso da pie a que se creen historias que quizás sean verdaderas en parte, pero que si no se preocupan en desmentir o parar pueden provocar algo irremediable.
- b) Es producido por la autosuficiencia de los responsables de la empresa, que piensan que no deben explicar determinadas acciones, para ellos, muy sabidas y conocidas, pero que resultan no serlo tanto para el personal.
- c) Puede ser la misma competencia. Puede darse el caso de empresas con un deplorable código ético que acuden a estos sistemas para reducir a sus adversarios.

Sea como fuere, el rumor se presenta como una forma de comunicación que parece escapar del control por parte de los estamentos formales pudiendo derivar en una situación perturbadora para la empresa.

Nosnik (1988: 60) define el rumor como:

“la parte general dañina de la comunicación informal, ya que por lo general es ambigua, carece de fundamentos y en su difusión las personas que los transmiten filtran y seleccionan aquellos sucesos que mayor impacto les causan, distorsionando el sentido del mensaje original.”

En definitiva, nos referimos al rumor como aquel tipo de información confusa, que no tiene unas fuentes claramente definidas, y que se propaga a través de los canales informales de comunicación. Es por este motivo que en muchas ocasiones se realizan interpretaciones negativas, pues se consideran “cotilleos”, debido a que no pueden ser contrastadas.

Pero, hay que dejar claro que no todos los rumores poseen un contenido negativo. A veces, simplemente se trata de información que interesa a los miembros de la empresa sobre lo que se está haciendo o se va a hacer en ella. Incluso, puede llegar a plantearse como estrategias de la propia dirección para testar el clima o el ambiente que se crea por la posible inclusión o implantación de nuevas medidas. Lo negativo de todo esto, es que debe ser controlado en todo el momento, pues puede tomar unos caminos difíciles de encarar si no se para a tiempo.

Para finalizar este punto, quisiéramos hacer referencia a los instrumentos de comunicación que una organización tiene a su disposición para canalizar su comunicación interna. Cada empresa establece unos medios u otros en función, entre otras cosas, de su tamaño, la actividad que realiza y, en definitiva, de la política interna que se plantee. Aquí vamos a señalar los medios o instrumentos más comunes que se utilizan entendiendo además que éstos no son exhaustivos, sino que indicamos los más frecuentes o los más comunes:

a) *Reuniones*: es el método de comunicación interna más conocido. Su objetivo es destinar durante un tiempo determinado y un lugar concreto al intercambio de comunicaciones e impresiones con un objetivo establecido a priori entre los miembros que son citados para acudir a dicha reunión.

b) *Cartas o mailings de dirección*: están destinados a difundir información relevante, casi siempre firmadas por el director o máximos responsables de la compañía, que tiene como destinatarios a los empleados, para informar sobre aspectos de la vida de la misma empresa. Puede ser enviadas periódicamente o en casos puntuales.

c) *Periódico o revista interna (house organ)*: tiene como finalidad primordial establecer una conexión entre los miembros de la empresa fomentando los sentimientos de pertenencia ya que en él se informa sobre todas las actividades que se desarrollan en la empresa; se intenta motivar a los miembros resaltando las experiencias positivas y los esfuerzos llevados a cabo por ellos; se favorece el diálogo entre el personal, integrándolos en la estrategia general de la empresa.

d) *Tablón de anuncios*: es una buena herramienta para transmitir informaciones importantes o urgentes. Es de fácil realización (sencillo, rápido de montar y barato) y flexible en la información. Eso sí, exige una permanente actualización de sus noticias o eventos.

e) *Buzón de sugerencias*: es un instrumento de recogida de ideas, propuestas o innovaciones o cualquier tipo de iniciativas para un mejoramiento de la calidad, la productividad, las condiciones de trabajo, etc, en fin, para contribuir a una mejora de la organización.

a) *Intranet y uso de redes sociales*. Gracias a la tecnología internet, es posible crear una *intranet*, que entre las ventajas que presenta su aplicación, facilita y controla el acceso de los trabajadores a la información y la comunicación interna. Dentro de la Intranet, se integran numerosas herramientas como el *correo electrónico, revistas o periódicos digitales, bases de datos, reuniones on-line, videoconferencia, foros de discusión, etc.* Por otro lado, el uso de las redes sociales se está imponiendo en el día a día de las organizaciones y como señala Berceruelo (2020: 112):

“deben ser pensadas no solo en términos de facilitar la conectividad entre los profesionales de una empresa. También han de ser capaces de complementar sus dinámicas de trabajo diarias y adaptarse a las formas de hacer de la organización (...). Es necesario educar en su uso e impulsarlas desde la línea jerárquica, especialmente en aquellas compañías que poseen una alta dispersión de canales internos”.

### 3.2.2. La comunicación externa

La comunicación externa nace de la necesidad de la empresa por mantener diálogos constantes con aquellos públicos de interés que se sitúan en el entorno de la organización.

Se suele nombrar a los clientes/consumidores como público externo por excelencia, especialmente, para la comunicación que se articula con fines comerciales. Sin embargo, no nos podemos olvidar otros tipos de públicos que también son considerados externos y cuyo poder influencia en el quehacer organizacional también resulta relevante, como son los proveedores, medios de comunicación, líderes de opinión pública, gobiernos, instituciones financieras, instituciones públicas o comunidad local, entre otros. Con ellos los objetivos son otros, a grandes rasgos, generar imagen positiva que con el tiempo se convertirá en reputación, y por ende, generar confianza y credibilidad.

Entrando en detalle, la pretensión de hacer fluir una serie de comunicaciones por parte de la empresa hacia el exterior se realiza para:

- a) dar a conocer la empresa entre los públicos, promover sus productos/marca y aumentar su notoriedad. Esto será posible a través de la relación que la empresa establezca con el consumidor o usuario final a través de los medios de comunicación off-line y on-line. Es aquí donde entraría en juego la comunicación de marketing atendida por las técnicas *above the line* o *below the line*.
- b) transmitir la identidad de la organización y generar una imagen y reputación positiva de la misma. Acciones emprendidas de patrocinio, de relaciones públicas, loby, etc...son instrumentos utilizados para dar a conocer a los públicos externos, la identidad y cultura

corporativa de la empresa (su visión, misión y valores) por su vinculación a acontecimientos de dimensiones públicas.

- c) difundir información útil que concierne a la empresa y que se considera de interés general y ligada a la actualidad. Para ello, las relaciones con los medios de comunicación deben ser un determinante a tener en cuenta en los programas de comunicación. Cuándo aparecer, dónde y por qué son preguntas que el responsable de comunicación de la organización debe plantearse procurando que estas apariciones en los medios respondan favorablemente a los intereses de quien representa.

Es fundamental que el trato con los medios de comunicación no sea nunca improvisado. Se debe realizar una investigación sobre qué medios existen a nuestro alrededor y cuáles serán los más útiles a la hora de difundir nuestra información. Como señala Fita (1999: 115):

“Cada estrategia de comunicación externa debe ser analizada conforme al tipo de medio en que debe recaer, se trata de examinar el tipo de soporte susceptible de servir al cometido de la información de la empresa en todos los aspectos de su actividad (económicos, comerciales, técnicos, financieros o sociales).”

Respecto a los instrumentos que se disponen para hacer llegar la comunicación externa, Podemos nombrar los siguientes:

-Medios convencionales (medios de comunicación tradicionales), redes sociales, web y no convencionales (promociones, patrocinios, mk directo,...) mk de guerrilla (ambient marketing, flasmobs, vídeos virales,...) mk boca-oreja (influencers, recomendaciones realizadas por consumidores), podcasts....

-RRPP (comunicados de prensa, ruedas de prensa, organización de eventos, newsletters,...).

### 3.3. La especificidad de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis

#### 3.3.1. Concepto de comunicación de crisis

La comunicación en situaciones de crisis responde a una realidad que, a menudo, las organizaciones no quieren reconocer: éstas están expuestas a acontecimientos no deseables que amenazan los objetivos de la entidad, convirtiéndose en un foco de atención entre sus públicos. Es más, a menudo, las propias crisis estallan por falta de una dirección y coordinación eficaz de la comunicación por parte de la propia empresa o institución. En palabras de Costa (2004: 177):

“Los consultores que somos un poco *fenomenólogos*, percibimos que muchas de las crisis que estallan en las empresas revelan dos problemas: falta de información, de intercomunicaciones, de ideas compartidas y falta de controles en los procesos. Una cultura de comunicación bien asentada enseña que el mejor antídoto es la previsión y la proacción (...) conducta ética, cultura corporativa, comunicación como dispositivo de monitoreo, de información y de gestión (...)”

Cuando una empresa se ve involucrada en una crisis, ésta se encuentra ante una situación de riesgo, pudiendo afectar tanto a sus integrantes como a los públicos de su entorno. Por un lado, aparecen los conflictos internos, a veces por eludir responsabilidades. Y por otro, los públicos externos empiezan a perder su confianza y credibilidad hacia la empresa:

“Todo se magnifica por el interés de los medios en las crisis, con la aparición de buenos y malos, que atraen la atención del público y mantienen viva la atención, agravando los procesos de deterioro. Y ocurre lo mismo ante una catástrofe natural, un fallo funcional grave, una crisis de honorabilidad, una amenaza económica o una crisis interna.” (Villafañe, 1993: 300).

Por todo ello, saber gestionar una crisis, desde el punto de vista de la comunicación, puede llegar a ser de vital importancia para que la empresa salga a flote, evitando así consecuencias y/o repercusiones negativas tanto para ella como para el resto de sus públicos. Es importante tomar en primera instancia decisiones que lleven a la acción, por ejemplo, en el caso de accidentes laborales, asistir a los posibles afectados o víctimas que pudieran producirse, o en casos de *recall* (retirada de productos), lo urgente es quitar del mercado todo aquel producto que pueda poner en peligro la salud o la vida de las personas si lo llegaran a consumir. Eso sí, estas acciones no tienen valor por sí mismas (por el hecho de ser acciones) sino en tanto y cuanto son paliativas (acciones para solucionar la crisis).

Gestionar una crisis significa planificar con previsión las posibles situaciones de crisis que se pueden producir en una empresa capacitando a la misma para ejecutar de manera rápida y eficientemente las medidas necesarias de emergencia. Pero lamentablemente, no todas las empresas tienen por costumbre actuar de forma preventiva sobre las situaciones de crisis.

En la gestión de la crisis, las medidas de prevención, técnicas y de seguridad deben ir acompañadas por flujos de comunicación planificados y coherentes que tratarán de encauzar de la mejor manera posible ese momento no deseable por el que atraviesa.

El objetivo que persigue la comunicación en una situación de crisis es “conseguir credibilidad en la empresa como fuente de información y generar confianza, tanto en el conjunto de la opinión pública como en las autoridades y los medios de comunicación.” (Cornadó, 2000: 137).

Es lógico pensar que la reacción ante la crisis debe ser rápida y contundente, apostando en primer lugar por actuar y hacerle frente para que no produzca posibles daños o en caso de no poder evitarlas, minimizar si cabe sus consecuencias. En segundo lugar, apostando por la comunicación como la respuesta más adecuada en estos casos:

“se trata por una parte de frenar la crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la crisis, sea mínima.” (Piñuel, 1997: 171).

Efectivamente, una situación de crisis creará opinión pública sobre lo sucedido. La presencia en los medios de comunicación provocará que lo que está sucediendo en la empresa se convierta en dominio público, lo que le obligará a proponer una serie de acciones comunicativas que den algún tipo de explicación sobre lo que está ocurriendo y cuáles serán las directrices a llevar a cabo por la empresa para enmendar la situación. Marín (2000: 269) resume este hecho de la siguiente manera:

“La opinión pública demanda conocer el desarrollo de los acontecimientos y el tipo de decisiones que se adoptan para afrontarlos; siendo el hecho de tener que decidir bajo la presión del ritmo rápido de los acontecimientos, lo que obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación para justificar esas decisiones y, al mismo tiempo, explicar los motivos y la incidencia de la crisis.”

Por consiguiente, la comunicación aplicada en situaciones de crisis no debería improvisarse, tomándose en consideración en tiempos donde la situación es estable.

Ante este panorama, y haciendo un repaso a la literatura que existe sobre comunicación de crisis, apuntamos las definiciones que nos dan varios autores. Mazo (1994: 315) define el concepto de comunicación de crisis refiriéndose a:

“la preparación o prevención que las organizaciones han de aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), bien con los propios miembros de aquéllas, bien con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar a la imagen o a las relaciones de la corporación con sus públicos (públicos relevantes). Su tratamiento, por tanto incluye no sólo la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la situación perturbadora.”

En segundo lugar, recogemos la idea de Martín y Rodríguez (1997: 8), que hablan de la comunicación para situaciones de crisis como:

“conjunto de acciones comunicativas, integradas en un plan de comunicación para situaciones de crisis (o en su defecto, plan de comunicación) que la empresa articula de cara a la prevención y resolución de situaciones que ponen en peligro la imagen y el normal funcionamiento de la empresa.”

Y por último señalaremos la aportación que nos hace González Herrero (1998: 38), sobre el tema, quién tomando como referencia la supeditación de la comunicación de crisis bajo la filosofía de la gestión de crisis, propone la siguiente definición de *gestión de comunicación de crisis*:

“La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.”

Si nos detenemos un momento en las definiciones citadas, veremos que exponen tres conceptos coincidentes y que se repiten entre sus líneas. En las tres definiciones se habla de **prevención**; ya hemos hecho hincapié en lo importante que resulta adoptar una estrategia comunicativa para anticiparnos a la crisis en tiempos de calma. Seguidamente, y aunque parece lo más obvio, es necesario establecer una serie de acciones comunicativas que faciliten la gestión de la crisis para encontrarle una salida lo más rápidamente posible. Estas acciones y más procedimientos deberán ser tenidos en cuenta en un **plan de comunicación de crisis**. Y por último, coinciden en mentar el concepto de **imagen y reputación**, considerándolas como las posibles perdedoras de toda situación anómala o problemática que padezca la empresa.

Aunque la imagen y/o reputación de una empresa puedan salir dañadas tras una crisis, existen casos, donde la amenaza se convierte en una oportunidad, en un avance y en un reforzamiento de la empresa ante sus públicos.

Por otro lado, debemos destacar la importancia que tiene para la empresa poseer una reputación positiva, antes de que suceda la crisis, ya que se convertirá en la mejor protección y en un valor que soportará el desgaste producido por la crisis, proporcionando credibilidad y confianza entre sus públicos.

Esta imagen y/o reputación de la que hablamos, debe ser fruto de la gestión global de la comunicación que se implementa en la empresa. Por ello, debemos considerar a la comunicación de crisis como una parte más de la comunicación corporativa que encauzando de una forma coordinada y coherente las acciones de comunicación consigue alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, siendo trasladados a los distintos públicos de la organización. Es de esta manera como en la empresa se crea una cultura corporativa estableciendo unas líneas de comunicación común en toda su expresión hacia el interior y el exterior de la empresa. El tipo de comunicación de crisis que se practique en la empresa va a ser un reflejo total de dicha cultura corporativa.

### **3.3.2. Modelo de gestión de comunicación en situaciones de crisis**

A continuación, vamos a hacer referencia al modelo teórico propuesto por Enrique (2013) para mostrar los procesos y pasos que conlleva la gestión de comunicación en situaciones de crisis:

## Modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis en Tres Etapas

### ETAPA DE PREVENCIÓN

- Identificación riesgos
- Análisis antecedentes y presentación diagnóstico
- Determinación escenarios hipotéticos
- Definición estrategia y plan de comunicación
- Identificación públicos implicados
- Ideación argumentario y preparación materiales
- Especificación canales de comunicación
- Fijación calendario de acción
- Establecimiento comité de crisis y sede control de la crisis
- Nombramiento posible portavoz oficial
- Formación personal



- Evaluación situación post-crisis
- Adaptación política de comunicación
- Planificación actividades de recuperación de imagen y/o reputación corporativa
- Ejecución programas y acciones fijadas
- Evaluación plan establecido

### ETAPA DE RECUPERACIÓN

Figura 7. Modelo de gestión de comunicación de crisis en tres etapas (Enrique, 2013).

El Modelo de Gestión de la Comunicación en situaciones de crisis en Tres Etapas que proponemos está centrado en las fases por las que una crisis es susceptible de atravesar y se divide básicamente en tres etapas: la etapa de prevención, la etapa de reacción y la etapa de recuperación.

**La etapa de prevención** recoge una serie de actividades que pueden ayudar a evitar que una crisis tenga lugar o si finalmente no puede impedirse a establecer unos mecanismos que contrarresten sus efectos. El primer paso que debe darse en esta etapa es la identificación de riesgos, es decir, detectar todos aquellos asuntos capaces de amenazar los objetivos empresariales. Para ello, es importantísimo realizar un estudio del entorno, un análisis de las situaciones que pueden resultar potencialmente críticas. Recolectar los antecedentes de situaciones conflictivas que no tan sólo

han afectado a la propia empresa, sino también al resto de compañías del sector proporciona una información de gran utilidad para realizar un diagnóstico del momento en el que se encuentra la organización. Con toda esta información podemos dibujar los escenarios hipotéticos que pueden darse con el fin de establecer el *modus operandi* correspondiente y si es factible, elaborar un Manual de Comunicación de crisis. Dicho Manual es un instrumento de prevención, que debe prepararse previamente al plan de comunicación de crisis, y está formado por una serie de documentos y protocolos a seguir que en cualquier momento pueden ser requeridos por el gabinete de crisis, tanto para la articulación del propio plan, como para realizar alguna acción concreta, ya que en él debe residir datos e información de interés para afrontar una crisis (Informes resumidos sobre anteriores situaciones de crisis, modelo de nota de prensa, listados de medios de comunicación, etc...). Con todo lo antedicho, es momento de concretar qué estrategia de comunicación se va a desplegar durante esta etapa de prevención y si ésta será la misma en el caso de estallar la crisis. Esta estrategia de comunicación definirá el plan operativo a seguir, marcando unos objetivos, que responden a la postura que la empresa decidirá tomar. Este plan contempla los siguientes elementos principales: la identificación de los públicos con los que la empresa establece relación y con los que en caso de producirse la crisis va a tener que estrechar sus relaciones, la redacción de los mensajes y argumentos necesarios que la empresa quiere transmitir (establecer unas plantillas con respuestas ya redactadas), la especificación de los canales que va a utilizar la empresa para hacer llegar estos mensajes y la fijación de un calendario de ejecución de cada una de estas acciones.

Es en esta etapa, donde se hace necesario determinar quiénes conformarán el comité de crisis y en qué momento debe establecerse con el fin de tomar decisiones que afectarán al rumbo de la probable crisis. Es imprescindible además fijar un lugar o sede desde donde se realizará el control. Se designará un portavoz oficial de la crisis, con el fin de dotar uniformidad y solidez a los mensajes que se desean transmitir. Si se decide contar con más de un portavoz, resulta de vital importancia acordar cuáles son las funciones de cada uno de ellos y manejar la misma información para que no haya incoherencias en sus discursos. Existe la posibilidad de preparar una serie de cursos para perfeccionar la tarea encomendada de portavoz, así como otros métodos que permitan formar al resto del personal con la pretensión de hacerles extensibles estos fundamentos de gestión de crisis. Las sesiones de simulación de situaciones de crisis son un ejemplo.

La **etapa de reacción** se inicia cuando la crisis estalla. El asunto ha sido cubierto por los medios de comunicación saliendo a la luz pública. Es el momento de lanzar los mensajes establecidos, en los que se concreta la postura o posicionamiento que la empresa mantiene ante el asunto. Es aquí donde se definirá la estrategia de respuesta por la que se optará. Es necesario que la empresa cuente con un portavoz que dé la cara ante la opinión pública. En esta situación sea cuál sea la causa de la crisis, el poder contar con una persona que represente a la empresa y sea capaz de mostrarse ante sus públicos, denota responsabilidad y capacidad de gestión por parte de la compañía. A lo largo de todo el desarrollo de la crisis, hasta que se consigue dar con una solución, es fundamental realizar un seguimiento de los medios de comunicación, off-line y on-line, ya que estos se convierten en una especie de termómetro en el que se puede medir la gravedad del asunto. Al igual que lo hace la propia empresa, sus públicos utilizarán los medios para dar a conocer sus opiniones, para lanzar mensajes y para difundir toda clase de información al respecto, incluidos los rumores. La empresa continuamente tiene que vigilar cuál es la situación en la que se encuentra. Esta operación le permite adelantarse y preparar una información para ser emitida, comportándose así de manera proactiva. El equipo encargado de coordinar la crisis desde la

perspectiva comunicativa debe controlar que el plan se implementa adecuadamente haciendo hincapié en la gestión eficaz de la comunicación con los públicos implicados.

La **etapa de recuperación** significa que la crisis ya ha pasado. Es hora de valorar cuáles han sido los aciertos y cuáles los errores en la gestión de la crisis, así como evaluar los posibles daños que ésta ha podido causar, entre los que se encuentran los daños en la imagen corporativa de manera puntual, o incluso, valorar si los efectos han llegado a afectar a la reputación de la organización. Puede darse el caso, tras la revisión, que la empresa se plantease introducir cambios en la política de comunicación que mantenía hasta ahora. Aunque la crisis ha finalizado es un buen momento para iniciar una nueva etapa de prevención para futuras crisis y este planteamiento implica la adopción de medidas y mecanismos que no se habían tenido en cuenta en la crisis acontecida. Se trata, por tanto, de incorporar mejoras en el plan de gestión de crisis y/o de comunicación de crisis. Por último, lo que nos resta es planificar actividades de recuperación de la imagen, ejecutarlas y evaluar sus resultados. Es de este modo como podremos dar por finalizada la etapa de recuperación.

### **3.3.3. Estrategias de comunicación en situaciones de crisis**

Analizar qué tipo de comunicación es la más adecuada para aplicar en una situación de crisis va a depender en cierta medida de la identificación de los públicos con los que la empresa va a interactuar para poder dar solución a la crisis. Es por ello que partimos de la idea de que no a todos los públicos de la empresa les preocupa lo mismo y que seguramente reaccionarán de manera distinta ante una crisis.

La identificación y clasificación de los públicos implicados en una crisis se estipula en gran medida por quiénes y cómo son afectados, lo que comporta poner más énfasis en el ámbito de la comunicación empresarial que más lo requiera, ya sea en la comunicación corporativa / institucional, en la comunicación comercial o en la comunicación interna.

Como apunta González Herrero (1998: 189) sea como fuere, un buen sistema de comunicación interna es totalmente crucial para la gestión de la comunicación de crisis, independientemente de si los públicos internos son afectados de manera directa, o bien se trata de hacer frente a una crisis externa:

“El gestor de crisis tiene que asegurarse de que existe un flujo constante de comunicación entre los miembros del comité de crisis y el resto de empleados. Esto es cierto tanto antes como durante de una crisis. Es importante informar a los trabajadores de las medidas que ha adoptado la organización en el caso de que se produzca una crisis y de hacerles ver que su cooperación es importante para que todo funcione correctamente, y también para evitar posibles incidentes”.

Además, en algunas ocasiones, los públicos internos, no sólo juegan un papel importante en la comunicación porque puedan convertirse en los aliados de la empresa para hacer frente a la crisis, los empleados también pueden ser los que lleven a la empresa a una situación de crisis, ya sea por conflicto laboral, o bien, por algún accidente que se ha producido en su interior.

El citado autor (Ibídem) comenta que es relevante conseguir una buena comunicación entre dirección y trabajadores ya que puede ser de gran ayuda a la hora de disminuir las tensiones internas. En las empresas en las que existe un buen clima interno es más fácil que haya cohesión ante una situación de crisis, y por ende, según la manera en la que se lleva a cabo la comunicación interna suele ser también un indicativo de cómo la empresa se comunica con el exterior. Las empresas que se caracterizan por una deficiente comunicación interna suelen ser también deficientes en sus comunicaciones hacia el exterior. No olvidemos, que es la cultura de la entidad la que determina los estilos de ésta.

Coincidimos con González Herrero (Ibídem) en pensar que el tratamiento que se le va a dar a la comunicación en situaciones de crisis está ligado a la cultura comunicacional que la empresa posea, y concretamente, al grado de prevención, planificación y gestión que ésta promulgue. Este hecho permitirá a la empresa, ante una crisis, minimizar los efectos negativos que se pudieran producir y salir de ella en mejores condiciones que aquellas que no tengan en cuenta todos estos valores. Como consecuencia de este planteamiento, podemos decir que la empresa puede adoptar diferentes estilos o tipos de comunicación que sentarán las bases primordiales en el momento de afrontar una situación de crisis.

Solà (1996: 41) diferencia tres maneras de tratar la comunicación y que deben tenerse en cuenta en toda gestión de comunicación de crisis:

- *Comunicación preventiva*: consiste en iniciar un programa de crisis cuando todavía no se prevé ningún indicio, aunque sólo sea como medida preventiva. Este programa de comunicación no sólo aliviará los efectos de la crisis sino que como es lógico, colaborará en darle mayor prestigio y/ reputación. Lo cual significa que no sólo se está invirtiendo por si hay una crisis, sino que se podrá recoger sus beneficiosos efectos a medio plazo.
- *Comunicación proactiva*: que normalmente tiene por objeto las crisis imprevisibles. Concretamente es el tipo de comunicación que se tiene que adoptar en el momento en el que se inicia la crisis, a partir de una maniobra de anticipación mediante el desarrollo de herramientas de gestión de comunicación.
- *Comunicación de respuesta*: la que se establece a partir del conocimiento público de una crisis. Aplicar este tipo de comunicación provoca menor efectividad ya que una vez desencadenados los rumores que siguen a la crisis, es muy difícil conseguir de nuevo la imagen favorable que poseía la empresa.

Los rumores nacen principalmente por una ambigüedad sobre un suceso que ha acontecido en la empresa y que rápidamente se transmite; normalmente de boca en boca entre los públicos internos de la empresa. Pero, evidentemente, el rumor no sólo es característico de la comunicación interna de la empresa sino que incluso puede ser motivador de una crisis externa debido a su circulación por la opinión pública.

Retomando el tema de la importancia de identificar a los públicos implicados en una crisis, es necesario previamente haber analizado quiénes son todos los públicos de la empresa, para que posteriormente en caso de que acontezca una crisis, se pueda estipular quiénes se pueden ver más

perjudicados y cómo se tratará la información para intentar que se vuelva a la normalidad lo antes posible, y es que como comenta Marra (1998: 462) “ la habilidad de comunicar rápida y efectivamente es claramente un componente de éxito y efectividad en la gestión de la de crisis”.

Mitroff (1997) establece una diferencia entre las empresas que no están preparadas ante una posible crisis y aquellas que sí lo están. La distinción radica en que la organización preparada para la crisis, la ve como algo que le afecta no solamente a la propia entidad sino también a todos los grupos de interés (stakeholders). Mientras que la empresa no preparada para la crisis pero que es propensa a ella, la define como algo que le sucede principalmente a ella, sin tener en cuenta a los públicos.

Es obvio que la situación crítica no afecta a los diferentes públicos de la empresa con la misma intensidad y evidentemente no comporta las mismas consecuencias. Por tanto, hay que concretar qué públicos serán los destinatarios de la información y cuáles son las preocupaciones específicas de cada uno de ellos para así dar una imagen de control y de deseo por salir de esta situación.

La clasificación de los públicos internos y externos puede hacerse de dos formas (Marín, 2000: 27):

a) Por su incorporación secuencial y temporal a la crisis. Aparecen aquí tres grandes públicos:

1. Los que están en la crisis desde su origen (colectivo interno, accionistas, proveedores y clientes).
2. Los que intervienen para controlarla, gestionarla y superarla (directivos, comité de crisis y asesores).
3. Los que, desde su puesto de espectador, observan y opinan sobre ella (medios de comunicación, y a través de ellos, el gran público).

b) Por la forma en que son afectados. Suelen ser los públicos internos y los que mantienen relaciones de producción con la entidad (clientes, proveedores, consumidores, accionistas, etc...) los que se verán más directamente involucrados; y por supuesto no se puede olvidar a los poderes públicos por la repercusión social de la crisis.

Con referencia al modo de establecer comunicación con estos públicos, y concretamente con el personal de la empresa - desde el directivo al personal base - se debe mantener una comunicación igual en todos sus niveles, de forma horizontal, para poder crear un sentimiento de unidad en esos momentos tan difíciles que se producen. Deben estar bien informados de lo que está ocurriendo y que la empresa demuestre que su colaboración en estos momentos es fundamental para poder gestionar con éxito la crisis y darle salida cuanto antes. Si por el contrario esto no se tiene en cuenta, el público interno se convierte en una fuente primordial para los medios de comunicación cuyo objetivo es extraer información de lo que ocurre y si la empresa no ha sentado correctamente las bases de comunicación con el personal pueden ser creadores de posibles rumores, o bien, pueden tomar posiciones que afectarán notablemente a la estabilidad de la empresa.

En lo que atañe a los públicos externos, los medios de comunicación se convierten en el público externo por excelencia ya que dependiendo del tratamiento que hagan del suceso acontecido en la empresa provocará una situación de crisis específica según la repercusión o eco que los medios

hagan de ella. Ellos serán los encargados de difundir lo ocurrido a los distintos públicos bajo sus propios análisis e investigaciones. La relación con ellos debe ser estudiada y planeada, como veremos a posteriori, ya que depende, en gran medida, de ellos que la organización pueda recuperarse cuanto antes y volver a tiempos de calma.

Otros públicos de interés son los proveedores, accionistas, sindicatos o clientes, entre otros, a los que se deberán dirigir varias acciones de comunicación recogidas en un plan, teniendo en cuenta la especificidad de cada uno de ellos. Por supuesto no se puede olvidar al *gran público* que aunque no tenga una relación estrecha con la empresa puede que tras lo que ha visto o escuchado a través de los medios de comunicación tengan una imagen negativa de la empresa por lo que se deberán idear otro tipo de acciones para salvaguardar su imagen o contrarrestar la mala reputación que se ha creado tras la crisis.

Llegados a este punto, queremos señalar una serie de procedimientos que establecen Westphalen y Piñuel (1993: 117), a los que ellos denominan, **principios estratégicos**, que son básicamente posibles maneras de actuar ante los públicos, o en otras palabras, diferentes estrategias de respuesta hacia sus públicos en determinados momentos concretos de crisis:

- **Estrategia del silencio:** se trata de no reaccionar ante las acusaciones o de hablar de ello lo menos posible. Ni se confirma ni se desmiente, la organización opta por una actitud pasiva. Lo hacen pensando que así, que con el silencio se apagará la crisis, pero si finalmente la crisis se confirmara, esta estrategia puede ser devastadora para la marca. Entre sus ventajas encontramos la simplicidad, ya que la comunicación se reduce a su más mínima expresión (no comment), y en el caso de rumores infundados, el silencio contribuye a secar una crisis poco virulenta. La empresa optará por el silencio cuando no se ve afectada o implicada directamente en la crisis. En contrapartida, el silencio está mal considerado cuando nos enfrentamos a una crisis grave. Esto es interpretado como una escapada y parece probar la culpabilidad de la empresa y, como consecuencia, la imagen de la empresa resulta bastante dañada. Hay que tener en cuenta, que si tú no quieres hablar, otros lo harán por ti, y que por tanto circulará información que no podremos controlar.
- **Estrategia de la negación:** ésta sucede cuando la empresa niega rotundamente el incidente y rechaza cualquier interés o dedicación que se le quiera interponer. Es una estrategia muy delicada y por tanto hay que sopesar sus consecuencias. Si la información que se está difundiendo es totalmente errónea o falsa, esta técnica permite frenar cualquier evolución de la crisis. En cambio, resultaría catastrófico para la imagen de la empresa utilizar esta estrategia en el caso de que las acusaciones estuvieran totalmente justificadas. Podemos perder la confianza y la credibilidad de nuestros *stakeholders*.
- **Estrategia de transferencia de responsabilidades:** consiste en hacer asumir la responsabilidad a un tercero para proteger a la empresa como tal. Puede tratarse de una persona de la propia empresa, o bien, del exterior, como un competidor, un periodista, etc... Esta estrategia resulta eficaz sólo a corto plazo, ya que tocará al tercer en discordia justificarse, mientras tanto, la empresa puede preparar con

tranquilidad su plan de defensa. Este procedimiento no es nada apreciado por el gran público ya que corre el riesgo de ser interpretado como una negativa de la empresa de asumir sus responsabilidades. Se recomienda utilizar esta estrategia cuando la empresa inculpada sea realmente inocente.

- **Estrategia de la confesión:** se trata de reconocer las propias responsabilidades y de colaborar completamente con los medios de comunicación. Esta estrategia de confesar la verdad es siempre un valor positivo para la empresa ya que afirma así su sentido de la responsabilidad. Pero por supuesto aunque el público honre su sinceridad, va a deplorar las faltas cometidas y condenar a la empresa por su responsabilidad ante la crisis. Por ello será necesario dar argumentaciones sólidas para que la situación no se prolongue en exceso y trabajar rápidamente para que se pueda recuperar la imagen perdida.

### 3.3.4. Instrumentos de comunicación en situaciones de crisis

Al igual que ocurre en tiempos de calma, el departamento de comunicación cuenta con una serie de instrumentos para canalizar sus comunicaciones, a través de los cuales consigue transmitir información, comunicar lo que está sucediendo y mostrar su actitud frente a la crisis. En este contexto los más utilizados y que dotan de mayor fuerza e impulso a los mensajes son las notas de prensa o comunicados oficiales, las conferencias de prensa y últimamente, la difusión de vídeos por diversos canales interactivos. A pesar de la irrupción de internet y las múltiples posibilidades que ésta ofrece, los *mass media* tradicionales son los medios dotados de mayor credibilidad por parte de la sociedad. Con la llegada de las nuevas tecnologías, también contamos con la intranet, la web corporativa y las redes sociales que se caracterizan por distribuir información de forma inmediata y actualizar el transcurso de los acontecimientos. Y como no, la *dark site*, un sitio web confeccionado estrictamente para momentos de crisis.

Una nota **de prensa** consiste en la presentación por escrito de una afirmación o postura que identifica cómo una empresa responde a la crisis, se especifica quién está al mando del equipo o comité de gestión de crisis, o incluso a menudo se incluyen lineamientos diseñados por la empresa para resolver el problema. (Cruz, 2001: 97).

La nota de prensa evita posibles errores y malentendidos al ser una información oficial que suele presentarse en un documento escrito, y donde se estipula las líneas de actuación que se emprenderán para recuperar cuanto antes la normalidad, o bien, se proporcionan datos de interés (informes, imágenes,...) con la pretensión de que sean publicados por los medios de comunicación. Por tanto, la nota de prensa debe redactarse en formato para los medios. Se redacta para facilitar el trabajo a los periodistas.

Cuando se quiere hacer llegar el mensaje o el posicionamiento oficial de la organización a la ciudadanía se opta por el **comunicado oficial**. Lo habitual es que se pague por un espacio publicitario para que el mensaje que se quiere hacer llegar a la opinión pública no sufra cambios, no se altere su contenido y por tanto garantizando su integridad. Este tipo de comunicados suelen

crear impacto y ser muy notorios. Losada (2014:101) nos explica cómo deben ser estos comunicados oficiales:

“Estéticamente los comunicados deben respetar convenientemente la identidad visual que diferencia a la organización: logos, tipografías y colores propios. Su estructura sería: titular, encabezamiento (explicación del motivo del comunicado), desarrollo por párrafos (numerando los argumentos para tal posicionamiento)”.

Respecto a las **conferencias de prensa**, decir que se trata de una herramienta útil, en un escenario de crisis, porque permite distribuir la información sin ventaja para ningún medio de comunicación.

Las conferencias de prensa deberán ser preparadas por el comité de crisis, pensando siempre que su principal propósito, en estos casos, es entregar un informe breve sobre hechos concretos, destacando los pasos que la empresa está dando para resolver las consecuencias de las crisis.

**Internet** (web corporativa) se ha constituido en la actualidad en un canal con un gran potencial estratégico para la empresa. Durante una crisis la página web de la empresa se convierte en una fuente de información muy recurrida. La web corporativa es un medio que permite a la empresa gestionar telemáticamente la crisis a través de sus redes de acceso a nivel mundial con la particularidad de transmitir mensajes con gran inmediatez y sobretodo actualizados.

**Dark site.** Es una web que se confecciona o se diseña antes de producirse la situación crítica para que en el momento de su irrupción pueda activarse y darle visibilidad a nivel on-line. Estas webs suelen contener información que puede resultar útil para todos aquellas personas que necesiten conocer el estado de la situación (desde afectados, familiares de los afectados, medios de comunicación, autoridades, sociedad en general,...). En estas *dark sites* se suelen colgar los comunicados o posicionamientos oficiales de la organización ante el asunto, se dan instrucciones a los afectados, se informa de la cronología y los pasos que la organización está dando para que todo vuelva a la normalidad. También es un lugar para colgar información general sobre la organización, su historia, sus valores, etc,.. Suele también aparecer un contacto o sala de prensa para los periodistas que desean obtener información sobre el suceso.

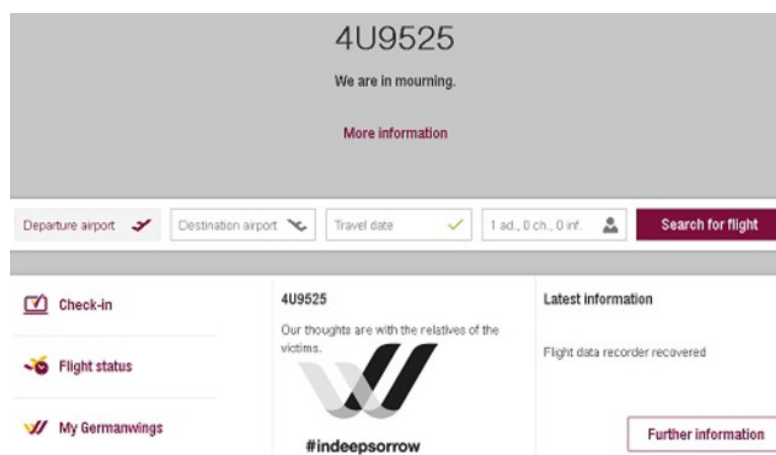


Figura 8. Ejemplo de darksite del Caso Germanwings.

**Intranet.** Aquellas empresas que cuenten con una intranet, podrán utilizarla como herramienta de comunicación interna, lo que permite distribuir información pormenorizada sobre el desarrollo del suceso.

**Mensajería electrónica.** Da la posibilidad de enviar mensajes directos a cualquier tipo de usuario. A parte de los mails electrónicos, en este apartado incluimos a Whatsapp o Telegram, que en los últimos años también se está convirtiendo en una herramienta de contacto directo con la organización. Como señala Losada (2018) este tipo de mensajería es una realidad en las relaciones dentro de las empresas y para la comunicación entre empresas y usuarios. Esta realidad permite el uso de esta herramienta para cuestiones de organización, por ejemplo, la necesidad de estar coordinados entre el gabinete de crisis, como incluso canal de difusión de información, o de escucha activa de las opiniones o percepciones de cualquier stakeholder.

Por otro lado, no nos podemos olvidar de las **redes sociales**, pues es muchas ocasiones, es a través de las redes sociales (Twitter/X, Facebook, Youtube, Instagram..) donde se originan las primeras chispas de una posible situación de crisis. Hoy en día, las empresas están obligadas a estar abiertas a las redes sociales, a conversar, a comunicarse, escuchar y atender a sus clientes – entre otros públicos - a través de ellas, y además se solicita con inmediatez por el carácter espontáneo de estos canales. Una simple queja es visible ante toda la sociedad y en cuestión de segundos se propaga hasta crear un movimiento de masas que puede hacer mucho daño a la compañía si no se para a tiempo. Lo mismo, puede pasar al contrario, es decir, que se alabe la actuación de una compañía, pero sabemos que esto no sucederá con la misma intensidad. Así que hay que estar preparados con un plan de contingencia online.

A colación de lo que acabamos de exponer, queremos incidir que al estar presente en las redes sociales, todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, tienen las mismas posibilidades de interactuar con sus stakeholders, ya que no es una cuestión de presupuesto. La naturaleza de las redes sociales permiten establecer a la empresa una relación con sus públicos a coste cero.

Según Losada (2018) las redes sociales presentan una serie de ventajas estratégicas a considerar especialmente cuando una organización tiene la necesidad de actuar ante una situación de crisis:

- a) Rapidez en la difusión, comunicación y actualización de contenido de interés por parte de la empresa hacia sus públicos. También nos proporciona la posibilidad de incorporar recursos audiovisuales para completar y ampliar estos mensajes.
- b) No existen intermediarios, lo que comporta que las opiniones de la empresa son directamente visibles y es imposible que su contenido se vea alterado por otros agentes sociales (medios de comunicación, líderes de opinión,..).
- c) Retroalimentación con sus interlocutores, especialmente en momentos de crisis, cuando éstos son los que están involucrados en los hechos que han provocado esta situación.

De esta forma, la empresa puede conocer de primera mano las preocupaciones, dudas e inclusive críticas de los afectados y no afectados con el fin de monitorizarlas y así plantear las estrategias que se consideren oportunas.

Sin embargo, no podemos olvidar a aquellos públicos internautas que no están implicados directamente en la crisis pero que pueden sentir curiosidad por lo que está ocurriendo y verter sus opiniones al respecto. En momentos de crisis y no crisis (normalidad en la actividad de la organización) podemos encontrarnos con internautas que vierten mensajes contra la organización. Estos mensajes pueden llegar a convertirse en lo que Castillo y Ponce (2015: 67) identifican como “Hostilidad Comunicativa”:

“Comportamiento negativo hacia una persona u organización, en el que se desarrollan, por parte de actores opositores, una serie de acciones que pretenden afectar la reputación, credibilidad, negocio o situación social con la finalidad de provocar daño y llamar la atención de otras personas o medios hacia el asunto.”

Resulta importante para el responsable de gestionar las crisis en las redes sociales conocer la naturaleza y la posible evolución de estas hostilidades comunicativas ya que la prevención siempre será el factor clave en toda gestión de crisis. El *Community Manager* parece ser el profesional más adecuado para llevar a cabo esta tarea, ya que como gestor de la comunicación on-line, él debe ser quien gestione y dinamice con eficiencia la comunicación que circule por la Red y que es relevante para la compañía.

Si no se puede garantizar una participación activa por parte de la empresa en las redes sociales, es mejor que desista de estar presente en ellas. Para no perder la credibilidad y recobrar, por ende, la confianza de sus *stakeholders* en momentos de crisis la empresa deberá ser transparente, aceptar los errores con humildad (si la empresa es responsable) y ser honestos. La prevención resulta esencial en momentos de crisis, tener planificadas con anticipación posibles respuestas, en función de los diversos escenarios que se puedan dar, nos ayudará a ganar tiempo. Y por último, aprender de lo sucedido y las posibles incidencias que han acontecido. Hacer una valoración de todo lo ocurrido con el fin de conocer cuáles han sido los aciertos y los errores cometidos para evitar que vuelvan a suceder y estar más preparados para próximas ocasiones.

**Recordad:**

**“Más prevenir y menos improvisar” (Ana María Enrique).**

## IV. EL GESTOR DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA: El/La Dircom

### 4.1. Definición, características y funciones

Como ya es sabido en toda organización prolifera gran cantidad de informaciones, mensajes y señales que implican movimientos y cambios permanentes en el desarrollo de su actividad. Es así como el tráfico de las comunicaciones va ganando terreno por lo que resulta imprescindible implantar orden y control sobre todas ellas y prever la desorganización o entropía que la falta de una gestión eficiente de las comunicaciones pueda producir. Por supuesto, existen muchos otros mensajes que se escapan del control de la organización y en esta ocasión, la monitorización y la escucha activa de los mismos también debe formar parte de su gestión. Las empresas, las instituciones y las organizaciones en general, cada vez más tienen la necesidad de interrelacionarse con el exterior y crear un clima de implicación y motivación favorable entre las personas que la integran. El profesional que cuenta con un perfil capaz de asumir esta tarea se denomina *Director/a de Comunicación o Dircom*, entendiendo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y consolidar una imagen y/o reputación positiva. Como señala Johnsson (1991) el Dircom es la persona de la empresa que desarrolla y mantiene la red de contactos, dentro y fuera de ella.

En 1977, Joan Costa publica la obra *La imagen de la empresa: métodos de comunicación integral* y se convierte en el precursor de la idea de la necesidad de integrar las comunicaciones en una acción unitaria de todos los recursos comunicativos lo que contribuyó a vislumbrar una nueva cultura de la comunicación empresarial en Europa. Todo ello se produce como respuesta a una serie de fenómenos que se estaban encadenando por aquel entonces: el consumismo y el negocio publicitario entraba en crisis, los medios masivos iniciaban su declive y la saturación de anuncios era notable. El boom de los servicios, la importancia de los recursos humanos y la idea de adaptar a las empresas el modelo cultural de la antropología hizo que se impusiera la importancia estratégica de la identidad corporativa como modo de diferenciarse y la imagen corporativa como el compendio de todos los valores dinámicos de la empresa. Costa (2000) lanzó la metáfora – que aún perdura- del “director de orquesta” como la figura que debía coordinar todas las manifestaciones comunicativas para proyectar un mensaje único y una imagen única. Velasco (2012) haría otro símil refiriéndose al Dircom como un director de banda de jazz, que bajo la consideración del Dircom como un moderador de los procesos de diálogos con los públicos de interés, considera que esta última metáfora es más acertada:

“ a diferencia de la del director de orquesta, el moderador tiene la misión de inducir la materia de conversación, conducir el debate hacia espacios de provecho común y extraer las conclusiones para ponerlas al servicio de un intercambio que no se detiene jamás. Salvo en episodios puntuales, el protagonismo corresponde a los interlocutores, a los que se aglutina en torno a un interés común para ordenar el diálogo, que si bien está sujeto, o debería estarlo, a un guión predeterminado, evoluciona al ritmo de la conversación”.

La acuñación del término *Dircom* y su reconocimiento como profesión se sitúa en el primer Congreso TOP-COM organizado en Francia en el año 1988. Entre los objetivos que se marcaron sus organizadores y participantes se encontraba el de realizar un manifiesto que contemplara las

funciones del profesional de la comunicación en las organizaciones. Weil (1990) aseguraba que se trató de una manifestación política para lograr el reconocimiento profesional de unas funciones de comunicación que se realizaban con carácter irregular. Presentaban al nuevo profesional como el nuevo director de comunicación global y entre sus funciones señalaba: la publicidad de producto y marcas; las relaciones públicas; las relaciones con la prensa; la comunicación con los poderes públicos, bancos y universidades; el patrocinio; el mecenazgo; el marketing; la decoración interior. Dentro del organigrama de la empresa los ubicaba entre la dirección de marketing y la presidencia.

En España, la figura del Dircom emerge en los años 90, coincidiendo con la consideración de la comunicación como valor estratégico para las empresas e instituciones. Ya en 1992, dentro de la Universidad existía la preocupación académica por incluir en sus estudios e investigaciones la problemática que representaba el Director de Comunicación. Un incipiente perfil profesional, cuyo rol se empezaba a vislumbrar como una posibilidad real a la hora de afrontar el reto que, ya al inicio de los 90, representaba para las empresas e instituciones ofrecer una imagen de marca global y diferenciada. Esas inquietudes se concretaron en el seminario de Cuenca: “el Director de Comunicación”. Jornadas que fueron impulsadas y organizadas desde el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), dirigidas por los profesores Juan Benavides y Rafael Alberto Pérez. Contaron con la colaboración y apoyo del Instituto de Investigación de la Comunicación de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo y la revista CONTROL. Por otro lado, en 1993, se crea en Madrid la primera Asociación de Directores de Comunicación en España, ADC Dircom. Entre sus objetivos se plantean promover, apoyar y consolidar la figura y las funciones del Director de Comunicación. Su presidente, en aquellas fechas Javier Fernández del Moral, aseguraba que la asociación se había “convertido en un punto de referencia para los profesionales del sector, al reunir en su seno a los responsables de comunicación de las mayores empresas de España”. En 1994, desde la Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad Autónoma de Madrid se lanza la primera edición del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, convirtiéndose en los programas pioneros en España en la formación de postgrado centrada en las habilidades y competencias del Dircom (Costa, 2018).

Costa (1997) indica que son varias las condiciones imprescindibles para que se reconozca al *Dircom* en una organización:

- Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa.
- Deberá comunicarse bien con “todas” las personas de la organización.
- Será un estratega y planificador (él supervisa y orienta).
- Deberá saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.
- Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.
- Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.
- Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.
- Supervisará todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos.
- Evaluará los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos.

Así pues estamos ante un gestor de las comunicaciones con un perfil polivalente y generalista, que debe ante todo ser capaz de comprender la cultura corporativa de la organización. Garrido (2004) expone que para llevar a cabo esta labor debe poseer habilidades directivas con capacidad de integrar equipos multidisciplinares. Por otro lado, Villafañe (2000) comenta que es necesario que tenga la capacidad para traducir la estrategia global de la organización a un esquema de imagen que debe desarrollarse y controlarse a través de las técnicas de comunicación. Costa (2004) va más allá de lo estrictamente profesional y apunta que debe ser un humanista integral con sólida formación en deberes morales y cívicos.

La necesidad de coordinar un discurso coherente e íntegro tanto en el seno de la organización como en su entorno, contribuye a que el Dircom, junto al órgano que representa, formen parte de la Alta Dirección de la empresa, siendo un departamento staff al máximo responsable (Presidente, Consejero Delegado, Director General,...). Como ya explicamos en capítulos anteriores, la gestión de la comunicación en las organizaciones se basa en la existencia de un departamento específico: la Dirección de Comunicación, con un ejecutivo al frente, máximo responsable de toda la comunicación de la organización, y siendo gestionada de forma global. Este departamento depende y reporta directamente con la máxima dirección de la empresa y su principal función será la de ocuparse de la gestión de los valores intangibles. Así pues, estamos ante un perfil profesional que debe ser considerado estratégico. Así lo recoge el estudio de *Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación* (2010) donde el conjunto de los encuestados calificaba el puesto de Dircom como estratégico dentro del funcionamiento de la organización. Los entrevistados definen su papel como director estratégico en la mayoría de casos y consultor asesor en menor medida.

De esta manera se ha producido un cambio importante en la concepción del Dircom dentro de las organizaciones. Madroñero (2008) señala que mientras que en los años 80 y 90 la figura del Dircom estaba más relacionada con cuestiones comerciales o de comunicación de marca a principios de milenio el papel del Dircom - que ha adquirido mayor reconocimiento y apoyo por parte de la Alta Dirección - se ha centrado en gestionar de forma integral todos los valores intangibles.

Miquel (2016) define las funciones principales del Dircom en las siguientes:

- 1) Dirigirá, coordinará y armonizará las diferentes acciones de comunicación.
- 2) Asumirá la totalidad y globalidad de las comunicaciones que emite la organización, desde la publicitaria a la no publicitaria, la institucional, interna, financiera.
- 3) Deberá conseguir la confianza de todos los públicos, internos y externos.
- 4) Estará integrado o en dependencia de la dirección general o presidencia.
- 5) Diseñará y planificará la estrategia; se anticipará y preverá.
- 6) Orientará y supervisará las acciones de los diferentes departamentos.
- 7) Evaluará los resultados en función de los objetivos.
- 8) Asumirá la responsabilidad de la imagen corporativa y de la imagen de la organización entre los diferentes públicos.

En síntesis, podemos determinar que la principal función del Dircom consiste en coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas, así como,

establecer mensajes homogéneos e implicar a todos los públicos en el proyecto empresarial. Más allá de su función integradora el Dircom se presenta como un cargo estratégico para la organización (Morales y Enrique, 2007). Es por ello, que el carácter y originalidad del Dircom se basa en integrar los aspectos sobre el *management* con el conocimiento sobre la organización y con las teorías de la gestión de intangibles y la comunicación. Va a planear y gestionar cuestiones cruciales de las que tan sólo él es especialista capacitado por sus cualidades, formación, visión integradora y transversal de la acción estratégica. (Dircom, 2013)

Una aportación interesante es la que realiza Mut (2011) cuando define al Dircom como motor de cambio de la empresa y la sociedad partiendo de una base estratégica y gestora dentro de la organización. Los motivos que esgrime son los siguientes:

-porque es el gestor de la confianza. En un momento como el actual, de profunda transformación, donde la confianza se ha derrumbado lo que hay que conseguir es revertir esta situación, siendo tarea del Dircom gestionar la reputación corporativa. EL dircom deberá aportar las certezas que reparen la confianza.

-porque es un estratega de la organización. El cambio en el que estamos inmersos parece orientarse hacia el encuentro de valores como por ejemplo la sostenibilidad. Identificar los retos críticos le permite prever, preparar y un mayor control del futuro.

-porque su tarea es crear valores. El Dircom requiere conocer las expectativas de los stakeholders, dominar el entorno y sus variaciones.

-porque es una figura transversal en la organización aportando los posibles reajustes a las estrategias de negocio, en tanto que es el gestor de los valores y riesgos reputacionales.

-porque es el gestor de intangibles y gestionar los valores intangibles requiere de planificación, de sistema y de métricas.

-porque la comunicación se considera fundamental en el proceso de cambio que vivimos. El Dircom integra en su departamento el conocimiento y la experiencia en los procesos comunicativos.

-porque la interacción para el conocimiento de las tendencias es fundamental. El Dircom conoce las técnicas para interactuar con los públicos de interés.

-porque se imponen nuevos conceptos de dirección. El decidir de forma creativa y resolver con pensamiento estratégico son habilidades del nuevo Dircom.

Almansa (2016) publicó en la revista internacional de Relaciones Públicas los resultados de un estudio sobre el Dircom en las grandes empresa españolas. En este estudio se confirma que las grandes organizaciones cuentan con la figura del Dircom desde hace años. Sin embargo, en las pymes este perfil aún no está muy afianzado, aunque comienzan a tenerlo en cuenta y se está integrando recientemente y de forma pausada. Como la propia autora lo define parece ser que el Dircom es ante todo “una figura de confianza que gestiona la confianza de la empresa”.

Gutiérrez (2010) explica que la mayoría de estudios que podemos encontrar en el ámbito estatal sobre el perfil del Dircom han estado liderados por las asociaciones profesionales, especialmente por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) y la Asociación de Consultores en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC). Como señalan Costa (2011) y Gutiérrez y Rodríguez (2009) este es un perfil que nace la necesidad empresarial e institucional, por tanto, la disciplina creada, así como la literatura existente sobre la materia, parece ir detrás de la profesión.

Entre los anuarios, estudios y manuales que la Asociación Dircom publica, existe uno en particular denominado “Decálogo dircom” (2016) donde podemos encontrar un pormenorizado análisis de este perfil profesional, destacando aquellos aspectos que lo definen. Hagamos una revisión de lo que en él se recoge:

### Definición del Dircom:

“El Director de Comunicación (dircom), partiendo de los objetivos, visión, misión y valores de una organización, es quien asume la responsabilidad de definir y concretar la política de Comunicación Corporativa de esta misma organización, se trate de una empresa o una institución pública o privada. Es también quién tiene que velar por el incremento del capital de activos intangibles: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas.” (2016: 4).

### Responsabilidades:

“El dircom es el máximo responsable del diseño y de la gestión del Plan Estratégico de la Comunicación Corporativa de las organizaciones, que tiene que estar indisolublemente ligado con los objetivos de negocio corporativos. En este sentido, y dado que ha de disponer de una visión integral de la totalidad de los ámbitos operativos organizacionales, hay que considerar a la dirección de comunicación como una pieza que se integra de manera natural en el esquema de alta dirección de la organización. Por lo tanto, plenamente comprometida e implicada en los procesos de decisión estratégica.” (2016: 4)

### Tareas estratégicas:

“Para gestionar la Comunicación Corporativa, el dircom identifica los públicos estratégicos (stakeholders), tanto externos —clientes, accionistas, proveedores, líderes de opinión, medios de comunicación e instituciones y administraciones públicas— , como internos —empleados— y dirige y planifica los issues (temas) y las ideas fuerza, y gestiona los mensajes clave específicos que entregará a cada colectivo en cada momento, estableciendo los canales, los apoyos, los flujos, los ritmos, las cadencias, los tonos y los estilos de comunicación más adecuados a cada escenario de intervención, para generar estados de opinión favorables a los objetivos corporativos entre sus públicos relevantes.”(2016: 5).

### Procedencia profesional del dircom:

“Buena parte de los dircoms provienen del campo del Periodismo, de las Relaciones Públicas o de ámbitos formativos y de experiencia profesional diversos, dado que, hasta hace pocos años, la función comunicativa todavía era considerada por CEOs, directivos de Recursos Humanos y headhunters una simple función emisora de mensajes persuasivos dirigidos a audiencias amplias y no segmentadas con criterios de

stakeholders. Por este motivo, la función del dircom sólo preveía, básicamente, la emisión de mensajes a través del único canal de los medios de comunicación social y, de hecho, era concebida como un tipo de gabinete de prensa interno. Esta histórica indefinición o falta de identidad propia de la posición del dircom y su visión limitada, ha conducido a que, hoy, 3 de cada 10 dircoms del estado español tengan formación universitaria previa en Periodismo, y 2 de cada 10 en Ciencias Económicas o Derecho y que se hayan tenido que reciclar adquiriendo conocimientos en Comunicación Corporativa por la vía autodidacta o de la formación específica en másters y postgrados en Dirección de Comunicación Corporativa impartidos por universidades y escuelas de negocios, para adaptarse al perfil profesional exigido por un entorno en cambio permanente y con una exigencia creciente.” (2016: 15).

### Ámbitos de actuación:

“Estrategia, Comunicación Estratégica, Lobbying, Public Affairs, Issues Management, Publicity y Relación con los Medios de comunicación, Protocolo, Mecenazgo, Fundraising, Comunicación de Crisis, Comunicación Interna, Formación de Portavoces, Creación de Acontecimientos, Patrocinio o Comunicación de la RSC, entre otros” (2016: 16).

### Competencias y habilidades de un Dircom:

“Para comprender perfectamente las dinámicas empresariales y alinear los objetivos de comunicación a los objetivos de negocio, el dircom tiene que tener conocimientos de economía, de contabilidad y de empresa, y específicamente, por lo tanto, tiene que estar formado en management, gestión económica y gestión empresarial. Tiene que tener experiencia en tareas directivas y de gestión. En este sentido, tendrá que ser capaz de diseñar planes estratégicos y de organizar, dirigir y controlar las acciones comunicativas de su organización, asignar y administrar presupuestos, evaluar el ROI de sus intervenciones profesionales y gestionar equipos.” (2016: 17).

### Habilidades personales:

“Dotado para la comunicación, visión estratégica, capacidad de influencia (liderazgo), capacidad de conducción de equipos de trabajo, flexibilidad para adaptarse a los cambios, hacer frente a los retos con actitud positiva y creativa, tener espíritu proactivo y resolutivo, con una fuerte capacidad de análisis y síntesis, ser convincente, empático, excelente negociador, con inteligencia emocional, capacidad relacional y vocación de formación continuada” (2016: 18)

En referencia a los ámbitos de gestión, la Asociación Dircom (2013) señala que son cuatro las áreas intangibles que se sitúan bajo las competencias del Dircom: la cultura, la marca, la reputación y la RSC. Todas ellas se hallan enraizadas con la identidad, la cual también forma parte en su gestión y definición. El Dircom como responsable de la cultura corporativa se encarga de la comunicación interna con el objetivo de implicar, motivar y fomentar la participación de los públicos internos. Como encargado de la marca se responsabiliza de todo lo que tiene que ver con la publicidad, la comunicación de producto, la identidad visual, la imagen y la investigación sobre la marca, en definitiva, se ocupa de la expresión de la marca en cualquiera de sus manifestaciones de comunicación. Como gestor de la reputación corporativa y desde una visión estratégica se encarga del diseño y la elaboración del Plan Estratégico de Comunicación, de las relaciones con los distintos stakeholders y de las estrategias de la compañía junto al resto de staff directivo. Asesora al alto directivo, encargándose de todos los estudios e investigaciones en torno a la reputación de

compañía y siendo responsable de coordinar el comité de crisis en caso de que fuera necesario su establecimiento. Por último, como garante de la responsabilidad social corporativa se le atribuye la tarea de velar por el comportamiento ético, de la transparencia en la comunicación, el buen gobierno corporativo, la contribución a la sociedad, el compromiso con el medio ambiente y el comportamiento con los empleados.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alloza, A. y Fontán, C. (2018). El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional. *Economía aragonesa*. Zaragoza: Ibercaja.

Almansa, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. *Revista Historia y Comunicación Social*, (9), (5-21).

Almansa, A. (2005). Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. *Revista Anàlisi*, 32, (117-132)

Almansa, A (2016). El director de RRPP en las grandes empresas españolas. *Revista internacional de Relaciones Públicas*, vol 6, n 11.

Arceo, J.L. (2004). *Las relaciones públicas en España*. Madrid: McGraw-Hill.

Arceo, A. (2005). La imagen y las relaciones públicas versus la reputación y la comunicación corporativa. En V.V. A.A. *Investigación y relaciones públicas*. Madrid: servicio de publicaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación (UCM)

Argenti, P. A. (1994). *Corporate communication*. Burr Ridge (IL): Irwin.

Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Lid.

Azuero, D. (2009). *La Comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética (CINCA).

Bagna, E., Cotta Ramusino, E., Denicolai, S., & Strange, R. (2024). Intangible assets and firm performance: The relative effects of recognized and unrecognized assets. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), artículo 100356. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100356>

Bajo, A. (2015). El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial. En *Comunicación y empresa responsable*. Barañáin: EUNSA.

Balmer, J.M.T. (2008) An epiphany of three: corporate identity, corporate brand management and corporate marketing. En Melewar, T.C. (ed) *Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation*, London: :Routledge, 35-54.

Barbeito, M.L. y Perona, J. (2019). Comunicación organizacional en clave sonora: El caso de Blink, los podcasts de BBVA. *Revista internacional Profesional de la Información*, vol 28, nº 5. Recuperado de <https://bit.ly/3dgcTD0>

- Barquero, J.D. (2002). *Comunicación y relaciones públicas: de los orígenes históricos al nuevo enfoque de planificación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Benavides, J. (2001). Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de Comunicación. En Benavides, J. et al. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Benavides, J. (2015). La aplicación de la responsabilidad social en la gestión de las empresas. En Bajo, A y Villagra, N. (eds.). *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Berceruelo, B. (2020). *Empleados comprometidos, empresas eficaces*. Madrid: Edipe.
- Bernstein, D. (1986). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Londres: Cassell.
- Cachán, C. y Perlado, M. (2017). Competencias y perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación. Madrid, Spain: Dykinson.
- Cánovas, J.F. (2000). Comunicar en tiempos de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº 7, 29-39.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Andros impresores.
- Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. Madrid: LID Editorial.
- Carrillo, M.V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Mediterranean Journal of Communication*, 5, nº 2. Recuperado de <https://bit.ly/3rFOOta>
- Casado, A. M., Méndiz, A. y Peláez, J. I. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Communication & Society*, 26(1), 47-66.
- Castells, M. (2011). *La sociedad red*. Madrid: Alianza editorial.
- Castillo, A. (2004). Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas. *Revista Historia y comunicación social*, (9), 43-62.
- Castillo, A. (coord.) (2005). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Clave Aynadamar.
- Castillo, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona: UOC.
- Castillo, A. y Ponce, D. (2015) *Comunicación de crisis 2.0*. Fragua: Madrid.

Cornadó, A. (2000). La comunicación ante situaciones de conflicto. En *Anuario de Comunicación 2000*. Madrid: ADC Dircom.

Cornelissen, J. (2004). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Londres: Sage.

Corporate Excellence (2026). *Approaching the future. Tendencias en reputación y gestión de intangibles*. Madrid: CE.

Corporate Excellence (2020). *Approaching the future. Tendencias en reputación y gestión de intangibles*. Madrid: CE.

Corporate Excellence (2019). *Approaching the future. Tendencias en reputación y gestión de intangibles*. Madrid: CE.

Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa: 25 casos Prácticos*. Barcelona: CEAC.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ciencias Sociales.

Costa, J. (1997). *Gestionar la comunicación*. Buenos Aires: Seminario Internacional de Imagen y Comunicación.

Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujé ediciones.

Costa, J. (2003). *Diseñar para los ojos*. Bolivia: Design.

Costa, J. (2004). *Dircom on-line*. Bolivia: Grupo Editorial Design.

Costa, J. (2005). *De la comunicación integrada al Dircom. Máster, los profesionales tienen la palabra*. Bolivia: Grupo Editorial Design.

Costa, J. (2010, 2012). *El Dircom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.

Costa, J. (2011). *El ADN del Dircom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: Costa Punto Com.

Costa, J. (2018). *Dircom, el ejecutivo estrategia global*. Barcelona: CPC Editor.

Cruz, J. (2001). *El proceso de Planificación y Gestión de una situación de crisis en las organizaciones*. [Tesina]. Barcelona: Facultat de Ciències de la Comunicació - Universitat Autònoma de Barcelona.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020) *Comunicación interna total. Estrategia, prácticas y casos*. Barcelona: Editorial UOC.

- Cutlip, S. M. y Center, A. H. (1952). *Effective Public Relations*. Englewood Cliff (NJ): Prentice-Hall.
- Dircom (2013). *Manual de la Comunicación*. Madrid: Dircom.
- Dircom (2016). *El decálogo Dircom*. Madrid: Dircom.
- Dircom (2018). *Estado de la comunicación en España*. Madrid: Dircom.
- Dircom (2020). *Comunicar en tiempos de pandemias y aprendizajes para afrontar el nuevo escenario económico y social propiciado por la covid*. Madrid: Dircom.
- Enrique, A.M. (2007). La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: la crisis de Fontaneda. [Tesis Doctoral]. Barcelona: Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Enrique, A. M. (2008a). La planificación de la comunicación en situaciones de crisis. En A. Enrique, A. M. Madroñero, F. Morales, F., Soler (Ed.), *La planificación de la comunicación empresarial*. (pp. 75-86) Barcelona: Servei de publicacions UAB.
- Enrique, A. M. (2008b). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Propuesta de un modelo teórico. *Comunicación y pluralismo*, 6, 201-214.
- Enrique, A. M. (2013). Propuesta de un modelo de gestión de la comunicación en situaciones de crisis: el modelo de tres etapas. Seminario Internacional AISOC. Recuperado de <https://bit.ly/3wgYApq>
- Enrique, A. M. (2015) Estrategias de comunicación en situaciones de crisis. En A. M. Enrique y F. Morales (Coord.) *Somos Estrategas* (pp. 117-130). Barcelona: Gedisa.
- Eoi (2010). Nuevos modelos de gestión y función de los responsables de comunicación: estudio sobre el modelo español de gestión y reporting de intangibles para un Dircom. Madrid: Fundación EOI.
- Fernández, C. (1991). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fink, S. (1986). *Crises Management: planning for the inevitable*. New York: Amacon.
- Fita, J. (2004). *Comunicación de crisis. Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: realizing value of the corporate image*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman

García Orosa, B. (2006). Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *Revista Telos*, 69. Recuperado de <https://bit.ly/3rDbtq1>

Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión 2000.

González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Ed. Bosch.

Grunig, J. E. Y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Wilson.

Gutierrez, E. y Rodriguez, N (2009). Cincuenta años de relaciones públicas en España. De la propaganda y la publicidad a través de la gestión de la reputación. *Revista Doxa Comunicación*, 9, 9-33.

Gutiérrez, E. (2010). Gobierno corporativo y comunicación empresarial: ¿Qué papel cumplen los directores de comunicación en España? *Palabra Clave*, 13(1), 147-160.

Hatch, M.J y Schultz, M. (2010). *Esencia de marca*. Madrid: Lid. Editorial.

Jackson, P. C. (1987). *Corporate communication for managers*. Londres: Pitman.

Johnsson, H. (1991). *La gestión de la comunicación*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. USA: Northern Illinois University.

Losada, J.C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Losada, J. C. (2014). *Comunicación en la gestión de crisis*. Uoc: Barcelona.

Losada, J. C. (2018). *(No) Crisis. Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Uoc: Barcelona.

Madroñero, G. (2008) El dircom en el nuevo milenio. En Enrique, AM et al. *Planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de publicacions UAB.

Marín, F.(2000): *Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos*. Barcelona: Bayer Hnos.

Martí, M. (2017). Estrategias de comunicación. En Alard, J. y Montfort, A. (coord.). *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Madrid: Esic.

Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Martín, F. (1998). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

Martín, C. Et al. (1997). La comunicación para situaciones de crisis. Revista *Investigación y Marketing*, nº 60, 6-16.

Martínez Nicolás, M. y Saperas, E. (2011). La investigación sobre Comunicación en España (1998-2007). Análisis de los artículos publicados en revistas científicas. Revista Latina de Comunicación Social, 66. Recuperado de <https://bit.ly/2sfj95b>

Marqués-Pascual, J. y Domínguez, M. (2021). Repensando la ética empresarial. El propósito como eje central de management del futuro. En E. Dittmar. *Tendencias y organización empresarial frente al nuevo entorno tecnológico. Una perspectiva multidisciplinar*. Pamplona: Aranzadi Thomson Reuters.

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.

Matilla, K.; Hernández, S. y Losada, J. (2010). La oferta formativa de Relaciones Públicas en los nuevos Grados universitarios en España (2009/10). *Pangea*, 1, artículo nº 7, 124 - 159. Recuperado de <https://bit.ly/2Qbidi4>

Matilla, K. (2015). *Historia de la comunicación corporativa en Cataluña*. Barcelona: Editorial UOC.

Mazo, J.M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos*. Ariel: Barcelona.

McQuail, D. y Windahl, S. (1997). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Pamplona: EUNSA.

Merton, R. (1984). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.

Míguez, M. I. y Baamonde, X. M. (2011). La evolución de las relaciones públicas hacia la dirección de comunicación: aproximación histórica en el contexto académico español. *Revista Razón y palabra*, (75), 1-13.

Míguez, M. I. (2013). De las relaciones públicas a los nuevos conceptos de la comunicación: problemas terminológicos. *Revista Orbis*, 9 (26), (25-142).

Míguez, M. I. (2015). Algunas cuestiones terminológicas en torno a la comunicación corporativa. En Matilla, K. *Historia de la comunicación corporativa en Catalunya*. Barcelona: Editorial UOC.

Mintzberg, H. (1989). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: Ed. El ateneo. Buenos Aires.

Miquel, S. (2016). Los profesionales de la Comunicación corporativa en España. [Tesis Doctoral]. Alicante: Facultad de Ciencias económicas y empresariales. Universidad de Alicante.

Mitroff, I. y Pearson, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Gestión 2000: Barcelona.

- Morales, F. (2001). Comunicación interna. En Benavides, J. et al. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- Morales, F. (2007). La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones. [Tesis Doctoral]- Barcelona: Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Morales, F. y Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. Revista Anàlisi, nº 35.
- Morales, P. (2008). Nuevos roles de profesores y alumnos, nuevas formas de enseñar y aprender. En L. Prieto (coord.). *La enseñanza universitaria centrada en el aprendizaje*. Barcelona: Octaedro.
- Muela, C. y García, A. (2021). La comunicación con los públicos externos. En L. M. Romero y C. Fernández, Introducción a las *Relaciones Públicas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Mut, M. (2011). El director de comunicación del cambio. Revista internacional de Relaciones Públicas, 2(1), 107-118.
- Mut, M. (2013). Dircom, profesión y academia. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 19, 887-896.
- Noguero, A. (1994). La historia de las relaciones públicas en España: 1945-1990. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 1, 67-90.
- Noguero, A. (1995). *La función social de las Relaciones Públicas: Historia, teoría y marco legal*. Barcelona: EUB.
- Noguero A. (2004). Principales acontecimientos en la evolución de las Relaciones Públicas en España, En Arceo, J. (coord.). *Las relaciones públicas en España* (pp. 337-357). Madrid: McGraw Hill.
- Nosnik, A. (1988). *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*. México: Editorial Trillas.
- Ongallo, C. (2000). *Manual de comunicación*. Madrid: Dykinson.
- Paniagua, C. (2005). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. En J.I. Bel, *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Pérez, A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.
- Pintado, T. y Sánchez, J (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Esic.

- Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Prado, F. (2020). La gestión de reputación corporativa de las empresas durante la crisis del coronavirus. Foro de Marcas Renombradas Españolas. Recuperado de <https://bit.ly/3m8xOKU>
- Putnam, L. (2002). El cambio en las metáforas de la comunicación organizacional. En L. Putnam y F. Garrido. *Comunicación empresarial: nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ritter, M. (2004). Imagen y reputación. Recuperado de <https://reddircom.org/>
- Rodríguez, A. y Cortés, H. (2015). El presente y el futuro del director de responsabilidad social empresarial (DIRSE). En A. Bajo y N. Villagra (eds.). *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Rogers, E. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Romero-Rodríguez, L.M. (2020). *Manual de gestión de la comunicación corporativa*. Madrid: Tecnos.
- Romero-Rodríguez, L.M. y Fernández-Camacho, C. (2021). *Introducción a las relaciones públicas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Salinas, J. (2004). Innovación docente y uso de las TIC en la enseñanza universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, RUSC*, 1(1), 3. Recuperado a partir de <https://bit.ly/3dnHI7z>
- Salvador, P. (1999). *Comunicación e imagen en las ong*. Jornades de Foment de la investigació. Recuperado de <https://bit.ly/2PNm8kE>
- Sanders, K. y Canel, M.J (eds) (2013), *Government communication: cases and challenges: India*: A&C Black.
- Sanz de la Tejada, L.A. (1994). *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. New York: Wiley.
- Smith, R. (2003). *Strategic Planning for Public Relations*. Londres: Ed. Taylor & Francis.
- Solà, J. (1995). ¿Dónde apoyarse en la gestión de crisis? *Revista Harvard Deusto Marketing & Ventas*, nº 15, 38-42.
- Soler, P. (2008). El plan de comunicación. En AM. Enrique y otros. *Planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Servei de publicacions UAB.

Sotelo, C. (2004). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones». En Losada Díaz, J.C. (coord.). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Barcelona: Ariel.

Ulloa, C., Apolo, D., Villalobos, J. (2015). Aproximación conceptual a la comunicación corporativa: retos y propuestas. *Revista Austral Comunicación*, 4 (2), (287-301).

Urzáiz, J de (1997). *De las relaciones públicas a la comunicación social integral*. Madrid: Ed San Martín.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Vargas, V (1998). El proceso de comunicación. En Martínez de Velasco, A. Comunicación organizacional. México: Trillas.

Velasco, J.M. (2020). El Global PR & Communication Model. *Revista Imagen y Comunicación*, 96, 11-17.

Velasco, J.M. (2012). ¿Qué es un dircom y qué no es? Recuperado de <https://bit.ly/2PhHBCI>

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (1998). Luces y sombras del corporate en España. En Villafañe, J. (coord.), *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Madrid: Telefónica.

Villafañe, J. (2000). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2000). La reputación corporativa. En Villafañe, J. (coord), *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2003). La gestión de la reputación corporativa. En Villafañe, J. (coord), *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2007). La gestión intangible. En Villafañe, J. (ed). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Informe Anual 2007. Madrid: Pearson.

Villagra, N. (2015). La gestión de intangibles y la Dirección de Comunicación. En Enrique, AM y Morales, F. (eds.). *Somos Estrategas*. Barcelona: Gedisa.

Weil, P. (1990) *Communications oblique! Communication institutionnelle et de management*. Paris: Les Editions d'Organisation.

Westphalen, M.H. y Piñuel, J.L. (1993): *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales*. Diccionario técnico, Madrid, Del Prado.

Xifra, J. (2003). *Teorías y estructura de las relaciones públicas*. Madrid: McGraw Hill.

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

Xifra, J. (2017). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.

Xifra, J. (2020) Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, v. 29, n. 2, 1-18.