

Junio - Julio
2004

Número actual

Números Anteriores

[Editorial](#)

[Sitios de](#)

Libros

[Ediciones](#)

[Proyecto Internet](#)

Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles La Comunicación Espiral

Por *Ma. Victoria Carrillo y Juan Tato*
Número 39

Comunicación empresarial. Del panorama tradicional a la nueva dimensión

Trabajar en comunicación, es saber que no se trata de una ciencia exacta, es una joven ciencia en donde uno más uno pueden ser dos... o quizá no; y también es saber que tanto en el terreno empresarial como académico, gran parte de la tarea que se realiza, consiste en explicar acotar y definir lo que hacemos y a lo que nos dedicamos. Las discrepancias se producen, cuando profesionales y académicos intentamos defender posiciones, creando una visión fragmentada, que por otro lado es habitual en disciplinas que se encuentren en fase de juventud, el tema de la integración-fragmentación de la comunicación no es nuevo y ha sido muchas veces referido por los grandes autores, entre las últimas referencias Van Riel (2003), Villafañe (2004). A nivel conceptual tantos defienden la comunicación integral, como los que hablan de cada cosa por su lado, y la discusión más tradicional, es la que existe entre la publicidad y las relaciones públicas.

Tales distinciones, cuya validez conceptual puede ser más o menos aceptable, viene reforzada por la realidad en la que profesionales, consultores..., hablan cada vez más de imagen y comunicación global, integral.

En resumen, se comprende que todo el mundo hable de imagen global y comunicación global, pero en la práctica, todo el mundo defiende su parcela, lo que es lógico, pero dificulta la práctica de la comunicación como un sistema holístico según el enfoque anglosajón ("communication holiste", es decir totalizadora, (Mattelart, 2000:101)), en donde alterar un elemento supone afectar al resto. Lo peor es, que la fragmentación es un obstáculo para que las empresas controlen y gestionen su comunicación con un enfoque estratégico, y con la eficiencia y coherencia con las que controlan y gestionan sus otros recursos estratégicos.

Comunicación comercial y... "no-comercial"

En este panorama de fragmentación, la publicidad aparece como forma cada vez más diluida dentro de la comunicación comercial, y sobre todo en el entorno dibujado por las nuevas tecnologías, que están llevando junto con la convergencia de los medios, a la convergencia de las formas publicitarias y el marketing directo.

Por otra parte, aquella empresa que quiera gestionar todas sus formas de comunicación, puede tener más o menos clara la forma de hacer su publicidad dentro de lo que entendemos como comunicación comercial o de producto en este caso, pero quizá no tenga tan claro cómo y porqué debe gestionar su "otra" comunicación. Para ello lo más importante es concretar el perfil de su estrategia, la descripción de su función de comunicación, definiendo sus áreas de intervención, grado de control en cada área y sus relaciones con otras, y a partir de ahí plantearse objetivos concretos. Esta última es la práctica más usada a nivel profesional

por lo que entonces, las discusiones terminológicas están más ligadas al ámbito académico.

La división entre distintas formas de comunicación, es frecuente según los autores, que en la mayoría de los casos, coinciden en el concepto de comunicación comercial y sobre todo de producto, para referirse a la publicidad, el resto de comunicación "no-comercial" pero que se incluye en la comunicación empresarial, para unos, tiene el nombre genérico de comunicación corporativa, para otros la comunicación corporativa es solo un tipo más de comunicación en la gestión de la empresa (Villafañe, 2000).

Según Arranz (1999) la comunicación comercial y corporativa, se apoyan en una serie de formas más habituales en comunicación empresarial, que ahora se detallan.

Comunicación comercial. Publicidad	De producto
	Corporativa
Comunicación comercial no publicitaria	Promoción
	Marketing directo
	Merchandising
	Actos
	Patrocinio
	Relaciones personales
Comunicación corporativa no publicitaria	Relación con los medios
	Relaciones institucionales
	Actos
	Relaciones personales
	Mecenazgo
	Información al exterior
	Gestión imagen empresa/marca

Fuente: elaboración propia a partir de Arranz (1999)

Otra visión del panorama, sobre las formas de comunicación, es el estudio de Etxebarria (1999) en el que se hace una diferencia partiendo de la tradicional división horizontal en **publicidad y relaciones públicas**. Se interpreta que el referente de la primera es el producto y el de la segunda la empresa, y a partir de ahí crea un dimensión que corta verticalmente a la división horizontal anterior, y que es la diferencia entre comunicación interna y externa.

Habla de la empresa moderna, como la unión de ambas dimensiones que se desarrollan por medio de una serie de técnicas, algunas de ellas tendrán como referente a la empresa, otras al producto, o incluso la misma técnica puede tener ambos referentes según a quién preste el servicio. Tendríamos pues, según el autor, un conjunto de técnicas más en la línea de las relaciones públicas y otras más en la línea de la publicidad. La comunicación externa ocuparía parte de las dos grandes áreas horizontales (publicidad y RRPP) y la comunicación interna, está ocupando un espacio independiente en el seno de la empresa.

Comunicación comercial

En cuanto a la publicidad, hemos destacado como parece haber mayor unanimidad a la hora de identificarla y definirla, e incluso de encuadrarla dentro de la comunicación comercial, aunque con la diferencia de ser sobre todo comunicación de producto o servicio

para diferenciarla de otras formas de comunicación comercial, por tanto casi podíamos hablar de una publicidad convencional y otra publicidad no convencional, o lo que para otros es, publicidad como *above the line* y otras formas de comunicación como *below the line*. No coincide lo que se denomina publicidad convencional con lo que es *above* y la publicidad no convencional con el *below*, esta división es eminentemente mediática, y aunque está relacionada con el tipo de contenidos que se difunde por ellos, puede haber formas de comunicación no convencionales en medios *above*, por ejemplo el product placement, el bartering...y al contrario.

Incluso puede haber medios *above* dedicados tradicionalmente a la publicidad convencional (la publicidad exterior), y otros cuyo objetivo último, es la transmisión de otros contenidos, pero que se ayudan de la publicidad para financiarse: televisión, prensa, revistas, suplementos y dominicales...

Repetimos que aunque la tradición anglosajona, distingue habitualmente entre los medios *above the line* (convencionales) y los *below the line* (no convencionales), actualmente parece más operativa la primera de las distinciones entre "medios convencionales" y "medios no convencionales". A ésta, por cierto, se ha intentado aplicar el criterio de "más o menos publicitario", y así se ha llegado a afirmar que, en los convencionales, su contenido principal no es la publicidad (sino el entretenimiento, la información, etc.) y, en los no convencionales, en su mayoría mucho más recientes, la mayor parte de su contenido es comercial.

Comunicación "no-comercial"

Según lo visto, pensamos que la publicidad convencional y no convencional es la mejor denominación, para aquellas formas publicitarias encuadradas dentro de la comunicación de producto o servicio. Pero por otra parte, no hemos encontrado la misma claridad de partida a la hora de definir, como ubicar, lo que sería la comunicación "no-comercial", para diferenciarla de la comunicación comercial o comunicación de producto (si queremos ser más específicos en los mismos términos de Reyes, 2000, Villafañe, 2002, 2003, 2004).

La empresa hasta prácticamente una década atrás y coincidiendo con Van Riel (2003) y Villafañe (2004) se dividía a nivel comunicativo en "publicidad" y "relaciones públicas" y buena muestra de ello da la disposición al menos en España de una titulación académica superior que se denomina exactamente así: *Publicidad y Relaciones Públicas*, estos son según Van Riel (2003) "los términos más antiguos utilizados, para denominar formas particulares de comunicación; aún se siguen utilizando con frecuencia. Sin embargo, ya no son los únicos que aparecen en la denominación de trabajo de los empleados de comunicación. La conveniencia de esta tendencia está abierta a debate".

En lo que se refiere a comunicación comercial como hemos visto, la subdivisión en áreas más especializadas no es transcendental en cuanto a sus consecuencias, en lo que coincide Van Riel (2003). Sin embargo, la subdivisión de lo que en un principio eran las relaciones públicas, si ha variado notablemente. Este mismo autor describe las tres formas principales de comunicación empresarial como "comunicación de marketing", "comunicación organizativa", y "comunicación de dirección". "La "comunicación de marketing" se usa como término general para referirse a la comunicación comercial: publicidad, promociones marketing directo, patrocinio de producto, ventas personales, y otros elementos de comunicación. La "comunicación organizativa" sería similar a la comunicación de entrada "no-comercial" y cubriría para Van Riel, las relaciones con las Administraciones Públicas, relaciones con los inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna.

Por tanto es una realidad que en el entorno del nuevo panorama de comunicación, que discurre ya en las empresas actuales, no se contienen ni se describen a las relaciones públicas, por lo que entendemos que si están contenidas en alguna manera, será

solapadamente a otras formas, destacando por su cercanía con el concepto de relaciones públicas, sobre todo a las relaciones informativas.

Arranz, por su parte incluye sigue incluyendo a las relaciones públicas, como función de la empresa junto a la publicidad y otras, diferencia (como ya hemos destacado nosotros) entre publicidad convencional y no convencional, lo que él determina como publicidad tradicional o no tradicional, pero con idéntico sentido. En cuanto a las relaciones públicas, describe el concepto en sentido amplio y en sentido estricto.

Tomando como base la división de Arranz (1999), para la publicidad, presentamos lo que según él y en el caso de desarrollarse la función de relaciones públicas, serían sus ámbitos de ocupación, Tabla 1.

		Publicidad clásica	Publicidad alternativa	Relaciones públicas Sentido amplio	Relaciones públicas Sentido estricto
Publicidad	De producto	X		X	
	Corporativa	X		X	
Comunicación comercial no publicitaria	Promoción		X	X	
	Marketing directo		X	x	
	Merchandising		X	X	
	Actos				
	Relaciones personales				
Comunicación corporativa no publicitaria	Relación medios		X	X	X
	Relaciones institucionales			X	
	Actos		X	X	X
	Relaciones personales		X	X	X
	Patrocinio		X	X	
	Gestión imagen empresa/marca	X	X	X	

Fuente: adaptación a partir de Arranz (1999) Formas y técnicas más habituales en comunicación empresarial relacionadas con algunas áreas funcionales/ profesionales. X: mayor influencia x: menor influencia

Al margen, es posible que la publicidad siga siendo protagonista y aglutine la mayor parte del presupuesto. Las agencias de publicidad seguirán tratando con el departamento de marketing, y las relaciones públicas, en donde se describan como parte de la estrategia, se orientarán a la dirección de comunicación.

Pero independientemente de este contexto presentado, somos conscientes, de la inseguridad del concepto de relaciones públicas que en las últimas décadas, se desarrollaron, se multiplicaron y se especializaron, pero paradójicamente se debilitaron en su esencia, constituyéndose en una serie de técnicas al servicio de objetivos específicos más que un verdadero instrumento de dirección como pretendían Gruning y Hunt (2000:48), la descentralización fue acompañada de una pérdida de estatus e imagen del propio concepto de relaciones públicas, que hemos heredado hasta hoy.

La división tradicional de la comunicación en *publicidad y relaciones públicas*, es evidente que se ha sobrepasado en la actualidad, la publicidad a duras penas, pero de forma más firme consigue sobrevivir, "bajo" formas de marketing o "sobre" formas de marketing, como pasa en Internet, pero el **concepto de relaciones públicas está en crisis**, puesto que no parece haber encontrado su hueco claro. Parte de este hueco se define según se entiendan en sentido amplio o estricto, si se entienden en sentido

estricto, entonces parecen vincularse sobre todo a un tipo de comunicación cuyo fin es la "relación con los públicos", por medio de las siguientes técnicas, relaciones con los medios, organización de eventos, relaciones personales, en mayor o menor medida. Si se entienden en sentido amplio, tropezamos con algunas formas de publicidad y con el *corporate* como ahora veremos.

Gestión integral: corporate

Asumimos como Villafañe, Costa, Van Riel, que las relaciones públicas no explican en el nuevo panorama empresarial del management moderno, la comunicación empresarial en su totalidad, y por eso recurrimos a otra filosofía más integral, que es el *corporate*, donde la imagen de la empresa toma vital importancia y se gestiona en parte, por medio de la comunicación y sus programas, sin olvidar que la imagen de la empresa depende de algo más que la comunicación, puesto que por medio de ésta se administra la *personalidad corporativa* y la *cultura corporativa*, pero no interfiere en el *comportamiento corporativo*, alejándonos así del "pancomunicacionismo".

El "pancomunicacionismo", propio de la escuela francesa, exponía que la imagen de una organización, es fruto exclusivo de su comunicación, sin tener en cuenta otros elementos del management. Aunque consideramos que es cierto que la comunicación no es la única herramienta de gestión, hasta el momento es la más importante que conocemos para intervenir en la identidad, la imagen y la reputación. Esta visión, también es adoptada por Mattelart (2000: 99-103) que potencia la comunicación como herramienta de gestión integral en los siguientes términos: "...lo que se le pide a la comunicación corporativa es que administre el capital-imagen de la empresa y que lo haga fructificar tanto en el interior como en el exterior"

Vivimos inmersos, según R. Gubern en "la civilización de la imagen", imágenes cuya percepción y estudio es tan cambiante y aleatoria como los vaivenes del panorama comunicativo actual que en esta civilización se genera. En este entorno todos coincidimos en que la imagen de empresa y la marca, constituyen cada vez más recursos estratégicos que hay que controlar, para los que la comunicación, es importante como herramienta de gestión directiva, y que esta comunicación debe resultar coherente.

Actualmente es el *corporate*, la **filosofía que velando por la imagen de la empresa, trata de gestionar de forma integral todos los activos intangibles empresariales, en el contexto del management moderno** y aglutina en su gestión, sobre todo a la comunicación interna y corporativa de la empresa. En realidad la comunicación corporativa, hace especial hincapié en los elementos que desde la empresa hacia el exterior, predisponen a ésta para tener mejor imagen, y desde el punto de vista del *corporate*, se apoya en otros elementos intangibles, sobre los que se sustenta la imagen y consecuentemente la reputación (Villafañe, 2002:53) que luego veremos. La comunicación interna se genera en el centro de la organización para gestionar sobre todo la cultura corporativa y el conocimiento de los trabajadores que son la base de la imagen y la reputación en los mismos términos que antes.

Más allá del hecho concreto de fomentar y crear una personalidad corporativa (casi sinónimo de imagen corporativa), la gestión de los intangibles fomenta una buena reputación, más a largo plazo, y absorbe planteamientos más en la línea de la identidad de la organización y su comportamiento corporativo (Villafañe, 2004).

El *corporate*, es un planteamiento que se extiende a la gestión integral de los intangibles de la empresa, en donde la comunicación es una herramienta muy útil, lo que por este camino nos llevaría a una **división de la comunicación empresarial entre comunicación publicitaria o de producto y corporate.**

Desde esta nueva perspectiva, tenemos la visión de la comunicación empresarial según Reyes (2000) que en el *Informe sobre el estado*

actual de la publicidad y el corporate, divide las áreas básicas de comunicación de la empresa en:

- La comunicación de producto (principalmente publicidad)
- Comunicación corporativa
- Comunicación interna
- Gestión de marcas
- Relaciones informativas con los medios de comunicación
- Identidad visual y presentación de marcas

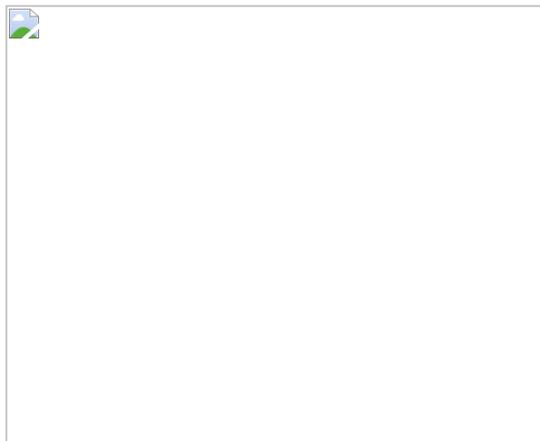
En el mismo Informe, pero del año 2002, y enmarcado en el contexto específico del *corporate*, por López, I (2002), se indica que existen unas variables tenidas en cuenta para el estudio del mismo, que han venido a disgregar en partes más pequeñas las áreas descritas más arriba, incluyendo en estas variables los **activos intangibles** al completo (objeto del *corporate*)

La gestión del conocimiento
Reputación corporativa
Comunicación corporativa
Patrocinio
Relaciones informativas
Comunicación interna
Responsabilidad social de empresas

Activos intangibles

La visión e importancia de los activos intangibles viene sobre todo por la nueva dimensión empresarial que da mayor valor a lo inmaterial sobre lo productivo, como señala Costa (2003) "Todos los elementos afluentes de choque, de cambio, han trastocado los cimientos del XIX con sus cuatro pilares: el capital, la organización, la producción y la administración. En nuestra sociedad extravertida, profusa y competitiva, ninguno de estos viejos pilares tiene valor estratégico. Por esto mismo no sirven para diferenciar a la empresa de las demás, para hacer deseable una marca o hacer confiable una empresa, ni menos aún para sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio. Nadie compra -ni compró jamás- un producto o un servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modos de producción. Es el fin del pensamiento industrial y de la cultura material en los últimos alientos del siglo XX".

En este nuevo entorno empresarial, se ha invertido el valor de los activos en la empresa de la misma forma que aparece en el Gráfico 1. La gestión de los activos intangibles de forma integrada, se estima como la clave de la gestión empresarial moderna (Villafañe, 2004) y así está siendo asumida por las grandes empresas como Repsol YPF, la que según su presidente ha asumido en los términos de la cultura del *corporate*, la creación de un Gobierno Corporativo desde 2003, que se encargue de la gestión integral de todos los activos intangibles de la empresa (en Villafañe, 2004:11)



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

De este enfoque deriva para nosotros, la importancia de aquellos elementos que no materializables a priori, forman parte de la gestión estratégica de la empresa y conforman el objeto de estudio del *corporate*, fundamentalmente y en un primer nivel, hablamos de la cultura corporativa, la imagen corporativa, la imagen de marca, pero encontramos además otros, como la gestión del conocimiento y la reputación corporativa principalmente.

Son conceptos básicos en la organización, el de **identidad, imagen y reputación**, entiéndase éste como desideratum y resultado de las dos anteriores de forma sostenida en el tiempo, sin olvidar el papel de la cultura¹, que Villafañe (2004:58) define "como el proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su identidad corporativa". Y en otro sitio se presenta como "una suerte de atmósfera que envuelve y condiciona la vida corporativa". La cultura también está unida a la identidad y es la base para la puesta a punto de un lenguaje común y de una política de comunicación, lo que permite reconocerse a cada miembro como parte de una entidad diferente y con sus propios valores (Schwebng, P, 1988).

Los conceptos de identidad e imagen corporativa están tan relacionados como nuestro cuerpo y la imagen que proyectamos en el espejo; no hay reflejo sin cuerpo, de ahí que la proyección de ese reflejo por medio de la comunicación no sea *puro reflejo* sino que está basado en la identidad de nuestro cuerpo, nuestra realidad. Una imagen y sobre todo una reputación positivas, no son sólo el resultado de una buena comunicación sino que además son fruto de una buena y sólida gestión de la identidad, puesto que de ella parte cualquier imagen que se genere, de ahí el importante papel que asignamos a la identidad corporativa.

La imagen debe gestionarse y sobretodo administrarse tanto a nivel interno como externo. Hasta el momento se ha descuidado esta gestión de la imagen interna y por tanto su principal herramienta, la comunicación interna; pero por otra parte se ha descuidado uno de los pilares fundamentales de la imagen y la reputación, como veremos, la identidad corporativa.

No hay reputación sin imagen e imagen sin identidad

Coincidimos plenamente con Costa (2003) cuando dice que la Identidad, es un vector diferenciador por excelencia y que el paradigma del siglo XXI presenta en la cima, a la identidad como principal elemento diferenciador y el que incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores.

Por esto debemos explicar el concepto de identidad, así como su importante papel en la reputación corporativa y en la imagen. Mattelart explica la identidad como la configuración única que de *sus estructuras, sus sistemas, sus representaciones* y las relaciones que estos elementos establecen entre sí, la estructura es la anatomía, es decir su organización, *sus sistemas* son, producción, mando, remuneración y recursos humanos, y *la representación* es la conciencia de su existencia, imágenes internas y externas asociadas a la empresa. Selame (1988: 6) define la identidad corporativa como la identidad visual o expresión visual de la empresa, según la visión que tiene de sí misma y según *cómo le gustaría ser vista por otros*. Este concepto es realmente confuso puesto que choca también con los límites de la imagen corporativa. Napoles (1988:20) piensa que la identidad es un símbolo que

refleja como la compañía quiere ser percibida. Dowling (1994: 8) define la identidad como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos, definición imprecisa y claramente basada en el enfoque de la identidad más perceptual y coincidente con la identidad visual (parte más gráfica).

También Fombrun (1996:36) atribuye significados distintos al término identidad, desde identidad como autoimagen, (1996: 277), identidad como aspectos más visuales de la organización (1996: 279) , hasta identidad como factores que determinan su realidad (1996: 287). Van Riel (1997:31), la vincula demasiado y la hace dependiente de la comunicación. La definición de Olins (1995: 3), entendida como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma, asume la identidad como realidad corporativa adoptada también por Villafañe (1999, 2004:29-30), que alude a un conjunto de formas de ser y de hacer, que comparten individuos y tiene un valor diferenciador y estratégico. En esta línea, para Costa (1995: 42) "La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir". Mínguez (2001), adopta la identidad corporativa global o simplemente identidad corporativa y la identidad corporativa interna. "la identidad corporativa en sentido amplio está constituida por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás". Pero sobre todo como dice Costa (1995: 42) se trata de un valor variable que tienen las empresas, algunas empresas serán fuertes y su identidad será sólida y otras serán débiles y con identidad ambigua, lo que supondrá un freno para su desarrollo.

Es evidente que unido al concepto de identidad está el de imagen, para la organización, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1993: 36). La imagen es un reflejo de la identidad, pero debemos tener en cuenta que en muchas ocasiones la imagen que transmitimos llega a ser para los públicos la realidad que conocen y por tanto la identidad que creen, de ahí la importancia de determinar adecuadamente la identidad corporativa, de exteriorizarla convenientemente y manifestarla antes de que genere la mínima imagen, puesto que ésta se convertirá en un factor estratégico y de competitividad en el nuevo management, en donde la construcción de la imagen y la reputación, dependerán de una comunicación sólida sustentada en la identidad, que permitirá un avance competitivo para la empresa en el entorno, destacando como el retorno de la reputación y la imagen modifican la identidad, de ahí repetimos, su condición dinámica y dependiente, como también mantiene Gray (1998)

La "marca-empresa"

La marca-empresa no es más que la transformación de la identidad corporativa en elemento estratégico gestionado de manera que el tradicional concepto de identidad corporativa se convierta en **identidad de marca** (Aaker, 1996), que nace en el interior de la organización, en su centro neurálgico decisor, donde también se apoya el concepto de "marca experiencia", que bien nos define Alloza (2002), que recoge la dimensión más comportamental de la identidad en el sentido tradicional y el concepto más formal de imagen de marca. La "marca-empresa" es un concepto homónimo al de marca experiencia, definido por Alloza, y nos aproxima al concepto de reputación. La reputación no es ya la imagen sino que es el grado en donde mejor convergen imagen e identidad a lo largo del tiempo y de ahí que la identidad corporativa tome especial protagonismo en una empresa que quiera instaurar un sistema de gestión integral de sus activos intangibles que en definitiva irían a reforzar el capital marca de la organización su "marca-empresa", como base y principio de su reputación corporativa.

En esta línea, mientras la identidad es la esencia, también es la fuente de la reputación corporativa de la organización, en este sentido, la marca se aísla de su ámbito tradicional en la comunicación comercial y se une al comportamiento de la organización, a su ser, más en la línea de la identidad corporativa y de su historia, misión, visión y proyecto empresarial.

La *reputación corporativa* en este desarrollo, es el resultado de convertir la *identidad corporativa* en *identidad de marca*, teniendo en cuenta el comportamiento corporativo, la cultura y la marca, como elementos que intervienen. Conseguir reputación corporativa, o lo que es lo mismo, ser reconocidos de forma estable en el tiempo, es un gran activo para la organización, que no se puede descuidar ni a nivel interno ni externo. La reputación corporativa depende en gran parte de las siguientes variables según Villafañe (2004) económico-financieras, marketing y clientes, prácticas laborales/empleados, responsabilidad social corporativa/sociedad, todas ellas son solidarias con la creación de la "marca-empresa", más allá del aspecto visual recogido en los manuales gráficos de identidad visual, en donde están descritos sus formas colores y tipografías permitidas en la difusión de su parte gráfica. La identidad gráfica necesita contenido para convertirse en "marca-empresa", el contenido de la identidad visual se lo proporciona la identidad corporativa en su versión compartida con los aspectos más formales de la organización, su imagen y su cultura, bajo la forma de la *identidad de marca* de Aaker.

Desde este momento la "marca-empresa" es fruto de la identidad corporativa, más la imagen y la cultura y a su vez es el origen de la reputación, según la fórmula recogida a continuación, que es la que garantiza el desarrollo de la organización basado en su parte más formal, aunque sin olvidar los elementos comportamentales que están contenidos en el término identidad corporativa como lo que la empresa "es" y su realidad.

Gráfico 2. Fórmula de construcción de la marca-empresa

$ \begin{array}{l} \text{"Marca-empresa"} = \text{identidad visual} + \text{identidad de marca (identidad} \\ \text{imagen corporativa)} + \text{Cultura corporativa} - \text{REPUTACIÓN CORPORATIVA} \\ + > \end{array} $
--

Fuente: elaboración propia

Visión integral

La realidad es que sin tener una visión global e integrada del todo y de las partes de una organización, no podremos establecer un sistema de intervención por medio de la comunicación. La integración del sistema, ha sido referida por Villafañe (1999) y Mattelart (2001:100) como un *sistema holístico*, en el que una transformación en un elemento trae inevitablemente alteraciones en todo el conjunto.

La comunicación como instrumento al servicio de la gestión de un todo integrado, se desarrolla posiblemente con más facilidad en el contexto de una organización *hipertexto* (Nonaka, I y Takeuchi, H, 1999:188 y ss) donde no existe un organigrama rígido, ni funciones, sino objetivos que cumplir por encima de todo.

La comunicación como correa de transmisión en el entorno empresarial como dice Mattelart (2001:101) "administrará el capital imagen y lo hará fructificar tanto en el interior como en el exterior", añadimos que es por esta razón por la que situamos en el centro de la gestión integral de la organización a la dirección de imagen y comunicación, comprendiendo que será su cometido la articulación de la imagen interna, externa, pública, y comercial (Villafañe, 1993, 1999, Carrillo, 2003 y en términos similares también Mattelart (2001)

La comunicación espiral

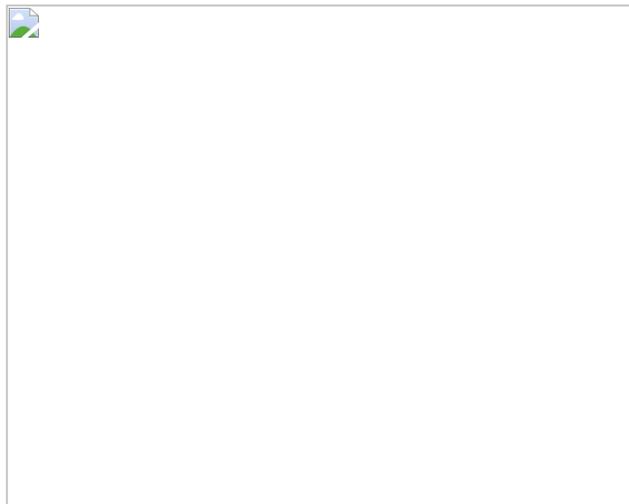
Para Costa (2003) no hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental.

La empresa tayloriana, estaba dividida en dos niveles que diferenciaban a la empresa en un nivel superior y otro inferior, en la

actualidad para Mattelart la empresa se interpreta de forma horizontal (Mattelart 2000:100), lo que establece unas direcciones más o menos rígidas para la comunicación, como también destacaba Costa (2003) en forma de vectores; sin embargo nosotros creemos que el flujo de comunicación en la empresa no se entiende de forma independiente, como vertical, transversal, ni siquiera horizontal, sino de **forma circular, más bien espiral, donde existen por supuesto trazos ascendentes, descendentes, horizontales y transversales.** En este nuevo diseño de la comunicación empresarial, las dimensiones rígidas se convierten en dimensiones blandas, y los canales tradicionales pierden el sentido en base a la nueva dimensión, que en un movimiento en forma de espiral que nace de un centro neurálgico en donde se proponen las bases estratégicas de la compañía y donde además esté el *director de comunicación e imagen de la empresa*. Los movimientos espirales abrazan de forma secuencial a toda la organización como un gran espacio físico y virtual, puesto que gran parte de las relaciones en la empresa ya se ejecutan en este nuevo entorno virtual a través de los canales informáticos.

Esta vez parece que los organigramas tradicionales que establecían compartimentos funcionales estancos dan paso a un nuevo diseño donde las funciones no aparecen ligadas a la rigidez del organigrama sino que se administran en base a los objetivos que se deban cumplir.

La espiral comunicativa dependerá de la capacidad de establecer el mapa de *stakeholders* (públicos de interés para la empresa) adecuado a los intereses de la propia organización desde su dimensión interna hasta su dimensión externa, y el mérito de su eficacia estará en la capacidad de llegar a todos ellos y de colocar a los públicos en función del interés para los objetivos de la organización, los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados, lo que no quiere decir que exista una separación entre públicos más importantes y menos importantes, sino que se van incluyendo en el movimiento de la espiral de forma secuencial como se aprecia en la figura siguiente:



Fuente:elaboración propia

En este contexto se desarrolla la comunicación empresarial, pero hemos de destacar que esta visión integrada de comunicación no altera a los parámetros constitutivos de la empresa en su dimensión más estable y tangible, pero sí influye en la dimensión más intangible, los elementos intangibles cobran a día de hoy un papel especialmente representativo.

Por otra parte no es posible una construcción integral de la comunicación sin un conocimiento y definición exhaustiva de la identidad, puesto que entendemos que sin una construcción de la identidad firme y transmitida a los stakeholders es imposible plantearse contenidos ni estrategias de comunicación que engrasen el mecanismo en forma de espiral como hemos dicho, de dentro hacia afuera.

Por otra parte la transmisión de la identidad genera la imagen y en parte, esta imagen corporativa se compone de la imagen interna que es aquella que mantienen los trabajadores, y que aparece claramente sustentada en la identidad, y muy unida a la cultura, que como dijimos es el fluido en el que se bañan ambas, y que permiten su consolidación, no es posible identidad e imagen sin cultura corporativa y ésta a su vez solidifica a las anteriores en el seno de la organización (Carrillo, 2003). Lo que queremos transmitir, es que en la **nueva dimensión espiral**, la comunicación interna debe ganar protagonismo como sustrato para las comunicación externas con el entorno, en donde hasta el momento parecían haberse desarrollado la mayoría de estrategias de comunicación en las empresas, mirar hacia fuera excesivamente hizo olvidar la identidad, valor recuperado desde el momento que la reputación corporativa entra en escena de manera clara y con total protagonismo como mensajero de la prosperidad futura del negocio.

Concluimos

En este artículo hemos explicado la comunicación empresarial desde las posturas más tradicionales y criticadas, a las más novedosas que se desarrollan en el nuevo entorno del management más moderno en el que los activos intangibles gozan de un papel relevante.

Situamos a la comunicación en la empresa, en **forma de espiral**, de manera que sea el flujo que gestiona y administra la imagen de la organización desde el interior hasta el exterior, pero no de forma separada, sino integrada comprendiendo que la comunicación interna debe ser gestionada convenientemente para fortalecer debidamente la comunicación externa o corporativa, Villafañe (1993,1999).

La comunicación espiral es coherente con un entorno empresarial donde existen organizaciones "hipertexto" o aquellas que no tienen funciones y compartimentos estancos, sino solamente objetivos que cumplir y espacios (Nonaka, I y Takeuchi, H, 1999:188 y ss)³.

El diseño de esta comunicación no es posible si no se entiende desde los términos del *corporate*, el *corporate* es la gestión integrada de los activos intangibles que benefician a la imagen de la empresa y consecuentemente a la reputación.

Notas:

¹ Permítame el lector un ejemplo culinario en el que se me antoja la cultura como la gelatina que se hecha a los ingredientes buscando su consistencia, su función no es dar sabor sino amalgamar, aunque no rígidamente todos ellos; tanto a los líquidos como a los sólidos (a los formales como a los funcionales).

² Consideramos que la identidad corporativa no es solo visual, sino que abarca aspectos culturales, estratégicos y de comportamiento, por lo que avisamos al lector de la confusión que transmite el término *corporate identity* que viene a representar en la literatura inglesa lo que entendemos como identidad visual corporativa (identidad gráfica en gran parte), y no identidad corporativa como aquí la vemos.

³ Para el lector especialmente interesado en las organizaciones y su estructura, desde el punto de vista de la organización de empresas, puede consultar esta referencia y en concreto el capítulo de "Una nueva estructura organizacional" donde se explica la organización hipertexto.

Referencias:

- Aaker, D (1996) *Construir marcas poderosas*. Gestión 2000
- Alloza (2002) "La gestión estratégica de la marca" en Villafañe, J: *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide. pag 223
- Arranz, V (1999) "Relaciones Públicas e Identidad Corporativa. Dos historias paralelas" en *Relaciones públicas empresariales e institucionales*. Barquero, D (Ed) Ediciones Gestión 2000, Barcelona
- Carrillo, MV (2002) "The systems of communications: the key to be a learning organization?" *Sustainability in the new economy* FUNDECYT
- Carrillo, MV (2003) "Aproximación a la definición de las variables a tener en cuenta para gestionar la comunicación interna" *Revista internacional de investigación en relaciones públicas, ceremonial y protocolo*. Laurea, nº 2 pag. 39-63
- Costa, J (1995) *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ciencias sociales. Madrid
- Costa, J (2003) "Creación de la Imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI" *Razón y Palabra*, nº 34
- Dowling, G (1994) *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page. London
- Dupuy, E, T Devers et I Raynaud (1988) *La Communication Interne: vers l'entreprise*

transparente. Paris: Les Éditions D'Organisation

Fombrun, C (1996) Reputation. *Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

Gray, E, R (1998) "Managing Corporate Image and Corporate Reputación". *Long Range Planning*. Vol 31. october. pag 695-702

Grunig, J; Hunt, T (2000) *Dirección de RR.PP*, Barcelona, Gestión 2000, pág. 48.

López, I (2002 y 2003) "Observatorio permanente del corporate" en Villafañe, J. *Informe sobre el estado actual de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide. Madrid.

Mattelart, A (2000) *La publicidad*. Paidós, Barcelona

Mínguez, N (2000) "Un marco conceptual para la comunicación corporativa". *Zer*

Napoles, V (1988) *Corporate identity design*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Nonaka, I y Takeuchi, H (1999) *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press. México.

Olins, W (1995) *The new guide to identity: how to create and sustain change through managing identity*. Aldershot: Gower Publishing Limited.

Reyes, M.I (2000) "El corporate en España, claves y tendencias" en *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Pirámide. Madrid. Pp 152-161.

Schwebng, P (1988) *Les communication de l' enterprise*. Mc Graw Hill.

Selame, E y J, Selame (1988) *The company image: building your identity and influence in the marketplace*. New York: John Wiley & Sons.

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

Van Riel, C (2003) "Nuevas formas de comunicación organizacional" *Razón y Palabra*, nº 34

Villafañe, J (1993) *Imagen positiva*. Pirámide. Madrid.

Villafañe, J (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide. Madrid

Villafañe, J (2001, 2002, 2003) *Informe sobre el estado actual de la publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide. Madrid

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

Dra. Ma. Victoria Carrillo Durán

Profesora Titular de Universidad (interina) del área de comunicación audiovisual y publicidad de la Universidad de Extremadura, España

Lic. Juan Luis Tato Jiménez

Profesor Asociado del área de organización de empresas de la Universidad de Extremadura, España.