



# **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN: UNA PERSPECTIVA REPUTACIONAL**

**RAQUEL ASTIBIA MAHILLO**

TRABAJO FIN DE GRADO

Directora: Dra. Elena Gutiérrez García

UNIVERSIDAD DE NAVARRA  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN

PAMPLONA

ABRIL 2014

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: La dirección estratégica de la comunicación</b> .....	3
1. Contexto empresarial .....	3
2. La dimensión comunicativa de la gestión empresarial .....	8
3. La comunicación como asunto estratégico .....	11
<b>CAPÍTULO II: El dircom como figura directiva</b> .....	13
1. Origen y evolución de la figura del dircom .....	13
2. Discusión sobre la estructura comunicativa. Antecedentes .....	14
3. Breve descripción de las funciones del dircom .....	19
<b>CAPÍTULO III: El debate sobre la reputación, una perspectiva comunicativa</b> .....	25
1. Contexto .....	26
2. La comunicación empresarial en un entorno <i>multi-stakeholder</i> .....	27
3. Concepto .....	28
4. La reputación como activo estratégico .....	31
5. Gestión de la reputación y comunicación .....	33
<b>CONCLUSIONES</b> .....	41
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	43

## INTRODUCCIÓN

El contexto socio-económico actual que rodea a la empresa está influyendo notablemente tanto en el modo de concebir la dirección estratégica de las compañías como en la mentalidad empresarial que necesitan adoptar sus directivos a la hora de gestionar el quehacer diario de las organizaciones. Este nuevo panorama sitúa a los directivos en un entorno más complejo que les hace ser cada vez más conscientes de la gran responsabilidad que tienen ante la sociedad, puesto que hoy día las empresas son consideradas actores cuyas acciones tienen consecuencias en el entorno social. Esta realidad insta a la alta dirección a atender no solo a la rentabilidad económica sino al logro del bienestar social y medioambiental, contribuyendo así a la calidad de vida de la ciudadanía.

Dichos cambios han derivado en el nacimiento, hace ya dos décadas, de la denominada economía de los intangibles, que exige a los directivos tener en consideración en su gestión activos esenciales como la identidad, la marca o el capital reputacional, que se presentan como fuentes generadoras de valor para las empresas.

En este horizonte, el presente trabajo de investigación, titulado “Dirección estratégica de la comunicación: una perspectiva reputacional”, tiene como objetivo analizar la dirección estratégica de la comunicación desde la perspectiva de la reputación, debido a la influencia de este intangible en la mentalidad empresarial. Dentro del organigrama de la empresa, el escrito se sumerge en la figura de su director para recoger la discusión académica y profesional acerca del papel que juega la comunicación en la denominada gestión de la reputación, al tratarse de un asunto transversal en la organización.

El objetivo general de la investigación es reflexionar sobre el debate académico y profesional en torno a los motivos por los cuales la reputación corporativa está teniendo tanta influencia en la comunicación empresarial. Con el fin de ahondar en este planteamiento, se formularon las siguientes cuestiones: ¿Por qué el debate sobre la reputación corporativa ha adquirido tanto protagonismo en la mentalidad empresarial?, ¿cuáles son los factores que han motivado su aparición?, ¿dónde radica su valor?, ¿cómo contribuye a la buena marcha de la organización?, ¿por qué se afirma que debe ser gestionada?, ¿qué papel juega la comunicación en dicha gestión?

Este trabajo de investigación pretende explorar estas preguntas, dado que plantean retos que están siendo sometidos a gran debate entre los académicos y profesionales más destacados en los ámbitos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa, lo cual vislumbra que el futuro de la profesión va por ese camino. Por lo tanto, el interés del tema no radica solamente en su plena actualidad sino también en que se trata de una cuestión que está influyendo en la propia concepción de la comunicación empresarial.

Este estudio doctrinal se estructura en tres partes. El primer capítulo, denominado “La dirección estratégica de la comunicación”, dirige su mirada a realizar una breve síntesis del contexto actual en el que se halla la empresa con el objetivo de abordar, en los

siguientes epígrafes, el estudio en torno a la dirección estratégica de la comunicación, prestando especial atención a la comunicación como un asunto estratégico para las organizaciones y una pieza sustancial en la efectiva toma de decisiones. Como se podrá observar, esta primera parte recoge algunas de las aportaciones más destacadas de la academia sobre la función que lleva a cabo la comunicación en la gestión de las compañías y cómo logra contribuir al buen desempeño.

El segundo capítulo, “El dircom como figura directiva”, se adentra en analizar el rol que desempeña el responsable de comunicación en la gestión de las compañías. Para ello, el análisis comienza con una explicación del origen y la evolución de la figura del dircom con el fin de comprender qué cambios ha supuesto su papel en la mentalidad empresarial y dónde radica su importancia dentro de las organizaciones. Tal estudio resulta relevante para reflexionar sobre cuál debería ser la posición idónea de la comunicación dentro del organigrama empresarial con el objetivo de poder contribuir a la buena marcha de las organizaciones. Esta segunda parte se cierra con un resumen de las cualidades y funciones más destacadas que convierten al director de comunicación en un profesional preparado ante las nuevas circunstancias. Para alcanzar una visión rigurosa sobre su figura, la investigación se ciñe tanto a las obras académicas más recientes como a los últimos estudios publicados por Dircom y la *European Association of Communication Directors* (EACD).

El último capítulo, titulado “El debate sobre la reputación, una perspectiva comunicativa”, se sumerge en su estudio como uno de los intangibles que ha entrado con más fuerza en la mentalidad empresarial a partir de los años noventa. El objetivo es recoger la discusión que ha ido aflorando tanto en la literatura académica como profesional en las últimas décadas acerca del fenómeno de la reputación corporativa y los motivos por los cuales este intangible está influyendo en la propia concepción de la comunicación empresarial. Para ello, se pretende enfocar el debate realizando una recapitulación de los hallazgos obtenidos por profesionales y académicos en lo referente a qué se entiende por “gestionar la reputación” y cuál es el rol que se le asigna a la comunicación en su gestión.

En cuanto al método de estudio empleado para llevar a cabo este trabajo de investigación se ha necesitado acudir a fuentes de procedencia diversa, tanto de la literatura académica como profesional. En primer lugar, se consultó numerosa bibliografía de referencia en las disciplinas de Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas. Una vez estudiadas las monografías más destacadas en dichos ámbitos, se analizaron artículos publicados en distintas revistas científicas tanto del área del *management* como de la comunicación, entre las que destacan el *Journal of Communication Management*, la *Harvard Business Review*, la *Corporate Reputation Review* o la *Corporate Communications: An International Journal*. Por último, para completar este análisis con rigurosidad fue preciso documentarse con otro tipo de fuentes como anuarios, informes y estudios de diversas instituciones.

Me gustaría terminar agradeciéndole a la Dra. Elena Gutiérrez García su esfuerzo, dedicación y profesionalidad al dirigir este trabajo, ya que sus indicaciones y consejos, así como su incondicional apoyo y afecto han logrado que pueda realizar esta investigación.

## CAPÍTULO I

### LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo analizar brevemente el contexto actual en el que se encuentra la empresa con el fin de poder explicar, en los siguientes epígrafes, qué significa la dirección estratégica de la comunicación, cómo se gestiona y cuáles son las implicaciones que tiene para los directivos de las organizaciones. Una vez descrito el marco socio-económico general, se pretende ahondar en la comunicación como un elemento constitutivo de la gestión empresarial y una pieza sustancial en la toma de decisiones.

Con el fin de contribuir a su comprensión, esta primera parte recoge algunas de las aportaciones de los académicos y profesionales más destacados en las disciplinas de Relaciones Públicas y Comunicación Empresarial sobre el papel que juega la comunicación en la gestión de las organizaciones.

#### 1. Contexto empresarial

Actualmente, siguiendo a Recalde (2013), la empresa lleva a cabo su actividad “*en un entorno progresivamente acelerado y asume la necesidad de una adaptación continua, en un ámbito dinámico donde el cambio resulta la única constante*” (p. 23). Partiendo de esta primera idea, las siguientes líneas pretenden realizar una breve síntesis de la presente realidad a la que se enfrenta la empresa, que da razón de las causas que han llevado a las organizaciones a adoptar una visión más abierta y responsable con el entorno que las rodea. A continuación, se explicará cómo estos factores han repercutido notablemente en el modo de gestionar el quehacer diario de la organización.

Recalde, al respecto, advierte:

*“El contexto actual en el que se halla la empresa parece haberle otorgado un papel predominante, no solo en la vida económica, sino también en la socio-política y cultural. Cada vez se acentúa más en foros académicos y profesionales su rol como institución social, se agranda la visión sobre su naturaleza y se amplifican los objetivos que debe contemplar en la esfera pública”* (2013, p. 1).

Las empresas ya no son vistas únicamente como entidades económicas puesto que su realidad es mucho más compleja, pudiendo ser calificadas como entidades multidimensionales, lo cual implica que, a juicio de Fainé (2013), “*la lógica financiera no puede ser la única luz que guíe las actuaciones empresariales, sino que se ha de combinar con la lógica social y con*

*los valores institucionales de las entidades*” (p. 1). En la actualidad, la empresa es considerada como “*una institución social que genera valor, no sólo en términos económicos, sino sociales*” (Gutiérrez-García, 2010a, p. 149) y su rol en la esfera pública se encuentra sometido a gran debate. Desde esta óptica, Gregory y Willis (2013) definen a las organizaciones como actores cuyas acciones tienen implicaciones en la sociedad: “*Organisations are not just economic units or collections of resources, but actors in the social sphere [...] They affect the way people live and organise their lives. What they do has social implications*” (p. 7).

Con el objetivo de ser bien percibidas y reconocidas por sus grupos de interés, el actual panorama en el que se encuentran las compañías ha derivado en el desarrollo de prácticas como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)<sup>1</sup> o el buen gobierno corporativo, así como en el surgimiento de iniciativas internacionales como el Pacto Global, *Accountability* o el *Global Reporting*, que apuestan por fomentar una gestión responsable y de calidad. De este modo, las organizaciones, como *ciudadanos corporativos*, desarrollan las mencionadas prácticas y se acogen a dichas iniciativas manifestando que tienen en consideración al conjunto de actores presentes en la esfera pública, demostrando así su esfuerzo por tener un comportamiento y una administración más responsable.

Así pues, el paisaje actual que rodea a la empresa es complejo. En las siguientes líneas se analizarán una serie de factores que tienen en común haber transformado las relaciones entre la organización y su entorno. Dicho análisis ayudará a comprender el porqué de este nuevo debate sobre la realidad empresarial.

En primer lugar, la globalización ha permitido a las empresas crecer y convertirse en grandes multinacionales. Este hecho ha provocado la reconsideración del papel que juegan en la sociedad dado que, tras extender considerablemente su volumen, sus directivos son cada vez más conscientes de que sus acciones impactan y repercuten en mayor nivel tanto sobre los recursos naturales como sobre la ciudadanía.

Asimismo, la crisis económica y financiera iniciada en el año 2008 —que ha derivado en una quiebra de confianza hacia los gobiernos y las empresas— también ha hecho que las organizaciones centren su atención en el entorno que las rodea con el fin de recobrar la legitimidad perdida y conseguir que los ciudadanos recuperen la confianza, ya que sin ella no es posible establecer relaciones (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). Como consecuencia

---

<sup>1</sup> El debate sobre la Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones ha ido cobrando importancia entre los académicos desde finales del S.XX debido a los desafíos que se irán describiendo en el contexto socio-económico. La Comisión Europea (2001), en el Libro Verde titulado “*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*”, define la RSE como “*la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en las relaciones con sus interlocutores*” (p. 7). Dentro de este debate, la Comisión ha prestado especial atención a la triple dimensión, explicando que las organizaciones precisan atender en su gestión a las responsabilidades económicas sin olvidarse de las sociales y las ambientales, que también requieren ser contempladas en las operaciones de la empresa y deberán formar parte estructural del negocio. En definitiva, de los antecedentes doctrinales sobre la RSE se advierten cuatro grandes principios: aumentar los beneficios empresariales, emplear el poder de los negocios de manera responsable, integrar las demandas sociales y, por último, contribuir al bien de la sociedad haciendo lo que es éticamente correcto (Recalde, 2013, p. 63).

directa de esta crisis, la sociedad exige a las empresas e instituciones ser más transparentes que nunca.

Por otro lado, tal y como indica Dircom (2010), anteriormente las compañías utilizaban únicamente los medios tradicionales para dirigirse a sus públicos, sistema que ha cambiado debido a la innovación tecnológica, provocando que la alta dirección de las organizaciones se haya visto en la necesidad de cambiar su mentalidad y dejar de *“contemplar a los medios como los únicos destinatarios directos de su mensaje”* (p. 114), ya que ahora la información puede llegar directamente a los ciudadanos. Esta revolución tecnológica es en parte responsable de que la presente situación de la empresa diste de lo que era hace unos años, pues los ciudadanos tienen la posibilidad de expresar sus opiniones –tanto positivas como negativas– sobre la marcha de las organizaciones de una manera sencilla e inmediata, así como de difundirlas rápidamente a través de las distintas redes sociales. Según señala Fainé (2010), *“los procesos de información son ahora muy rápidos y globales, por lo que requieren una mayor capacidad de reacción, sin perder calidad”* (p. 6). La irrupción de los medios sociales ha revolucionado el panorama modificando el modo en que la organización se comporta con sus públicos debido al cambio del rol del usuario en su relación con la empresa: éste ha pasado de ser un interlocutor pasivo a *“convertirse en más activo que nunca, lo cual cambia drásticamente la relación entre ambas partes”* (Dircom, 2010, p. 114). Al respecto, Villafañe (2004) explica que *“la sociedad en red está cambiando las condiciones de la relación de las instituciones con sus diferentes públicos”* (p. 20).

En este sentido, la sociedad civil se ha organizado mejor y se ha hecho mucho más compleja. La ciudadanía tiende a organizarse creando grupos de interés –en inglés denominados *stakeholders*<sup>2</sup>– que *“plantean al mundo empresarial con insistencia demandas, solicitudes e incluso reclamaciones que antes sólo dirigían a los poderes gubernamentales”* (Recalde, 2013, p. 27). La denominada sociedad de la información, cada vez más y mejor informada, se vuelve más exigente y reclama a las organizaciones un comportamiento responsable, que conlleve la adecuación entre las promesas y los actos. Asimismo, la ciudadanía demanda a las instituciones recibir información certera, así como una participación activa, buscando de este modo establecer relaciones. En esta línea, como apunta la publicación de Corporate Excellence (2014), *“los stakeholders ya no responden al dictado de las compañías generando un monólogo”* (p. 2), sino que buscan el diálogo y la co-creación, por lo que *“la rigidez en la relación ha dado paso a la flexibilidad”* (p. 2).

Este nuevo escenario, en el que triunfa la involucración de la ciudadanía, provoca que los directivos de las empresas tomen conciencia de que tienen una responsabilidad social que les exige tomar en consideración las demandas de aquellos grupos de interés que se ven afectados por sus acciones. Al respecto, Recalde (2013) sostiene que *“directivos y gestores progresivamente toman sus decisiones, no de manera unilateral, sino considerando las ideas y demandas de los públicos, que se convierten en interlocutores partícipes y no meros receptores pasivos de información”* (p. 2). Dado que los ciudadanos reclaman a las empresas un mayor acceso a la

---

<sup>2</sup> R. Edward Freeman (1984) define al *stakeholder* como: *“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives”* (p. 46).

toma de decisiones conjuntas, la alta dirección de las organizaciones ha comprendido que resulta necesario integrar en su gestión las peticiones de sus *stakeholders*, creando así una relación bidireccional. Esto conlleva necesariamente desarrollar una mentalidad de gestión más abierta, que implica saber cómo incluir acertadamente en la toma de decisiones las demandas de una gran variedad de públicos e instituciones de su entorno.

Esta tesitura refleja que la empresa se encuentra operando en un entorno *multi-stakeholder*, que implica gestionar al mismo tiempo relaciones con multitud de públicos que poseen y demandan necesidades distintas. Este escenario *multi-stakeholder* aumenta la complejidad de la gestión diaria de las organizaciones porque, al tener que interactuar con muchos actores simultáneamente, a menudo resulta complicado responder eficazmente –de modo adecuado y con rapidez– a todas las conversaciones. Por tanto, los directivos asumen progresivamente la relevancia que supone estar bien preparados para dar buenas respuestas rápidamente, puesto que el entorno online así lo exige. Las compañías, frente al conjunto de grupos de interés diversos, se enfrentan a la difícil y necesaria tarea de aprender a priorizar, ya que “*no todos los stakeholders tienen la misma relevancia para la compañía, por lo que conviene establecer una jerarquía entre ellos*” (Villafañe, 2013, p. 28).

Resulta preciso apuntar que el modo en el que la empresa concibe a sus grupos de interés determina el tipo de relación que establecerá con ellos. Así, Gregory y Willis (2013) exponen: “*If stakeholders are regarded as a resource, a target or a cost, a particular approach will be taken. If they are regarded as collaborators, equals and as representative of an organization’s obligations to society, the interaction will be quite different*” (p. 13). En consecuencia, el mero hecho de definir al *stakeholder* es una tarea relevante ya que condiciona el tipo de relación que se va a mantener con ellos.

En definitiva, siguiendo a Recalde (2013), cabe decir que lo expuesto anteriormente entraña la necesidad por parte de las empresas de otorgar una importancia fundamental a la dimensión relacional en el gobierno empresarial, puesto que “*aporta a los directivos algunas claves interpretativas para comprender mejor a las personas e instituciones de su entorno –interno y externo– y ofrecer una respuesta adecuada que aúne los fines propios con los del bien social*” (p. 4).

Con esta lógica, dada la responsabilidad que exige cuidar las relaciones con los diferentes *stakeholders* prestando atención a sus demandas, expectativas e inquietudes, se debate la propia identidad de las empresas y el papel que éstas desempeñan en la esfera pública. En este nuevo paisaje, las organizaciones ya no se limitan a hablar únicamente de sus productos o servicios sino que tienen la mirada puesta en el entorno, contribuyendo así al desarrollo social y económico de la sociedad. Precisamente, tal y como señala La Porte (2009), “*al ejercer su actividad, las organizaciones se convierten en agentes configuradores de la sociedad, a la vez que se ven influidas por las tendencias de su entorno*” (p. 30).

En relación a dicha identidad, que condiciona la manera de entender su función en la esfera pública, es preciso detenerse en un cambio de mentalidad empresarial que surgió hace aproximadamente dos décadas y que ha modificado notablemente el modo de



concebir el valor de una organización. Alloza (2012a) explica que:

*“desde los años ochenta numerosos expertos en valoración de empresas aseguraban que el 70% del valor de un negocio dependía de sus activos tangibles y un 30% de lo que aportaban sus activos intangibles<sup>3</sup>. En la actualidad, se piensa que más del 70% del valor de un negocio depende de la calidad y gestión de los activos intangibles”* (p. 27).

En esta misma línea, el mencionado autor considera que diversos factores del entorno como la nueva sociología de la información, los cambios tecnológicos y la comunicación *“hacen aún más necesario poner el foco en la gestión excelente de los intangibles”* (p. 37).

Por lo tanto, nos situamos en la nueva economía de los intangibles; una economía que todavía está por explorar y que cobra gran relevancia como modo de lograr la diferenciación en un entorno cada vez más competitivo donde las diferencias objetivas y racionales entre unos productos y otros son inexistentes (Alloza, 2012a). A su juicio, esta realidad implica que las empresas ya no se diferencian por sus productos y servicios sino por sus valores, es decir, por la posesión de activos intangibles como la confianza, el capital reputacional, la marca, la propiedad intelectual, la innovación, el liderazgo, la calidad de los recursos humanos, entre otros. Así, *“la diferencia que se mantiene a lo largo del tiempo viene asegurada por estos activos intangibles”* (Alloza, 2012b, p. 42).

Atendiendo a Recalde (2013), la agudización de la competencia es resultado de los procesos de internacionalización y liberalización de la economía. Como consecuencia, se acrecienta la importancia de los activos intangibles, dado que hoy en día una compañía solamente se diferencia y compite por el valor añadido que aportan estos factores, es decir, que *“la diferenciación duradera y generadora de valor estriba en la buena gestión de lo menos tangible”* (Alloza, 2009, p. 56). Al respecto, según Cornelissen (2008), el valor de los activos intangibles radica en su capacidad para garantizar aceptación y legitimidad por parte de los distintos *stakeholders*, lo cual proporciona a la empresa una fuerte ventaja competitiva que es difícil de replicar. Bajo esta visión, el reto para las compañías, según Carreras, Alloza y Carreras (2013), consiste en *“otorgar a los activos y recursos intangibles el mismo nivel de importancia, medios y rigor profesional que el que las organizaciones vienen dedicando a sus activos financieros y a sus recursos tangibles”* (p. 41).

Dentro del conjunto de los intangibles, aquel que ha adquirido un papel protagonista en la gestión empresarial a partir de los años noventa es la reputación corporativa, debido a que supone un factor de diferenciación decisivo y es *“el territorio de la verdadera competencia”* (Alloza, 2012b, p. 35). Estas cuestiones serán desarrolladas con mayor detenimiento en el último capítulo.

---

<sup>3</sup> Alloza define los intangibles como *“activos no materiales, difíciles de aislar, que no están recogidos en la contabilidad o, si lo están, reflejan valores contables alejados de la realidad, que mejoran la posición competitiva de la empresa y ayudan a mejorar los resultados y crear valor”* (p. 27).

Lo apuntado hasta aquí servirá para comprender en el siguiente epígrafe los motivos por los cuales la comunicación adquiere, en este nuevo horizonte, un papel esencial en la gestión de las organizaciones.

## 2. La dimensión comunicativa de la gestión empresarial

La gestión empresarial ha estado fuertemente influida por aspectos organizativos y estructurales. En los años 50-70, el primer paradigma de gestión fue la dirección por objetivos, seguido por el desarrollo organizativo de los años 70-80. En 1982, Peters y Waterman fueron pioneros en entender que la empresa no es solo su organigrama y pusieron en alza valores como la cultura corporativa o el servicio que, adecuadamente combinados con los sistemas tradicionales de gestión, dotaban a la compañía de fuertes ventajas frente a la competencia (Ventura, 2001, pp. 168-169).

Ya a finales del S.XX quedaba claro que, tal y como advierte Sotelo (2004), *“las organizaciones no podían permanecer ocultas frente al todo social”* (p. 52). Cuando se les ha exigido un mayor compromiso con la sociedad, *“sus gestores han descubierto que la identidad de la institución –como la de un ciudadano más– debe proyectarse a través de todas sus manifestaciones comunicativas”* (p. 52). Es a partir de este momento cuando la comunicación comienza a ser entendida como parte fundamental de la estrategia empresarial, ya que resulta necesaria para proyectar la personalidad de la organización en la sociedad y, de este modo, lograr el reconocimiento y la estima de sus *stakeholders* (Sotelo, 2004).

Al respecto, Mora (2009) apunta que *“los directivos de las empresas comprenden que una mejora de la comunicación conduce a una situación más estable y a unas relaciones más armoniosas con los diferentes públicos. La comunicación contribuye a la sostenibilidad de las empresas”* (p. 21).

A raíz de la consideración de la comunicación como un pilar esencial en la gestión, aquellos modelos empresariales que únicamente tenían en cuenta los resultados tangibles y veían la comunicación como una mera herramienta técnica han dado paso a una nueva mentalidad que entiende la comunicación como una inversión que genera rentabilidad y beneficios. A día de hoy, los directivos son cada vez más conscientes de su importancia a la hora de gestionar eficazmente las relaciones entre la empresa y sus públicos, con el fin de lograr un entendimiento mutuo y contribuir a la buena marcha de la organización<sup>4</sup>. De tal forma, se vislumbra que la comunicación se ha transformado en una herramienta crítica y totalmente necesaria en la naturaleza de las organizaciones, de modo que *“las decisiones empresariales o institucionales están cada vez más matizadas por el filtro, positivo, que supone la comunicación”* (Bel Mallén, 2004, p. 19).

---

<sup>4</sup> La relevancia que los directivos otorgan hoy en día a la comunicación se refleja en los últimos datos aportados por Dircom (2010) acerca de quién es la figura de la cual depende el responsable de comunicación en el organigrama de la empresa. Estos resultados demuestran que un 30% depende directamente del presidente de la compañía y un 31% está bajo supervisión del director general.

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas españolas se ha dotado de “*una estructura permanente de comunicación, cada vez más profesionalizada y rigurosa*” (Benavides, 2001, p. 13), y ya alcanza el 90% la cifra de las grandes compañías que cuentan con un departamento de comunicación, según desvelan los estudios más recientes de Dircom (2010).

Por tanto, se atisba que en toda buena gestión la comunicación juega un papel fundamental. De este modo lo entiende Gutiérrez-García (2010a): “*Dado que toda organización implica un gobierno tampoco se puede separar la acción de gobernar de la de comunicar, siendo así posible una visión integradora que une el ser, el hacer y el comunicar. Ambas realidades van profundamente unidas*” (p. 153). En consecuencia, la comunicación y la gestión empresarial son dos disciplinas inseparables, es decir, no hay gestión sin comunicación. La comunicación resulta esencial para el buen gobierno. Sin embargo, no todo depende de ella puesto que, como matiza Gutiérrez-García (2010a), “*la comunicación no es suficiente. Las relaciones comunicativas han de acompañar políticas de gestión y acciones concretas; pues de otro modo se produciría una disociación entre lo dicho y lo hecho*” (p. 171).

Precisamente, la mencionada vinculación de la comunicación con la gestión empresarial se advierte en la definición que aporta Cornelissen (2008) sobre la comunicación corporativa:

*“Corporate communications is an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communications are harmonized as effectively and efficiently as possible, with the overall objective of creating a favorable basis for relationships with groups upon which the company is dependent”* (p. 21).

Siguiendo esta noción, Aguirre-González (2010) apunta que la comunicación resulta imprescindible para lograr la coordinación de los esfuerzos y alcanzar los objetivos perseguidos, por lo que “*es necesario que la gestión profesional de la misma se contemple como un elemento más de la estrategia empresarial*” (p. 12). Esto implica que la estrategia de comunicación debe ir ligada y en sintonía con la estrategia empresarial<sup>5</sup>. Al hilo de lo apuntado, se puede advertir que la gran mayoría de académicos coincide en la necesidad de considerar la comunicación como una dimensión de la estrategia empresarial. Bel Mallén (2004) sostiene que la estrategia de comunicación precisa ir en paralelo a la estrategia de gestión, “*debe ser un traje a medida de las necesidades de cada empresa o de las particularidades de cada institución*” (p. 18), lo cual manifiesta que la comunicación corporativa “*no puede comprenderse al margen del proyecto de la empresa*” (Ventura, 2001, p. 187).

En esta misma línea, Cornelissen (2008) afirma: “*Communication is integrally linked to corporate objectives*” (p. 22), y añade: “*Corporate communications strategy cannot be divorced from the*

---

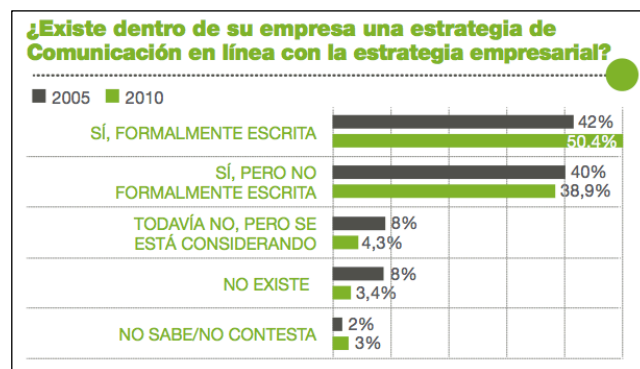
<sup>5</sup> El *European Communication Monitor* (2013) señala que el asunto más importante para la gestión de la comunicación en Europa es la conexión entre la estrategia empresarial y la de comunicación (un 42,7%) (p. 84).

*organization's corporate and business unit strategies, to which it must contribute if it is to have a genuine strategic role'* (p. 99).

Esta idea también es recogida por Mora (2009), quien subraya la necesidad de tener una visión interdisciplinar capaz de integrar la mentalidad directiva con la comunicativa, dado que *“en el campo de la comunicación institucional es imprescindible unir fuerzas: unos y otros han de realizar un esfuerzo de integración por el bien de la institución para la que trabajan”* (p. 61). No obstante, admite que esta integración no siempre resulta fácil, dado que directivos y comunicadores manejan lógicas y lenguajes distintos.

Debido a la importancia de este debate, la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)<sup>6</sup> presta especial atención a la existencia de una estrategia de comunicación que esté en línea con la estrategia empresarial, es decir, a averiguar el grado de sintonía que existe en las organizaciones españolas entre el equipo de gobierno y el departamento de comunicación.

Como se puede observar en el gráfico, los datos más recientes revelan que más del 89% de los responsables de comunicación afirma que sí existe una estrategia de comunicación en línea con la estrategia general de la empresa, aunque un 39% no la tiene formalmente escrita (Dircom, 2010, p. 32). Estos resultados suponen un ligero aumento respecto a los aportados en 2005, cuando el 82% de los profesionales afirmaba tener ambas estrategias en sintonía y un 40% de ellos reconocía tenerla sin formalizar (Dircom, 2005, p. 45). Además, los datos del anuario de 2010 demuestran que sí se ha ido avanzando notablemente, dado que en el año 2000 ésta unión de estrategias se daba tan solo en un 31,5% de los casos formalmente escrita y en un 36% sin formalizar (Dircom, 2000, p. 44).



Fuente: Dircom (2010), p. 32

Estos datos indican que progresivamente se ha ido otorgando un papel más relevante a la comunicación y a la ineludible ventaja que supone tener ambas estrategias alineadas para así obtener mejores resultados. Este hecho lleva a considerar la comunicación como una función estratégica que contribuye a la efectiva toma de

<sup>6</sup> Dircom es una asociación profesional nacida en 1992 que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras en España. Actualmente, cuenta con más de 800 socios.

decisiones de una institución y, por lo tanto, a lograr cumplir de manera más eficaz con sus objetivos. De otro modo, difícilmente la gestión empresarial podría ser efectiva.

En conclusión, como apuntan Christensen, Morsing y Cheney (2008), “*corporate communications has become a vital management function with strategic aspirations*” (p. 28). Para ahondar en esta visión de la comunicación como un asunto estratégico, en el siguiente apartado se describirán las principales razones que subscriben que la comunicación requiere ser considerada como una herramienta estratégica intrínseca en la gestión.

### 3. La comunicación como asunto estratégico

Desde la academia, los escritores más destacados en las disciplinas de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa han investigado en profundidad la función que desempeña la comunicación en la dirección empresarial, coincidiendo en subrayar su papel como una herramienta estratégica para las organizaciones.

Como se ha advertido en páginas anteriores, un gran número de públicos<sup>7</sup> influyen en la empresa y la valoran teniendo en cuenta, según señala Recalde (2013), multitud de aspectos: su rendimiento económico, el trato hacia sus trabajadores, su compromiso con la comunidad que le rodea, su respeto por el medio ambiente, etc. Bajo esta realidad, las compañías comprenden que, para poder gestionar eficazmente las relaciones con los diferentes grupos de interés, “*la comunicación adquiere una dimensión fundamental como herramienta estratégica*” (p. 80).

De este modo lo entiende Cornelissen (2008), quien afirma: “*The strategic management view of corporate communications is the most relevant and useful perspective for advancing our understanding of corporate communications as a professional area of practice*” (p. 9). Esta postura coincide con la de Mora (2009), quien indica que “*con un planteamiento estratégico, la comunicación institucional puede alcanzar su máximo nivel de rendimiento, al servicio de la cohesión y de la reputación de las organizaciones*” (p. 24). En definitiva, la comunicación corporativa se convierte ineludiblemente en un elemento estratégico y en una herramienta de acción y resulta ser la mejor manera que tienen las empresas para transmitir a su entorno quiénes son, qué hacen y a qué públicos se dirigen (Benavides, 2001; Bel Mallén, 2004).

Las principales características de la dirección estratégica han sido objeto de reflexión para muchos autores. Entre ellos destaca la obra de Mora (2009), quien las sintetiza en tres aspectos fundamentales. Primeramente, la dirección estratégica pretende alcanzar buenos resultados, que constituyen la condición de supervivencia de cualquier empresa. En segundo lugar, apunta a los aspectos fundamentales de su actividad y, finalmente, trata de obtener buenos resultados de forma sostenida en el tiempo, es decir, busca la estabilidad (p. 62).

---

<sup>7</sup> Entre los muchos públicos que influyen en una organización destacan: Clientes, consumidores, distribuidores, proveedores, accionistas, inversores, empleados, ONG's, autoridades públicas, medios de comunicación, sindicatos y la comunidad local.

Bajo estas premisas, Bel Mallén (2004) recoge que “*empresas e instituciones van tomando conciencia de que la gestión de la comunicación no puede responder únicamente a las necesidades que plantea el día a día, sino que debe basarse en una planificación cuidada y estratégica*” (p. 17). Asimismo, considera que la comunicación, del mismo modo que cualquier inversión en una organización, tiene que ser rentable y, para ello, “*debe ser planificada con criterios estratégicos y gestionada de forma profesionalizada, repercutiendo así positivamente en la cuenta de resultados de las empresas*” (p. 18).

Sobre estas bases, es requisito indispensable que las organizaciones planifiquen su estrategia de comunicación y la conciben de modo integral y coordinado, aunque ello no significa que deba ser inamovible, puesto que, a juicio de Mora (2009), “*la dirección estratégica no es un conjunto de reglas rígidas, sino una dirección general, flexible, capaz de adaptarse a entornos cambiantes y situaciones imprevistas*” (p. 63).

En la práctica, dicha realidad únicamente se vertebra cuando se sitúa al director de comunicación en la alta dirección de la empresa para que así pueda aportar su visión transversal de la organización –tanto interna como externa– y facilitar la toma de decisiones. Al respecto, Cornelissen (2008) explica: “*Seeing corporate communications as a strategic function requires the strategic involvement of communications practitioners in managerial decision making*” (p. 99). Incorporar al director de comunicación en la mesa de la toma de decisiones junto al resto del equipo directivo es un asunto de suma importancia para la gestión empresarial que será abordado con mayor profundidad en el próximo capítulo.

En resumen, en esta primera parte se han analizado una serie de factores que dan razón de la necesidad de las compañías de implementar una dinámica de gestión más abierta y responsable con el entorno en el cual desempeñan su actividad, puesto que hoy en día son consideradas como actores cuyas acciones repercuten en la esfera pública. Por tanto, el contexto actual en el que se halla la empresa ha derivado en una reconsideración del modo de gestionar el día a día de las organizaciones, haciendo a sus directivos más conscientes de la importancia de abrir las puertas a los ciudadanos a la toma de decisiones conjuntas, así como de la responsabilidad social que les exige tomar en consideración las demandas de un gran número de grupos de interés que se ven afectados por su actividad, estableciendo de este modo una relación bidireccional.

Por su parte, la denominada economía de los intangibles, que supone una gran ayuda para las empresas en su reto de diferenciarse y crecer en un entorno cada vez más competitivo donde los productos y servicios son cada vez más homogéneos, ha cambiado la mentalidad empresarial haciendo que los directivos integren en su gestión indicadores no financieros como la reputación, que constituyen las verdaderas fuentes de diferenciación.

El análisis del marco socio-económico general ha servido para comprender los motivos por los que la comunicación ha adquirido, en estas últimas décadas, un papel esencial en la gestión empresarial, convirtiéndose así en una función estratégica que contribuye tanto a la efectiva toma de decisiones como al buen desempeño empresarial.

## CAPÍTULO II

### EL DIRCOM COMO FIGURA DIRECTIVA

Una vez analizado el contexto actual que rodea a la empresa, así como la visión de la comunicación como una pieza esencial e intrínseca en la gestión empresarial, el propósito de este capítulo es sumergirse en la persona encargada de gestionar estratégicamente la comunicación en las organizaciones, es decir, reflexionar sobre el papel que juega el director de comunicación en el día a día de las compañías.

Para poder adentrarnos en su labor, en primer lugar se realizará una breve síntesis del origen y la evolución de la figura del dircom con el fin de comprender qué cambios ha supuesto su papel en la mentalidad empresarial y dónde radica su relevancia dentro de las organizaciones. Con esta lógica, se explicará cuál debería ser la posición idónea de la comunicación dentro del organigrama empresarial con el objetivo de contribuir a la buena marcha de las organizaciones. Por último, se pretende ahondar en aquellas cualidades y funciones más destacadas que convierten al dircom en un profesional preparado ante las nuevas circunstancias.

Con el fin de llevar a cabo este análisis con rigurosidad, esta segunda parte se ciñe tanto a los últimos estudios publicados por Dircom como a los artículos y obras académicas más recientes que estudian el papel que desempeñan los directores de comunicación dentro de las organizaciones.

#### 1. Origen y evolución de la figura del dircom

Al hilo de lo apuntado en el primer capítulo, las empresas e instituciones, según Morales y Enrique (2007), se ven cada vez más en la necesidad de interrelacionarse con el entorno que las rodea y *“crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran”* (p. 84). Ante este escenario, el profesional mejor preparado para desempeñar esta función se denomina director de comunicación o dircom, *“entendiendo a esta persona como la responsable de planificar, dirigir, diseñar y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el objetivo de alcanzar y consolidar una imagen positiva”* (Morales y Enrique, 2007, p. 84).

Siguiendo a estos autores, la figura del dircom en España surge en los años noventa, *“coincidiendo con la consideración de la comunicación como valor estratégico para las empresas e instituciones”* (p. 84). Durante estas últimas décadas, el dircom *“parece convertirse progresivamente en una pieza clave para el buen desempeño empresarial”* (Gutiérrez-García, 2010b, p. 148).

Dada la importancia que ha ido adquiriendo se puede decir que, hoy en día, la figura del director de comunicación ya no hace referencia al responsable del gabinete de prensa o al relaciones públicas de una institución, sino a aquella persona encargada de las estrategias y procesos de comunicación institucional, interna y externa de una organización. Esto implica que sobre el dircom recaen un sinnúmero de áreas de responsabilidad que precisan de la involucración de todos los departamentos de una institución (Freixa, 2004). A juicio del autor, “*el dircom se ha convertido en un director de orquesta un tanto especial que, además de dirigir, compone y organiza toda la gira. Un director lleno de creatividad y con dotes de estratega*” (p. 128).

Precisamente desde esta óptica Mut (2006) sostiene que “*el director de comunicación que se presenta ya no es un técnico ni un especialista encargado únicamente de la coordinación de los mensajes, sino un estratega*” (p. 10).

De tal forma, dado que el dircom está al frente de multitud de ámbitos de responsabilidad, Freixa (2004) explica que “*una empresa o institución sin un director de comunicación que aglutine la comunicación institucional, interna y externa no puede existir, y si existe está al borde del caos o rinde un 75% menos de lo que podría*” (p. 125).

En definitiva, las empresas y sus directivos son cada vez más conscientes de estos cambios y de la relevancia que supone contar con una unidad responsable de su comunicación, con unos objetivos y una estrategia comunicativa eficaces (Dircom, 2000).

Sobre estas bases, el siguiente epígrafe se ciñe a explicar cuál es la posición idónea que le corresponde ocupar al responsable de comunicación dentro del organigrama para poder contribuir al buen gobierno empresarial.

## **2. Discusión sobre la estructura comunicativa. Antecedentes**

Desde el S.XX, el desarrollo teórico de la profesión de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa ha llevado a los profesionales y académicos a defender que resulta necesario que la figura del director de comunicación ocupe un puesto en la alta dirección de las organizaciones, constituyéndose así como una función directiva.

De este modo lo entendieron Grunig, Grunig y Dozier (2002), quienes, en su Teoría de la Excelencia<sup>8</sup>, ya dedicaron especial atención a la dirección de comunicación y defendieron que la excelencia de las relaciones públicas se alcanza si su máximo responsable forma parte de la denominada *coalición dominante*<sup>9</sup>, consiguiendo de esta manera participar en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones y contribuir a que éstas sean más eficaces.

---

<sup>8</sup> James Grunig, Larissa Grunig y David Dozier emprendieron el estudio de la Teoría de la Excelencia en 1985. En su primera obra teórica “*Excellence in public relations and communication management*” (1992) advierten que si la comunicación se gestiona de un modo excelente, ésta contribuye a que las organizaciones sean más eficaces, puesto que construye relaciones duraderas y estables con sus grupos de interés.

<sup>9</sup> Expresión que usan los autores para referirse a la alta dirección de una organización, es decir, al grupo de personas que toma las decisiones estratégicas.



En relación a esta idea, en aquella investigación pionera, los autores recalcan:

*“The senior public relations officer must be a part of the senior management team, play a role in making strategic organizational decisions, be a member of the dominant coalition or have access to this powerful group of organizational leaders, and have relative autonomy from excessive clearance rules to play this strategic role”* (p. 191).

Para que esta realidad se vertebre y pueda darse la comunicación excelente, es preciso que exista una condición previa fundamental: resulta necesario que el director ejecutivo de la compañía –en inglés denominado CEO– comparta la misma visión que el dircom acerca del papel que juega la comunicación en la organización. Explicado en palabras de Dozier, Grunig y Grunig (1995): *“You can not have communication excellence if you don’t have a shared understanding with senior management about communication and its function in organizations”* (p. 5).

Una vez que el CEO entienda la comunicación como una función esencial para la empresa, el dircom podrá presentarse como un cargo estratégico y reportará directamente a la alta dirección, es decir, estará situado junto al máximo ejecutivo. Así pues, el dircom tendrá rango de director, ya que es el nivel que le corresponde a sus responsabilidades (Morales y Enrique, 2007; Solà-Segalés, 2001). Esta postura coincide con la de Berger y Reber (2006), quienes afirman: *“For PR professionals to be taken seriously and seen as a profession, they must have a seat at the head of the table. Only then will the PR field really be able to help organizations make good choices and communicate accurately and receive the respect it deserves.”* (p. 6).

Asimismo, con el objetivo de que los responsables de comunicación tengan la posibilidad de ayudar a las organizaciones en la toma de decisiones, Dozier, Grunig y Grunig (1995) reflejan que es necesario que la coalición dominante valore el papel que desempeña la comunicación: *“Communicators cannot influence the strategic decisions of dominant coalitions unless the membership of that coalition values and supports communication”* (p. 88).

Bajo esta visión, Cornelissen (2008) respalda el apoyo que necesitan recibir los comunicadores por parte de los directivos de las empresas: *“Senior managers of an organization need to recognize and value the input of communications practitioners if the corporate communications function is to develop its strategic scope and play its critical role in the strategic management of the organization”* (p. 121). Aunque es cierto que es tarea de la empresa comprender que el director de comunicación lleva a cabo un rol que es rentable para la organización y que precisa de una posición en ese primer nivel directivo, Benavides (2001) matiza que también es labor del propio dircom demostrar su valor añadido, convencer y ganarse la confianza del máximo ejecutivo, ya que *“nadie en la compañía le otorgará esta posición si él mismo no sabe gestionarla y merecerla”* (p. 63). Cornelissen (2008) está de acuerdo con esta idea y afirma: *“One further important challenge for communications practitioners is to show and communicate their added value to senior management to secure their strategic input and status within the organization”* (p. 177).

Una vez asentadas estas premisas, el dircom –al estar presente en la mesa junto al resto de los directivos y tras haber demostrado su valor añadido– podrá participar en la toma de decisiones de la organización. En palabras de Simcic (2014): “*PR managers who are placed centrally with direct reporting lines to the CEO are more likely to participate in decisions*” (p. 60). Su intervención en dicha toma de decisiones cobra gran importancia, puesto que el responsable de comunicación necesita ser “*una persona que tenga voz y voto en las principales decisiones que debe adoptar la organización*” (Mut, 2006, p. 11).

Por su parte, Gutiérrez-García (2010a) entiende la participación del dircom en la toma de decisiones de la empresa desde el punto de vista de ejercer un rol de asesor de la alta dirección. De este modo, defiende que “*si el responsable de comunicación ocupa un puesto en la alta dirección, su labor cobra más peso interno, a la vez que ejerce un papel de asesor entre los directivos y les ayuda a comprender lo que sucede en el entorno*” (p. 168).

La labor de asesor resulta esencial para la empresa dado que, entre otras tareas, el dircom lleva a la mesa en la que se toman las decisiones las demandas, expectativas y percepciones de los distintos grupos de interés, ayudando a la alta dirección a darse cuenta de aquellos aspectos que no son bien comprendidos fuera de la compañía, con el fin de mejorar el modo en el que es percibida por sus *stakeholders*. Así pues, el dircom es el representante de los intereses de los distintos *stakeholders*, convirtiéndose de esta manera en su portavoz (Mut, 2006). Además, se encuentra en una posición privilegiada como transmisor de información al entrar en contacto tanto con los miembros de su compañía como con los públicos externos a ella (Dircom, 2000)<sup>10</sup>.

La postura de todos estos autores evidencia que progresivamente se ha ido concediendo a la comunicación una mayor relevancia dentro de las empresas y, según se ha expuesto en el capítulo anterior, en la actualidad el 90% de las grandes compañías ya cuenta con un departamento de comunicación, lo cual es un avance muy positivo ya que, como comentan Van Ruler y De Lange (2013), “*no organization can develop or even exist without communication*” (p. 145). Asimismo, los datos reflejan que no sólo crece el número de departamentos sino también “*la importancia del responsable de comunicación, cada vez más dedicado a definir la estrategia, gestionar los intangibles y ser parte de la alta dirección*” (Dircom, 2010, p. 26).

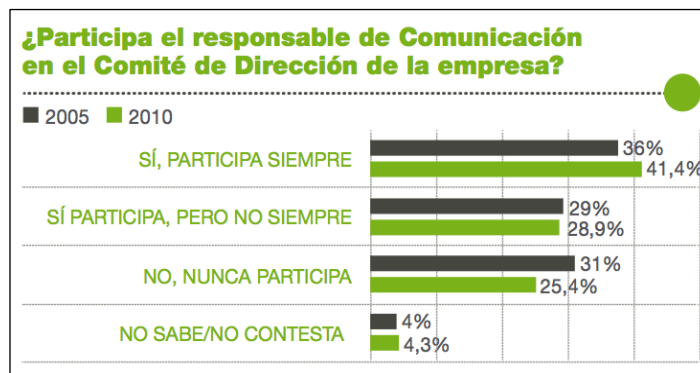
Sin embargo, investigaciones empíricas demuestran que la práctica dista en gran medida de este planteamiento dado que, como revelan los últimos datos aportados por Dircom (2010), no todos los directores de comunicación participan en el comité directivo de su empresa, lo cual evidencia que la profesión todavía necesita madurar en este aspecto hasta ser reconocida como una función vital para las organizaciones.

Como se observa en el gráfico, es cierto que la realidad ha mejorado desde el año 2005, puesto que el porcentaje de directores de comunicación que está presente –siempre o en ocasiones– en la cúpula directiva en el año 2010 (un 70,3%) es mayor que el dato del

---

<sup>10</sup> Dicha función de servir como traductor entre lo que pasa fuera y dentro de la organización será explicada con más detalle en el siguiente epígrafe.

año 2005 (un 65%). No obstante, todavía hay un alto número de directores de comunicación que nunca participa en el comité directivo (un 25,4%) o que sí participa pero no en todas las ocasiones (un 28,9%). Estos resultados demuestran, como constata Gutiérrez-García (2010a), que “*los altos directivos aún no abren la puerta al director de comunicación como una figura importante de gestión*” (p. 167)<sup>11</sup>.



Fuente: Dircom (2010), p. 27

Numerosos problemas se derivan al no situar al dircom en el primer nivel ejecutivo. A este respecto, Freixa (2004) considera que “*el distanciamiento del dircom con la cúpula, cuando este es ubicado como un jefe de área o departamento, genera problemas que luego se tienen que solucionar a salto de mata con estrategias equivocadas y graves perjuicios para la empresa*” (p. 131). Asimismo, si el director de comunicación depende de órganos intermedios, en lugar de formar parte de la alta dirección, se pierde coordinación y se malgasta el tiempo y los recursos humanos (Mut, 2006). Por su parte, Gutiérrez-García (2010b) explica que “*si los responsables de comunicación no están plenamente implicados en el equipo ejecutivo, difícilmente puede haber una contribución directa al buen gobierno*” (p. 156).

En este sentido, si el departamento de comunicación se sitúa en una segunda o tercera línea de mando, la imagen que proyecta es que la empresa no le otorga a la comunicación un valor relevante y, por tanto, su labor vendrá condicionada por una sensación de complemento más que de necesidad. Por el contrario, si realmente la organización tiene un verdadero concepto de su importancia, la ubicación del departamento de comunicación estará junto a la cabeza de la organización (Bel Mallén, 2004) ya que, tal como indica Mora (2009), “*la posición que ocupa el departamento de comunicación en el organigrama de las empresas refleja la importancia que la empresa concede a la comunicación*” (p. 70).

<sup>11</sup> El *European Communication Monitor* (2012) señala las principales barreras que impiden a los altos directivos abrir las puertas al director de comunicación: La falta de comprensión de la práctica de la comunicación dentro de la alta dirección (84%) y las dificultades de la profesión para demostrar su impacto en las metas organizacionales (75%) (p. 38). En consecuencia, el monitor advierte que uno de los desafíos más importantes para los profesionales europeos de la comunicación consiste en saber explicar la función de la comunicación a la alta dirección, así como demostrar el valor que ésta tiene para las organizaciones.

Dicha cuestión también es advertida por Moss y DeSanto (2011):

*“The location of the function within the organizational hierarchy is likely to reflect the dominant coalition’s perception of public relations which, in turn, will have a significant influence on how far practitioners are able to enact a predominantly managerial rather than technical role”* (p. 13).

Este debate, que todavía sigue estando candente, ya fue recogido hace años por Dozier, Grunig y Grunig (1995), quienes señalaron: *“Organizations achieve communication excellence only when dominant coalitions value and support communication departments”* (p. 27) y, bajo esta visión, añadieron: *“It is hard to imagine a powerful communication department if the CEO and dominant coalition did not view communication in the same way”* (p. 88).

En conclusión, como señala Gutiérrez-García (2010a), *“la opción por una política comunicativa que esté en el núcleo del gobierno implica un reconocimiento que pase por situar al responsable de comunicación como un alto directivo de la empresa”* (p. 172). Esta posición en el organigrama empresarial le permite al director de comunicación sacar el máximo partido a su profesión y le ofrece diversas oportunidades como las que desvelan Berger y Reber (2006): *“Being present in strategic circles provides professionals the opportunities to speak, advocate, debate, resist, and participate in decision making, and having voice is a critical dimension of influence”* (p. 7).

Una perspectiva diferente de enfocar este debate, y que merece una atención especial, es la aportada por DeSanto (2011), quien recoge la discusión acerca de la posición del dircom en el organigrama haciendo alusión a un cambio de mentalidad en el modo de concebir su función. La autora defiende el salto de la gestión al liderazgo como modo de entrar a formar parte del primer nivel directivo: *“It is necessary for public relations to move from management to leadership studies as an important way to become part of an executive-level team or dominant coalition”* (p. 69). Este binomio gestión-liderazgo también es recogido por Gregory y Willis (2013), quienes sostienen que el liderazgo y las relaciones públicas van de la mano: *“Both public relations and leadership can be regarded as a strategic process that enables the organisation to operate effectively”* (p. 20).

Bajo esta óptica, DeSanto (2011) opina que resulta esencial que los directores de comunicación no solo sean reconocidos como buenos gestores sino que sepan demostrar una serie de habilidades de liderazgo, puesto que, a su juicio, ganar un puesto en la alta dirección requiere de un conocimiento sólido de liderazgo. Al respecto, apunta: *“Leadership behaviours are noticed throughout the organization, which can be helpful in other organizational elements understanding the value and power of public relations as part of the dominant coalition”* (p. 71). Por lo tanto, desde esta visión concluye: *“The leadership function neatly sums up the new role and status: a chief communication officer<sup>12</sup> reporting directly to the CEO”* (p. 74).

Siguiendo a la autora, *“public relations professionals are well suited for leadership tasks because they are conditioned and comfortable dealing with ambiguity and uncertainty”* (p. 70). Además, plantea que aquellos profesionales que poseen habilidades de liderazgo no solo contribuyen

---

<sup>12</sup> La expresión “Chief Communication Officer” (CCO) es otro modo de denominar al dircom.

positivamente en la gestión empresarial de sus organizaciones, sino también a la mejora de la reputación de la propia profesión como un elemento esencial y legítimo del buen desempeño empresarial. En esta línea, Gregory y Willis (2013) constatan: “*Good public relations leaders are therefore crucial to the future health and prospects of the profession*” (p. 20).

### 3. Breve descripción de las principales funciones del dircom

Una vez asumida la importancia de situar al director de comunicación en el órgano de dirección de la empresa, cabe describir cuáles son las principales funciones que precisa llevar a cabo para que su labor contribuya a la buena marcha de la organización.

La función del responsable de comunicación, como indica el informe de Dircom (2000), “*se ha ido profesionalizando, ganando en responsabilidad y alcance, a la par que se ha hecho más compleja, más técnica y, por tanto, más y mejor fundamentada*” (p. 19). En este nuevo panorama, las cualidades personales consideradas más importantes para los directores de comunicación, según apuntan los datos más recientes de Dircom (2010), son la capacidad de comunicación (86,2%), la accesibilidad a los medios (74%), su influencia en la alta dirección de la empresa (59,4%), la capacidad de trabajo en equipo (57,7%), la empatía (45%) y un alto conocimiento técnico de los productos y servicios de la empresa (44,7%).

Por su parte, Moreno y Navarro (2013) sostienen que un buen líder en gestión de la comunicación se define por estos aspectos: capacidad para sentarse en la mesa de la dirección, tener influencia en las decisiones corporativas, ser capaz de ofrecer una visión convincente de cómo la comunicación puede ayudar a la organización, y tener habilidad para crear y gestionar equipos (p. 94).

Partiendo de la premisa de que la profesión ha madurado y se ha hecho paulatinamente más compleja, dado que sobre el dircom pueden recaer multitud de áreas de responsabilidad, cobra especial importancia la necesidad de que los directores de comunicación tengan una visión global y dominen ámbitos muy diversos. Su labor es considerada como una tarea multidisciplinar compleja (Freixa, 2004). Desde esta perspectiva, Tench, Zerfass, Verhoeven, Vercic, Moreno y Okay (2013) señalan: “*There is evidence of an emerging future need to be a generalist communications specialist*” (p. 81). El mercado actual exige cada vez más que los directores de comunicación controlen ámbitos muy diversos y sepan manejarse en todos ellos con soltura.

En esta tesitura, numerosos académicos y profesionales defienden que los responsables de comunicación necesitan demostrar –a nivel general– una serie de habilidades de gestión, puesto que no pueden realizar adecuadamente sus funciones si poseen únicamente habilidades comunicativas (Cornelissen, 2008; Moss y DeSanto, 2001). En consecuencia, como advierte Recalde (2013), “*se apela a la necesidad de una formación más adecuada de los dircom*” (p. 99)<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> El informe *Arthur W. Page Society* (2007) señala que una de las carencias profesionales y formativas de los directores de comunicación es la ausencia de conocimientos de gestión o *management*.

Al respecto, Solà-Segalés (2001) comenta que el dircom asumirá unas funciones claramente estratégicas, puesto que *“deberá entender el proyecto de la empresa, su plan estratégico, y participar en el mismo”* (p. 63). Al hilo de esta cuestión, la siguiente observación de Dozier, Grunig y Grunig (1995) resume a la perfección la función estratégica que desempeñan los directores de comunicación, quienes deben tener una visión global y transversal –tanto interna como externa– de la organización y de su entorno: *“Communicators act as eyes and ears of organizations, spanning organizational boundaries with one foot firmly planted inside their organizations and the other outside”* (p. 39).

El hecho de tener una mirada siempre presente tanto dentro como fuera de la organización implica que, como recoge Matilla (2010):

*“la figura del dircom, –al servicio totalizador de la nueva comunicación integral–, se presenta como capaz de manejar la totalidad de los recursos de los que dispone la organización para su gestión comunicativa, incluyendo la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas”* (p. 21).

Como gestor integral de la comunicación, la misión del dircom ya no es únicamente contar fuera lo que pasa dentro sino que, como señala Corporate Excellence (2013a), su función es *“servir como traductor de los planteamientos de la firma hacia el exterior e interpretar las inquietudes de los grupos de interés hacia el interior de la misma”* (p. 2). Este nuevo rol implica que, paulatinamente, *“el dircom está dejando de ser un mero transmisor de información y formador de percepciones, para pasar a ser un traductor de inquietudes y un creador de comportamientos”* (Corporate Excellence, 2013a, p. 2). Para conseguir desempeñar esta función necesita tener libertad de decisión, lo que supone, dicho en palabras de Solà-Segalés (2001), que el dircom *“será un espíritu independiente y libre”* (p. 61).

Cabe destacar que, como indica Mora (2009), *“la comunicación institucional implica necesariamente una visión integrada de los distintos aspectos de la comunicación de las organizaciones”* (p. 23). Por tanto, los directores de comunicación son quienes tienen esa mentalidad integradora que les lleva a trabajar de modo coordinado con el resto de departamentos de la empresa, gestionando de manera coherente y cohesionada todas las áreas. En gran medida, *“la integración de los departamentos de comunicación en la vida de las instituciones depende en buena parte de la capacidad de gobierno de sus directivos”* (p. 70).

Un referente para guiar el análisis de las funciones más importantes que necesita realizar un dircom es el presentado por Corporate Excellence (2013a), puesto que se aventura a reflexionar sobre el responsable de comunicación del futuro y sintetiza muy bien el debate que se está tratando hoy día en la literatura académica. Esta publicación recoge en el siguiente gráfico cuáles considera como las cuatro principales funciones que precisa desempeñar el director de comunicación del futuro –también denominado *Chief Communication Officer* (CCO)– para convertirse en un profesional de éxito.



Fuente: *Corporate Excellence* (2013a), p. 2

De acuerdo con el gráfico, y completando esta visión con las aportaciones de otros autores, a continuación se explican con más detenimiento las cuatro funciones:

### 1. Fomentar las relaciones entre los *stakeholders* clave

La *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* (2012) ya apuntó en el Mandato de Melbourne la necesidad de construir una cultura de escucha e implicación con los grupos de interés. Partiendo de la base de que resulta imposible contentar a todos estos grupos, una empresa requiere contar con un director de comunicación que sepa priorizar y aglutine las relaciones y conversaciones con los diversos *stakeholders* de la compañía. Desde esta óptica, *Corporate Excellence* (2013a) pone hincapié en que los CCO necesitan estar bien conectados y fomentar relaciones con los *stakeholders* clave con el fin de contribuir a los intereses de la compañía, “proporcionando información relevante que afecte de manera significativa a la generación de percepciones positivas de los grupos de interés sobre la organización” (p. 4). Esto implica necesariamente conocer y entender cuáles son los grupos de interés más importantes, es decir, saber priorizar en función de su relevancia, así como “saber comunicar de manera efectiva tanto con aquellos *stakeholders* considerados neutros como con los grupos más contrarios a la organización y aquellos que manifiestan abiertamente su apoyo a la compañía” (p. 4).

Para lograr el compromiso y la vinculación de los diferentes *stakeholders* resulta necesario establecer, como desvela *Corporate Excellence* (2012c), “una relación más directa, clara y, justamente, transparente con ellos” (p. 2). Dicha relación es esencial para ganarse su confianza y conseguir calar en sus percepciones –algo que resulta todo un reto– y, en esta ardua tarea, ser transparente es algo básico.

En conclusión, como apunta *Cornelissen* (2008), “*stakeholders are now crucial forces in an organization’s environment, and appropriate strategies are needed for dealing with them*” (p. 118).

### 2. Llevar a cabo planes de comunicación efectivos

En línea con el punto anterior, *Carreras, Alloza y Carreras* (2013) sostienen que el director de comunicación, al ser el responsable de la comunicación con todos los grupos de interés de la empresa, es la figura que mejor conoce las aspiraciones, demandas y expectativas de los *stakeholders* y, por lo tanto, es la persona idónea para llevar a cabo tanto “la formulación como la implantación y

*comunicación de la estrategia corporativa*” (p. 32). Al respecto, Benavides (2001) señala que “*el dircom contribuye a diseñar el Plan Estratégico de Comunicación en su parte institucional, incluyendo los objetivos, la descripción detallada de cada acción comunicativa, la logística y la estimación financiera*” (p. 65).

Desde esta perspectiva, Corporate Excellence (2013b) expone:

*“Los Chief Communications Officer están adquiriendo un papel significativo dentro de las organizaciones, al tener como principal responsabilidad y labor generar el impacto en la estrategia de la compañía y lograr la influencia necesaria para hacer de puente y conectar los intereses de los stakeholders y los shareholders –los accionistas–”* (p. 2).

Dentro de la organización, los CCO son quienes mejor conocen a los *stakeholders* y están en disposición de poder realizar planes de comunicación efectivos –adaptados a cada tipo de público– ya que tienen una visión de conjunto de toda la composición de la empresa.

### 3. **Alinear a los empelados con la estrategia de la compañía**

Sotelo (2004) observa que para proyectar una identidad coherente no basta con gestionar la comunicación externa sino que es necesario integrar también la comunicación interna, ya que “*si el empleado no es partícipe de la estrategia de comunicación general, la empresa corre el riesgo de que difunda una visión contradictoria*” (p. 52) puesto que, como recalca Bel Mallén (2004), todo el mundo comunica en una organización y todos deben ser conscientes de ello. En consecuencia, las compañías necesitan gestionar la comunicación del modo adecuado “*procurando que sus empleados sepan representar a la organización en todo momento*” (La Porte, 2009, p. 31).

Por tanto, una de las principales tareas del dircom es encargarse de la comunicación interna, puesto que para lograr transmitir al exterior una imagen coherente y sólida, los propios empleados de la empresa son quienes, en primera instancia, deben conocer y tener claras las aspiraciones de su organización y estar en sintonía con los objetivos estratégicos que pretende alcanzar. El objetivo es involucrar a los trabajadores y conseguir que sean embajadores de la empresa, ya que si no se implica a la propia plantilla, jamás se conseguirá gestionar integralmente (Sotelo, 2004; Carreras, Alloza y Carreras, 2013).

Para ejercer esta función, como bien apunta Freixa (2004), “*el dircom tiene que tener dotes notables de psicología, relaciones humanas y sentido común, con objeto de servir de puente entre la cúpula dirigente y el resto de la empresa*” (p. 131). Esto implica ser el hilo conductor entre ambas partes de la organización, es decir, “*relacionarse bien con todos, vertical y lateralmente*” (Benavides, 2001, p. 61). Siguiendo a Gutiérrez-García (2010a):

*“La comunicación interna en el gobierno corporativo favorece dar vida a la identidad y misión empresariales que alimentan la cultura institucional, imprescindible para fortalecer*



*entre los empleados su orgullo de pertenencia y aunar voluntades en torno a los principios que son razón de ser de la institución” (p. 168).*

#### 4. Ser un asesor de confianza del CEO

Como opina Freixa (2004), “no cabe duda de que una de las grandes facetas del *dircom* es comunicar y, sobre todo, enseñar a comunicar. El *dircom* se convierte en el coach de los directivos” (p. 136) y, por lo tanto, en una persona cercana y de confianza del CEO. En este mismo sentido, Beard (2001) afirma: “*In building your role with the chief executive or chairperson, you should naturally become a close confidant or adviser. You should be seen as being detached and well informed with good networks of contacts*” (p. 97). Según Corporate Excellence (2013a), “*es necesario que los CCO dediquen tiempo suficiente para ejercer como asesores de confianza*” (p. 3).

Para poder llevar a la práctica esta tarea, es requisito indispensable que el *dircom* forme parte de la alta dirección puesto que “*un CCO será efectivo y logrará un gran impacto si forma parte de la coalición interna dominante*” (Corporate Excellence, 2013a, p. 3)<sup>14</sup>.

Asimismo, respecto a la mencionada habilidad de liderazgo, cabe decir que, como señalan Gregory y Willis (2013), los directivos de las compañías confían en los profesionales que poseen dicha habilidad porque demuestran una gran sensibilidad a la hora de detectar qué está sucediendo tanto dentro como fuera de la organización. En palabras de los autores: “*They are the organisational antennae, constantly enquiring, sensing, interpreting and articulating what is going on and what may happen*” (p. 47). Así, los directivos consideran éstas funciones como las más valiosas dentro del trabajo de aquellos profesionales que desempeñan un rol de líderes. Por último, inciden en esta idea: “*They rely on them for the reality check and for the intelligence they bring on opportunities and potential threats*” (p. 47).

En síntesis, el éxito de un *dircom* radica en el desempeño de las cuatro funciones explicadas anteriormente junto a la suma de tres elementos clave: 1) formar parte de la coalición dominante interna; 2) tener una posición importante en la coalición dominante externa; y 3) poseer un conjunto de veinte aptitudes básicas, entre las que destacan las dotes para la comunicación, el negocio, el liderazgo, el apoyo a las ventas, la integración de los distintos *stakeholders* en la estrategia y la capacidad para saber leer el contexto social y las tendencias (Corporate Excellence, 2013a, pp. 4-6).

Es preciso recalcar que las mencionadas funciones componen el conjunto de tareas que el *dircom* del futuro necesitará saber desempeñar para convertirse en un profesional de éxito. Por tanto, la explicación de Corporate Excellence constituye el camino idóneo que precisa recorrer todo *dircom* que busque alcanzar ese estatus profesional. No obstante, a día de hoy, se encuentran en la literatura distintas perspectivas a la hora de enfocar las

---

<sup>14</sup> Según Corporate Excellence (2013a), el 40% de los directores de comunicación ya forma parte de los comités de dirección y mantiene una buena relación con su CEO (p. 2).

principales funciones que está realizando el responsable de comunicación. Por un lado, según los últimos datos aportados por Dircom (2010), las funciones a las que más tiempo dedican los directores de comunicación son: definir la estrategia de comunicación (89%); aprobar las acciones específicas de comunicación (88,3%); seleccionar las empresas colaboradoras (75%); aprobar las campañas anuales de comunicación (67,6%); y, por último, seleccionar a los miembros del departamento (66,4%). Por su parte, los resultados del *European Communication Monitor* (2012) muestran que las funciones que más llevan a cabo los responsables de comunicación españoles son: elaborar productos de comunicación (ejemplo: notas de prensa) –*operational communication*– (37,6%); gestionar las actividades de comunicación (30%); alinear la comunicación, la organización y sus grupos de interés (19,1%); y encargarse de enseñar y educar a los miembros de la empresa (13,3%).

Asimismo, cabe destacar cómo distribuyen los directores de comunicación su tiempo para lograr desempeñar sus funciones con éxito. La mayor parte de su jornada la invierten en tareas y responsabilidades relacionadas con la comunicación corporativa (un 14% en relaciones con los medios y otro 14% en comunicación interna). Por otro lado, dedican un 10% del tiempo a la gestión de la identidad y el posicionamiento de marca; mientras que un 12% lo emplean en gestionar la reputación. Por último, el otro 50% restante lo dedican a tareas diversas: asesorar a las unidades de negocio y a la junta directiva (17%), gestionar la responsabilidad social corporativa, los asuntos públicos, el marketing y las relaciones con los inversores, entre otras (Corporate Excellence, 2013a).

En definitiva, atendiendo a la mencionada publicación, los CCO creen que la distribución actual de sus tareas diarias les permite llevar a cabo dichas funciones con éxito, aunque todos coinciden en manifestar que deberían dedicar una mayor parte de su jornada a la denominada gestión de la reputación corporativa, dada la relevancia que tiene este intangible en el buen desempeño empresarial. Es por ello que el debate referente a qué entienden los autores por “gestionar la reputación” y el rol que le asignan al director de comunicación en su gestión será explicado con mayor detalle en el próximo capítulo.

En el presente capítulo se ha analizado en profundidad el papel de la figura encargada de gestionar estratégicamente la comunicación en las empresas. Para ello, este estudio ha comenzado con un pequeño repaso de su origen, así como del lugar que le corresponde ocupar dentro del organigrama para lograr llevar a cabo sus funciones con éxito. Además, se ha prestado especial atención al cambio de la gestión al liderazgo, puesto que el dircom, en su papel como líder interno de la organización, contribuye de manera más eficaz a la gestión de la reputación corporativa, ya que es capaz de entender y observar a la compañía del mismo modo que lo hacen los distintos grupos de interés. Dicho en palabras de Gregory y Willis (2013): “*The public relations leader’s job is to see the organisation as a whole, with a helicopter view, seeing it held in the nexus of connections that make up its network, seeing it in context and, more specifically, seeing it as stakeholders see it*” (p. 11). Esta visión panorámica a través de la cual el dircom observa y analiza la realidad empresarial ayudará a comprender en el último capítulo los motivos por los cuales los académicos y profesionales le otorgan un papel tan relevante en la gestión de la reputación.

### CAPÍTULO III

## EL DEBATE SOBRE LA REPUTACIÓN, UNA PERSPECTIVA COMUNICATIVA

La denominada economía de los intangibles es el resultado de un cambio de mentalidad empresarial que comenzó a finales del S.XX y que insta a los directivos a tener en consideración no solo la rentabilidad financiera sino otros valores esenciales como la identidad, la marca, la innovación o el capital reputacional, que se presentan como las verdaderas fuentes generadoras de valor para las empresas. Como se ha explicado en anteriores capítulos, este nuevo panorama, unido a una serie de factores que sitúan a las organizaciones en un entorno más complejo, ha influido tanto en el modo de concebir la dirección estratégica de las compañías como en la mentalidad de gestión empresarial de sus directivos.

Debido a este gran cambio en la manera de entender el valor de una organización, el presente capítulo tiene como objetivo enfocar y analizar la dirección estratégica de la comunicación desde la perspectiva de la reputación, al tratarse de uno de los intangibles que ha ganado más peso en la mentalidad empresarial a partir de los años noventa. En la actualidad, la reputación corporativa se ha convertido en un gran activo estratégico para lograr la diferenciación en un entorno cada vez más competitivo donde los públicos están más y mejor informados, y en el que las diferencias racionales y tangibles entre unos productos y otros son inexistentes. En este paisaje, la reputación así entendida “*es ventaja competitiva, es diferenciación duradera y relevante*” (Alloza, 2012a, p. 34).

Desde este punto de vista, este último capítulo dirige su mirada a exponer la discusión que ha ido aflorando desde las últimas décadas, tanto en la literatura académica como profesional, acerca del fenómeno de la reputación corporativa y los motivos por los cuales éste intangible ha adquirido un gran protagonismo en el panorama empresarial, influyendo así en la propia concepción de la comunicación de las organizaciones. Cabe advertir que se trata de un asunto todavía por resolver, que está siendo sometido a gran debate entre los académicos y profesionales del sector y en el que todavía no se ha encontrado una respuesta que aúne y satisfaga a todos los expertos.

Para abordar este análisis, en primer lugar se realizará una breve síntesis del contexto para comprender cuándo y cómo surgió el concepto de reputación. A continuación, se explicará las dificultades que entraña la gestión empresarial en el actual entorno *multi-stakeholder* en el que se halla la empresa, estudio que ayudará a comprender en

los siguientes epígrafes el significado de la reputación corporativa en sus múltiples acepciones, así como su importancia como un activo estratégico para las organizaciones. Por último, se pretende llevar a cabo una recapitulación de los principales hallazgos obtenidos tanto por profesionales como académicos acerca de qué se entiende realmente por “gestionar la reputación” y cuál es el papel que le otorgan a la comunicación en su gestión.

## 1. Contexto

En el primer capítulo se ha explicado el cambio de mentalidad en la gestión empresarial que se viene produciendo desde las últimas dos décadas y que está derivando en el nacimiento de la ya conocida como economía de los intangibles. Estos activos son los pilares en los que se apoya hoy en día una empresa para lograr diferenciar, en un entorno cada vez más competitivo, sus productos y servicios de los de la competencia, por lo que “representan una proporción cada vez más grande del valor de las organizaciones” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 27) y “son los que dan singularidad a las empresas” (Gutiérrez-García, 2010a, p. 156).

Del amplio conjunto de intangibles, la reputación corporativa destaca por haber adquirido un papel protagonista en la gestión empresarial y haberse convertido en “el concepto más emergente del management moderno” (Villafañe, 2004, p. 16).

Como indica Mora (2009), en estas últimas décadas se han observado una serie de cambios en la manera en que los directivos conciben la comunicación, pudiendo asociar el cambio a una palabra: reputación. Su valor fue planteado por primera vez en 1996 por Fombrun<sup>15</sup>, quien subrayó la gran trascendencia que tiene este intangible para la buena marcha de las organizaciones.

Por su parte, Carreras, Alloza y Carreras (2013) apuntan que el origen del concepto de reputación se remite a los años noventa, “momento en el que comenzó a adquirir una carta de identidad propia hasta llegar a convertirse en uno de los constructos más prometedores para la gestión empresarial” (p. 45). Asimismo, sostienen que este cambio de sensibilidad se produjo cuando la reputación se desvinculó de la publicidad y la venta y pasó a asociarse, por primera vez, con el valor del mercado. Tal y como explican los autores, entre 1960 y 1990 “la reputación jugaba un papel subsidiario” (p. 49), y fue a partir de 1990 cuando empezó a desempeñar un papel central “ligado a la obtención de valor” (p. 49). De este modo, la reputación corporativa comenzó a ser concebida como una fuente de rendimiento financiero y uno de los activos más importantes para generar valor en una empresa<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Charles Fombrun es fundador y presidente de *Reputation Institute*, la consultora líder mundial en gestión de la reputación, que colabora con los líderes empresariales para facilitar la toma de decisiones de negocio que construyan y protejan su capital reputacional y conduzcan a la obtención de una ventaja competitiva ([www.reputationinstitute.es](http://www.reputationinstitute.es)).

<sup>16</sup> La reputación corporativa como una fuente generadora de valor para las compañías será explicada con mayor detenimiento en el apartado “La reputación como activo estratégico” (pp. 30-31).

A raíz de entonces, se ha ido desarrollando paulatinamente la conciencia de la relevancia del concepto de reputación, así como “*el interés de medirla<sup>17</sup>, la necesidad de gobernarla y la rentabilidad a largo plazo*” (Mora, 2009, p. 18).

En la actualidad, tal es la relevancia que supone este intangible para la gestión empresarial que académicos como Villafaña (2013) advierten que “*una buena empresa es una empresa reputada*” (p. 1). De tal forma, el autor se refiere a la reputación corporativa como el paradigma de la buena empresa.

## 2. La comunicación empresarial en un entorno multi-stakeholder

Hoy día, como se ha advertido en el contexto socio-económico, el nuevo rol de las compañías es estar al servicio de sus grupos de interés. Tal es su importancia que el éxito empresarial se mide como la capacidad de identificar y fortalecer –antes y mejor que los competidores– la relación con los diversos *stakeholders* que tienen intereses en la organización (Alloza, 2012b). Es por ello que las empresas, como sostiene Cornelissen (2008):

*“Have increasingly realized that now more than ever they need to attend to a whole range of stakeholder groups successfully for their own as well as for society’s sake, and in order to avoid certain stakeholder groups causing a stir or raising issues that are potentially damaging to their reputations”* (p. 57).

No obstante, cabe precisar que no se trata solo de identificar adecuadamente cuáles son los *stakeholders* clave para la organización puesto que, como advierte la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* (2010), su gestión se complica: “*Stakeholder groups are not chosen by the organization, but decide by themselves to be and act as stakeholders*” (p. 15).

En este entorno *multi-stakeholder*, las compañías se enfrentan a la complicada tarea de tener que gestionar percepciones y comportamientos de múltiples públicos que atienden a su vez a dimensiones y necesidades distintas, en ocasiones contradictorias. Los *stakeholders* se movilizan y demandan responsabilidad a las empresas en muchos ámbitos. Por tanto, dicha situación agrava la complejidad que supone su gestión y exige que la alta dirección tenga en cuenta que “*personas y entidades –clientes, empleados, autoridades o sociedad civil– esperan y reclaman una gestión que atienda no sólo a las rentabilidades financieras, sino a la generación de valor social*” (Gutiérrez-García, 2010a, p. 149). Es decir, los directivos se encuentran en un paisaje en el que necesitan saber responder a las necesidades de sus públicos teniendo en cuenta, como apunta el Libro Verde de la Comisión Europea (2001), el triple balance: económico,

---

<sup>17</sup> Reflejo del interés de medir la reputación son los diversos monitores y *rankings* que han ido surgiendo en diferentes países. Entre ellos destacan: *Corporate Reputation Index* (EEUU), *Good Reputation Index* (Australia), *MERCO* (Monitor Español de Reputación Corporativa, Cinco Días), *RepTrak™* (*Reputation Institute*), *World’s Most Admired Companies* (*Fortune*), *World’s Most Respected Companies* (*Financial Times*), *Review 200* (*Far Eastern Economic Review*) y *Reputation Quotient* (*The Wall Street Journal*). Además, tal es su importancia que la medición de la reputación se ha extendido también al ámbito financiero de la mano del *Dow Jones Sustainability Index* (EEUU) –el índice de sostenibilidad más prestigioso del mundo–, o el *FTSE4Good* (*Financial Times*).

social y medioambiental.

Villafañe (2013) explica dicho enfoque *multi-stakeholder* haciendo referencia a los cuatro ámbitos que encierra el perímetro de la reputación corporativa:

<b>Ámbito de consumo</b>	Concierne a los clientes. La reputación de una empresa se genera a partir del reconocimiento que los clientes hacen de su oferta comercial, cuando aprecian la calidad de sus productos, el valor de su marca y se convierten en prescriptores.
<b>Ámbito organizacional</b>	Atañe a los empleados. La reputación se traduce en reputación interna cuando los empleados valoran positivamente el comportamiento de la compañía con ellos mismos y con el resto de los <i>stakeholders</i> al reconocer los valores éticos y profesionales que conducen ese comportamiento
<b>Ámbito del capital</b>	Involucra a los inversores, a través del beneficio, la solvencia y el <i>reporting</i> financiero.
<b>Ámbito social</b>	Implica el reconocimiento por parte de la población de la ciudadanía corporativa.

*Fuente: elaboración propia a partir de Villafañe (2013), p. 16*

En definitiva, tras observar este cuadro, se advierte que las compañías se enfrentan a la situación de tener que gestionar relaciones comunicativas con actores muy distintos que reclaman al mismo tiempo necesidades diversas. Este panorama implica la necesidad de cambiar la mentalidad de gestión y adoptar una visión más abierta a los distintos grupos de interés, sabiendo integrar sus demandas y necesidades en la toma de decisiones. A juicio de Carreras, Alloza y Carreras (2013), “*las organizaciones que han entendido bien las oportunidades y los riesgos que entraña este nuevo contexto son las que van a saber alinear en torno a su estrategia empresarial los intereses y las motivaciones de estos grupos de interés*” (p. 439).

En esta tesitura, la reputación corporativa cobra más complejidad al ser un concepto que “*refleja en la práctica una realidad multi-stakeholder, pues hay tantas valoraciones como tipos de público y aspectos objeto de consideración*” (Gutiérrez-García, 2013, p. 61).

### 3. Concepto

Es preciso apuntar que el término reputación corporativa posee multitud de acepciones, enfocadas desde diferentes perspectivas, dado que se trata de un concepto muy estudiado y debatido entre los profesionales y académicos desde comienzos de los años noventa.

Una de las primeras definiciones fue la propuesta por Fombrun en 1996, quien planteó la siguiente acepción:

*“A perceptual representation of a company’s past actions and future prospects that describe the firm’s overall appeal to all its key constituents when compared to other leading rivals”* (p. 72).

Más recientemente, un referente para guiar el estudio sobre el significado de la reputación corporativa es el trabajo de Villafañe (2004), quien la designa como *“la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos”* (p. 31). Por lo tanto, propone una acepción que pone el énfasis en los grupos de interés de la compañía, advirtiendo que *“la reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los stakeholders de la empresa”* (p. 24).

Precisamente desde esta perspectiva enfocada en los distintos *stakeholders*, López (2013) sostiene que la reputación corporativa se trata de *“la suma de las percepciones de los públicos”* (p. 18), pero matiza que *“es también cultura, es historia, no es un hecho coyuntural que se puede fabricar a golpes de eventos mediáticos”* (p. 18). Villafañe (2004) coincide con esta visión y comenta que *“la reputación tiene su origen en la realidad de la empresa y, más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto”* (p. 30).

Desde un punto de vista diferente, López (2013) define el término haciendo alusión a los conceptos de identidad e imagen corporativas –activos intangibles próximos al concepto de reputación que aportan gran valor a las organizaciones–<sup>18</sup>. Así, explica que *“la reputación es el resultado primero de la relación armónica entre identidad e imagen corporativas”* (p. 18) y, en segundo término, constituye *“la consolidación en el tiempo de los distintos factores que han hecho posible la proyección social de la identidad a través de la imagen corporativa”* (p. 18). A este respecto, Villafañe (2004) apunta que *“se identifica la reputación con un estadio de consolidación definitiva de la imagen corporativa de esa empresa”* (p. 25). Por su parte, Gutiérrez-García (2013), haciendo también referencia al concepto de imagen, designa la reputación como *“una imagen consolidada a lo largo del tiempo, un merecimiento de buena estima”* (p. 60).

En relación al mencionado binomio imagen-reputación<sup>19</sup>, Villafañe (2004) expone que ambas realidades están estrechamente vinculadas entre sí y *“configuran la percepción pública sobre una compañía”* (p. 27), pero poseen grandes diferencias, algunas de ellas explicadas a continuación. Primeramente, la imagen actúa como una figura y la reputación constituye el fondo, el *background* sobre el que se proyecta dicha figura. En segundo lugar, la imagen es más coyuntural y superficial, y, por su parte, la reputación es más duradera y sólida. Por último, la imagen es más fácil de hacer y de cambiar, mientras que la reputación es más difícil tanto de conseguir como de cambiar (p. 27).

Siguiendo con las múltiples acepciones del término, distinto es el planteamiento que propone Mora (2009), quien define la reputación corporativa como *“una propuesta que permite medir los resultados de la actividad de comunicación y facilita su valoración por parte de los directivos”* (p.

<sup>18</sup> La identidad corporativa es la suma de atributos y valores que posee una empresa (su personalidad, misión, razón de ser...), así como el punto de partida para conseguir *“activar los comportamientos de apoyo por parte de los grupos de interés”* (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 439). Por su parte, la imagen es el reflejo de la identidad.

<sup>19</sup> Villafañe (2004) reflexiona sobre las principales diferencias existentes entre ambos conceptos en la primera parte de la obra *“La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas”*, donde lleva a cabo un análisis pormenorizado acerca de esta cuestión (pp. 27-33).

17), y añade: “La idea de reputación puede ayudar a los profesionales a introducir rigor en la medición de los resultados de su trabajo y a comprender mejor su papel en el conjunto de las empresas” (p. 19). Por lo tanto, su acepción no se detiene en los *stakeholders* ni en el concepto de imagen corporativa sino que está más enfocada en la medición de los resultados de la actividad de la compañía.

Por su parte, De Quevedo, De La Fuente y Delgado (2005) orientan el estudio de la reputación vinculándola al concepto de legitimidad. Así, la reputación corporativa es para ellos “la percepción generalizada de que la empresa resuelve de forma legítima las relaciones con sus participantes, tanto en términos de comportamiento como de transparencia informativa” (p. 83).

Algunas de las aportaciones más recientes como la de Carreras, Alloza y Carreras (2013) destacan por designar el concepto como un indicador de calidad para la empresa y un activo generador de valor. Bajo esta visión, la reputación corporativa “se ha convertido en el camino que lleva a la excelencia” (López, 2013, p. 19), así como en una guía que “ayuda a comprender mejor el carácter estratégico de la comunicación” (Mora, 2009, p. 19).

Al hilo de lo apuntado, Carreras, Alloza y Carreras (2013) hablan del concepto de la “buena reputación”. A su juicio, la buena reputación<sup>20</sup> se basa en esencia en el buen hacer, es decir, “en el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a las expectativas de sus grupos de interés” (p. 30). Al respecto, López (2013) se refiere a las compañías que han decidido liderar por su buena reputación como “aquellas que han introducido en su estrategia una dinámica de escucha activa de sus grupos de interés” (p. 19).

Desde esta óptica, Fainé (2013) también hace alusión al concepto de buena reputación y explica que el primer paso para conseguirla es hacer las cosas bien y, posteriormente, explicar que se están haciendo bien –una fase clave donde entra en juego la comunicación, tal y como veremos más adelante–.

Esto resulta esencial puesto que, a juicio del autor, “hay que ser consistentes entre lo que somos (identidad), lo que hacemos (desempeño responsable) y lo que decimos (comunicación)” (p. 13). Su postura coincide con la de Alloza (2009), quien argumenta que trabajar haciendo bien las cosas y posteriormente comunicarlo son los dos requisitos imprescindibles para poder influir positivamente en las percepciones y juicios de los grupos de interés.

Por último, otro grupo de autores (Helm, 2007; Carreras, Alloza y Carreras, 2013) plantea la discusión sobre si solo existe una única reputación o varias reputaciones. A este respecto, emplean la expresión “gran reputación” refiriéndose al resultado de la agregación

---

<sup>20</sup> Villafañe (2004) resume en un decálogo las características que definen a una empresa con buena reputación: 1) Internacionalizada; 2) líder, aunque sin la necesidad de ser la más grande; 3) calidad de su oferta comercial fuera de toda duda; 4) ética; 5) rentable, entendiendo los resultados como expresión de la calidad en la gestión; 6) emocionalmente atractiva para sus empleados y para quienes aspiran a serlo; 7) responsable antes que altruista; 8) dialogante con una gran habilidad relacional; 9) innovadora; 10) reconocida por los organismos de calificación y admirada por sus competidores (pp. 13-14). Por su parte, Van Riel y Fombrun (2007) destacan las consecuencias que tiene una buena reputación para el buen desempeño empresarial: mayor fidelidad de los clientes, de los empleados, confianza de los inversores, entre otras.



de las distintas reputaciones de los diferentes grupos de interés. De este modo, la gran reputación es para ellos una forma de “*cumplir con el objetivo de obtener una medida unívoca de reputación*” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 103).

En síntesis, la polisemia de significados atisba que la reputación corporativa se trata de un concepto complejo que es observado por la academia desde distintos puntos de vista. En esencia, su complejidad reside en que la reputación no puede ser totalmente controlada por la organización, puesto que se trata de la estima y la evaluación que tienen los *stakeholders* hacia la habilidad de la propia empresa para cumplir con sus expectativas (Van Riel y Fombrun, 2007). En consecuencia, los *stakeholders* son los verdaderos dueños de la reputación de una compañía (Alloza, 2009), lo cual agrava, como veremos en los próximos apartados, la dificultad que supone su gestión.

Tras analizar el concepto en sus múltiples acepciones, conviene explicar por qué la reputación corporativa cobra especial importancia en el actual entorno *multi-stakeholder* explicado en el anterior epígrafe. La metáfora del poliedro propuesta por Villafañe (2013) ilustra a la perfección el sentido que la perspectiva *multi-stakeholder* tiene en la doctrina reputacional:

*“La reputación corporativa es como un poliedro irregular, es decir, un cuerpo tridimensional formado por muchas caras planas, y diferentes entre sí, que encierran un volumen finito. Cada una de esas caras, que puede tener mayor o menos superficie, se corresponde con un stakeholder de la compañía [...]. La reputación tiene, como el poliedro, tantas caras como grupos de interés, y la mayor o menor dimensión de cada una de ellas es el reflejo del reconocimiento que cada grupo de interés hace del comportamiento corporativo y de la importancia que para la compañía tiene ese stakeholder”* (p. 21).

Por un lado, esta metáfora deja entrever la gran importancia que poseen los diversos *stakeholders* en el logro de la reputación corporativa, puesto que está en sus manos reconocer positivamente el comportamiento corporativo de la compañía para que éste devenga en reputación y, por otro lado, la situación en la que se halla la empresa que le lleva a priorizar a unos grupos de interés frente a otros, dado que en un entorno *multi-stakeholder* resulta imposible para las organizaciones conseguir contentar a todos.

Por consiguiente, desde el punto de vista de la gestión empresarial, la reputación corporativa supone una gran ayuda para las organizaciones a la hora de “*adoptar un marco de actuación a largo plazo y una visión multi-stakeholder*” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 13).

#### **4. La reputación como activo estratégico**

Las siguientes líneas se adentran en describir dónde radica la relevancia de la reputación corporativa como un factor esencial en la gestión empresarial.

Atendiendo a las palabras de Carreras, Alloza y Carreras (2013):

*“El concepto de reputación corporativa ha ido aumentando en interés conforme se han ido reuniendo evidencias sobre su capacidad para generar valor para la empresa [...]. La habilidad para mantener no solo una alta reputación sino también un diferencial de reputación con el resto de las compañías hace que la reputación pase de ser un mero recurso a constituirse en un factor estratégico, como un elemento de ventaja competitiva. Estas dos condiciones de la reputación –su facultad de generar valor, unida a la complejidad para construirla y mantenerla<sup>21</sup>– han llevado a numerosos autores a considerar la reputación como un fenómeno que puede ser gestionado para conseguir la ventaja competitiva”* (p. 155).

Dada su importancia como un factor generador de valor y un fuerte elemento de ventaja competitiva<sup>22</sup>, Villafañe (2004) apunta que la reputación no se trata de un fenómeno pasajero del *management*, sino que *“se debe convertir en un criterio estable de la gestión empresarial”* (p. 179). Su relevancia es tal que, en palabras del autor, *“la reputación refuerza el resto de los activos intangibles y, en consecuencia, los revaloriza”* (p. 39). Por lo tanto, la reputación corporativa se ha convertido en la actualidad en *“uno de los dos indicadores no financieros más populares en el mundo de las organizaciones”* (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 23).

Numerosos son los autores que entienden que la reputación se ha transformado en un activo estratégico para las organizaciones (Cornelissen, 2008; Mora, 2009; Carreras, Alloza y Carreras, 2013). Siguiendo a Cornelissen (2008), una buena reputación corporativa posee un indudable valor estratégico para aquella organización que la posee, ya que:

*“it ensures acceptance and legitimacy from stakeholder groups, generates returns and may offer a competitive advantage as it forms an asset that is also difficult to imitate. A good corporate reputation is exactly an intangible asset of the organization because of its potential for value creation, but also because its intangible character makes replication by competing firms more difficult”* (p. 79).

Desde esta óptica, Christensen, Morsing y Cheney (2008) plantean: *“Organizations of all types now speak of their reputation as a fundamental dimension of their existence and are increasingly concerned about their appearance in the eyes of the other”* (p. 87). Es decir, los directivos de las compañías, cada vez más preocupados por la proyección pública de sus empresas, han comprendido la necesidad de ampliar sus esfuerzos comunicativos para gestionar la reputación (Gutiérrez-García, 2013).

Para que una organización invierta adecuadamente en la gestión de la reputación es

---

<sup>21</sup> La gestión de la reputación corporativa es un asunto delicado dado que, tal y como advierte Beard (2001), *“a good reputation can be destroyed in minutes but can take years to create or restore”* (p. 49). Académicos como Hall (1992) o Dolphin (2004) también destacan la dificultad que supone su gestión puesto que, en palabras de Dolphin, *“it is a fragile resource. It takes time to build. It cannot be bought or traded, and can be damaged easily”* (p. 80).

<sup>22</sup> Siguiendo a Recalde (2013), *“en este entorno de máxima competencia, tener una buena reputación puede suponer una importante ventaja competitiva”* (p. 101). En palabras de Dolphin (2004): *“Good corporate reputation wins the organization a competitive advantage in an increasingly crowded market place is considered here”* (p. 77).

necesario que la cúpula directiva entienda que no se trata de un gasto inservible de capital sino de una inversión que, a medio-largo plazo, genera ingresos e importantes beneficios para la empresa. En palabras de Villafañe (2004), los motivos por los que la reputación corporativa consigue aumentar significativamente el valor de las organizaciones son: a) eleva el valor bursátil y atrae inversiones; b) mejora la oferta comercial de las empresas; c) atrae y retiene el talento de las compañías; d) supone un eficaz escudo contra la crisis; e) constituye un factor clave de liderazgo (p. 79).

De acuerdo con el autor, una organización precisa cumplir tres condiciones necesarias –todas ellas en buena dosis– si pretende “*convertir su reputación corporativa en valor*” (p. 33): una sólida dimensión axiológica, un comportamiento corporativo comprometido y una proactividad en la gestión reputacional (pp. 33-37). No obstante, una vez que la empresa haya alcanzado estos tres requisitos esenciales, Villafañe señala la importancia de que se dé un cuarto paso: el reconocimiento de las tres condiciones anteriores, fase en la que la comunicación juega su papel estrella y que será analizada con mayor detenimiento en el último epígrafe.

Este modo de concebir el valor de la reputación coincide con la visión de la *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* (2012) donde recientemente, en el Mandato de Melbourne, explicó que el valor de una compañía está directamente vinculado a su reputación, que se sustenta por los siguientes motivos: “*The value of an organisation is linked directly to its reputation, which is turn in sustained by building trust, acting with integrity and being transparent about the organization’s strategy, operations, use of capital and performance*” (p. 4).

En definitiva, la reputación corporativa puede ser considerada como uno de los activos intangibles que mejor logra “*contribuir a una creación de valor sostenible en el tiempo, teniendo por ello un carácter estratégico para cualquier organización*” (Alloza, 2012a, p. 30).

## 5. Gestión de la reputación y comunicación

Tras analizar el origen y el significado de la reputación corporativa, así como su valor dentro de las organizaciones y la complejidad que implica su gestión en un entorno *multi-stakeholder*, la misión de este último epígrafe persigue mostrar el debate presente en la literatura académica y profesional acerca del fenómeno de la reputación, recogiendo los motivos por los que ha entrado con tanta fuerza en el panorama empresarial y explicando qué entienden los autores por “gestionar la reputación”.

Una vez expuesto dicho debate, nos detendremos en analizar la gestión de la reputación desde una perspectiva comunicativa, sumergiéndonos en la figura del dircom con el fin de observar la discusión profesional y académica sobre cuál es el papel que se le atribuye al responsable de comunicación en la gestión empresarial de la reputación corporativa, al tratarse de un asunto que es transversal en la organización.

Para comenzar con el debate en torno a qué supone la gestión de la reputación cabe detenerse en una de las publicaciones más destacadas que estudian su significado. Se trata

de la obra de Villafañe (2004), quien lleva a cabo un análisis pormenorizado acerca de esta compleja cuestión. Siguiendo al autor, la única vía de éxito para acrecentar el valor intangible de una empresa es la *“gestión de los recursos y activos que producen ese valor”* (p. 137). A su juicio, los denominados activos intangibles, pese a su particular naturaleza inmaterial, no están exentos de ser gestionados, *“simplemente existe menos tradición en torno a su gestión y por ello puede parecer que son activos ingobernables”* (p. 137).

Atendiendo a sus palabras, dentro de la aparente complejidad que entraña la gestión de los intangibles, cobra una dificultad todavía mayor la gestión de la reputación corporativa, puesto que:

*“La implantación de la gestión reputacional ha sido vertiginosa y quizá no ha habido el tiempo suficiente para una divulgación serena entre los profesionales, ejecutivos y directivos de las empresas que, en mayor o menor medida, tienen alguna responsabilidad en esa gestión de la reputación de sus compañías”* (p. 137).

Para el autor, el modelo más idóneo de gestión de la reputación –ya consolidado con éxito en distintas corporaciones españolas– consiste en un proceso que comprende cuatro fases sucesivas: 1) definición de la visión reputacional de la compañía; 2) diagnóstico reputacional de la empresa y *benchmarking* de la competencia; 3) ejecución del plan director de reputación corporativa; y 4) la comunicación de la reputación (pp. 138-154), última etapa que será explicada con mayor detenimiento en las próximas líneas.

Por su parte, académicos como Carreras, Alloza y Carreras (2013) proponen otro modelo de gestión organizativo que, a su juicio, resulta ser el más eficaz para gestionar la reputación corporativa:

*“Un modelo de gestión transversal que rompa con el diseño tradicional de los distintos departamentos de la empresa que se organizan en silos aislados. La reputación exige la integración de diferentes políticas de calidad, marketing, comunicación, recursos humanos, auditoría, control interno, etc.”* (p. 433).

Estos modelos de gestión reputacional centran su atención en aspectos distintos, pero ambos coinciden en señalar la comunicación como una parte intrínseca del proceso.

Tal y como comenta Alloza (2012b), *“la gestión de la reputación, al proporcionar indicadores no financieros que complementan a los financieros, se convierte en un factor clave para el cambio de paradigma que necesitan las empresas para crecer de forma sostenible”* (p. 35). En definitiva, como explica el autor, la misión que persigue la gestión de la reputación es compaginar los indicadores financieros con este otro tipo de indicadores para así alinear de un modo más eficaz *“los intereses de los accionistas, directivos y de la sociedad en su conjunto”* (p. 35).

Una vez estudiado qué se entiende por “gestionar la reputación”, en las siguientes líneas se analizará su gestión desde la perspectiva comunicativa. El punto de partida para

este estudio es la definición que propone el Instituto de Relaciones Públicas (IPR) sobre la profesión, que deja entrever la gran importancia que se le otorga a la comunicación a la hora de gestionar la reputación. La acepción que el IPR formula para la disciplina es la siguiente:

*“Public Relations is defined by the Institute of Public Relations (IPR) by the discipline which looks after reputation [...] The IPR sees public relations as synonymous with reputation—it is the result of what you do, what you say and what others say about you—”* (Beard, 2001, p. 7).

En sintonía con esta concepción cabe destacar que, desde la academia, autores como Van Riel y Fombrun (2007) también incluyen la reputación en la definición de la comunicación corporativa, que es descrita con estas palabras:

*“Una función de gestión que ofrece un marco para la coordinación efectiva de todas las comunicaciones internas y externas con el objetivo de establecer y mantener una reputación favorable con los grupos de interés de los que la organización depende”* (p. 25).

Dentro del mencionado modelo de gestión transversal propuesto anteriormente por Carreras, Alloza y Carreras (2013), los autores se detienen en la función que lleva a cabo el departamento de comunicación. A su juicio, en el proceso de gestión de la reputación corporativa, la comunicación desempeña un papel determinante, ya que *“abandona su rol unidireccional y vertical haciendo que los grupos de interés se conviertan en los mejores embajadores, los portavoces que defienden y prescriben sus productos y servicios”* (p. 439).

Así, en la tarea de lograr que los *stakeholders* se conviertan en prescriptores resulta esencial que los esfuerzos realizados por la organización en gestionar la reputación sean reconocidos, y en esta fase *“la comunicación sirve de elemento catalizador para ayudar a la empresa a dar forma a esos intangibles y, mediante las relaciones comunicativas, lograr el reconocimiento de los públicos”* (Gutiérrez-García, 2010a, p. 160). A su juicio, *“la comunicación materializa los intangibles informándolos”* (p. 160) para lograr que la empresa sea reconocida, es decir, consigue hacer visible lo invisible.

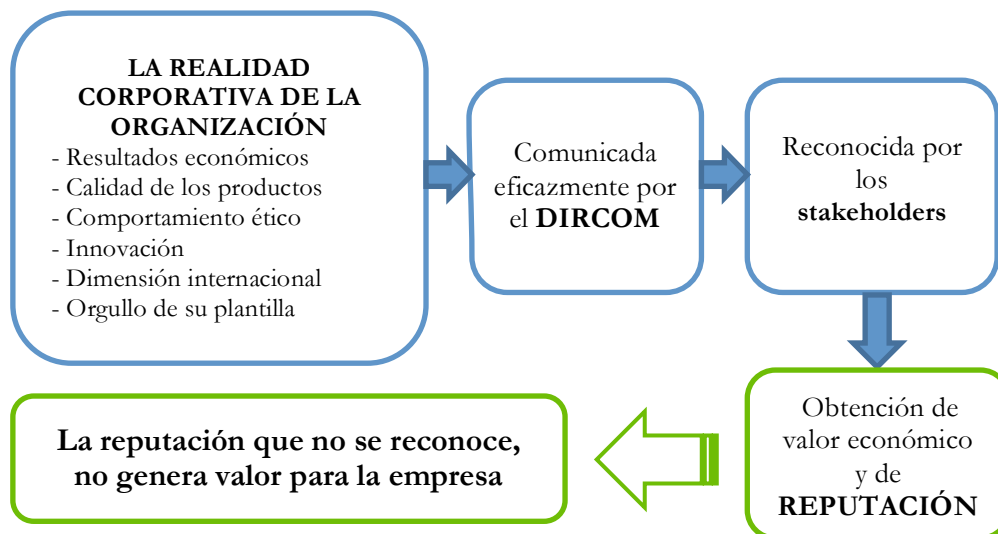
Asimismo, académicos como O’Connor (2005) plantean que, aunque es cierto que la reputación se va sedimentando a lo largo del tiempo según diversos factores y respecto a determinados atributos, la comunicación juega un rol sustancial en su gestión. Según el autor, la reputación corporativa posee una innegable dimensión comunicativa, por lo que el papel del dircom en su gestión cobra gran relevancia ya que *“se necesita que haya una sincronía entre la comunicación de los valores corporativos y la experiencia que tienen los stakeholders del comportamiento organizativo”* (pp. 745-746).

Si bien es cierto que numerosos académicos destacados le otorgan al concepto de reputación un lugar importante en la literatura sobre comunicación empresarial, otros autores señalan ciertos matices. Para Mora (2009) la reputación es *“consecuencia del conjunto de actividades de una organización, y no solo de su acción comunicativa”* (p. 67). En su opinión, si es

cierto que “*la comunicación es un elemento fundamental en la construcción del prestigio<sup>23</sup>, pero no es el único y quizá tampoco el más importante*” (p. 68). En esta misma línea, Gutiérrez-García (2013) apunta que la reputación “*es una realidad que excede de la gestión comunicativa*” (p. 60).

Por tanto, cabe advertir que es difícil establecer un consenso en este debate referido al papel que juega la comunicación en la gestión de la reputación, ya que en la gestión de este intangible –al tratarse de un asunto transversal– hay autores que destacan que la actividad comunicativa no es el único detonante de la reputación, puesto que en su formación intervienen los responsables de muchas áreas de la compañía.

Una vez asentada esta realidad, como el objetivo de esta investigación no estriba en analizar el papel que desempeña cada una de las áreas de la compañía en la gestión empresarial de la reputación, el presente gráfico se ciñe únicamente a esquematizar el rol que lleva a cabo el director de comunicación en dicha gestión. El fin es comprender qué papel le asignan los académicos y profesionales al responsable de comunicación en el desempeño de esta labor. Para abordar este estudio, tomamos como referencia las obras de Villafañe puesto que resumen de manera clara y sistematizada el proceso que desempeña el dircom en una organización a la hora de gestionar la reputación:



Fuente: elaboración propia a partir de Villafañe (2004) y Villafañe (2013)

Tal y como se puede observar en el gráfico, Villafañe (2013) aclara que:

*“la comunicación no genera reputación a una empresa; lo que hará reputada a esa compañía será su realidad corporativa: sus resultados económicos, la calidad de sus productos, un comportamiento ético y responsable, la innovación en cualquier ámbito de la actividad corporativa –desde la gestión a la investigación y el desarrollo de nuevos productos-, su dimensión internacional y, además, el*

<sup>23</sup> El autor utiliza el término prestigio para referirse a la reputación.

*orgullo de sus empleados por trabajar en ella. El conjunto de estos factores es lo que crea la reputación” (p. 48).*

Esto quiere decir que los responsables de las distintas áreas de la empresa –la alta dirección, el área de marketing, recursos humanos, el departamento financiero, el de producción, etc.– son los verdaderos responsables de construir una realidad corporativa positiva, basada en las cualidades descritas en el gráfico.

Ahora bien, una vez construida, dicha realidad precisa ser comunicada eficazmente al exterior para poder ser reconocida por los diversos grupos de interés de la compañía y, de este modo, convertida en reputación (Villafañe, 2013). En esta misma línea, Carcelén y Villagra (2004) señalan:

*“Todo intangible tiene un aspecto relativo a su gestión e integración en el management empresarial, que no debe ser nunca confundido con la comunicación. Solo después de un comportamiento comprometido y de la adopción de políticas adecuadas dentro de la empresa, ésta podrá llevar a cabo el siguiente paso: la comunicación, entrando así en contacto con los distintos públicos para que la conozcan” (p. 105).*

Se atisba que los académicos consideran que el primer paso esencial para gestionar la reputación corporativa es tener un comportamiento excelente y comprometido, para así poder llevar a cabo el siguiente paso: comunicarlo a los grupos de interés. Es en este punto –el último paso y quizá el más importante en el logro de la reputación– donde el dircom demuestra su valor a la hora de conseguir que la empresa sea percibida como una organización reputada.

Villafañe (2004) se detiene, dentro de las cuatro fases de su modelo de gestión, en profundizar sobre “la comunicación de la reputación”, que contiene para él un principio con un valor casi axiomático: “La reputación que no se comunica no genera valor para la empresa” (p. 151). En su opinión, el plan de comunicación de la reputación debe ser diseñado de acuerdo a una triple dimensión: a) estratégica; b) instrumental; y c) operativa (pp. 152-154). Por tanto, se observa que para el autor la comunicación juega un rol clave en la gestión de este intangible, ya que “es la que pone en valor el capital reputacional de la empresa. La reputación que no se comunica no genera valor, aunque exista” (p. 155).

Considero que el valor que el responsable de comunicación aporta en esta fase es el más importante para el logro de la reputación puesto que, por el contrario, “si la organización no comunica nada, su realidad corporativa seguirá siendo la misma, pero no logrará obtener el valor que el reconocimiento de los stakeholders añade” (Villafañe, 2013, p. 48). Por ello, de acuerdo con el autor, su papel cobra una importancia esencial que genera:

*“valor económico directo, porque tanto una empresa como un profesional reconocido, reputado, logra como resultado de su reconocimiento y reputación un premium price que le permite una facturación*

*superior, y valor económico indirecto –y no por ello menor- porque el reconocimiento y la reputación se traduce en alineamiento y fidelidad fundamentalmente de empleados y clientes” (p. 48).*

En definitiva, la realidad corporativa de una organización no va a cambiar, pero si sus *stakeholders* no la reconocen, esa buena empresa “*no obtendrá el valor de cambio de la reputación*” (Villafañe, 2013, p. 49). Siguiendo al autor, “*la comunicación –aún sin ser parte de la reputación de una empresa– sí es considerada como un proceso clave para la puesta en valor de la realidad corporativa porque facilita el reconocimiento de los grupos de interés por la satisfacción que tienen de sus expectativas con relación a la empresa*” (p. 49).

Así pues, en el gráfico se advierte que la figura del director de comunicación resulta ser un pilar esencial en el proceso de gestión de la reputación corporativa, puesto que consigue que los *stakeholders* de la organización –quienes en esencia son los dueños de la reputación– puedan reconocer dicha realidad corporativa, consiguiendo así que la empresa obtenga el valor económico y de prestigio que genera la reputación. De este modo, se vislumbra que la gran responsabilidad del dircom en cuanto a la gestión de la reputación recae en comunicar adecuadamente la realidad corporativa de la empresa para que ésta devenga en reputación.

De lo contrario, si esta realidad no se comunica, los *stakeholders* no la reconocerán y, por lo tanto, no generará reputación para la empresa. Dicha misión da razón de por qué el responsable de comunicación lleva a cabo una función vital para cualquier compañía, pues hace posible que todos sus esfuerzos sean reconocidos y valorados por sus grupos de interés, que al fin y al cabo es lo que realmente tiene valor para una organización.

Bajo esta visión de conseguir el reconocimiento de los grupos de interés a raíz de poseer un comportamiento excelente, Gutiérrez-García (2013) explica:

*“Dado que las organizaciones buscan el prestigio, para ello, la gestión en sus múltiples facetas es la fuente principal para el logro de una reputación positiva. Luego, la denominada gestión de la reputación se refiere, en última instancia, al hecho de tener un comportamiento excelente – comunicable– que pueda ser contrastado y valorado a lo largo del tiempo por sus públicos o stakeholders” (p. 61).*

Por consiguiente, se puede afirmar, como indica Villafañe (2004) que “*la reputación que no se reconoce, no genera valor para la empresa*” (p. 38), lo cual revela que es en este punto donde radica la importancia del papel que juega el dircom en la gestión de la reputación, ya que la realidad corporativa, si no es comunicada, no generará valor para la compañía. El esfuerzo del resto de profesionales que contribuyen a la gestión de la reputación dentro de la organización sólo se verá reconocido si se lleva a cabo el paso decisivo: comunicarla. Por lo tanto, según sostiene Villafañe (2004), “*la reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada*” (p. 193).



En este escenario, de acuerdo con el explicado rol estratégico que desempeña el dircom, Alloza (2009) apunta:

*“El responsable de la comunicación de la empresa adquiere en este contexto un papel estratégico como responsable de la puesta en valor de la buena reputación de la empresa, es el gestor de los intangibles y del fortalecimiento de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés”* (p. 58).

No obstante cabe matizar que, tras ser comunicada, el proceso de gestión de la reputación no se acaba ahí puesto que la reputación necesita ser sostenida a lo largo del tiempo, por lo que la comunicación no es estrictamente el último paso que precisa llevar a cabo una empresa. Dicho en palabras de Christensen (2008): *“Reputation is not a passive thing, which the company waits for to emerge once it has communicated its messages. Reputation must be created, managed and sustained”* (p. 90).

Así pues, la gestión integral de la reputación corporativa persigue, tal y como señala Villafañe (2013), *“poner en valor lo que la empresa hace bien”* (p. 24). Dicho de otro modo, se trata de *“convertir en reputación una realidad corporativa meritoria a través del reconocimiento que sus stakeholders tienen de la satisfacción de sus legítimas expectativas con relación a esa empresa”* (p. 24), y con el fin de cumplir con este objetivo, la comunicación resulta una función vital e imprescindible para conseguir el reconocimiento positivo de los *stakeholders*.

En este panorama en el que la función del dircom cobra una importancia esencial dentro de la organización, Beard (2001) plantea:

*“Good management of the public relations function will make the difference between the success or failure of this task and it will help to give the public relations manager an equal status with other key management disciplines within the organisation”* (p. 3).

Es preciso aclarar que no solo el dircom y el resto de responsables de las diversas áreas de la empresa juegan un rol esencial en la gestión de la reputación corporativa puesto que, como cree necesario Hall (1992), cada empleado de la compañía debe ser un guardián más de la reputación, lo cual significa que los propios trabajadores también tienen que esforzarse en custodiar la reputación de la organización en la que trabajan. Así, Segarra, García y Martínez-Marí (2006) defienden que la construcción de la reputación como activo estratégico requiere, en definitiva, *“el compromiso decidido de los órganos de gobierno y de la alta dirección, su incorporación a los procesos de negocio y la vivencia efectiva en toda la organización”* (p. 26).

En este nuevo horizonte, académicos como Casado-Molina, Méndiz-Noguero y Peláez-Sánchez (2013) creen que hoy día resulta imprescindible una gestión holística de los distintos intangibles, por lo que proponen *“la evolución del dircom hacia un nuevo rol: el Chief Reputation Officer, como un estrategia de la reputación corporativa”* (p. 48). Siguiendo la visión de estos autores, el papel del *Chief Reputation Officer* será coordinar las distintas áreas de la compañía (imagen, RSE, comunicación, etc.) con el fin de avisar a la alta dirección de la

empresa sobre qué es lo que afecta a su reputación e implementar modelos de gestión que tengan en cuenta las percepciones de los *stakeholders*.

Esta tarea cobra especial relevancia dentro de las compañías, ya que la figura del dircom precisa ser una señal de alarma para detectar los riesgos en aquellos casos en los que los *stakeholders* no perciben a la institución como la empresa busca ser percibida. Desde esta perspectiva, una de las funciones primordiales del director de comunicación es llevar las percepciones de los grupos de interés a la mesa donde se toman las decisiones con el fin de corregir aquellos aspectos que no son percibidos correctamente.

En síntesis, el debate académico y profesional referido a la gestión de la reputación lleva a pensar que, en ese modelo transversal e integral de gestión que precisa la reputación, el dircom –al ser la figura que tiene una visión de conjunto de la organización– puede ser considerado como el responsable de coordinar todas las áreas que intervienen en su gestión, para posteriormente llevar a cabo el paso decisivo: comunicarla. Asimismo, su responsabilidad dentro de las compañías no acaba ahí sino que, de cara al exterior, es la figura encargada de detectar los fallos en las percepciones de los *stakeholders* avisando a la alta dirección de las organizaciones, es decir, actuando como una señal de alarma.

Resumiendo, en el presente capítulo se ha estudiado el debate académico y profesional sobre qué se entiende por gestionar la reputación, llegando a la conclusión de que se considera como un proceso integral de gestión en el que participan las distintas áreas de una empresa con el objetivo de integrar indicadores no financieros que alineen los intereses de todos los *stakeholders* de la compañía y logren una diferenciación duradera y generadora de valor en un entorno cada vez más competitivo. Se trata, en definitiva, de gestionar lo menos tangible de una compañía, puesto que la diferenciación basada en valores es la que mejor contribuye a la creación de valor duradero.

Así, la reputación corporativa ha ganado peso en la mentalidad empresarial en estas últimas décadas dado que es considerada como el activo máspreciado de una empresa por su poder para competir en un panorama complejo y obtener el reconocimiento, la estima y la fidelidad de los grupos de interés.

En este proceso de gestión transversal, el rol que se le atribuye al responsable de comunicación en la gestión de este activo estratégico consiste en transmitir adecuadamente la realidad corporativa excelente y comprometida de una organización para que ésta sea reconocida y valorada por los *stakeholders*, consiguiendo así que devenga en reputación.

## CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo de investigación ha consistido en recoger el debate presente en la literatura académica y profesional en torno a los motivos que explican cómo la reputación corporativa ha adquirido un gran protagonismo en la mentalidad empresarial de las compañías en las últimas décadas. Además, atendiendo a las implicaciones que conlleva la nueva economía de los intangibles, se ha pretendido exponer la discusión de estos expertos acerca de por qué la reputación está teniendo tanta influencia en la dirección estratégica de las organizaciones.

Tras analizar la comunicación como un elemento constitutivo de la gestión, así como el rol que desempeña el director de comunicación en el quehacer estratégico de las compañías, se ha estudiado el actual debate sobre el fenómeno de la reputación enfocado desde una perspectiva comunicativa, llegando a las siguientes conclusiones:

1. El nuevo horizonte en el que se hallan las organizaciones ha derivado en una reconsideración del modo de gestionar su día a día, haciendo a los directivos cada vez más conscientes de la necesidad de entender la comunicación como una función con un innegable carácter estratégico que ayuda a tener en cuenta a la ciudadanía y contribuye a la efectiva toma de decisiones conjuntas. Es por ello que en este panorama, la comunicación adquiere un rol esencial como herramienta estratégica para saber cómo responder correctamente ante este complejo escenario.
2. Las empresas, inmersas en la economía de los intangibles, precisan tener valores corporativos fuertes y una cultura empresarial sólida, ya que su misión no es sólo obtener rentabilidad financiera sino también aportar valor a la sociedad. La posesión de principios, valores y creencias es lo que hace únicas a las compañías, pues estos bienes alinean los intereses de los públicos y contribuyen a lograr una diferenciación duradera y generadora de valor. Asimismo, estos activos permiten encontrar puntos de conexión y crear vínculos con los diferentes grupos de interés para generar confianza y fortalecer la credibilidad en el entorno social.
3. Las compañías deben desarrollar una mentalidad de gestión más abierta y responsable con el entorno en el cual desempeñan su actividad, dado que actualmente son consideradas como actores cuyas acciones tienen repercusiones en la esfera pública. Este modo de concebir su papel en la sociedad implica conocer cómo incluir acertadamente en la toma de decisiones las demandas, necesidades, expectativas e inquietudes de una gran variedad de públicos y entidades de su entorno.
4. Uno de los directivos más adecuados para ayudar en este entorno *multi-stakeholder* que rodea a la empresa parece ser el dircom, al ejercer un rol estratégico y poseer una visión integrada y transversal –tanto interna como externa– de la organización.

Para poder cumplir con su cometido, es condición previa que la cúpula directiva entienda la comunicación como una función esencial para la buena gestión empresarial, situando así al responsable de comunicación en el comité del máximo órgano ejecutivo. Esta posición en el organigrama le permite desempeñar sus funciones con eficacia, contribuyendo a que la gestión sea rentable, responsable y sostenible.

5. La concepción del dircom como figura directiva le posibilita tener voz y voto en la toma de decisiones estratégicas de la organización –en lugar de limitarse a ejercer como un mero observador–, así como aportar una visión trascendente y enriquecedora al ofrecer una interpretación de las demandas, expectativas y percepciones de los distintos grupos de interés. Este punto de vista es el conocimiento más valioso que precisa conocer una empresa con el fin de corregir los aspectos que no son bien comprendidos por sus públicos y contribuir así a la mejora de la reputación corporativa.
6. La gestión comunicativa de los activos intangibles puede aportar mucho valor a las organizaciones. La reputación corporativa, del mismo modo que otros intangibles, se ha introducido en la mentalidad empresarial con tanta fuerza puesto que los directivos se han hecho cargo de la complejidad del entorno que les rodea y de la necesidad de incorporar indicadores sociales en su gestión. Es por ello que la reputación está reconfigurando el modo de gestionar la comunicación, favoreciendo la implantación de un enfoque de actuación a largo plazo y una útil perspectiva *multi-stakeholder*.
7. La gestión de la reputación está teniendo una gran influencia en la dirección estratégica de las compañías puesto que consigue que todos los esfuerzos que la empresa realiza en aras de contribuir al buen desempeño empresarial sean reconocidos y valorados por sus diversos grupos de interés, logrando de este modo despertar la estima y recuperar la confianza perdida. La actividad comunicativa lleva a cabo un papel clave en dicha gestión, pues sirve de elemento catalizador al ayudar a las organizaciones a transmitir e informar adecuadamente su conducta comprometida y responsable con el entorno.
8. El nuevo paisaje en el que se halla la empresa plantea un reto en la gestión de la reputación ya que, al tener que prestar atención a múltiples factores del entorno, se agrava la complejidad que supone cuidar y proteger dicho intangible. Su gestión es considerada como una tarea multidisciplinar compleja ya que, a diferencia de otros bienes intangibles, la reputación no está en manos de la propia empresa sino que depende en su totalidad de la percepción y estima de los diferentes públicos, lo cual esboza un gran desafío para las compañías.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre-González, J. M. (2010). El valor de la comunicación en las organizaciones empresariales. En Dircom, *Anuario de la Comunicación*, Madrid, p. 12.
- Alloza, A. (2012a). La evolución de la gestión de los intangibles en España. *Harvard Deusto Business Review*, 217, pp. 26-38.
- Alloza, A. (2012b). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *AdComunica, Revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*, 3, pp. 27-47.
- Alloza, A. (2009). La reputación corporativa. Medición y gestión. En Dircom, *Anuario de la Comunicación*, Madrid, pp. 56-58.
- Alloza, A. (2002). Integración de los intangibles estratégicos. *XIII Congreso de valores de empresa y sociedad*, pp. 1-11.
- Alloza, A., Conley, S., Prado, F., Farfán, J. y Espantaleón, R. (2004). Creating the BBVA Experience: Beyond Traditional Brand Management. *Corporate Reputation Review*, 7 (1), pp. 66-81.
- Álvarez, S. (2004). Liderazgo e influencia: el arte de la comunicación. En Bel-Mallén, J. I. (ed.). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Eunsa, pp. 69-86.
- Arthur W. Page Society (2007). Report: *The Authentic Enterprise*, pp. 1-64.
- Barrera, J. (2010). “No se puede entender la RSE en las empresas si no tienen capacidad de comunicación”. En Dircom, *Anuario de la Comunicación*, Madrid, pp. 68-70.
- Beard, M. (2001). *Running a Public Relations Department*. Londres: Kogan Page.
- Bel-Mallén, J. I. (ed.) (2004). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Eunsa.
- Benavides, J. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión.
- Berger, K. y Reber, H. (2006). *Gaining influence in public relations: the role of resistance in practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campbell, F., Herman, R. y Noble, D. (2006). Contradictions in reputation management. *Journal of Communication Management*, 10 (2), pp. 191-196.

Carcelén, S. y Villagra, N. (2004). Gestión estratégica de los intangibles empresariales. *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 7 (3), pp. 103-113.

Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: LID.

Casado-Molina, A., Méndiz-Noguero, A. y Peláez-Sánchez, J. (2013). The evolution of Dircom: from communication manager to reputation strategist. *Comunicación y Sociedad*, 26 (1), pp. 47-66.

Christensen, L., Morsing, M. y Cheney, G. (2008). *Corporate communications: convention, complexity and critique*. Los Ángeles: Sage.

Comisión Europea (2001). Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, pp. 1-35.

Cornelissen, J. (2008). *Corporate communications. Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage.

Corporate Excellence (2014). Generar confianza, clave para obtener legitimidad y credibilidad, pp. 1-4.

Corporate Excellence (2013a). El Chief Communications Officer del futuro, pp. 1-6.

Corporate Excellence (2013b). Vincular estrategia con comunicación y lidiar con lo digital, los dos grandes objetivos del nuevo Dircom, pp. 1-4.

Corporate Excellence (2012a). El Chief Communications Officer en la nueva economía de la reputación, pp. 1-3.

Corporate Excellence (2012b). El papel del Chief Communications Officer en la gestión de los intangibles, pp. 1-4.

Corporate Excellence (2012c). Reputación: el futuro de la Comunicación Corporativa, pp. 1-4.

De Quevedo, E., De La Fuente, J. M. y Delgado, J. B. (2005). Reputación Corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (2), pp. 81-97.

DeSanto, B. (2011). Moving from Management to Leadership. En Moss, D. y DeSanto, B. *Public relations: a managerial perspective*. Londres: Sage, pp. 57-81.

Dircom (2013). Anuario de la comunicación. Madrid.

Dircom (2010). Anuario de la Comunicación. Madrid.

- Dircom (2005). Anuario de la Comunicación. Madrid.
- Dircom (2000). El estado de la comunicación en España. Organismos públicos e instituciones. Madrid.
- Dolphin, R. (2004). Corporate reputation - A value creating strategy. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 4 (3), pp. 77-92.
- Dolphin, R. y Fan, Y. (2000). Is corporate communication a strategic function? *Management Decision*, 38 (1 y 2), pp. 99-106.
- Dowling, G. (2006). How good corporate reputations create corporate value. *Corporate Reputation Review*, 9 (2), pp. 134-143.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A. y Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Eccles, R., Newquist, S. y Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, pp. 104-114.
- Fainé, I. (2013). Prólogo. En Villafañe, J. *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson.
- Fainé, I. (2010). Más comunicación, más confianza, más reputación. En Dircom, *Anuario de la Comunicación*, Madrid, p. 6.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy Of Management Journal*, 33 (2), pp. 233-258.
- Fombrun, C. y Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1), pp. 5-13.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freixa, R. (2004). El director de comunicación. En Bel-Mallén, J. I. (ed.). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Pamplona: Eunsa, pp. 125-138.
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2012). The Melbourne Mandate, pp. 1-6.

Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2010). The Stockholm Accords, pp. 2-22.

Gosling, J. y Mintzberg, H. (2003). The Five Minds of a Manager. *Harvard Business Review*, 81 (11), pp. 54-63.

Gregory, A. y Willis, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. Londres: Routledge.

Gregory, A. (2011). The state of the public relations profession in the UK: A review of the first decade of the twenty-first century. *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2), pp. 89-104.

Grunig, L. A., Grunig, J. E. y Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Gutiérrez-García, E. (2013). Una cartografía conceptual para la comunicación de instituciones. En Gutiérrez-García, E. y La Porte, M. T. (eds.). *Tendencias emergentes en la comunicación de instituciones*. Barcelona: UOC Press, pp. 53-80.

Gutiérrez-García, E. (2010a). Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial. *Revista Empresa y Humanismo*, XIII (2), pp. 149-182.

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

Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8), pp. 607-618.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), pp. 135-144.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Vercic, D. y Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), pp. 3-35.

Heil, D. y Whittaker, L. (2011). What is Reputation, Really? *Corporate Reputation Review*, 14 (4), pp. 262-272.

Helm, S. (2007). One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (3), pp. 238-254.

Laya, M. (2012). El buen camino de un dircom. *Revista de Comunicación*, 27, pp. 64-65.



La Porte, J. M. (2009). La comunicación institucional como fundamento integrador. En Mora, J. M. (ed.). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: Eunsa, pp. 29-50.

Losada-Díaz, J. C. (2009). Los 10 frentes de la comunicación corporativa. *Doxa Comunicación*, 9, pp. 145-164.

Losada-Díaz, J. C. (coord.) (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

López, A. (2013). Prólogo. En Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. *Reputación Corporativa*. Madrid: LID, pp. 11-21.

Matilla, K. y Marca, G. (2011). La función estratégica del Dircom en España en 2010. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (1), pp. 11-23.

Matilla, K. (2010). Pasado, presente y futuro del Dircom en España. *FISEC-Estrategias*, 14 (4), pp. 3-24.

Mora, J. M. (ed.) (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: Eunsa.

Mora, J. M. (2009). Dirección estratégica de la comunicación. En Mora, J. M. (ed.), *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: Eunsa, pp. 51-66.

Mora, J. M. (2009). El departamento de comunicación, factor de cohesión y dinamismo. En Mora, J. M. (ed.), *10 ensayos de comunicación institucional*. Pamplona: Eunsa, pp. 67-93.

Morales, F. y Enrique, A. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Análisi*, 35, pp. 83-93.

Moreno, A. y Navarro, C. (2013). El liderazgo en la gestión de la comunicación en España. En Dircom, *Anuario de la comunicación*, Madrid, pp. 92-94.

Moreno, J. (2010). El nuevo dircom. En Dircom, *Anuario de la Comunicación*, Madrid, pp. 100-102.

Moss, D. y DeSanto, B. (2011). *Public relations: a managerial perspective*. Londres: Sage.

Moss, D. y Green, R. (2001). Re-examining the manager's role in public relations: what management and public relations research teaches us. *Journal of Communication Management*, 6 (2), pp. 118-132.

Murray, K. y White, J. (2005). CEOs' views on reputation management. *Journal of Communication Management*, 9 (4), pp. 348-358.

Mut, M. (2006). El director de comunicación, perfil de una nueva figura. *FISEC-Estrategias*, 2 (5), pp. 3-23.

Noel, T. (2012). Los nuevos desafíos del DIRCOM. *Revista de Comunicación*, 26, pp. 52-54.

O'Connor, A. (2005). Reputation. En Heath, R. L. (ed.). *Encyclopedia of public relations*. Volume II. Thousand Oaks: Sage, pp. 745-746.

Panadero-Illera, G. y Tena, I. (2009). Estudio del arte: qué son los intangibles del Dircom. En Dircom, *Anuario de la Comunicación*, Madrid, pp. 64-65.

Pedrayes, J. (2009). ¿Responsabilidad o reputación? En Dircom, *Informe: La comunicación Responsable, clave para el fomento de la RSE*. Madrid: MediaResponsable, pp. 80-81.

Raupp, J. y Van Ruler, B. (2006). Trends in public relations and communication management research: A comparison between Germany and The Netherlands. *Journal of Communication Management*, 10 (2), pp. 18-26.

Recalde, M. (2013). Tesis inédita: Dimensión comunicativa de la empresa. Análisis aplicado al sector de las telecomunicaciones. Pamplona.

Roca, J. (2010). La era de la reputación sostenible y multistakeholder. En Dircom, *Anuario de la Comunicación*, Madrid, pp. 112-116.

Sánchez-Galindo, M. (2009). Modelo de gestión y Reporting de intangibles para un Director de Comunicación. En Dircom, *Anuario de la Comunicación*, Madrid, pp. 62-63.

Segarra, J., García, D. y Martínez-Marí, C. (2006). Reputación corporativa: ¿Moda o modelo de gestión? *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, pp. 20-26.

Simcic, P. (2014). How others see us: leader's perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management*, 18 (1), pp. 58-79.

Solà-Segalés, J. C. (2001). El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. En Benavides, J. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión, pp. 50-70.

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: comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel, pp. 35-56.

Swerling, J., Thorson, K. y Zerfass, A. (2014). The role and status of communication practice in the USA and Europe. *Journal of Communication Management*, 18 (1), pp. 2-15.

Tench, R., Zerfass, A., Verhoeven, P., Vercic, D., Moreno, A. y Okay, A. (2013). Competencies and Role Requirements of Communication Professionals in Europe. Insights from quantitative and qualitative studies. *ECOPSI Research Report*. Leeds, UK: Leeds Metropolitan University.

Van Riel, C. y Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Londres, Nueva York: Routledge.

Van Ruler, B. y De Lange, R. (2003). Barriers to communication management in the executive suite. *Public Relations Review*, 29, pp. 145-158.

Velasco, J. M. (2012): Los dircom estamos a medio camino entre la visión y la misión. *Revista de Comunicación*, 26, p. 17.

Ventura, J. (2001). Comunicación Corporativa. En Benavides, J. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión, pp. 165-217.

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor. A changing landscape – Managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: European Association of Communication Directors, EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association).

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2012). *European Communication Monitor. Challenges and Competencies for Strategic Communication: Results of an Empirical Survey in 42 Countries* Brussels: European Association of Communication Directors, EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association).

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Vercic, D. y Verhoeven, P. (2011). *European Communication Monitor. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries*. Brussels: European Association of Communication Directors, EUPRERA (European Public Relations Education and Research Association).

Zerfass, A., Schwalbach, J., Bentele, G. y Sherzada, M. (2014). Corporate Communications from the Top and from the Center: Comparing Experiences and Expectations of CEOs and Communicators. *International Journal of Strategic Communication*, 8 (2), pp. 61-78.