

## **El diseño de la "Comunicación Espiral" al servicio de las organizaciones del siglo XXI.**

[Dra. Ma. Victoria Carrillo Durán](#)

[Prof. Juan Luis Tato Jiménez](#)

[Universidad de Extremadura](#)

*España*

### Resumen

Las empresas del siglo XXI fundamentan cada vez más su valor en los activos intangibles, que la comunicación puede ayudar a gestionar. Por nuestra parte, vamos a describir una nueva forma de hacerlo a través de la "Comunicación Espiral" (CE). La CE sobresale en un entorno marcado, sobre todo, por tres valores intangibles de los que depende, cada vez más, la prosperidad de las organizaciones, como son: la Reputación Corporativa, la Gestión del Conocimiento y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En torno a la gestión de esos valores, nuestro diseño espiral crece y se desarrolla alrededor de su centro neurálgico: la dirección de imagen y comunicación, dirigida por la figura profesional del director de comunicación espiral (DIRCE). Con esta denominación no se pretende acuñar un nuevo término, sino describir el papel que el profesional de la comunicación absorbe en esta tarea de integración, bajo esta dimensión espiral, en las organizaciones que así lo decidan.

**Palabras clave:** Comunicación Espiral, organización.

### Abstract

21 st century companies base more and more their value on intangible assets that can be negotiated thru communication. This writing describes a new form of doing it, through "Spiral Communication" (SC). SC stands out in a market environment mainly for three intangible values from which, more often, organizations' prosperity depends: corporative reputation, knowledge management and corporative social responsibility (CSR).

About the management of those new values, the spiral design grows and develops around its neuralgic centre: image and communication direction, directed by the professional figure of spiral communication's director (SCDIR). Denomination that doesn't try to coin a new term, but to describe the role that the communication's professional absorbs in this task of integration under this spiral dimension in organizations that decide it this way.

**Key words:** Spiral communication, organization.

### Introducción.

Para poder valorar mejor los cambios sufridos en el entorno de las organizaciones en la última década, nos interesa saber cómo era el panorama de las empresas a principios de los '90. Para ello, Schultz y Kitchen (2004) nos recuerdan que un relevante académico –Charles Handy-, de la London Business School, publicó un libro titulado: *The Empty Raincoat* (Handy, 1995) que traducimos como el “impermeable vacío”. El título se relaciona con una experiencia vivida por este profesor, que durante un viaje a E.E.U.U, vio una escultura en un jardín, en la que se representaba un impermeable de bronce, erguido, pero sin nadie dentro de él. El impermeable vacío sirvió a Handy como metáfora del escaso desarrollo tecnológico, industrial y de innovación sufrido en aquella época por las organizaciones. Por otra parte, Schultz y Kitchen, (2004), utilizan la metáfora del impermeable vacío para explicar como las firmas aparecen en muchos casos como algo frío, sin contenido, distantes, monolíticas, a menudo sin relación no solo con sus clientes y consumidores, sino también con sus empleados, accionistas y otros públicos de interés. Como los autores explican, esto resulta ser una paradoja extraña en un mercado en donde la interactividad, el diálogo y la personalización están llegando a ser más la regla que la excepción. Así se evidencia que en el mundo de hoy, los ejecutivos y encargados de todos los niveles, del CEO hacia abajo, deben comunicarse con los *stakeholders* o públicos de interés, capaces de influir en el rendimiento de la organización. En este entorno, la comunicación -guiada por el director de comunicación del siglo XXI- tiene la capacidad de poner la “sustancia” dentro de este “impermeable” corporativo actualmente “vacío”. Así la figura del director de comunicación, aunque existe desde los años '70, se convierte hoy en una contribución dominante al éxito de la organización ( Schultz y Kitchen, 2004). El nuevo director de comunicación desarrollará su trabajo con mayor coherencia bajo el diseño de la Comunicación Espiral (CE).

La Comunicación Espiral es una nueva forma de gestionar la comunicación en las organizaciones. Este diseño estará al servicio de la gestión integral de los activos intangibles de una organización, como venimos explicando ya en Carrillo y Tato (2004), Carrillo (2004) -donde nos centramos en el activo intangible “marca”-, Carrillo (2005) -donde nos centramos en la comunicación interna- y Carrillo et al. (2005) –donde se profundiza en la gestión de la comunicación empresarial en las pequeñas y medianas empresas-; y alcanzará su máximo esplendor en las corporaciones que se preocupan y ocupan de “llenar” su “impermeable vacío” de “sustancia”, como ahora veremos.

### Valores intangibles.

La comunicación empresarial gira en torno a la gestión de los activos intangibles, en gran parte, porque las empresas están dejando de apoyarse en la producción y el producto, para orientarse hacia “nuevos valores” no materializables a priori, y del todo fundamentales en el entorno del

management del siglo XXI (Villafañe, 2004; Carrillo y Tato, 2004). En esta línea, mientras el valor de la organización gire cada vez más en torno a lo inmaterial: las marcas, patentes, el conocimiento técnico, las habilidades de la gente..., el centro neurálgico de la empresa se moverá inexorablemente hacia esta área (Schultz y Kitchen, 2004). Costa (2001, p.58) nos explica que “El mundo de los valores emerge con una significación y una fuerza inéditas. En la era de la desmaterialización, de los intangibles, de lo virtual, los valores son la nueva materia de intercambio. El gran boom tecnológico, las telecomunicaciones, la informática, la telepresencia como modo de acción, la ubicuidad, la fulgurante capacidad de cálculo y de simulación inciden visiblemente en las actuaciones y las expresiones actuales de las empresas. Pero también se impone, equilibrando el todo, la otra mitad del ying-yang o la dualidad: los aspectos sociales y culturales en la era del conocimiento y de la información”.

Así, la dirección de la empresa necesitará conocer estos “nuevos valores” intangibles y aprender a gestionarlos, en parte, por medio de la comunicación. Aunque se pueden gestionar los activos intangibles por medio de la comunicación, ésta no es la única manera de hacerlo, ya que algunos intangibles presentan dimensiones más rígidas y dependientes de otras decisiones corporativas, no solo de las comunicativas.

Como acabamos de enunciar, la importancia de los activos intangibles ha ido creciendo en los últimos años a un ritmo vertiginoso, si bien, no siempre tuvieron la misma representatividad. Sobre todo, la marca y la imagen corporativa han dejado de estar sometidos exclusivamente al departamento de marketing, para pasar a ser objetos de la gestión de los intangibles de las empresas. En esta línea, el presidente de Coca Cola expone: “Sé que lo más importante que han puesto los accionistas en mis manos es la marca, que cuidarla y aumentar su valor es mi principal y casi única misión” (Villafañe, 2004, p.35).

En conexión con lo anterior, encontramos en López (2004, p.73) que las áreas empresariales relacionadas con la gestión de los activos intangibles que más relevancia tienen son: 1. Gestión del conocimiento. 2. Reputación Corporativa. 3. Comunicación corporativa. 4. Patrocinio. 5. Comunicación interna. 6. Gestión de marca. 7. Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

De todas estas áreas, la reputación corporativa, la RSC y la gestión del conocimiento se consideran hoy, valores fundamentales en este entorno. En este mismo sentido, también Villafañe (2001, p.16) nos aporta que “se revalorizarán los activos intangibles de las organizaciones, las cuales pondrán especial énfasis en la gestión de la marca, la reputación corporativa, el marketing social y la gestión del conocimiento”.

La *reputación corporativa* íntimamente unida a la marca y, en parte, consecuencia de su buena gestión- influirá, en última instancia, en el desarrollo de la organización desde el interior al exterior de ésta. En la misma línea la *RSC* obtendrá su principal reconocimiento desde dentro hacia fuera de la empresa. Del mismo modo, la *gestión del conocimiento* permitirá, sobre todo, el desarrollo de la empresa desde dentro. Percibimos pues que, la dirección de la gestión de estos valores destacados es cuanto menos, de “dentro” hacia “fuera”, lo que nos inspiró a la hora de desarrollar nuestro diseño de la comunicación en forma de espiral.

A continuación, nos vamos a centrar en estos tres activos intangibles citados que nos ayudarán a enriquecer nuestro planteamiento y, cuya presencia en el seno de las organizaciones justificará la necesidad de un profesional de la comunicación que, desde la dirección de imagen y comunicación de la empresa, se encargue de su gestión.

### **La Reputación Corporativa.**

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

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

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

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, la reputación corporativa es uno de los activos más valiosos y duraderos que tiene una organización y requiere ser gestionada de forma permanente y dinámica como parte de un management eficaz. Por ejemplo, la empresa Unisys mira la reputación como una de sus tres piedras angulares, junto a su misión y su cultura corporativa.

La reputación de cualquier organización, en la actualidad, depende menos del esfuerzo publicitario tradicional y más del enfoque integral que supone la gestión de la comunicación espiral como la explicaremos más adelante.

### **La Responsabilidad Social Corporativa (RSC).**

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

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

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

Por otra parte, la RSC está también muy relacionada con la ética empresarial, siendo éste un valor clave para la organización. Sin la ética, la RSC puede convertirse solamente en lenguaje correcto pero vacío (Pimentel, 2003). De este modo: “La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está convirtiéndose en una especie de “gran paraguas” que da cobertura a un amplio y heterogéneo conjunto de enfoques, conceptos, iniciativas y prácticas, que van desde la transparencia con los inversores en el buen gobierno de las sociedades cotizadas y los códigos éticos, hasta el compromiso empresarial con la protección del medio ambiente, pasando por las iniciativas de

acción social y el mecenazgo cultural” . Todas estas acciones implican a la comunicación como elemento capaz de ayudar a gestionar “el compromiso de la empresa con la sociedad (y sus grupos de interés) y con el planeta (y sus recursos limitados)” ( Gutiérrez y Rubí, 2005). En último término, la RSC debe ser trabajada comunicativamente para mejorar la percepción de una compañía entre los públicos y ayudar a la organización a conseguir reputación. Así lo expone Villafañe (2004, p.62), para el que “solo la RSC entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos los stakeholders le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa”.

### **La gestión del conocimiento.**

Partimos de una idea básica: el conocimiento es un activo muy importante para sostener un negocio, más que el capital, e incluso que el trabajo (Drucker, 1993). En esta línea Nonaka y Takeuchi (1995), explican que la única fuente duradera de ventaja competitiva es el conocimiento. Las compañías que se desenvuelvan en este entorno serán aquellas que sepan crear nuevo conocimiento, extenderlo e incluirlo en nuevas tecnologías y productos.

El conocimiento es fundamental para la acción, el rendimiento y la adaptación, y permite responder con garantías a situaciones nuevas. Desde el punto de vista de la acción, el conocimiento es innovación, experiencia compartida, tiene que ver con las relaciones personales, es un valor añadido al comportamiento. La información, interrelacionada con el potencial de habilidades y competencias de las personas, da lugar al “Conocimiento” con mayúscula, que se convierte en un valor susceptible de ser gestionado, en parte por la comunicación, fundamentalmente en dos aspectos:

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

Por otra parte, aunque el conocimiento se codifica en documentos, productos, servicios... se almacena en la mente de las personas, éstas se convierten en el principal activo dentro de la empresa, donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos objeto de su actividad. Pero para que el conocimiento se convierta en un verdadero valor es necesario que esté focalizado, al alcance de todos y que pueda ser compartido. Lejos de permanecer de forma estática, necesitará incrementarse y renovarse, contratando a personas que lo posean (los mejores empleados disponibles) o enriqueciendo el conocimiento presente a través de procesos de aprendizaje continuos. El conocimiento es pues, el resultado del aprendizaje que

permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Este aprendizaje es un proceso interactivo y no lineal, en línea con Nonaka y Takeuchi (1995) se desarrolla como en forma de espiral, y por tanto, su creación es coherente con el planteamiento de la comunicación que describimos en este trabajo.

### **La gestión integral de los activos intangibles.**

La gestión integral de todos los activos intangibles de una empresa (los tratados aquí: la RSC, la reputación corporativa y la gestión del conocimiento, más los analizados en otros trabajos antes referidos) es lo que se conoce como *corporate* (Villafañe, 1999). El auge del *corporate*, ha venido precisamente de la mano de la crisis publicitaria de los '90, que trajo la desconfianza en la publicidad. Lo que sobrevino según Alastair Tempest (Álvarez, 1997, p.33) en una situación donde, "la publifilia de los años 80 se ha convertido en la publifobia de los años 90".

El *corporate*, en este momento, surge con fuerza y es asumido por las grandes corporaciones desde sus direcciones de imagen y comunicación. La comunicación permite gestionar, en parte, a los activos intangibles, y por esta razón el *corporate* engloba entre sus herramientas a la COMUNICACIÓN CORPORATIVA e INTERNA, que junto con la COMUNICACIÓN COMERCIAL dibujan el entorno actual de la comunicación INTEGRAL en las organizaciones.

Cuando en la práctica abordamos este propósito integrador se nos hace evidente que en la empresa existen diferentes dispositivos, diferentes formas y también necesidades diferentes de comunicación; que existe una comunicación comercial pero también una comunicación "no comercial", y que no todo lo que hay que comunicar son *productos* (hay también *imágenes*) y que no todo es consumo (hay también prescripción, actitudes, opinión, ideas, crítica).

De hecho, comprender la empresa como sistema significa implícitamente comprender la comunicación empresarial, que no es sino la gestión coordinada de las diferentes comunicaciones empresariales, internas y externas, y la explotación de sus sinergias. La empresa es un sistema abierto, esto es, conectado con otros sistemas externos, entre los que existe interdependencia. Esto significa que hay acciones de ciertos elementos que se solapan con otros, y que algunas modalidades de comunicación, afectan a diferentes elementos al mismo tiempo, todos los cuales han de ser regulados en función de: 1) lo que se pretende comunicar; 2) a quiénes, cuándo, por qué medios, con qué objetivos y en qué momento. Este panorama nos lleva inevitablemente a desechar los modelos de la comunicación empresarial tradicionales y nos imprime un movimiento que no se describe adecuadamente a través de trazos rígidos, verticales u horizontales sino más bien curvilíneos, elípticos y sobre todo espirales, como ahora veremos.

### **Comunicación Espiral (CE).**

La comunicación juega un papel importante en el logro de los objetivos corporativos (van Riel, 2003). Para ello, se debe configurar un sistema de gestión de la comunicación integral, que hemos denominado Comunicación Espiral (CE). Pretendemos así que nuestro modelo ayude a la empresa a saber cómo gestionar su comunicación dentro del nuevo panorama del management actual, protagonizado por los activos intangibles.

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

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



integrada del todo y de las partes de una organización, no podremos establecer un sistema eficaz de intervención por medio de la comunicación.

Las organizaciones hipertexto están formadas por tres niveles o contextos interconectados que generan un espacio compartido, donde emergen relaciones basadas en la experiencia, la confianza y los valores comunes. Este espacio se denomina “Ba” (Nonaka y Konno, 1998). El Ba proporciona una plataforma para el avance individual y colectivo del conocimiento; ya que el conocimiento está incrustado en ese espacio compartido donde puede ser adquirido a través de la actividad práctica, de la propia experiencia o de reflexiones sobre las experiencias de otros.

Lo que es particular y único de la organización hipertexto es que sus tres niveles diferentes -el estrato burocrático, los equipos de proyectos y la base de conocimiento- coexisten dentro de la misma organización y el conocimiento reside en todos ellos, cruzándolos en una interacción dinámica. Pero no solo el conocimiento es transversal, sino que la comunicación también lo es, y por ello, Costa (2003) asume que no hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación, ni ningún proceso que no esté atravesado por ella (incluso el conocimiento). Sólo la comunicación es, al mismo tiempo, estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores, a pesar de que su mérito no haya sido reconocido siempre, en beneficio exclusivo de su condición instrumental.

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

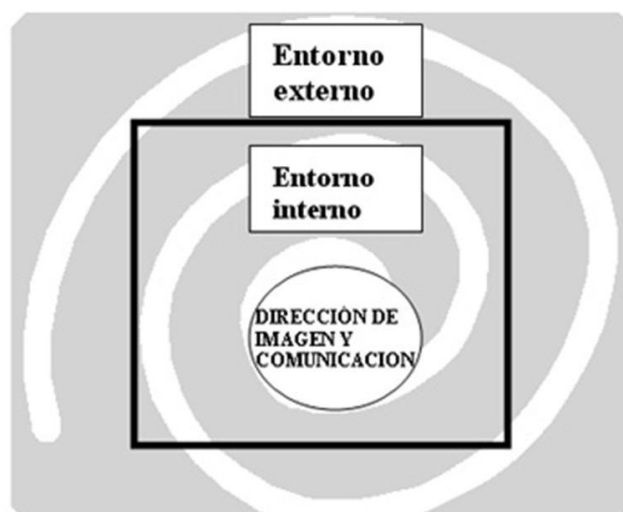


Figura 1. DISEÑO DE LA COMUNICACIÓN ESPIRAL. Fuente: Elaboración propia

Consideramos, en este modelo, que el flujo de comunicación en la empresa no se extiende de forma independiente como vertical, transversal, horizontal, sino en forma de espiral, donde existen “espiras” ascendentes, descendentes, horizontales y transversales. En este nuevo diseño de la comunicación empresarial, las dimensiones rígidas se convierten en dimensiones blandas, y los canales tradicionales pierden el sentido en base al nuevo flujo. El movimiento en forma de espiral integra a toda la organización y nace de un centro neurálgico en donde se proponen las bases estratégicas de la compañía, y donde además reside el director de comunicación espiral (DIRCE).

La espiral comunicativa dependerá:

**1. De la capacidad de establecer el mapa de stakeholders** (públicos de interés para la empresa) adecuados a los intereses de la propia organización desde su dimensión interna hasta su dimensión externa. El mérito de su eficacia estará en la capacidad de llegar a todos ellos y de colocar a los públicos en función del interés para los objetivos de la organización. Los públicos más cercanos al núcleo serán más interesantes para el cumplimiento de los principales objetivos que los más alejados, que se van incluyendo en el movimiento de la espiral en forma secuencial.

**2. La comunicación fluirá desde el interior al exterior**, sin anular ni a la una ni a la otra. Hasta este momento el protagonismo mayor era para la comunicación externa, destacándose ahora que la secuencia efectiva se genera desde el interior al exterior de la organización. Hasta el momento, la mayoría de estrategias de comunicación en las empresas, se habían generado desde fuera hacia dentro, lo que hizo olvidarnos de la Identidad Corporativa (presente sobre todo en la dimensión interna, y que se define como: lo que la empresa es, su comportamiento, su misión y visión empresarial, así como su proyecto de futuro), valor recuperado desde el momento en que la reputación corporativa -íntimamente unida a la Identidad (Carrillo y Tato, 2004)- entra en escena de manera clara y con total protagonismo, como adalid de la prosperidad futura del negocio. No queremos decir que al generarse el flujo espiral desde dentro hacia fuera la dimensión externa no tenga ya valor, sino que se trata de potenciar el flujo en esta dirección “interior-exterior”. En este sentido, la RSC se convierte en un activo intangible que preside ambas dimensiones y que nace dentro para desarrollarse también fuera. La reputación corporativa, por su parte, dependerá más en su resultado, de lo que se genere fuera de la organización, pero no en las bases de su creación, que se harán desde dentro. Por otra parte, la gestión del conocimiento también se genera desde dentro hacia fuera a través de la conversión del conocimiento tácito en explícito (Nonaka y Takeuchi, 1995) y, por tanto, listo para convertirse en nuevos productos y servicios para los públicos externos.

**3. La dirección de imagen y comunicación será dirigida por el DIRCE.** Las nuevas formas de gestión de las grandes corporaciones están afectando a la gestión de la comunicación. Esta transformación corporativa conduce a nuevos desafíos, también para el director de comunicación y su equipo. La figura del DIRCE, tendrá que desarrollar una estrategia completamente integrada, que permita a las diversas formas de comunicación contribuir al éxito de la firma desde la dirección de imagen y comunicación.

### **La dirección de imagen y comunicación.**

En el centro de la espiral comunicativa la dirección de imagen y comunicación deberá tener en cuenta y, por tanto, trabajar para gestionar los principales activos intangibles: la reputación (relacionada con la identidad corporativa y con la marca), la gestión del conocimiento (relacionada con la cultura corporativa y la comunicación interna), y la RSC (relacionada directamente con la reputación y la cultura).

La CE es un proceso infinito y reiterativo, pero el proceso circular infinito no se limita a la organización, sino que también llega al entorno externo. El flujo que nace en la entidad llega a los públicos que se encuentran fuera de ella, quienes reciben las percepciones e inputs, que serán devueltos a la empresa en forma de reputación (credibilidad, confianza y fidelización).

La dirección de imagen y comunicación es similar a lo que Costa (2003) denomina *Dirección de identidad corporativa*, él mismo lo refiere de este modo: “La construcción de la imagen, si de una parte incluye la gestión de la identidad con las cinco dimensiones de su lenguaje intermedia, de otra parte implica que está aquí comprometida la gestión de la comunicación”.

Abundando en ésto, se necesita una dirección específica de imagen y comunicación porque la comunicación es demasiado importante para el éxito organizativo (van Riel, 2003) como para dejarla exclusivamente en manos de otras áreas. También son necesarios expertos -no solo en la comunicación comercial vinculada al marketing- sino en la “otra comunicación”, la de la organización, vinculada directamente a la gestión de los activos intangibles. No obstante, la responsabilidad de la comunicación, como elemento de gestión de los activos intangibles, alcanzará a todos los niveles de la empresa. Esta premisa requiere un modelo específico de gestión. El estilo de dirección más adecuado para hacerlo es el *Middle-Up-Down* que posee como característica más distintiva la importancia concedida a los mandos intermedios como dinamizadores, y que Nonaka y Takeuchi (1995) también utilizan en la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones hipertexto. van Riel (2003) nos explica por su parte, que “la tarea de los niveles intermedios es la de comprender cuáles son las metas de la organización, o guiar a los subordinados a que lo hagan, para así optimizar el funcionamiento organizativo”. Señalada la importancia de tener en la empresa, una dirección de imagen y comunicación, y una vez determinadas sus metas y principios, esta dirección -encabezada por el DIRCE- debe desarrollar y decidir un conjunto de estrategias de comunicación específicas para alcanzarlos y que se reflejarán en el Plan de CE.

### **El director de comunicación espiral (DIRCE).**

El DIRCE no es más ni menos que un director de comunicación que, a su vez y como cualquier otro director de la empresa, desempeñará funciones claves en la organización. Pero, mientras

cualquier trabajo de dirección es a menudo descrito como “llevar a cabo el trabajo a través de otras personas”, el director de comunicación solo podrá desarrollar su trabajo, con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige, en primer lugar, los públicos internos. Dicho de otra forma, no se puede dirigir a nadie que no quiera ser dirigido (van Riel, 2003), pero mucho menos en el caso de la comunicación, donde la labor de dirección depende de la complicidad de toda la organización sin excepción, puesto que la espiral comunicativa abarcará a todas las áreas, y el trabajo no queda adscrito a una parte de la empresa. Por esta razón, el director de comunicación debe convencer casi continuamente a todos, de que las metas a conseguir desde la dirección de imagen y comunicación son deseables. No obstante, van Riel (2003) nos avisa de que es peligroso contratar a “expertos en comunicación como panacea de la comunicación organizativa: tal especialista en comunicación se convertirá rápidamente en el residente experto, causando en el equipo de directores el presentimiento de que ya no deberán preocuparse del problema. El peligro está, desde luego, en que es absurdo esperar que una persona (o un departamento) que actúa desde una única posición, resuelva un problema que afecta a toda la organización. Esta clase de ideal para remediar los males de la organización no librará a nadie de la organización de su propia y verdadera responsabilidad en la comunicación, más de lo que libraría la presencia de un director de formación, a cada director de sus responsabilidades de formación dentro de su departamento (Alien, 1977)”.

Por otra parte, como la única ventaja competitiva sostenible es tener la capacidad de aprender más rápidamente que los competidores (De Geus, 1988), el DIRCE deberá estar preparado para usar fórmulas que proporcionen nuevas soluciones coherentes con las capacidades de la empresa frente al resto de entidades. Por otra parte, un factor que, en nuestra opinión, se subestima continuamente en la gestión de la comunicación es la visión a largo plazo, que permite que una firma construya su Identidad y comparta sus valores y sus habilidades específicas desde dentro hacia fuera, en el transcurso del tiempo, y no de la noche a la mañana o por motivos que le exijan una reacción rápida (por ejemplo, en situaciones de crisis).

El papel del DIRCE será pues diferente del modelo profesional estereotipado y dominante desde los años '70. A mediados de esta década, el aumento de comunicaciones dentro de las grandes firmas favoreció la aparición del director de comunicación. Más adelante, en 1985, un estudio de las compañías del *Fortune 500*, con respecto al estado de los directores de comunicación, indicaba que este puesto existía en el 84% de la muestra (Harris y Bryant, 1986), siendo a menudo un periodista que actuaba como portavoz en la relación con la prensa (Méssika, 1995). Posteriormente, con la elaboración de los primeros manuales de Identidad Visual Corporativa y su extensión, su principal objetivo era alcanzar coherencia entre todas las expresiones exteriores de la firma. Tales movimientos condujeron a una lucha implacable con otros departamentos: con el director de recursos humanos a propósito de la comunicación interna, con el director financiero con respecto a la comunicación financiera y los informes anuales, con el director(es) de marketing a propósito de la marca (Marion, 1998). Lejos de esto, el DIRCE trabajará por y para la Reputación Corporativa, y ayudará a la firma a aprender cómo instaurar sistemas de comunicación y formas de relacionarse en un entorno de aprendizaje complejo, capaz de generar conocimiento. Se

convierte así en un director que aunque no maneja realmente muchos de los procesos de la organización, su objetivo principal no debe ser controlar todos estos procesos, pero sí entenderlos; de ahí que deba tener una formación principal en comunicación y además, conocimientos de gestión empresarial.

Llegados a este punto, es evidente que no mantendremos por más tiempo una simplificación excesivamente esquemática de la función del director de comunicación como mero transmisor, pues ya nadie adquiere el papel de receptor pasivo ni dentro ni fuera de la empresa. Si la estrategia de comunicación se funda solamente en lo que se dice como mero emisor, las acciones se reducen a avisos o informes corporativos, lo que limita el poder de las nuevas herramientas y tendencias de la comunicación, como gestora, en parte, de los activos intangibles.

En esta línea, dentro del Espacio Europeo de Educación Superior, las universidades europeas describen el perfil de comunicación corporativa como el de un profesional responsable de la gestión estratégica de la imagen y de la comunicación corporativa y que también se ocupa de la reputación corporativa (Libro Blanco de los Títulos de Grado en Comunicación, 2004).

A continuación, proponemos el mapa de áreas y perfiles, así como de habilidades, que debe dominar -o en las que puede especializarse- un DIRCE.

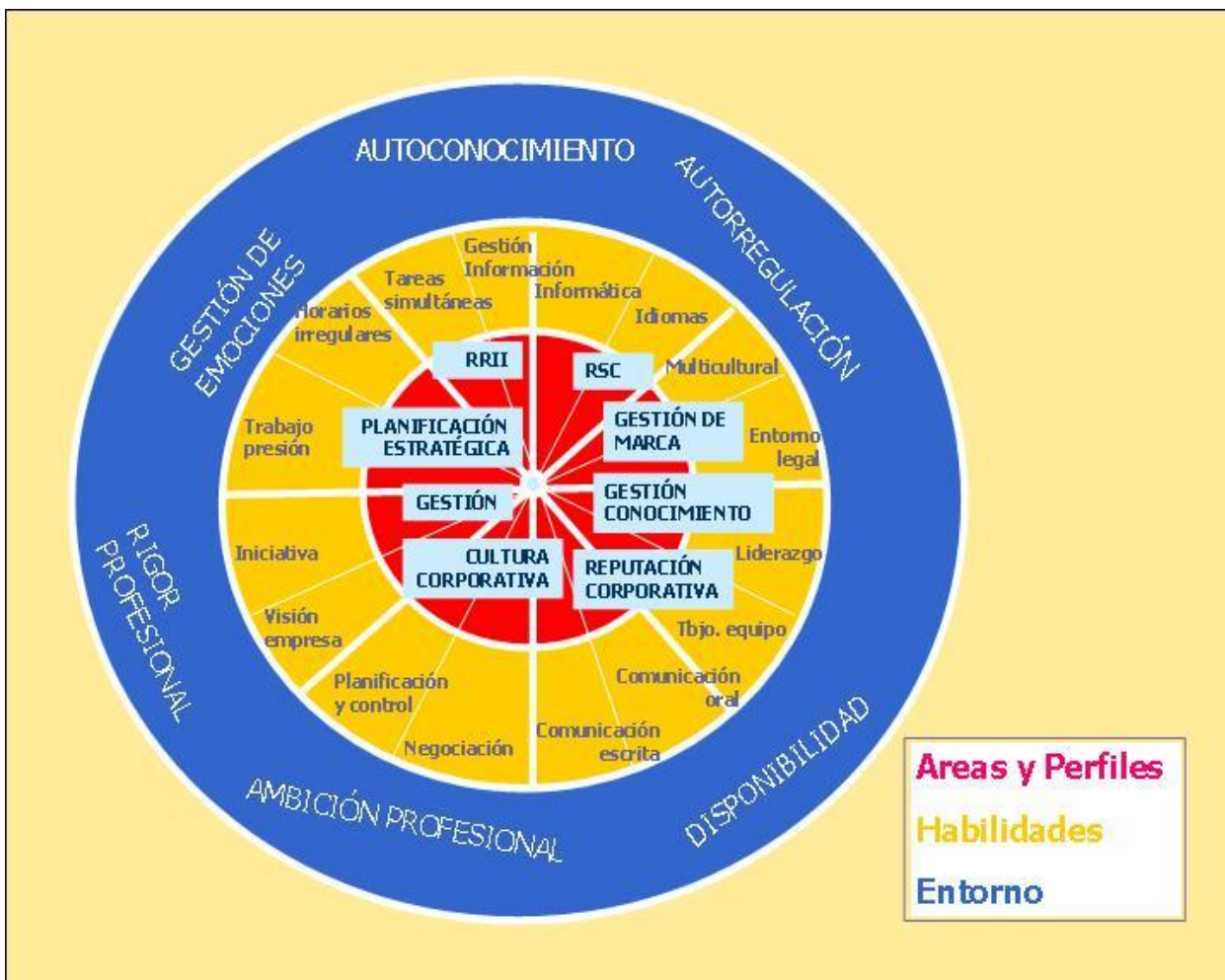


Figura 2: Mapa competencial del DIRCE. Fuente: Elaboración propia.

Así, el DIRCE debe desarrollar las siguientes áreas:

Relaciones Informativas con los medios de comunicación (RR II): ésta es la tarea más tradicional desempeñada por los directores de comunicación, y que asumirá también el DIRCE.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC): inscrita totalmente en el contexto de los activos intangibles y su gestión. En esta línea el DIRCE deberá planificar acciones de patrocinio estratégico y mecenazgo, edición de informes y memorias de RSC...

Gestión del Conocimiento (GC): intangible estratégico que nos interesa por verse atravesado por la comunicación en su aplicación, y por absorber en su gestión a la tradicional comunicación interna.

Gestión de Marcas (GM): la marca es el centro neurálgico de los activos intangibles, y está muy relacionado con la reputación corporativa. Presenta un nexo en común con el departamento de marketing, tradicionalmente dedicado a la marca y a los productos. Hemos de decir que la tarea

del DIRCE no es la marca del producto sino la “marca-empresa” (Carrillo, 2004), capaz de generar reputación para toda la organización y no sólo para los productos.

Cultura corporativa (CC): la cultura es un intangible que, objeto del trabajo del DIRCE, permite a la organización generar un conocimiento compartido y unas pautas de acuerdo y coherencia que no pueden dejar de existir en toda organización. Muy relacionada con la comunicación, como explica Pizzolante (2003): “el público que recibe nuestros mensajes de esa manera, se forma un criterio o imagen de nosotros, y si la cultura que se comparte está acorde con la que queremos y está previsto en nuestro plan estratégico de empresa, lograremos nuestros objetivos, de lo contrario se deberá iniciar un plan de “intervención” cultural a través de la inducción y el re-entrenamiento, aquí la alta dirección y el área de Recursos Humanos, además del director de Comunicación Estratégica poseen un rol protagónico”.

Planificación estratégica (PE): supone un cajón de sastre en el que el DIRCE participa de la planificación de distintas políticas específicas que afectan a la marcha de la organización, y que se especializan en función de los públicos a los que se dirijan, como por ejemplo los públicos financieros. Estas políticas se recogen en el Plan de CE que el DIRCE debe diseñar.

Gestión: es una tarea que desarrolla el DIRCE en la que desempeña o dirige los procesos intermedios necesarios para poner en marcha las decisiones tomadas en la ejecución del Plan de CE.

Llegados hasta este punto, resulta evidente que en este nuevo entorno descrito, el DIRCE debe desempeñar un papel dominante en todas estas áreas que son a su vez, el objeto de la CE. Concluimos pues, que nos interesa la gestión de la CE porque ésta es a la gestión de los activos intangibles, lo que los activos intangibles son a la organización y, por otra parte, proponemos al DIRCE como la figura capaz de generar la espiral comunicativa que garantizará el éxito en las organizaciones del siglo XXI.

#### Referencias.

- Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas. Madrid. Gestión 2000.
- Álvarez Monzoncillo, JM (1997) Imágenes de pago . Madrid. Fragua.
- Carrillo, M.V. y Tato, J.L. (2004) “La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación espiral”. *Razón y Palabra* [Revista electrónica], 39. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/actual/carrillotato.html>

- Carrillo, MV. (2004). “Medicina preventiva” en tiempos de crisis. Basada en la gestión de activos intangibles: la “marca-empresa” ZER , 17.
- Carrillo, MV. (2005). La nueva dimensión de la comunicación interna, y su papel en el panorama del management de los intangibles. En Castillo, A. (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios* . Editorial Clave Aynadamar.
- Carrillo, MV.; Castillo, A. et al. (2005). *Imagen y comunicación en las PYMES*. Madrid: Fragua.
- Costa, J. (2001). “E l director de comunicación” en Benavides, J. *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
- Costa, J. (2003). “Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI” *Razón y Palabra* [Revista electrónica], 34. Disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/>
- [De Geus](#) , A.P., (1988). Planning as learning. Harvard Business Review Mar–Apr, 70–74
- [Dowling](#) , G. (1986). Managing your corporate image. *Industrial Marketing Management*, ( 15), 109-115.
- Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. Butterworth Heinemann.
- [Fombrun](#) , Ch. y Shanley, M. (1990). What’s in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233–248.
- Foro de Reputación Corporativa (2005) [http://www.reputacioncorporativa.org/que\\_es.asp](http://www.reputacioncorporativa.org/que_es.asp) (extraído 20/ 8 / 2005).
- Gutiérrez-Rubí, A. (2005). La reputación responsable. *Revista de Comunicación Arte y Literatura* [Revista electrónica]. Disponible en [http://www.dosdoce.com/pagina\\_nueva\\_40.htm](http://www.dosdoce.com/pagina_nueva_40.htm)
- Handy, C. (1995). *The Empty Raincoat*. London: Arrow Books.
- [Herbig](#), P. y Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 1 ( 10), 5–10.
- [Harris](#) , T.E. and Bryant, J., (1986). The corporate communication manager. *The Journal of Business Communication*, 3 (23), 19–29.
- [Herbig](#) , P.; Milewicz, J.; Golden, J. (1994). A model of reputation building and destruction. *Journal of Business Research* , 31 , 23–31.
- López, I. (2004). Observatorio permanente del corporate en Villafañe, J. Informe sobre el estado actual de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Madrid : Pirámide.



- Marion, G. (1998). Corporate communications managers in large firms: new challenges *European Management Journal* , 16 (6) , 660-671.
- Mattelart, A. (2000). *La publicidad*. Barcelona: Paidós.
- Méssika , L. (1995). *Les Dircoms: un métier en voie de professionnalisation*. Paris : L'Harmattan.
- Nonaka, I y Takeuchi, H (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford, University Press.
- Nonaka, I. Y Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. Nueva York: Oxford University Press.
- Pimentel, A. (2003). Ética y cosmética de la comunicación corporativa, acto celebrado el 4/11 de 2003 en el Instituto de Empresa. En *Ideas Empresariales*. Instituto de Empresa. Invierno 2003, (8), 76.
- Pizzolante, I. (2003) . La “Geometría” de la Comunicación Empresarial. *Razón y Palabra* [Revista electrónica], 34. Obtenido en <http://www.razonypalabra.org.mx/>
- Schultz D. E y Kitchen Ph. J. (2004). Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella. *Corporate Reputation Review* , 6 (4), 347-366.
- Tato, J.L. (2005). El papel de la comunicación en las organizaciones que gestionan el conocimiento. En Castillo, A. (coord.), *Comunicación organizacional. Teorías y estudios* . Editorial Clave Aynadamar.
- Títulos de grado en Comunicación (2004). Agencia nacional de evaluación de la calidad y acreditación. ANECA. Disponible en [www.uab.es](http://www.uab.es).
- Van Riel, C. (2003). Nuevas formas de comunicación organizacional. *Razón y Palabra* [Revista electrónica], 34. Obtenido en la World Wide Web : <http://www.razonypalabra.org.mx/>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2001). Prólogo de: Benavides, J. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Barcelona: Gestión 2000.
- Villafañe, J. (2004). *La Buena Reputación*. Madrid : Pirámide.

- [Wilson](#) , H.W. (1985). Reputations in games and markets. En: Roth, A.E., (Ed.), *Game Theoretic Models of Bargaining* (pp. 65-84). New York : Cambridge University Press.
- [Yoon](#) , E., Guffey, H.G. y Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27, 215–228.

Artículo recibido: 26 de mayo de 2005

Artículo aceptado: 11 de octubre de 2005