

PASADO, PRESENTE Y FUTURO DEL “DIRCOM” EN ESPAÑA

Dra. Kathy Matilla

Universidad Ramón Llull
Facultad de Comunicación
Departamento de Publicidad y Relaciones Públicas
kathyms@blanquerna.url.edu

CV

Kathy Matilla es doctora en R.P. y Comunicación Corporativa y profesora del Departamento de Publicidad y R.P. de la *Facultad de Comunicación* de la *Universidad Ramón Llull* (Barcelona, España). Como consultora estratégica en R.P. y Comunicación Corporativa ha prestado sus servicios a clientes como *Akzo, Bridgestone, Bristol-Myers Squibb, Firestone, Hoechst, La Caixa, Lancaster, Legrain, Louis Vuitton-Moët-Hennessy, Mahou-San Miguel, Pfizer, Pharmacia & Upjohn, Rolex, Revlon, Satélite ASTRA* o *W.R. Grace*, entre otros. En el dominio asociativo ha sido Vicedecana de R.P. del *Colegio de Publicitarios y R.P. de Cataluña* y es Vocal de la Junta Directiva de *ADC-Dircom Cataluña* y de la Asamblea General de *AIRP-Asociación de Investigadores en R.P.*. Tel.: (+34) 607 83 38 49.

RESUMEN

El objetivo principal de esta comunicación se centra en identificar los orígenes de la función profesional del *Dircom*, generada a finales de la pasada década de los años 80 del s. XX, y describir su evolución hasta la actualidad.

La función comunicativa del *Dircom*, en los últimos cuatro lustros, se ha amparado bajo distintas denominaciones de su área de conocimiento: *Communication Management*, Comunicación Corporativa, Comunicación Integrada, Comunicación Total o *Reputation Management*. Las diferencias son más que semánticas y han originado un prolijo *corpus* teórico, desde mediados de los años 80, fundamentalmente promovido por Fombrun (1983, 1995), Fombrum y Shanley (1989) y Van Riel (1995) -conceptos de “Reputación” y de “Comunicación Corporativa”, respectivamente-, según se desprende de la revisión bibliográfica que presentamos a continuación.

Las principales conclusiones derivadas de nuestras lecturas indican que, en sus inicios, se diseñó una inteligente estrategia para posibilitar la implantación del nuevo departamento integrador de la comunicación en un segmento destacado de las empresas españolas de mayor facturación, que si bien no ha alcanzado aún su plena madurez, existen suficientes indicios de que se dirige con paso firme y a buen ritmo hacia su futura consolidación en las próximas décadas.

Palabras clave: Dircom; “Communication Management”; “Reputation Management”.

ABSTRACT

THE PAST, PRESENT AND FUTURE OF THE “DIRCOM” IN SPAIN

The main objective of this article focuses on identifying the origins of the professional function of the “Dircom” (Director of Communication), created at the end of the 80s in the 20th century, and describing its evolution to the present time.

The communicative function of the “Dircom”, over the last twenty years, has been known by different denominations within the area of knowledge: Communication Management, Corporate Communication, Integrated Communication, Total Communication or Reputation Management. The differences are more than merely semantic and have given rise to an extensive theoretical corpus, from the mid-80s, fundamentally promoted by Fombrun (1983, 1995), Fombrun and Shanley (1989) and Van Riel (1995) -concepts of “Reputation” and of “Corporate Communication”, respectively- as can be deduced from the bibliographical review which we present here.

The principal conclusions derived from our research indicate that, in its beginnings, an intelligent strategy was designed to make it possible to implement this new unifying department of communication in a large segment of the Spanish companies with the highest levels of invoicing. Though not yet achieving full maturity, there are sufficient indicators to be able to state that it is progressing at a steady pace and a good rhythm towards its future consolidation in the next few decades.

Keywords: “Dircom”; Communication Management; Reputation Management.

1. Introducción

1.1. Las funciones del Dircom

En España, el profesor Villafañe analizó en 2002 las funciones del director del área encargada de la gestión del valor intangible de las empresas (Villafañe, 2004) -en alusión a la Notoriedad y a la Imagen corporativas en tanto que capital corporativo de la organización- y elaboró un decálogo de elementos que las definen¹:

- *Profesiograma impreciso.* No existe en la actualidad una titulación universitaria que imparta las materias necesarias para capacitar a sus licenciados en el ejercicio de la función profesional de la dirección de comunicación bajo el formato del Dircom.

¹ VILLAFañE, J., <www.cincodias.com, 15 Marzo 2002>

- *Ubicación orgánica.* Como órgano en línea (área funcional) y la función consultiva (*staff*).
- *Funciones profesionales.* Según la función de comunicación sea integrada o atomizada, el área de actuación cubre la Comunicación de Marketing, la Comunicación Corporativa y la Comunicación Interna. Si la función se encuentra atomizada, la comunicación estará en una etapa evolutiva más inmadura que si la organización ha integrado la gestión de los intangibles (*invisible assets*) en su cultura de dirección, en la que se habrá implantado la gestión de la Reputación Corporativa.
- *La imagen del Presidente.* Función ineludible del Dircom que, en la realidad profesional, presenta grandes diferencias, que van desde un plan estratégico diseñado específicamente en el contexto de las políticas comunicativas, a una gestión más puntual y coyuntural de la imagen del PDG, orientada exclusivamente a una proyección mediática, en el caso más desfavorable, lo cual estará vinculado al grado de consideración estratégica que se conceda a la función comunicativa en cada organización/empresa.
- *Distribución del Presupuesto.* Del total presupuestario destinado a comunicación en 2002, un 29% se destinó a Comunicación Comercial (de producto) y un 27% -con una clara tendencia de crecimiento-, a la Corporativa.
- *Servicios más contratados.* Servicios de valoración de la Imagen Corporativa, de *tracking* de atributos de marca, de identidad visual, de *press-clipping* y de evaluación de contenidos de la presencia mediática, lo cual demuestra el nivel de madurez de los Dircoms y su orientación estratégica.
- *Presencia constante de los consultores.* Debido a que la función ha dejado de tener que hacer frente a gestiones puramente rutinarias y tácticas y se ha centrado en la gestión estratégica de programas altamente complejos y sofisticados, la contratación de consultores externos es una constante para los Dircoms.
- *Eficacia de la política de comunicación.* El 85% de las grandes compañías españolas valora satisfactoriamente la eficacia de sus políticas comunicativas.
- *La imagen transmitida por los medios.* Las apariciones mediáticas y su adecuado reflejo de la Imagen de la organización continúan constituyendo una de las preocupaciones principales de los Dircoms españoles.
- *Tendencias profesionales.* Introducción masiva de las nuevas tecnologías de la información. Profesionalización creciente de la figura del Dircom, debido a la complejidad demandada a la función, de un lado, y a las turbulencias del entorno empresarial a las que debe hacer frente (fusiones y adquisiciones, privatizaciones de empresas y servicios públicos, etc.), que hacen que sea cada vez más necesaria la gestión de los activos intangibles.

Martin (1998: 191-192) señala que las responsabilidades del Dircom, con respecto al cuidado de la Imagen Corporativa, suponen actuar en torno a: estimular a la alta dirección para que vele por el buen mantenimiento de la Imagen Corporativa y promueva las acciones de comunicación que contribuyan a ello; investigar y gestionar la Cultura Corporativa de la organización; diseñar y ejecutar los planes estratégicos de comunicación; impedir que se emitan mensajes contradictorios con la Identidad real de la organización; conocer y elegir los canales de transmisión más adecuados para la transmisión de los mensajes; localizar y elegir a la mejor consultora de comunicación para que aporte el mejor soporte asesor a la función en línea, en el diseño estratégico de los planes operativos; y contribuir a la creación, desarrollo e implantación de acciones comunicativas que coadyuven a la configuración de la Imagen Corporativa.

Se refrenda la vertiente directiva de la función en línea del Dircom, concebida como la contribución a proporcionar la máxima coherencia a la política de comunicación global, de modo que responda a unos objetivos y unas estrategias comunes para todas las áreas funcionales (Martin: 1998: 126).

La nueva orientación concibe la función responsable de la gestión de la comunicación no como algo que afecta únicamente a sus departamentos integrados, o a sus agencias y consultoras contratadas, sino que en ella debería estar plenamente implicada su Dirección General, ya que las directrices relativas a la gestión de la Identidad Corporativa sería una cuestión estratégica, que sólo puede ser emanada desde el más alto nivel jerárquico.

En esta misma línea, en el prólogo de un libro de Marisa del Pozo (2000), Fernández del Moral, Catedrático de Información Periodística Especializada y en ese momento ostentando la presidencia de ADC-Dircom, lleva a cabo una descripción del enfoque estratégico de la función comunicativa, que eclosiona y comienza a implantarse en la década de los 90, tanto en el escenario europeo como en el norteamericano.

El autor defiende la figura de una función integradora de la comunicación, que gestione la totalidad de las manifestaciones comunicativas a cargo de un único responsable -el Dircom- y explica este reciente fenómeno totalizador de la comunicación, sobre todo presente en algunas grandes corporaciones del mundo empresarial, apuntando a dos causas que habrían estado en el origen del proceso (Fernández del Moral, 2000: 11): 1ª) la globalización de los mercados internacionales va ligada a una visión más sintética y unitaria de la realidad, de la cultura corporativa y de sus objetivos corporativos: "de ahí se deduce la marca y las políticas de marca, claramente identificado con lo que se denomina imagen corporativa, al servicio de la cual se ostenta todo lo físico y lo visual (...)" y 2ª) el desarrollo técnico-práctico y científico de la comunicación, en su ámbito formativo universitario. Al admitir el carácter científico de la comunicación puede concebirse la existencia de una

tecnología de la comunicación, en el sentido de aplicación práctica de la teoría y de la necesidad de que se produzca la unificación de todos los procesos comunicativos.

Señalamos el rango directivo otorgado a la función del Dircom, que debe responsabilizarse tanto del diseño de las estrategias y de la formulación de las líneas de acción, como de su implantación, “aunque la decisión estratégica última la tome el equipo directivo” (Fernández del Moral, 2000: 32).

En 2002, desde una perspectiva exclusivamente profesional, *ADC-Dircom* (2000: 44) llevó a cabo un estudio entre sus asociados, para dilucidar las actividades que dicho colectivo consideraba más relevantes, y que fueron las siguientes: a) Relaciones con los medios de comunicación; b) Diseño de estrategias; c) Relación con la cúpula directiva (Alta Dirección); d) Relaciones con los públicos externos; y e) Relaciones con otros departamentos de la organización.

Como síntoma de la sensibilización creciente de los Dircoms españoles con respecto a la comunicación, un estudio realizado en España en un ya lejano 1992, por encargo de la agencia *Burson Marsteller* y de la escuela de negocios *IESE (Universidad de Navarra)*, entre directivos de cincuenta empresas del territorio nacional, obtuvo como resultado que el dominio de conocimientos en el área de comunicación, así como la capacidad de gestión de la misma, tenía una mayor consideración que el dominio de otras herramientas y habilidades más cercanas a su función específica. Los conocimientos en comunicación no publicitaria fueron los más valorados por los directivos encuestados, con un 46%, por delante de la comunicación de Marketing (42%) y la Publicidad (12%).

Cervera (2004: 32-33) plantea que las responsabilidades fundamentales de la función deben ser las siguientes: a) Establecimiento de las políticas y estrategias de comunicación más adecuadas para hacer diana en los distintos públicos de la organización; b) Elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación para que la política de comunicación cristalice en realidad; c) Actuación del portavoz ante los medios de comunicación de masas; y d) Desarrollo del *Lobbying* y creación de grupos de opinión. Todo ello significa: 1) coordinar y canalizar el Plan Estratégico de Comunicación; 2) coordinar, junto con la Alta Dirección, la mejora de la imagen pública de la organización; 3) diseñar y difundir el plan de acción de comunicación; 4) elaborar mensajes claros, transparentes, veraces y de rápida transmisión; 5) mantener una fluida relación con los medios de comunicación; y 6) verificar la eficacia de las acciones comunicativas de la organización.

El Dircom tendrá por misión la concepción, el diseño, la planificación y la gestión de toda aquella actividad que afecta de alguna manera a la imagen pública o corporativa de la organización, y debido ello debe “coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así como ejecutarlas en planes específicos de comunicación” (Cervera: 2004: 31). Por ello, la comunicación ha

evolucionado hasta convertirse en una herramienta de marcado carácter crítico, totalmente imprescindible para la toma de decisiones en las empresas e instituciones (Bel Mallén, 2005: 19).

Castro López *et al.* (2005: 56-61) afirman que la función del Dircom estará desprovista de todo sentido a menos que se encuentre íntimamente vinculada a la línea funcional y ejecutiva de la empresa, justifican la necesidad de su carácter integrador/totalizador y reconocen que coexisten otras realidades bien distintas de ese concepto de comunicación propugnado, que se observa que posee límites elásticos en la *praxis* ya que, en ocasiones, se aleja del propio modelo propuesto de las funciones del Dircom y está asimismo fuertemente condicionado por la procedencia profesional anterior desde la que se ha accedido a dicha función.

Así, afirman que en un caso, la Dirección de Comunicación suele marcarse objetivos vinculados al negocio, mientras que en otro cumple más bien la función de asesoría de imagen de la alta dirección, de modo que la comunicación estará dispersa y dividida y subrayan que la figura del Dircom debe gestionar la comunicación con criterio estratégico, ya que debe estar al servicio de los objetivos de la empresa. Y debe, asimismo, relacionarse con las restantes áreas funcionales, ya que cada una es un microcosmos que precisa de su propio plan de comunicación. El Dircom, pues, deberá actuar como asesor interno de comunicación (*staff*).

Con respecto al perfil profesional del Dircom y a su formación, los mismos autores se hacen eco de las discrepancias existentes (Castro *et al.*, 2005: 69-70). José Castro (2005: 72) informa sobre los orígenes de la profesión que, citando a Martín, vincula exclusivamente al ejercicio del Periodismo y aporta su visión del perfil idóneo del Dircom:

- *Conocer la empresa.* Su estrategia y estructura. Sus políticas, objetivos y planes de acción. Su proceso de fabricación y sus productos o servicios. El sector y la evolución de la competencia, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades. Su entorno y el complejo haz de relaciones de la compañía. Su cultura empresarial. Su organigrama funcional y sus líneas de dirección y mando. Su personal y su correlación de fuerzas internas. Los grupos de interés externos y su peso en el entorno.
- *Ser experto en comunicación.* Al autor le importa menos el perfil de titulación que el perfil de conocimientos. El profesional debe poseer un nivel de formación adecuado para hacer frente a la responsabilidad de ser el portavoz de la empresa, dirigirse a clientes, inversores, proveedores, empleados y a la sociedad en general. Saber transmitir sus mensajes con el estilo correcto, el vocabulario apropiado y la redacción adecuada. Debe poseer un contrastado equilibrio emocional y dosis de imaginación y creatividad, visión estratégica y facilidad para la relación interpersonal: debe tratarse de un profesional "senior".

- *Ser directivo de empresa.* Es el portavoz empresarial, capaz de acceder a la información, procesarla y emplearla adecuadamente para los fines empresariales. Funcionalmente deberá estar vinculado a la primera línea ejecutiva. Deberá poseer vocación de servicio asesor de las restantes áreas funcionales y por ello su nivel directivo deberá ser alto, con capacidad de autonomía y poder de decisión.

- *Plantear una estrategia de comunicación.* Elaborar una estrategia comunicativa y un plan de acción coherentes con la estrategia, los planes y los objetivos empresariales.

Y también conocer las nuevas tecnologías de la comunicación; saber hacer un comunicado de prensa; saber afrontar y gestionar una comunicación de crisis; no mezclar publicidad con información, y mantener relaciones profesionales y estables con los periodistas (Castro *et al.*, 2005: 77-91).

1.2. Activos intangibles (*Invisible Assets*)

La publicación de *In Search of Excellence*, de Peters y Waterman (1984), supuso la puesta en duda de gran parte de las bases formativas de las escuelas de negocio y de las facultades de Ciencias Empresariales impartidas hasta ese momento y su aportación fundamental se centró en el hecho de que la empresa no estaba configurada tan sólo por su organigrama. Analizando en profundidad las empresas norteamericanas más importantes, los autores aislaron una serie de valores, que si bien formaban parte de sus activos, no quedaban reflejados en sus balances y cuentas de resultados: la cultura corporativa, la orientación al servicio, la simplicidad de las estructuras organizativas y de Management, la formalidad/informalidad, entre otros, combinados con los sistemas tradicionales de gestión, con los criterios de organización empresarial y las políticas funcionales, otorgaban a las empresas un valor competitivo que proporcionaba una serie de ventajas remarcables ante la competencia.

Estos valores, los activos o recursos intangibles (*invisible assets*), han ido incrementando su valoración estratégica a partir del momento en que Hiroyuki Itami, teórico japonés del Management, presentó el nuevo concepto en la Universidad de Harvard en 1991, redundando en el enfoque de Peters y Waterman: la gestión empresarial no es un valor en sí mismo, ya que está influenciada por valores sociales y culturales.

Dichos intangibles deben ser planificados y gestionados de la misma forma que los restantes activos empresariales, pero con una orientación en términos de gestión que incorporan un cúmulo de diferencias con respecto a los modelos del *Management* tradicional (Ventura, 200: 168-169 y 184-185), lo cual tuvo grandes repercusiones en el ámbito profesional y en el académico durante la última década del s. XX y alcanza hasta nuestros días.

Con el fin del s. XX, repentinamente, la necesidad de establecer nexos con los públicos y la opinión pública adquiere un protagonismo estrella y la comunicación pasa a ocupar un lugar estratégico en el mundo empresarial. La incorporación del concepto de intangibles, de marcado sesgo financiero-contable, será la consecuencia lógica de un nuevo escenario en el que las grandes corporaciones, especialmente las cotizadas en bolsa y actuando a nivel global, precisarán de un nuevo marco de actuación.

1.3. Comunicación Integrada o Total

La transición al nuevo milenio viene marcada por una generación de altos directivos empresariales condicionados por objetivos cuantitativos de beneficio para el accionista. La presión ejercida sobre el nuevo perfil de dirigentes empresariales, a partir de la última década del s. XX, alcanzará cotas máximas en ese periodo.

En ese nuevo contexto empresarial, regido por el nuevo paradigma de la globalización, el mapa de públicos se restringirá exclusiva y drásticamente a los que interesan a los objetivos empresariales, fundamentalmente financieros, de modo que los accionistas, compartiendo el *podium* estelar con los clientes, serán los públicos estrella (*Stakeholders*).

Esta nueva concepción del papel que juega la comunicación en el mundo empresarial globalizado nace en el contexto cultural anglosajón de ambos lados del Atlántico y arraiga con rapidez en el terreno abonado que supone una tradición cultural históricamente orientada al beneficio del accionariado, en contraposición a la continental europea, de raíz más social y dirigida históricamente al del trabajador.

En la nueva corriente la empresa desplaza a la organización. La filosofía basada en la naturaleza y la calidad de las relaciones con el mapa de públicos es sustituida por la de la rentabilidad contable de los resultados de las inversiones en comunicación. Las empresas de la nueva economía pasan a ser dirigidas por ingenieros financieros. Las consecuencias de este giro empresarial se hacen notar en la cultura empresarial y en la filosofía gerencial. Los nuevos directivos necesitan cifras y datos estadísticos que demuestren que el nuevo concepto contable de los *invisible assets* resulta una inversión rentable, en un escenario en el que se producen continuas adquisiciones, fusiones y *joint-ventures* a escala planetaria.

Surge así una corriente de pensamiento y de acción que no sólo proporciona los mecanismos necesarios para medir lo aparentemente inmedible –lo intangible, lo invisible-, sino que acolcha la nueva filosofía empresarial con un *corpus* teórico fabricado *ad hoc* y en ese contexto se redefine la función encargada de gestionar la comunicación, en el marco de las nuevas exigencias: el Dircom.

Con anterioridad a la década de los 90 la función comunicativa en gran parte de las empresas occidentales cumplía un papel de emisión de mensajes a la opinión pública

y los responsables del área comunicativa, mayoritariamente, se ocupaban de la relación con los medios de comunicación (*Publicity*).

Las grandes agencias de Relaciones Públicas, especialmente las norteamericanas, se habían convertido, en paralelo al proceso descrito, en grandes empresas globalizadas para dar servicio a sus clientes internacionales, operando en los cinco continentes. El producto estelar ofertado se adapta al grueso de la demanda de la función: la relación con los *media*. Los grandes grupos internacionales de comunicación, con el pastel publicitario convencional estancado o en regresión, no dudan ante las nuevas posibilidades de incremento de facturación que ofrecen las agencias de Relaciones Públicas, y las integran en sus *holdings* de 360º, dando paso al nuevo concepto de Comunicación Integral (Total).

El cambio de paradigma empresarial se configura con tal celeridad y brusquedad que toma a todos sus actores por sorpresa -empresarios, agencias, consultores, empleados, accionistas y académicos-, y empresarios y altos directivos, ante la necesidad de ampliar las tareas que exige la nueva concepción de la función comunicativa en el nuevo contexto, giran la mirada hacia aquellos empleados en nómina que, históricamente, habían gestionado la relación con los medios de comunicación. La semilla para la conversión en Dircom de estos ex periodistas, actuando desde los gabinetes de prensa, arraiga y florece.

Por su parte, las escuelas de negocio aportarán al escenario sus nuevas hornadas de alumnos de las más heterogéneas procedencias académicas y profesionales, formados bajo los auspicios de esta nueva filosofía empresarial. Y la academia se dispondrá a elaborar los cimientos sobre los que armar la nueva construcción, y legitimarla. El círculo se cerrará, de esta forma, en un trazado perfecto, sin fisura, ya que se generará rápidamente un discurso teórico sustentador de la nueva orientación de la función.

La orientación filosófica de la función pasará a ser concebida como integradora de la totalidad de la comunicación, en sentido amplio, incluyendo la afín a la función de Marketing (Publicidad, etc.) y la Interna.

Uno de los teóricos más representativos de esta escuela integradora y totalizadora es el académico holandés Van Riel, quien afirma que las organizaciones utilizan tres formas básicas de comunicación, de las que categoriza como más importante la Comunicación de Dirección, es decir, la que establece la dirección con sus públicos objetivo internos y externos. Para llevar a cabo esta tarea, las empresas utilizarán los servicios de profesionales especializados en Comunicación de Marketing y Comunicación Organizativa, en la que el autor incluye a las Relaciones Públicas; las relaciones con las Administraciones Públicas; las relaciones con los inversores; la comunicación con el mercado de trabajo; la Publicidad Corporativa, etc.

Van Riel sostiene que la empresa es vista externamente como un todo, por lo que conviene unificar todas las acciones comunicativas, con el fin de evitar acciones y mensajes fragmentados o contradictorios. En Van Riel, el concepto Comunicación Corporativa incluirá en su seno a la Comunicación de Marketing; la Comunicación Organizativa (que aglutina las Relaciones Públicas); y la Comunicación de Dirección.

Desde esta perspectiva integral, la filosofía empresarial que sustenta a toda organización dirige la política de comunicación en torno a un triángulo constituido por la tríada "estrategia corporativa/identidad corporativa/imagen empresarial". Diversos profesionales, especializados en las tres vertientes comunicativas, asesorarán a la alta dirección en el desarrollo de lo que Van Riel (1997: 1) llama Puntos de Partida Comunes (PPC), con el fin de diseñar la estrategia de comunicación: a) como un todo integrado; b) para implantar la identidad corporativa; y finalmente, c) para obtener la imagen de empresa (o corporativa) deseada.

Van Riel (1997: 12-14) entiende por Comunicación Organizativa aquella que engloba a: a) las Relaciones Públicas, que define con una cita de Cutlip, Center y Broom, (1994), y que incluye los Asuntos Públicos (*Public Affairs*), es decir, "el acercamiento estratégico a situaciones que constituyen tanto una oportunidad para la compañía, como un peligro para ella y que están conectadas con cambios sociales y políticos, formación de la opinión pública y toma de decisiones políticas" (Leyer, 1986); b) las Relaciones con las Administraciones Públicas; c) la Comunicación Ambiental; d) las Relaciones con el Inversor; e) la Comunicación del mercado laboral; e) la Publicidad institucional; y e) la Comunicación Interna.

Van Riel alude a la Comunicación Organizativa como forma de comunicación utilizada por la organización fuera del campo de la comunicación de Marketing y comenta la amplitud de las publicaciones especializadas en dicha disciplina (Verhage y Cunningham, 1989; Floor y Van Raaij, 1993; y Gusseklo, 1985), estableciendo las diferencias entre el *mix* de Comunicación Corporativa y el *mix* de Comunicación de Marketing (1997: 11 y 14). Menciona asimismo que otros autores conciben las Relaciones Públicas como un elemento exclusivamente de apoyo a la función de Marketing y cita a Kotler (1988), quien afirma que la *Publicity* es un instrumento específico de la Comunicación de Marketing.

Van Riel describe, asimismo, la preocupación de las empresas por hacer realidad la filosofía de Marketing, basada en la orientación al cliente, y afirma, siguiendo a Floor y Van Raaij, que ha sido esta búsqueda de coordinación e integración lo que ha configurado la base de la política de la Comunicación Integrada o, en palabras de Aberg (1990), de la Comunicación Total, en la que los directores de la función Marketing, a partir de los años 70, plantearían la integración de todos los mensajes emitidos por la empresa (Meffert, 1979) con el fin de lograr la máxima coherencia y sinergia comunicativa y alcanzar a todos los públicos relevantes (*Stakeholders*), lo

cual puede alcanzarse únicamente si los diversos elementos del *mix* de comunicación interna y externa son coordinados desde la planificación inicial (1997: 16).

Aberg (1990) considera que la Comunicación Total se caracteriza por estas cuatro funciones: a) Regular: apoyar las operaciones centrales internas y externas; b) Persuadir: definir la organización y orientación del producto; c) Informar: al público interno y externo; y c) Integrar: socializar a los individuos en la organización

Esta nueva orientación integradora de la comunicación, atribuible a la iniciativa del área de Marketing, se apropia de un espacio y unas responsabilidades que exceden su ámbito de actuación natural (la marca y el producto), apropiándose del territorio de las políticas y los mensajes corporativos. Así, la totalización del control de las comunicaciones emitidas por la organización, justifica que puedan ser unificadas y coherentes desde la función integradora a cargo del Dircom y Van Riel (1997: 17) cita a Knecht (1989), quien estableció las cinco fases de la integración de la Comunicación de Marketing, en cuyo punto nº 4 define: 1) Medios de Publicidad Integrada: alcanza la mejor y más completa mezcla de los medios de comunicación disponibles para transmitir el mensaje; 2) Publicidad Integrada: integración de los medios de Publicidad, Publicidad Directa y *Packaging*; 3) Comunicación Integrada de Marketing: óptima integración de los elementos del *mix* de Marketing, en la cual el elemento principal es la "venta personal", además del precio y de la distribución; y 4) Comunicación Integrada: la aplicación de elementos de comunicación, ante todo adaptados para el Marketing, se extiende a otras funciones de la empresa. La comunicación debe ser coordinada a través de funciones empresariales y públicos objetivo, con el fin de evitar contradicciones, que dañarían gravemente la imagen de la empresa.

Para Cervera Fantoni (2004: 31) la Comunicación Total se presenta como una evolución natural de la función del Dircom, como consecuencia de la globalización de los mercados. El Dircom, asociado a la nueva orientación de la función de la Comunicación Total, será el responsable de gestionar la Comunicación Interna, la Comunicación Institucional, la de Marketing (incluyendo a la Publicidad Convencional y la *Below-the-Line*), la Comunicación de Crisis, las actividades de Patrocinio y Mecenazgo y la comunicación con accionistas e inversores. Es decir, la Comunicación Total crea una nueva función, que integra la totalidad de las acciones comunicativas de la organización, tanto las que atañen al área de Marketing (marca y producto), como aquellas correspondientes al área clásica del *Corporate* (Identidad, Imagen y Reputación Corporativas).

Otra concepción de la función de comunicación, que segrega la Comunicación Empresarial de la Institucional², para Martin Martin (1988: 28) es concebida como la

² Se identifican las Relaciones Públicas como simple relación con los *media*. Este concepto es defendido por los profesionales del Periodismo que prestan sus servicios desde las organizaciones,

responsable de: a) coordinar y canalizar el plan estratégico; b) mejorar la imagen corporativa, en colaboración con la alta dirección; c) potenciar, desarrollar y difundir la comunicación; d) conseguir la claridad, transparencia, rapidez y veracidad de la comunicación; e) mantener una relación eficaz con los medios de comunicación; y f) verificar y controlar la calidad informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

La escuela de la Comunicación Total considera que, en pleno s. XXI, existen nuevas necesidades y la comunicación debe virar a una forma de cultura. La complejidad de los tiempos obliga a que surja un nuevo especialista (Cervera Fantoni: 2004: 25 y 27): el generalista polivalente que sea al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y, además, guardián de la Imagen Corporativa, lo que justifica que emerja esa nueva figura totalizadora de la comunicación, con rango de dirección, ya que se considera que ha sido inexistente hasta la última década del s. XX y los comienzos del nuevo milenio. Así, la Comunicación Corporativa será definida como "el enfoque que varios especialistas en comunicación -que trabajan desde un marco estratégico mutuamente establecido- pueden adoptar para coordinar sus propias actividades de comunicación" (Van Riel, 1997: 22). Con ello no se pretende crear una nueva función en línea de Comunicación Corporativa, ni reemplazar a las ya existentes, sino coordinarla mediante la implantación de comités directivos, para desarrollar de forma unificada las políticas de comunicación (Van Riel, 1997: 22-23).

Se constriñe la puesta en práctica de las políticas comunicativas generales al ámbito de una orientación exclusivamente comercial, a la vez que excluye y niega otras, como la social, por ejemplo. Se otorga un papel preeminente al "cliente" cuando se aclara que no se emplea el concepto "corporativa" como sinónimo de "empresa", sino como de *corpus* latino, es decir, en su acepción de "relacionado al todo", ya que, si bien es innegable el papel que juegan los clientes en cualquier organización y más aún en la función Marketing, desde la perspectiva institucional se trataría de una categoría más de público, presente en el mapa general de públicos de toda organización.

Gran parte de los autores que han publicado obras basadas en el concepto integrador de la comunicación limitan la función a un nivel táctico, de simple construcción y emisión de mensajes -la mayor parte de las veces identificándola como mero gabinete de prensa-, negándoles su papel directivo. En muchos casos se trata de académicos más especializados en Management, Marketing, Comunicación Organizacional, Periodismo, o Sociología que en Comunicación. Probablemente ésta sea la causa de que identifiquen las Relaciones Públicas exclusivamente con la actividad de *Publicity*, definida como información que un medio de información difunde sobre actividades,

quienes han acuñado el término de "Comunicación Institucional" para describir sus funciones y uno de cuyos principales impulsores es Fernando Martín,

actos o acontecimientos de una organización mediante noticias que no subscribe la organización, sino el medio de comunicación, que es quien controla el mensaje, y que suele ser el resultado informativo de una acción de comunicación de la organización.

1.4. Comunicación Corporativa

Los autores de la bibliografía auspiciadora de la Comunicación Total, afirman que, en una organización, todo comunica (Capriotti, 1999; Van Riel, 1997; Bernstein, 1984, entre otros). Capriotti (2004: 69) define el término como "la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos", de tal modo que el criterio general de esta definición reposa sobre la base de que el "hacer" de una organización comunica en sí mismo, pero que la organización, además, debe "comunicar" lo que ésta "hace".

Así, se abren en Capriotti dos grandes bloques configuradores de la Comunicación Corporativa: de un lado, la Comunicación Simbólica y, de otro, la Comunicación Conductual o Comportamiento Corporativo. En Capriotti, la Comunicación Simbólica estaría ligada a lo que una organización "dice que hace sobre sí misma", y estaría plenamente vinculada al "saber hacer de ésta", generando percepciones y expectativas en los públicos, tanto de signo positivo, como negativo, en función de las necesidades y deseos reales de éstos.

De otro lado, el concepto de Comunicación Conductual se fundamenta en que una organización también comunica en su quehacer diario (Conducta Corporativa) y dicha información será recibida y decodificada por los públicos de la organización, aportando información sobre los valores y principios sobre los que ésta desarrolla su comportamiento cotidiano, y en tanto que ésta se produce de forma inconsciente y espontánea, será considerada por los públicos como la auténtica y genuina manifestación de la verdadera forma de ser de la organización. La Conducta Corporativa debe ser planificada escrupulosamente, con el fin de que actúe en sinergia y sea coherente con los mensajes emitidos desde la organización (Comunicación Simbólica) y no se creen discordancias en las percepciones de los diversos públicos, (Van Riel, 1997: 22-23 y Capriotti, 1992: 17, 1999: 215, 2004: 70-71) al concluir que la Comunicación Corporativa de una organización sólo puede ser entendida y gestionada desde una perspectiva de acción integrada. Según Capriotti, la estrategia de la Comunicación Corporativa se concentraría en una serie de etapas. En primer lugar, analizar internamente la organización y su entorno, de modo que ésta pueda identificar de forma clara sus rasgos de identificación (Identidad Corporativa), que le permitan diferenciarse de forma precisa. A continuación, generar una conducta corporativa que, por medio de evidencias en la actividad diaria, demuestre dicha identidad. Y finalmente, realizar esfuerzos de comunicación (Comunicación Simbólica) en forma de mensajes dirigidos a los públicos.

Siguiendo a Capriotti (2004: 70-71), gestionar coherente y eficazmente la Comunicación Corporativa pasa por una adecuada identificación de las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos de la organización, de suerte que, sólo entonces, será posible continuar con las siguientes etapas del proceso estratégico (identificación de objetivos, diseño del mensaje a comunicar a cada público, el plan de acción a desarrollar, etc.).

1.4. Reputation Management

En paralelo a esta corriente de Comunicación Total/Integral/Corporativa característica de las áreas territoriales anglosajonas, en 1993 la asociación británica *IPR-Institut of Public Relations* amplió su definición de la función de Relaciones Públicas, elaborada en la década de los años cincuenta³ e incorporó otra que recoge un término que se está extendiendo progresivamente desde la entrada del nuevo milenio: la Reputación, que para Moloney (2000: 59) se define en los términos siguientes: “Public Relations is about Reputation, the result of what You do, what You say and what others says about You”.

Este concepto de *Reputation Management* contará entre sus máximos propulsores teóricos con el estadounidense Fombrun (1996: 36-37), quien reduce el mapa de públicos exclusivamente a cuatro: clientes, inversores, empleados y *community*. Del planteamiento de un mapa de públicos del más amplio espectro, incluyendo a todos los públicos con los que una organización pueda llegar a relacionarse directa o indirectamente, de los cuales se considerará su relevancia en función del problema de comunicación detectado en base a las percepciones generadas y a la calidad de sus relaciones, se llega a este mapa de cuatro únicos públicos, absolutamente relevantes desde la perspectiva de la empresa (que no de la organización), de modo que se constituyen en universo único a considerar y que, comparativamente hablando, es ciertamente limitativo desde un punto de vista conceptual.

Para Fombrun los empleados son públicos relevantes porque son los encargados de transmitir la identidad (*Corporate Identity*), excluyendo los aspectos sociales inherentes al concepto de “públicos internos”. De la relevancia otorgada a clientes e inversores da cuenta la orientación economicista desde la que se concibe la organización o, mejor expresado, la empresa, por lo que la opción reduccionista del autor neoyorquino no sólo afectará a los públicos, sino también a la propia entidad.

Otorgar una importancia capital a inversores y clientes conlleva intrínseco que se desestime cualquier otra forma o tipología de organización que no produzca bienes o servicios, o que no cuente con un nutrido número de socios capitalistas,

³ “The planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organization and its publics”, definición claramente influenciada por la enunciada por J. Gruinig y T. Hunt en 1984. GRUNIG, J., HUNT, T., *Managing Public Relations*, Hartcourt Brace Jovanovich, Collage Publishers, 1984, p. 6

desestimando la función comunicativa como una filosofía de raíz humanista. Por último, la preeminencia de los inversores no solamente explica que esta escuela aplique sus esfuerzos a las empresas, sino que éstas sean grandes empresas cotizadas en los mercados de valores internacionales.

Obviamente estar atenta al beneficio del negocio, a los clientes, a los inversores y, por supuesto, a la marca, para una empresa no solamente es lícito, sino imprescindible y legítimo. Pero focalizarse exclusivamente en ello y perder de vista todo lo que es social y no solamente mercantil puede comportar consecuencias no deseadas sobre las percepciones de los públicos y sobre las relaciones establecidas con éstos, a modo de efecto *boomerang*, según Fombrun (1996: 57), en línea con la acepción terminológica planteada por S. Harrison (1995: 68), quien define así la Reputación Corporativa: “An organisation’s corporate reputation is based on the way all those who come into contact with it perceive its behaviour, or experience its products or services. An organisation’s values and its culture affect its reputation”.

En España, el profesor Justo Villafañe, sustentador de esta corriente, aportará su visión epistemológica y definirá el concepto de *Corporate* como la gestión estratégica de la totalidad de los factores que influyen en la imagen de una organización y que acabará sintetizando, durante la pasada década de los años 90, en una visión estratégica de la Imagen Corporativa, contribuyendo a tender puentes entre las estrategias comunicativas y las de negocio en las empresas, especialmente en el dominio geográfico anglosajón: cómo todo comunica y, en consecuencia, todo fortalece o debilita la Imagen de la empresa, lo ideal es utilizar una estrategia integrada para gestionar dicha imagen. Esta estrategia propició, en los años noventa, el desarrollo de la cultura del *Corporate*” (Villafañe: 2004: 21).

Villafañe (2004: 22-23) expone que, en el estado español esa visión, “que integraba lo duro y lo blando”⁴ del *Management*, activó la comunicación empresarial y considera que en ese caldo de cultivo servido por la situación de la década de los 90, con la visión imperante del *Corporate* se produjo un salto hacia adelante, correspondiente a la evolución que supuso el concepto de gestión de los intangibles empresariales, uno de los cuales es la Reputación, en la que distingue la dimensión conceptual con respecto a la forma en que ésta se gestiona, en el bien entendido que debe definir perfectamente el concepto, de un lado, y determinar sus límites, de otro. Destaca que en las diversas aproximaciones teóricas al concepto, se detectan dos ideas constantes, expresadas desde el mundo académico y desde la consultoría: la primera es que la Reputación es la consecuencia de una relación eficaz y comprometida con los *Stakeholders* de la empresa; la segunda identifica la Reputación con un estado de consolidación definitiva de la Imagen Corporativa de esa empresa.

⁴ Villafañe alude a la metáfora de ‘lo duro’ y ‘lo blando’ utilizada por McKinsey para referirse a sus famosas “7 eses”: las duras serían: *Structure, Strategy, Systems*; y las blandas: *Style, Staff, Shared Values y Skills*.

Y cita a Fombrun (1997) y a Fombrun y Van Riel (2003), quienes conciben la Reputación ligada a cinco atributos empresariales: a) visibilidad, b) diferenciación, c) autenticidad, d) transparencia y d) fortaleza, y a Meyer y Scott (1983), para quienes la Reputación Corporativa es el reconocimiento del carácter de una corporación (empresa) por parte de sus públicos, de modo tal que la relación entre ésta y sus *Stakeholders*.

Villafañe (2004: 26) y Meyer y Scott definen la Reputación como “la síntesis de un proceso secuencial que integra imagen, percepción, creencias y experiencia respecto a una compañía” y destaca la definición aportada por Dowling (2002), para quien la Reputación es el resultado de la imagen positiva de una empresa, en el sentido de referirse a valores tales como la autenticidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad, “que apelan al compromiso de la compañía con sus *Stakeholders* y al grado de cumplimiento de dichos compromisos”⁵. Y acude asimismo a Low y Cohen (2002), para quienes “la Reputación se refiere a lo que una serie de *Stakeholders*, no solamente clientes, sino también proveedores, otros negocios, inversores, empleados, los reguladores y la comunidad en general piensan de una empresa entendida como un todo”. Por último, con respecto a los límites conceptuales, Villafañe (2004: 27-29) describe las diferencias y analogías entre la Reputación y la Imagen.

Desde 1996, año en que se editó “Reputation: Realizing Value for the Corporate Image”, Fombrun, y su *Reputation Institute* han creado escuela. En el estado español y muy especialmente en su capital, se ha creado un vasto movimiento profesional, asociativo y académico al hilo de sus postulados y que beben de sus fuentes:

- El *Foro de Reputación Corporativa (fRC)* - Es el representante en España del *Reputation Institute* norteamericano. Sus empresas asociadas son: *Grupo Agbar, BBVA, Repsol YPF, Telefónica, Abertis, Ferrovial, Gas Natural, Iberdrola, Iberia, Novartis* y *RENFE*.
- *Forética* - Asociación sin ánimo de lucro, que surge en el seno del *X Congreso de Empresas de Calidad* de Barcelona, en 1999, donde un grupo de directivos y líderes de opinión se cuestionan de qué manera pueden poner en valor una cultura de empresa basada en la responsabilidad de todos sus miembros, frente al conjunto de la sociedad y el entorno. Uno de sus primeros frutos fue la elaboración de la Norma de Empresa SGE 21, en la que participaron más de 100 expertos representando a todos los grupos de interés. Este documento recoge el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europea que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.

⁵ *Nota de la autora*: una percepción humana (como lo son la imagen y la reputación) puede ser tanto de carácter positivo, como negativo y, en consecuencia, el fenómeno psicológico reputacional no necesariamente puede asimilarse siempre a su concepción favorable, si bien se comprende que ese y no otro sea el objetivo último perseguido por la gestión de una identidad corporativa que realmente esté basada en unos valores socialmente apreciados.

La creciente demanda por parte del sector empresarial de mecanismos y herramientas que permitan asegurar un alineamiento entre la gestión y los valores de la organización ha hecho que *Forética* haya ido creciendo en número de socios y en servicios. La asociación es un lugar de encuentro para organizaciones y personas que colaboran compartiendo y generando conocimiento. Se dan, de esta forma, las condiciones idóneas para el desarrollo y perfeccionamiento de herramientas que mejoren la gestión de la responsabilidad social para organizaciones de todos los tamaños y sectores de actividad.

- *MERCO-Monitor Español de Reputación Corporativa* - Promovido por el catedrático de la Universidad Complutense de Madrid Justo Villafañe, se constituye como un instrumento de medición de la Reputación de las grandes empresas españolas, similar al que publican la revista *Fortune* o el periódico *Financial Times* en los Estados Unidos de América y se configura en tres *panels*: *Mercoempresas*, *Mercolíderes* y *Mercopersonas*, tres órganos de construcción de *rankings* en los que más de 1.500 líderes de opinión⁶ evalúan a las cien empresas y a los cien directivos españoles con mejor reputación en su sector, ofreciendo resultados sectoriales y globales.

La iniciativa se lleva a cabo anualmente gracias al acuerdo establecido con el periódico económico *Cinco Días* y el instituto de investigación y marketing *Análisis e Investigación*. En 2010 ha cumplido su 10ª edición⁷.

- El *Instituto de Análisis de Intangibles-IAI*- asociación sin ánimo de lucro, de ámbito español, constituida en 2004 por un grupo de empresas, consultoras, escuelas de negocio y organizaciones diversas. Su misión consiste en analizar los intangibles a partir de criterios de objetividad, estableciendo reglas normalizadas que cuenten con el reconocimiento de los diversos agentes que operan en todos los ámbitos de la gestión empresarial⁸.

Propugnan que los intangibles constituyen los signos distintivos de las compañías, pero que es preciso saber cómo se están gestionando estos recursos y cuál es su valor. Todos los colectivos interesados reclaman mayor solidez argumental y metodológica en un área de conocimiento que cada vez tiene mayor peso en las grandes organizaciones empresariales.

El interés de empresas, consultores, organizaciones y escuelas de negocio al fundar el I.A.I. se centra en introducir certeza en el análisis, gestión y valoración de los intangibles, buscando soluciones basadas en el consenso de los agentes involucrados y dotando a estas áreas de conocimiento de instrumentos rigurosos. Para ello, el I.A.I. desarrolla diversas investigaciones, publicaciones y seminarios

⁶ directivos empresariales, analistas financieros, ONGs, sindicatos, asociaciones de consumidores, etc.

⁷ <<http://www.merco.info/ver/mercoempresas/que-es-merco>>

⁷ <<http://blog.merco.info/>>

⁸ <www.institutointangibles.com>

para aportar información y reflexión; proponer principios y estándares; crear el clima favorable para la progresiva incorporación de los intangibles a los análisis económicos y financieros; y apoyar el cambio en las empresas.

- La *Asociación de Directivos de Comunicación ADC-Dircom* agrupa a los directivos de comunicación de las empresas más importantes de España, así como a los máximos responsables de las consultoras de comunicación y tiene como objetivo principal consolidar la comunicación como herramienta estratégica de las organizaciones.
- La *Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación ADECEC* - es una organización sin ánimo de lucro, fundada en 1991 por una parte de las principales agencias y consultoras de Relaciones Públicas y Comunicación, españolas o no, todas ellas con sede en dicho país.
- La consultora multinacional *PricewaterhouseCoopers* proporciona una amplia y extensa gama de servicios a los principales sectores industriales⁹. Una de sus líneas de actuación se centra en la gestión de los riesgos y oportunidades de la Reputación, de un modo estructurado e integrado: la identificación y priorización de los intereses de los grupos de interés; el desarrollo de estrategia de comunicación; la formación en Reputación; el análisis de los riesgos reputacionales; la elaboración de informes de triple resultado; etc.

2. Metodología

Revisión bibliográfica de la literatura especializada en la materia objeto de estudio.

3. Discusión

Van Riel y otros autores describen los elementos componentes de la Comunicación Organizativa desde un cierto desorden terminológico y conceptual. A nuestro entender, se mezclan indiscriminadamente herramientas de comunicación, públicos, canales de comunicación y especialidades comunicativas, sin distinción entre ellos:

- Las Relaciones con el Inversor no son una técnica ni una herramienta. Se trata de la relación que desde la empresa se establece con uno de sus públicos. El hecho de que se trate de un colectivo de extraordinaria relevancia desde la perspectiva empresarial y desde el punto de vista del tratamiento comunicativo (aparte de su evidente interés financiero para los objetivos corporativos de toda empresa, especialmente si está cotizada en bolsa) no debería situar a dicho colectivo más que como un *Stakeholder* importante. Sorprende, pues, que no incluya también las Relaciones con los Clientes, la Relación con los Proveedores, etc., hasta agotar la lista del mapa de públicos. ¿Por qué destacar y otorgar categoría aparte a las

⁹ <www.reputacioncorporativa.org/linkoteca_2.asp?id_categoria=4>

relaciones con los inversores y no con los restantes? A nuestro entender su clasificación no responde a un criterio lógico de ordenación.

- El concepto Comunicación del Mercado Laboral es objeto del mismo error conceptual. No se trata de una técnica o una herramienta, sino de la comunicación dirigida a otro grupo de públicos, en este caso los mismos que describe Van Riel en su definición (empleados potenciales y personas e instituciones que juegan un papel importante para atraerlos). Tampoco deja claros los motivos por los que con el inversor hay que relacionarse, mientras que con el mercado laboral hay que comunicar.
- La Comunicación Interna sí que es una herramienta, concretamente aquella que se dirige a un público muy acotado y determinado: el capital humano (empleados), o lo que es lo mismo, el público interno.
- La Comunicación Ambiental tampoco es una herramienta o una técnica, sino uno de los ámbitos de aplicación de las mecánicas operativas comunicativas manejadas por el Dircom para alcanzar los objetivos marcados por la alta dirección con respecto a los mensajes sobre sostenibilidad medioambiental. Existen otros ámbitos comunicativos que el autor holandés no menciona (el social, el deportivo, el cultural, etc.) y sectoriales (alimentación, automoción, etc.). Desconocemos las razones que subyacen tras esta elusión.
- La Publicidad Institucional tampoco sería una técnica o una herramienta de *Corporate*, sino uno de los muchos canales o medios disponibles para, en el desarrollo de un plan de acción, en la fase ejecutiva de la ejecución estratégica, difundir mensajes corporativos específicos a través de los *Medía* (en este caso, a través de espacios pagados, y al margen de la *Publicity*).
- Los “Asuntos Públicos” (*Public Affairs*) no constituyen una técnica o herramienta, sino un conjunto de diversas herramientas comunicativas.

De todo lo expuesto anteriormente, se concluye que en Van Riel se sitúan las Relaciones Públicas (entendidas como simples generadoras de contenidos mediáticos de *Publicity*) al mismo nivel que las Relaciones con el Inversor o la Comunicación Interna.

La figura del Dircom, -al servicio totalizador de la nueva Comunicación Integral- hemos visto que 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 (Cervera, 2004: 31).

Sobre estas afirmaciones señalamos lo que, a nuestro juicio, suponen una serie de errores conceptuales:

- Las Relaciones con los *Media* forman parte integrante de las relaciones externas de una organización, ya que los profesionales del Periodismo son un público externo más, por mucho que sus percepciones sean de importancia fundamental para cualquier organización –y, por ello, se les otorga a menudo categoría estratégica, en tanto que líderes de opinión-, ya que con su trabajo contribuyen a generar estados de opinión pública.
- La Imagen -al igual que la Reputación-, es un concepto mental y no una herramienta, ni mucho menos una técnica que pueda ser empleada por un Dircom. En palabras de Capriotti (2004: 70), la imagen sería el resultado final de la suma de los elementos de la gestión de la Comunicación Corporativa: la gestión de la Comunicación de Identidad (Comunicación Conductual), más la gestión de la Comunicación Simbólica. La Imagen, pues, no puede ser gestionada. La identidad -basada en la personalidad-, por el contrario, sí.

4. Conclusión

La enérgica y vigorosa actividad desplegada en Madrid por los socios y herederos de Fombrun debe reconocerse como de diseño estratégicamente brillante respecto a la función del Dircom y a la corriente teórica integradora que lo sustenta.

El proceso contempla a diversos agentes, cuyas funciones configuran un círculo perfecto: un foro de discusión y un instituto de análisis que proporcionan la solidez y rigurosidad intelectual exigibles; grandes consultoras multinacionales actuando de prescriptores frente a su cartera de clientes; una entidad que mide y evalúa un *ranking* reputacional y una parte de la prensa económica haciéndose eco y difundiendo las listas anuales de las empresas y los directivos más reputados; un gremio de directores de comunicación de las grandes corporaciones españolas estableciendo internamente estrategias sinérgicas con las mencionadas corrientes teóricas y contratando a agencias y consultoras afines al mismo enfoque; y, por último, el broche de cierre aplicándose sobre un circuito cerrado, completado con la incorporación de la patronal de agencias de Relaciones Públicas y Comunicación -ADECEC-, proporcionando servicios a las mismas empresas que cuentan con los Dircoms -asociados a ADC-Dircom- al frente de sus departamentos de comunicación.

En la actualidad, las condiciones que ha generado esta estrategia de creación y desarrollo de la nueva función del Dircom comienza a consolidarse, si bien aún no puede considerarse como plenamente madura, ya que con más frecuencia de la deseada se contempla más como técnica (táctica), que como filosofía (estrategia), según se desprende de la revisión bibliográfica. Asimismo, tampoco se deduce de nuestras lecturas que la función comunicativa en línea se encuentre presente en los organigramas de la gran mayoría de empresas y organizaciones del estado español, ni tan siquiera en las de mayor tamaño en facturación y número de empleados.

Referencias bibliográficas

- ABERG, A. (1990), "Theoretical Model and Praxis of Total Communications", *International Public Relations Review*, nº 13, vol. 2
- ASOCIACIÓN DE DIRECTIVOS DE COMUNICACIÓN – DIRCOM (2003), *Anuario de la Comunicación 2003*, ADC DIRCOM, Madrid
- BEL MALLÉN, J.I. (coord.) (2005), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed.
- BERNSTEIN, D. (1984), *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communication*, London: Holt, Rinehart and Winston (edición española: *La imagen de la empresa y la realidad*, Barcelona: Plaza & Janés, 1986)
- CAPRIOTTI, P. (1999), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Barcelona: Ariel
- CAPRIOTTI, P. (2004), "La imagen corporativa", en LOSADA VAZQUEZ, A. (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, Barcelona: Ariel
- CASTRO LÓPEZ, J. et al. (2005), *ComUnica: lecturas de comunicación organizacional*, A Coruña: Netbiblo
- CERVERA FANTONI, A.L. (2004), *Comunicación total*, Madrid: ESIC
- CUTLIP, S.; CENTER, A.H.; BROOM, G. (2000), *Effective Public Relations, Pathways to Public Favor*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 6a. ed., 1985; 8ª ed. (traducción española: *Relaciones Públicas eficaces*, Barcelona: Gestión 2000, 2001)
- DEL POZO LITE, M. (1997), *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, Madrid: Fragua
- DEL POZO LITE, M. (2005), "Comunicación Interna y Cultura de Empresa", en MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed.
- DOWLING, G. (1986), "Managing Your Corporate Image", *Industrial Marketing Management*, nº 15
- DOWLING, G. (1994), *Corporate Reputations Strategies for Developing the Corporate Brand*, London: Kogan Page
- DOWLING, G. (2002), *Creating Corporate Reputations*, New York: New York University Press,
- FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. (2000), "Prólogo", en M. DEL POZO LITE, *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*, Pamplona: EUNSA
- FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. (2005), "La comunicación aplicada a las organizaciones desde las ciencias de la información", en BEL MALLÉN, J.I. (coord.), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, Pamplona: EUNSA, 2ª ed.
- FLOOR, J.M.G., VAN RAAIJ, W.F. (1993), *Marketingcommunicatie-Strategie*, 22ª ed., Houten: Stenfert Kroese
- FOMBRUN, C. (1983), "Strategic Management: Integrating the Human Resources Systems into Strategic Planning", en *Advances in Strategic in Management*, comp. por R. LAMP, Vol. 2, Greenwich, (CONN.): Jay Press Inc.
- FOMBRUN, C. (1995), *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press
- FOMBRUN, C., SHANLEY, M. (1989), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, nº 32, vol. 2
- FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. (2003), *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Financial Times
- GRUNIG, J.E., HUNT, T. (1984), *Managing Public Relations*, Fort Worth: Harcourt Brace, (edición española: *Dirección de Relaciones Públicas*, Barcelona: Gestión 2000, 2000)
- GUSEKLO, W.G. (1984-85), "Reclameplanning", *Handoek Reclame*, Alphen aan den Rijn: Samson

- HARRISON, S. (1995), *Public Relations. An Introduction*, New York: Routledge
- KNECHT, J. (1989), *Geïntegreerde communicatie*, Amsterdam: BvA en VEA
- KOTLER, P. (1988), *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- LEYER, J. (1986), "Corporate Communication in de Strategic van Ondernemingen in Beweging", BvA-Congres, mei : Amsterdam
- MARTIN MARTIN, F. (1995), *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*, Salamanca: Universidad de Salamanca
- MARTIN MARTIN, F. (1998), *Comunicación empresarial e institucional*, Madrid : Universitat
- MEFFERT, H. (1979), *Praxis des Kommunikationsmix*, Münster: BDW
- MEYER, J.W., SCOTT, W.R. (1983), *Organizational Environments*, Beverly Hills (CA): Sage
- PETERS, T., WATERMAN, R. (1991), *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, (edición española: *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Barcelona: Plaza & Janés, 1984; México: Lases Press Mexicana, 1984 y Barcelona: Folio, 1991)
- PIÑUEL RAIGADA, J.L. (1993), "La demanda de formación universitaria para Directores de Comunicación en la Comunidad Europea", en BENAVIDES, J. (coord.), *Director de Comunicación*, Madrid: Edipo
- VAN RIEL, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, New York: Prentice Hall, London: Prentice Hall, 1995 (edición española: *Comunicación Corporativa*, Madrid: Prentice Hall, 1997)
- VENTURA, J. (2001), "Comunicación Corporativa", en J. BENAVIDES *et al.*, *Dirección de Comunicación Empresarial e institucional*, Barcelona: Gestión 2000
- VERHAGE, B.J., VAN RAAIJ, W.F. (1989), *Grondslagen van der Marketing*, Leiden: Stenfert Kroeses
- VILLAFANE, J. (1998), *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Pirámide
- VILLAFANE, J. (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid: Pirámide,
- VILLAFANE, J. (2002a), <<http://www.cincodias.com>>, 15 Marzo
- VILLAFANE, J. (2002b), "Una revisión crítica del concepto de reputación corporativa", en V.V.A.A., *Informe Anual 2002: el estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*, Madrid: Pirámide, pp. 237-244
- VILLAFANE, J. (2003), *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*, Madrid: Pirámide
- VILLAFANE, J. (2003), *Guía para la gestión de la Reputación Corporativa*, Madrid: FIDA-Fundación para la Investigación y el Desarrollo Ambiental
- VILLAFANE, J. (2004), *El estado de la Publicidad y el Corporate en España*, Madrid: Pirámide

Para citar este artículo:

Matilla, Kathy (18-10-2010). PASADO, PRESENTE Y FUTURO DEL "DIRCOM" EN ESPAÑA. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año V, Número 14, V4, pp.3-24
ISSN 1669- 4015
URL del Documento : <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1359>
URL de la Revista : <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=9>